

УДК 336.71:005.52:005.334(075.8)  
У 67

*Колектив авторів*

Керівник авторського колективу д.е.н., професор **Л.О. Примостка** (вступ; розділ 1; п.п.2.4; 5.1–5.3; 5.7; п.п. 6.1–6.5 у співавторстві; розділ 7; п.п. 8.3–8.7; п.п. 10.4 – у співавторстві; п.п. 11.1, 11.3; п.п. 12.1, 12.2, 12.4), к.е.н., професор **І.В. Краснова** (розділ 4, п.п. 4.5 – у співавторстві), д.е.н., професор **О.О.Примостка** (п.п. 2.1- 2.2), к.е.н., доцент **В.В. Лавренюк** (п.п. 5.5–5.6; п.п. 10.1–10.3, 10.5), к.е.н., доцент **П.М. Чуб** (розділ 3; п.п. 5.4; п.п. 6.3–6.5 у співавторстві), к.е.н., доцент **А.В. Нікітін** (п.п. 11.4), к.е.н., доцент **В.Г. Шевалдіна** (п.п. 4.5 – у співавторстві), к.е.н., доцент **О.І. Шварц** (розділ 9), к.е.н., доцент **А.М. Суторміна** (п.п. 8.1 у співавторстві), к.е.н., доцент **К.М. Суторміна** (п.п. 10.4 у співавторстві), к.ф.н., доцент **Є.В. Позднишев** (п.п. 11.5), к.е.н. **Н.С Білань** (п.п. 6.1–6.2 у співавторстві, 8.1 у співавторстві; 8.2), к.е.н. **А.О. Примостка** (п.п. 12.3), **М.Я. Білань** (п.п. 2.3), **І.В. Домінова** (п.п.11.2).

*Рецензенти*

**О. І. Береславська**, д.е.н., проф.  
(Університет державної фіскальної служби України)  
**О. Д. Вовчак**, д.е.н., проф.  
(ДВНЗ «Університет банківської справи»)  
**О. О. Терещенко**, д.е.н., проф.  
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

*Редакційна колегія фінансово-економічного факультету*

*Голова редакційної колегії:* Хлівний В. К., проф., к.е.н.  
*Відповідальний секретар редакційної колегії:* Мурашко О. В., доц., к.е.н.  
*Члени редакційної колегії:* Аржевітін С. М., д.е.н.; Гаманкова О. О., проф., д.е.н.; Гапонюк М. А., проф., к.е.н.; Майорова Т. В., проф., д.е.н.; Опарін В. М., проф., д.е.н.; Примостка Л. О., проф., д.е.н.; Терещенко О. О., проф., д.е.н.; Федосов В. М., проф., д.е.н.

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ  
Протокол № 9 від 22.06.2017*

У 67      Управління банківськими ризиками [Електронний ресурс]: підручник /  
Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. — Київ : КНЕУ, 2018.  
— 535, [1] с.  
ISBN 978-966-926-201-1

Підручник підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління банківськими ризиками», включеної до навчального плану підготовки магістрів з банківської справи. У підручнику викладено питання економічної сутності та класифікації ризиків у банківській сфері; принципи побудови та складові системи ризик-менеджменту в банку; прийоми ідентифікації та оцінювання банківських ризиків; методи управління ризиками; інструментарій управління ринковими ризиками; механізми хеджування ризиків; особливості оцінювання системного та комплаєнс ризиків; процедури контролю та моніторингу банківських ризиків. Матеріал викладено з урахуванням вимог Національного банку України щодо організації систем ризик-менеджменту у вітчизняних банках та міжнародного досвіду управління банківськими ризиками. Розгляд базових положень супроводжується значною кількістю прикладів.

Підручник дозволить сформулювати системні знання з теорії та практики управління банківськими ризиками, вивчити методи ідентифікації, оцінювання, контролю та моніторингу банківських ризиків, оволодіти навичками раціональної організації систем ризик-менеджменту в банках.

Для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей магістерського рівня підготовки, аспірантів, викладачів, спеціалістів банківської системи.

**УДК 336.71:005.52:005.334(075.8)**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Примостка, І. В. Краснова,  
В. В. Лавренюк та ін., 2018  
© КНЕУ, 2018

ISBN 978-966-926-201-1

---

<b>Розділ 10. СИСТЕМНИЙ РИЗИК В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b> . . . . .	405
10.1. Сутність, джерела та прояви системного ризику в банківській діяльності. . . . .	405
10.2. Зв'язок системного ризику з іншими банківськими ризиками . . . . .	418
10.3. Оцінювання системного ризику . . . . .	421
10.4. Системний ризик та економічний капітал банку. . . . .	428
10.5. Регулювання системного ризику на макро- та макрорівнях . . . . .	436
<b>Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ</b> . . . . .	447
11.1. Управління операційно-технологічним ризиком банку . . . . .	447
11.2. Управління ризиками електронного банкінгу. . . . .	459
11.3. Управління стратегічним, репутаційним та юридичним ризиками банку . . . . .	471
11.4. Управління маркетинговими ризиками банку. . . . .	479
11.5. Управління інформаційними ризиками банку. . . . .	489
<b>Розділ 12. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ</b> . . . . .	503
12.1. Загальні вимоги до побудови системи ризик-менеджменту в банках . . . . .	503
<b>12.2. Організаційна структура та суб'єкти управління ризиками в банку . . . . .</b>	<b>508</b>
12.3. Інформаційні технології в системі ризик-менеджменту банку . . . . .	518
12.4. Внутрішньобанківське документування процесу управління ризиками . . . . .	526

з необхідністю додаткових затрат на персонал та IT-технології. Впровадження більш якісних систем управління ризиками дозволить підвищити рівень надійності як окремих банків, так й банківської системи в цілому.

## **12.2. Організаційна структура та суб'єкти управління ризиками в банку**

Діяльність з управління ризиками здійснюється через організаційно-ієрархічну структуру системи ризик-менеджменту банку. Організаційну структуру визначають культура організації, розмір і складність відповідних бізнес-операцій, види ризиків, що приймаються, і суттєвість їх можливих негативних наслідків. Отже, у різних банках практична реалізація організаційно-ієрархічної структури системи ризик-менеджменту може різнитися.

Організаційна структура ризик-менеджменту спрямована на досягнення бізнес-цілей банку через виконання таких завдань:

- 1) визначення рівня толерантності до ризиків;
- 2) розмежування функцій та відповідальності ради і правління банку, профільних комітетів та бізнес-підрозділів банку в системі ризик-менеджменту;
- 3) внутрішня звітність щодо загального рівня ризикованості та окремих ризиків банку;
- 4) забезпечення життєздатності банку в кризових ситуаціях — стрес-сценарії, план антикризового управління;
- 5) оптимізація очікуваних прибутків та збитків та зниження рівня неочікуваних збитків (втрат).

Банк має забезпечити чіткий розподіл функцій, обов'язків та повноважень з ризик-менеджменту, а також чітку схему відповідальності згідно з таким розподілом. Розподіл функцій і повноважень має охоплювати всі організаційні рівні і підрозділи банку. Велике значення надається розподілу функцій з ризик-менеджменту між радою та правлінням банку: стратегію управління ризиками визначає рада, а загальне керівництво процесом управління ризиками здійснює правління.

Розподіл обов'язків і підпорядкованість підрозділів мають бути задокументовані і доведені до відома виконавців у такий спосіб, щоб весь персонал банку розумів свої функції, обов'язки та повноваження, свою роль в організації і процесі здійснення контролю, а також свою підзвітність. Організаційна структура потребує періодичного уточнення та вдосконалення, ураховуючи зміни ситуації та середовища.

До організації процесу управління ризиками залучаються такі функціональні та структурні підрозділи банку:

- 1) рада банку — у межах своїх функцій та відповідальності перед власниками банку, вкладниками/контрагентами та органами банківського нагляду;
- 2) правління банку — у межах своїх повноважень та відповідальності перед радою банку, вкладниками/контрагентами та органами банківського нагляду;

3) профільні комітети — кредитний комітет, комітет з управління активами та пасивами в межах повноважень щодо управління ризиками, які делегуються правлінням. У цій сфері можуть також бути задіяні тарифний комітет та інші комітети, створені за рішенням спостережної ради або правління банку;

4) підрозділи з ризик-менеджменту та підрозділи комплаєнс — у межах своїх функцій щодо виявлення, кількісної та якісної оцінки, контролю та моніторингу ризиків;

5) бек-офіси та мідл-офіси — підрозділи, що супроводжують активні операції, у межах своїх функцій контролю за дотриманням установлених вимог;

б) фронт-офіси — у межах своїх функцій прийняття банком ризиків у межах доведених повноважень.

**Метою формування організаційно-ієрархічної структури** є створення ефективної системи ризик-менеджменту для досягнення поточних і стратегічних цілей банку. Організаційно-ієрархічна структура системи ризик-менеджменту в банку складається з керівного органу банку та його комітетів, виконавчого органу та його комітетів, а також включає три рівні захисту від ризиків (рис. 12.2).

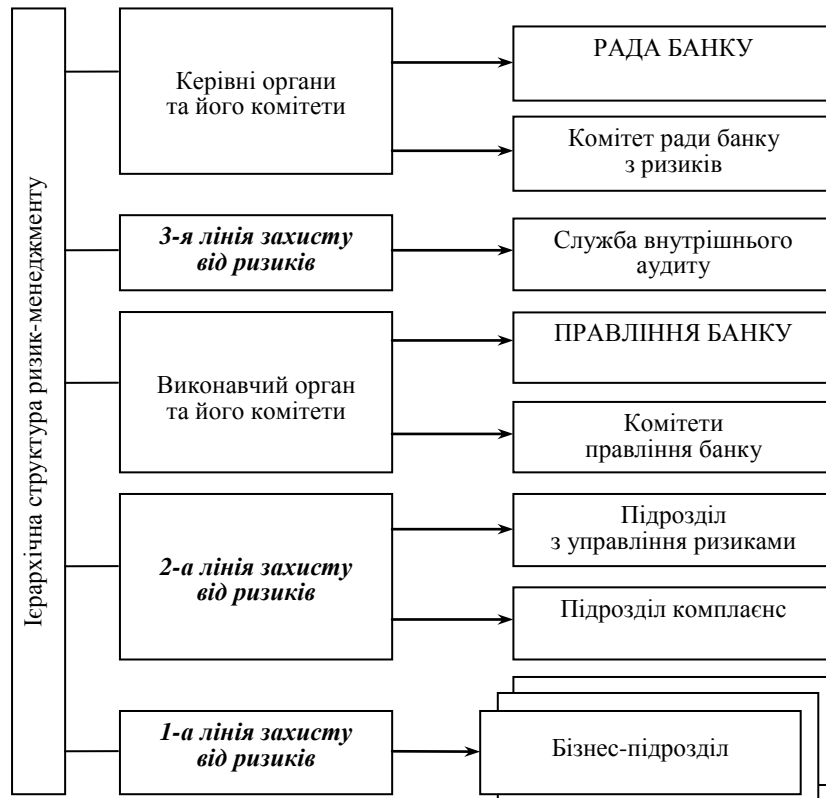


Рис. 12.2. Ієрархічна структура системи ризик-менеджменту в банку

**Суб'єктами процесу управління ризиками в банку є:**

- Рада банку
- Комітети ради банку
- Правління банку
- Комітети правління банку
- Служба внутрішнього аудиту
- Підрозділ з управління ризиками
- Підрозділ комплаєнс
- Бізнес-підрозділи банку.

Всі суб'єкти управлінського процесу перебувають в певному ієрархічному підпорядкуванні, виконують конкретні функції, мають визначені повноваження та відповідальність, а також підвітні тим суб'єктам, які перебувають на вищому ієрархічному рівні.

В організаційно-ієрархічній структурі на найвищому щаблі знаходиться рада банку, яка є керівним органом та провідним учасником процесу управління ризиками і безпосередньо відповідає за забезпечення надійності банку. Рада банку підвітна акціонерам та власникам банку.

***Рада банку виконує такі основні функції:***

- несе кінцеву відповідальність за ризики;
- здійснює контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками;
- затверджує ключові внутрішні документи щодо управління ризиками.

До ради банку входять представники, які мають бездоганну ділову репутацію. Кількість членів ради має відповідати розмірам та потребам банку.

***Члени ради банку повинні:***

- розуміти можливість значних ризиків, на які банк наражається, та які можуть надалі виникнути в діяльності банку;
- розуміти потреби банку в капіталі;
- аналізувати хід виконання планів щодо операційної та фінансової діяльності банку та вимагати від виконавчих органів пояснення розходжень між запланованими і фактичними показниками діяльності банку;
- керуватись власним судженням, діяти незалежно від правління банку в інтересах власників банку та стабільної і довготривалої роботи установи;
- регулярно оцінювати ефективність і обережність дій правління щодо управління операціями банку та пов'язаними з цим ризиками, на які наражається банк.

До складу керівних органів банку також входить комітет ради банку з ризиків.

Комітет з ризиків підпорядковується та підвітний раді банку.

***Комітет ради банку з ризиків виконує такі основні функції:***

- забезпечує підтримку ради в частині прийняття рішень щодо управління ризиками;
- здійснює погодження та перегляд ключових документів щодо управління ризиками;
- контролює впровадження та дотримання ключових документів щодо управління ризиками;
- виконує інші функції, делеговані радою банку.

Залежно від рівня складності та обсягів операцій банку, а також ризиків, на які наражається банк та які надалі можуть виникнути в діяльності банку, рада банку приймає рішення про розширення повноважень та функції комітету та його членів. Зокрема, комітет з ризиків може виконувати такі додаткові функції:

1) забезпечення отримання інформації щодо: рішень правління, профільних комітетів банків; ризикової позиції банку в усіх визначених сферах ризику; результатів моделювання, стрес-тестування, бек-тестування, а також відповідних висновків; співвідношення ризику та винагороди для всіх продуктів, послуг;

2) розгляд усіх звітів, підготовлених підрозділом з ризик-менеджменту, підрозділом внутрішнього аудиту, зовнішніми аудиторами та органами банківського нагляду;

3) звітування перед радою про свою діяльність за попередні періоди; стан ризикової позиції банку за продуктами, послугами; факти недотримання положень та встановлених лімітів, а також надання рекомендацій та вжиття заходів щодо удосконалення процесу управління ризиками банку;

4) заслуховування звітів Правління банку з питань, що стосуються ризик-менеджменту.

*Члени комітету повинні:*

- мати достатнє розуміння процесів ризик-менеджменту, у тому числі методів та прийомів виявлення і кількісної оцінки ризиків;
- розуміти всі ризики, на які банк наражається або які можуть з'явитися у діяльності банку надалі;
- передбачити та планувати потреби банку у капіталі виходячи з його поточного та очікуваного профілю ризиків.

***Комітет з ризиків виконує такі завдання:***

— проводить регулярні наради з метою загального спрямування процесу управління ризиками, у тому числі заслуховує рекомендації внутрішніх та зовнішніх аудиторів, а також наглядових органів щодо вдосконалення цього процесу;

— періодично звітує перед радою банку (принаймні щоквартально) та має повноваження у разі потреби ініціювати позачергове засідання ради;

— готує проекти рішень ради щодо організаційної структури банку;

— визначає підрозділи, які задіяні в процесі ризик-менеджменту;

— забезпечує незалежність функцій ризик-менеджменту від функцій внутрішнього нагляду (внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту);

— контролює підготовку внутрішньобанківської нормативної бази щодо ризик-менеджменту;

— готує проекти рішень щодо визначення стратегії банку в частині ризик-менеджменту;

— здійснює контроль за уникненням конфлікту інтересів у банку;

— вимагає від правління банку вжиття заходів щодо реалізації отриманих рекомендацій стосовно поліпшення ризик-менеджменту та систем внутрішнього нагляду, а також контролює хід їх виконання.

До складу виконавчих органів системи управління ризиками належить правління банку та його комітети.

- Правління є виконавчим органом банку, який несе відповідальність за безпосередню організацію та реалізацію процесу ризик-менеджменту в банку, тобто за забезпечення виявлення, оцінювання, контроль та моніторинг ризиків з урахуванням їх взаємного впливу.

- Правління банку підпорядковується та підзвітне раді банку.

***Правління банку виконує такі основні функції:***

- реалізує визначену радою стратегію управління ризиками;
- здійснює управління банком з урахуванням встановлених радою показників толерантності до ризику та лімітів ризику;
- здійснює організаційне забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту банку.

Роль правління банку в процесі управління ризиками реалізується через взаємодію із радою банку, а також через виконання функцій щодо безпосередньої організації та управління процесом ризик-менеджменту в банку.

Правління банку, як вищий виконавчий орган, який підзвітний раді банку, має взаємодіяти з нею з питань ризик-менеджменту, виходячи із загальноприйнятих принципів корпоративного управління та ієрархії процесів управління ризиками. Така взаємодія складається з двох компонентів — звітування та надання рекомендацій.

***У частині звітування*** перед радою (або комітетом з ризик-менеджменту) правління банку повинно надавати звіти щодо реалізації стратегії діяльності банку і його бізнес-планів щодо фактичних операційних та фінансових результатів банку порівняно з прогнозними, а також надавати звіти щодо управління значними ризиками та процедур і засобів їх контролю.

***У частині внесення рекомендацій*** раді банку правління розробляє і подає на розгляд з метою затвердження стратегію діяльності та бізнес-плани банку, а також зміни до них. У процесі розроблення цих документів ураховується економічне середовище діяльності банку, його фінансовий стан і ризики, на які він наражається або наражатиметься при проведенні своїх поточних і запланованих операцій. Стратегії діяльності та бізнес-плани банку, як правило, розглядаються щоквартально з метою визначення їх відповідності поточним реаліям. За результатами розгляду стратегії та бізнес-планів банку правління подає раді рекомендації щодо внесення необхідних корективів у ці документи.

- Комітети, які входять до складу виконавчих органів системи управління ризиками банку, виконують функції, делеговані їм правлінням банку.

- Комітети підпорядковуються та підзвітні правлінню банку.

Це, насамперед, кредитний комітет, комітет з управління активами та пасивами в межах повноважень щодо управління ризиками, які делегуються правлінням. У цій сфері можуть також бути задіяні тарифний комітет та інші комітети, створені за рішенням ради або правління банку.

Виходячи з особливостей побудови організаційної структури банку, виконавчі органи банку також можуть:

- створювати на рівні вищих колегіальних органів банку окремі профільні комітети;

— залучати незалежних експертів та інших спеціалістів для побудови систем внутрішнього контролю та оцінки їх адекватності, також залучати зовнішніх аудиторів до тестування систем внутрішнього контролю;

— залежно від обраної організаційної структури банку, а також обсягу та рівня складності операцій виділяти підрозділи та проводити розподіл функцій між ними на рівні територіальних чи інших підрозділів (філій, відділень, департаментів, управлінь тощо).

#### **Кредитний комітет**

Основною сферою діяльності кредитного комітету є управління кредитним ризиком, який притаманний практично всім активним операціям банку.

*Завдання та функції кредитного комітету банку:*

- вироблення політики, процедур, методик, стандартів та інструкцій стосовно управління кредитним ризиком;
- затвердження лімітів на структуру кредитного портфеля: нормативи максимального ризику за окремими позичальниками, видами економічної діяльності, окремими країнами, інші ліміти концентрацій у кредитному портфелі;
- вироблення політики і методики оцінювання забезпечення за наданими кредитами;
- розроблення політики щодо роботи з проблемними кредитами;
- затвердження плану формування резервів та списання втрат за кредитами.

На засіданнях кредитного комітету розглядаються окремі заявки на отримання кредиту та приймаються рішення про надання кредиту або відхилення заявки. При цьому з метою підвищення ефективності процесу прийняття рішень з кредитування кредитний комітет може поділятися на малий кредитний комітет, який має право приймати рішення щодо надання кредитів в обсягах, що не перевищують певної суми (як правило, це малі та окремі середні кредити), та великий кредитний комітет, який приймає рішення щодо надання кредитів, які перебувають за межею компетенції малого кредитного комітету. До складу членів кредитного комітету входять заступник голови правління банку, що керує кредитною політикою банку, начальник управління споживчого та мікрокредитування, начальник відділу споживчого кредитування, представники служби безпеки, юридичного та управління кредитних карток, а також секретар для реєстрації та ведення протоколів. Рішення приймається простою більшістю голосів.

#### **Комітет з управління активами та пасивами банку**

Комітет з управління активами та пасивами (КУАП) відповідає за управління активами та зобов'язаннями, капіталом банку, а також ризиком ліквідності, ринковими ризиками та (в деяких банках) операційним ризиком.

Відповідно до покладених завдань КУАП:

- *у сфері управління ризиками:*
  - подає на затвердження правлінню розроблену політику, положення, процедури з управління ризиками, активами та пасивами;
  - приймає рішення щодо методів, які застосовуються для управління ринковими ризиками, портфельним кредитним ризиком та операційним ризиком;
- *у сфері управління капіталом:*

- надає пропозиції правлінню стосовно потреби в капіталі та найбільш ефективних методів його залучення;
- надає пропозиції правлінню щодо ефективного використання капіталу іа його структури;
- приймає рішення стосовно застосування сучасного інструментарію розрахунку потреби в капіталі;
  - *у сфері управління ринковими ризиками:*
    - затверджує ліміти щодо управління процентним ризиком;
    - установлює ліміти на розриви ліквідності;
    - установлює перелік іноземних валют, з якими банк проводить операції;
    - затверджує ліміти щодо управління валютним ризиком;
    - установлює критерії обліку фінансових інструментів у торговельному та банківському портфелях;
    - затверджує процентні ставки за операціями залучення коштів, внутрішнь-обанківські процентні ставки та мінімальну процентну маржу;
    - здійснює моніторинг дохідності активів, витрат, чистої процентної маржі та інших показників, що характеризують діяльність банку, порівнює їх з показниками, закладеними в бюджеті, приймає рішення стосовно заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи банку;
    - *у сфері управління операційним ризиком:*
      - оцінює величину операційного ризику та приймає рішення стосовно заходів щодо його мінімізації;
      - затверджує нові фінансові інструменти, які потребують нової методики переоцінки, додаткових процедур управління ризиком, нових інструкцій щодо їх бухгалтерського обліку, нових ринкових характеристик та їх сумісності з політикою управління ризиками;
      - *у сфері фінансування:*
        - приймає рішення щодо довгострокового фінансування та його джерел;
        - затверджує ліміти на розміщення тимчасово вільних коштів.

Крім того, КУАП приймає рішення, необхідні для забезпечення дотримання нормативів, установлених Національним банком України.

#### **Тарифний комітет та інші комітети**

Тарифний комітет, як правило, безпосередньо не задіяний у процесі управління ризиками банку, але його рішення щодо встановлення тарифів на окремі банківські операції приймаються з урахуванням можливого впливу ризиків, притаманних цим операціям. Зараз банки впроваджують концепцію ризик-базового ціноутворення банківських продуктів, згідно якої ризику, які супроводжують надання банківської послуги чи продукту, оцінюються і враховуються в ціні. Крім того, в окремих українських банках управління операційним ризиком та деякими іншими нефінансовими ризиками входить до сфери компетенції тарифного комітету.

У банках також можуть створюватися й інші комітети, які рада або правління банку вважатимуть доцільними. Зокрема, можуть бути створені інвестиційний, бюджетний комітети, комітет з управління операційним ризиком та інші комітети, до компетенції яких відноситимуться окремі складові системи управління ризиками.

**Три лінії захисту від ризиків**

Крім керівних та виконавчих органів, ієрархічно-організаційна структура управління ризиками в банку включає три лінії захисту від ризиків.

✓ **1 лінія захисту** — сукупність бізнес-підрозділів банку, які здійснюють управління та поточний контроль за ризиками, надають інформацію щодо ризиків відповідним структурним підрозділам банку.

✓ **2 лінія захисту** — включає два підрозділи:

- *підрозділ з управління ризиками*, в якому розробляють, впроваджують та виконують процедури оцінювання, прогнозування та обґрунтування методів зниження ризиків;

- *підрозділ комплаєнс*, який здійснює контроль за дотриманням встановленого рівня толерантності до ризиків та лімітів ризику.

✓ **3 лінія захисту** — це служба внутрішнього аудиту, яка перевіряє наявність та оцінює ефективність роботи системи ризик-менеджменту, а також визначає, чи адекватна ця система тому рівню ризиків, на які наражається банк.

Сукупність таких структурних підрозділів банку, як фронт-офіси, мідл-офіси, бек-офіси, створюють **першу лінію захисту** від ризиків. Ці підрозділи підпорядковуються Правлінню банку.

**Фронт-офіси** представлені підрозділами з кредитування та казначейством банку (валютні операції, операції з розміщення коштів та купівлі-продажу цінних паперів). Вони повинні проводити банківські операції з дотриманням установлених лімітів. Крім того, до функцій казначейства входить також поточне управління ліквідністю. Фронт-офіси відповідають за відносини з клієнтами та контрагентами і приймають рішення щодо проведення операцій, тому з метою мінімізації ризику втручання не повинні мати можливості здійснювати фінансовий облік та аналіз результативності своїх операцій.

**Мідл-офіси** виконують функцію контролю за дотриманням установлених лімітів, відповідають за моніторинг та аналіз ризику, розробляють заходи активного управління ризиками.

**Підрозділи бек-офісу** виконують функції документарного супроводження укладених угод, здійснюють ведення внутрішнього та зовнішнього обліку, підтвердження цих операцій та складання звітності.

Розмежування компетенцій та доступу до інформації у сфері управління ризиками вимагає взаємодії фронт-офісів, мідл-офісів та бек-офісів. Незважаючи на необхідність чіткого розподілу функцій цих підрозділів банку, першочерговим завданням є забезпечення доступу до інформації всім учасникам процесу управління ризиками. У зв'язку з цим важливою є вертикальна інтеграція ризик-менеджменту, пов'язана з консолідацією даних про ризик, яка, у свою чергу, гарантує вільний обмін інформацією, необхідною для аналізу та прийняття рішень на кожному з виконавчих рівнів.

На **другій лінії захисту** від ризиків перебувають дві структурні одиниці: **підрозділ з управління ризиками та підрозділ комплаєнс**. Основними принципами функціонування цих підрозділів є:

- *незалежність*

- повноваження
- компетентність.

Ці принципи покладено в основу розподілу функцій, повноважень та відповідальності цих підрозділів.

**Підрозділ з управління ризиками** виконує функції безпосереднього управління ризиками конкретного банку. Основною вимогою до цього підрозділу є його повна незалежність (структурна та фінансова) від тих підрозділів банку, які першими приймають ризики (фронт-офісів) та підрозділів, які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину (мідл-офісів та бек-офісів). Керівник підрозділу з управління ризиками повинен мати високий статус для забезпечення його незалежності від керівників інших операційних чи функціональних підрозділів банку. Керівник цього підрозділу має входити до складу членів правління банку або (та) його профільних комітетів.

Керівнику підрозділу з управління ризиками надається *право вето* щодо рішень правління та комітетів правління, якщо реалізація таких рішень може призвести до прийняття банком значних ризиків, які загрожуватимуть інтересам акціонерів, вкладників, інших кредиторів банку, або перешкоджатимуть належному веденню банківської діяльності.

Підрозділ з ризик-менеджменту підпорядковується раді або голові правління банку (керівникові вищого виконавчого органу банку). Підрозділ з ризик-менеджменту є окремим структурним підрозділом банку і може мати будь-яку назву: департамент, управління, відділ тощо.

**Основні функції підрозділу з управління ризиками в банку:**

- забезпечення проведення кількісної та якісної оцінки тих ризиків, на які наражається банк або які можуть надалі з'явитися в його діяльності;
- розроблення та подання на затвердження Правління банку методик оцінювання ризиків;
- запровадження сучасних методів (кількісних і якісних) прогнозування ризиків;
- розроблення інфраструктури для отримання інформаційних потоків від інших систем;
- створення системи автоматизованого ведення та обробки бази даних щодо ризиків;
- забезпечення моніторингу, оцінювання та прогнозування ринкових ризиків;
- розроблення та актуалізація інструментарію аналізу ризиків, запровадження нових та перевірка адекватності діючих моделей, у тому числі їх бек-тестування;
- накопичення спостережень (історичних даних) для порівняльного аналізу;
- здійснення моніторингу щодо поточного стану ризикових позицій банку;
- ідентифікація і моніторинг порушення лімітів;
- аналіз можливих сценаріїв, проведення стрес-тестування;
- забезпечення координації з іншими підрозділами і сферами діяльності банку;
- підготовка загального опису ризикових позицій і звітування щодо них правлінню, раді банку чи комітетам;

- обґрунтування ефективних методів зниження фінансових ризиків через проведення спеціальних операцій — страхування, хеджування, сек'юритизації тощо

- на основі проведеного аналізу факторів, які можуть призводити до зростання ризиків, та співставлення їх з рівнем розвитку систем управління конкретними ризиками, надання на розгляд правління рекомендацій щодо подальшої тактики роботи з цими ризиками, у тому числі за допомогою встановлення лімітів та інших обмежень, наприклад заборони проведення операції;

- розрахунок економічного капіталу та надання рекомендацій стосовно вимог до капіталу з метою покриття неочікуваних збитків;

- надання допомоги раді та правлінню банку у розробленні і впровадженні політик, положень і процедур з управління ризиками.

Другу лінію захисту від ризиків формує також підрозділ комплаєнс.

**Основні функції підрозділу комплаєнс:**

- ✓ контроль дотримання банком вимог міжнародного і національного законодавства, а також ринкових стандартів;

- ✓ попередження випадків, які можуть призвести до застосування санкцій і (або) інших заходів впливу на банк з боку наглядових органів;

- ✓ моніторинг дотримання нормативних вимог внутрішньобанківських документів, стандартів та процедур банку, які можуть призвести до істотних фінансових втрат;

- ✓ контроль за рівнем ризику втрати репутації банку;

- ✓ контроль за виконанням вимог саморегулювальних організацій (якщо такі стандарти або правила є обов'язковими для банків).

Підрозділ комплаєнс підзвітний раді та комітету ради з ризиків.

Керівнику підрозділу комплаєнс, як і керівнику підрозділу з управління ризиками, надається право вето щодо рішень правління та комітетів правління, якщо реалізація таких рішень може призвести до прийняття банком значних ризиків, що можуть призвести до порушення затверджених лімітів ризику та встановлених рівнів толерантності до ризиків.

Детально складові комплаєнс-ризиків та особливості діяльності підрозділу комплаєнс в банку наведено в розділі 4 цього підручника (п.п.4.3).

Підрозділи другої лінії захисту забезпечуються ресурсами для адекватного балансу позицій у процесах та системах прийняття рішень банку. Проекти бюджетів для цих підрозділів розробляються комітетом ради з управління ризиками і затверджуються радою банку. Організаційно ці підрозділи відокремлені від бізнес-підрозділів та підрозділів аудиту.

На третій лінії захисту від ризиків знаходиться служба внутрішнього аудиту банку.

**Підрозділ внутрішнього аудиту** є органом оперативного контролю, який здійснює нагляд за дотриманням встановлених норм, принципів та правил управління ризиками в банку, робить висновки щодо їх достатності та ефективності, а також оцінює ефективність роботи системи управління ризиками банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується лише вищому керівному органу — раді банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту не бере безпосередньої участі в процесі ризик-менеджменту, його роль у цьому процесі полягає в оцінюванні адекватності систем управління ризиками потребам банку. Найголовнішим є забезпечення незалежності цього підрозділу від будь-яких інших виконавчих органів, які залучені до процесу управління ризиками. Згідно з вимогами світової практики корпоративного управління служба внутрішнього аудиту банку є незалежною, підпорядковується лише раді банку (або аудиторському комітету ради) та не допускає будь-якого втручання у свою роботу з боку виконавчого органу банку та профільних комітетів, створених правлінням банку.

***Функції підрозділу внутрішнього аудиту банку:***

- здійснення аудиту процесів та процедур управління ризиками в банку аналогічно аудиту будь-якої іншої функції банку;
- оцінювання достатності та ефективності систем внутрішнього контролю банку в частині ризик-менеджменту та внесення рекомендацій щодо їх удосконалення;
- оцінювання результативності та ефективності операцій, достовірності, повноти і своєчасності фінансової та управлінської інформації, а також відповідності діяльності банку чинному законодавству та нормативно-правовим актам України.

Підрозділ внутрішнього аудиту взаємодіє, насамперед, із службою внутрішнього контролю банку та операційною службою. З метою зниження ризиків банкам доцільно запроваджувати систему подвійного підпорядкування окремих повноважень, в першу чергу — моніторингу. Повноваження щодо відстеження поточної ситуації за окремими напрямками банківського бізнесу покладаються на працівників цих бізнес-центрів. Це дає можливість оперативного реагувати на поведінку банку в умовах фінансового ринку, що динамічно розвивається. З іншого боку, створюється єдина інформаційна база даних для управління ризиками та забезпечується єдиний методологічний підхід в аналізі та оцінюванні ефективності банківських заходів та інструментів.

### **12.3. Інформаційні технології в системі ризик-менеджменту банку**

Інформаційна система — це сукупність засобів, методів, процедур і персоналу, що забезпечують зберігання, опрацювання та своєчасне формування достовірної інформації для звітування (інформування), аналізу та прийняття управлінських рішень щодо управління ризиками. Звітування — підготовка та надання звітності про стан та результати діяльності банку, яка використовується керівниками банку для планування, моніторингу, контролю та прийняття відповідних рішень з метою забезпечення оперативного та ефективного управ-