

Внутрішній контроль банків на основі моделі «чотири лінії захисту»: особливості та переваги

В умовах економічних дисбалансів, фінансової глобалізації та впровадження інноваційних форм банківського обслуговування значно зросла ймовірність настання банківських ризиків, що зумовлює пошук нових методів та форм для побудови ефективної системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. Метою статті є розкриття особливостей та переваг моделі внутрішнього контролю «Чотири лінії захисту», а також дослідження специфіки її функціонування. Встановлено, що міжнародні банківські установи, враховуючи дослідження Базельського комітету та Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея, перебудували власні системи внутрішнього контролю відповідно до вимог моделі «Три лінії захисту», яка дозволяє вчасно та ефективно ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати банківські ризики. Однак, виявлено, що модель «Три лінії захисту» характеризується певними недоліками, які послаблюють ризик-орієнтоване управління банківською установою. Доведено, що нівелювання слабких сторін цієї моделі можливе шляхом її доповнення четвертою лінією захисту, яка передбачає тісну співпрацю внутрішнього аудитора із регулятором та зовнішнім аудитором. Взаємодія між регулятором, внутрішнім та зовнішнім аудиторами дозволяє вчасно виявляти недоліки внутрішнього контролю банку та нові зони ризику, і, як наслідок, покращити систему ризик-менеджменту банку. Обґрунтовано, що доповнення моделі «Три лінії захисту» четвертою лінією, дозволить підвищити довіру населення до банківських установ внаслідок вдосконалення ризик-менеджменту банку та посилення фінансової стабільності банківської установи. Оцінено перспективи побудови ефективної системи управління ризиками та ризик-орієнтованого внутрішнього контролю у вітчизняних банках.

Ключові слова: внутрішній контроль банку, система ризик-менеджменту, модель «Три лінії захисту», модель «Чотири лінії захисту», управління банківськими ризиками.

DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-118-123](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-118-123)

I. V. DOMINOVA*(Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine)*

Bank's Internal Control Based on the Model "Four Lines of Defense": Features and Benefits

In the context of economic imbalances, financial globalization and the introduction of innovative forms of banking services, the likelihood of banking risks has increased significantly, leading to the search for new methods and forms for building an effective internal control system and risk management. The purpose of the article is to reveal the features and advantages of the "Four lines of defense" internal control model, as well as to study the specifics of its operation. It was established that international banking institutions, taking into account the studies of the Basel Committee on Banking Supervision and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, have restructured their own internal control systems in accordance with the requirements of the "Three lines of defense" model. It allows them to timely identify, evaluate, control and minimize bank risks. However, it was found that the "Three lines of defense" model is characterized by certain shortcomings that weaken the risk-oriented management of a banking institution. It was proved that eliminating the disadvantages of this model is possible by supplementing it with a fourth line of defense, which provides for close cooperation of the internal auditor with the regulator and the external auditor. The interaction between the regulator, internal and external auditors allows for timely detection of weaknesses in the bank's internal control and new risk areas, and, as a result, improving the bank's risk management system. It was substantiated that the addition of the fourth line to the "Three lines of defense" model will increase public confidence in banking institutions as a result of improving the bank's risk management and strengthening the

* Домінова Інна Володимирівна, старший викладач кафедри банківської справи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (м. Київ), кандидат економічних наук.

financial stability of the banking institution. The prospects for building an effective risk management system and risk-based internal control in Ukrainian banks were evaluated.

Keywords: *bank's internal control, risk management system, "Three lines of defense" model, "Four lines of defense" model, banking risk management.*

Постановка проблеми. Ефективне управління ризиками, які притаманні банківському бізнесу, неможливе без функціонування ефективної системи внутрішнього контролю. Налагоджена система управління ризиками надає можливість вчасно виявити, оцінити, мінімізувати та контролювати банківські ризики. Організаційні моделі побудови служби внутрішнього контролю банку постійно еволюціонують, що обумовлено зміною зовнішнього середовища функціонування банків, виникненням нових завдань, які потребують вирішення. Необхідність постійної адаптації систем внутрішнього контролю до умов динамічного розвитку банківського бізнесу і власне до виникнення нових форм банківського обслуговування та навіть віртуальних банків обумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми побудови та налагодження ефективної системи внутрішнього контролю банку є, безумовно, актуальними як в науковому, так і у прикладному аспектах. Дослідженню цієї проблематики присвячено низку праць зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків: А. Арсланбекова-Федорова, Г. Бортникова, Г. Белоглазова, Г. Білокінь, І. Краснової, Л. Примостки, В. Братчикова, О. Кіреєва, В. Кочеткова, Б. Стефанюк та інших.

Поряд з тим, залишаються не до кінця дослідженими деякі аспекти функціонування внутрішнього контролю банків, а особливо функціонування внутрішнього контролю на основі моделі «Чотири лінії захисту», яка впроваджена та функціонує в міжнародних банківських установах.

Метою статті є розкриття особливостей та переваг моделі внутрішнього контролю «Чотири лінії захисту», а також дослідження специфіки її функціонування.

Методика дослідження. Для виконання поставленого завдання в ході проведення дослідження використано економіко-статистичні методи, зокрема табличний та графічний методи.

Виклад основних результатів. Так, перше офіційне визначення внутрішнього контролю було надано в 1992 році Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO). В моделі COSO внутрішній контроль описується як процес, що здійснюється радою директорів, менеджментом і іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей у наступних категоріях: ефективність і продуктивність операцій; надійність фінансової звітності; дотримання законів і правил [1].

Послідовником у розвитку та впровадженні моделі COSO став Базельський комітет з банківського нагляду. У 1998 році він випустив дві рекомендації, присвячені оцінці ефективності внутрішнього

контролю у банках: «Основи оцінки системи внутрішнього контролю» та «Система внутрішнього контролю в банках: основи організації» [2, 3]. Базельський комітет розробив 13 принципів, які описують процес оцінки адекватності систем внутрішнього контролю банку за всіма балансовими і позабалансовими інструментами. Ці принципи згруповані у п'ять категорій, які корелюють із принципами COSO.

Базельський комітет наголошує, що банківська установа в процесі власної діяльності повинна враховувати банківські ризики, а процес управління ризиками повинен стати невіддільною частиною будь-яких важливих управлінських рішень, що і стало основою ризик-орієнтованого підходу до побудови внутрішнього контролю. Концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю набула подальшого розвитку у 2013 році та була висвітлена у моделі «Три лінії захисту» (The three lines of defense in effective risk management and control). Ця модель була розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів (ІА) і вона є доступним та ефективним механізмом, що координує процеси управління ризиками та внутрішнього контролю за умови існування чіткого відокремлення та розмежування відповідних функцій і обов'язків між підрозділами банку. Модель «Три лінії захисту» відразу почали впроваджувати міжнародні банківські установи, натомість вітчизняні банки лише нещодавно почали модернізувати власні системи внутрішнього контролю відповідно до міжнародних вимог.

Так, у 2018 році Національний банк України для побудови ефективної системи управління ризиками (СУР) та ризик-орієнтованого внутрішнього контролю у вітчизняних банках розробив та затвердив «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», в якому імплементовані рекомендації щодо побудови системи управління ризиками відповідно до моделі «Три лінії захисту» [4]. Вважаємо, що затвердження цього Положення стало позитивним кроком щодо покращення надійності вітчизняної банківської системи, оскільки впровадження цих вимог та рекомендацій дозволить банківським установам краще управляти банківськими ризиками та забезпечувати власну життєздатність у кризових та шоківих ситуаціях на ринку фінансових послуг.

Відповідно до цього Положення перебудова системи управління ризиками у банках України та банківських групах буде здійснюватися у IV етапи з III-го кварталу 2018 року до I-го кварталу 2020 року.

Основна відмінність ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, який імплементується вітчизняними банками зараз, від традиційних, пов'язана з повною перебудовою організації процесу управління ризиками. Також здійснюється повний

перегляд методів та інструментів до управління ризиками та безпосередньо підвищується відповідальність кожного працівника банку щодо вчасної ідентифікації, якісної оцінки й попередження ймовірних ризиків.

Відмітимо, що для міжнародних банків модель «Три лінії захисту», стала вже традиційною. Фахівці відділу внутрішнього контролю та ризик-менеджменту міжнародних банків, на основі досвіду використання моделі «Три лінії захисту», переконались в її ефективності та доцільності впровадження, однак, поряд з тим, виявили її слабкі місця. Тому наприкінці 2015 року Базельський комітет з питань банківського нагляду оприлюднив нові методичні рекомендації щодо побудови системи внутрішнього контролю The “four lines of defence model” for financial institutions («Модель чотирьох ліній захисту» для фінансових установ), пояснюючи це тим, що модель «Трьох ліній захисту» не повністю відповідає вимогам та реаліям сучасного фінансового ринку [5].

Базельський комітет проаналізувавши досвід фінансових установ, які використовують модель «Трьох ліній захисту», виявив наступні слабкі сторони цієї вже традиційної для європейського банківського ринку моделі:

1) Зазначення невірних стимулів для учасників I-ї лінії захисту. Багато експертів погоджуються з тим, що найважливішою функцією I-ї лінії захисту є контроль. Однак, високий рівень контролю на I-й лінії захисту створює низку перешкод для отримання банком достатнього рівня доходу та прибутку, оскільки рівень ризику чітко контролюється. Якщо в минулому керівництво банку ставило акценти на досягненні фінансового результату (за досягнення якого відповідальні особи отримували значні премії), а не на дотриманні функції контролю, яка покладена на I-шу лінію захисту то це зумовлює надалі значні фінансові втрати.

2) Відсутність організаційної незалежності II-ї лінії захисту. Низький рівень незалежності II-ї лінії захисту від I-ї лінії захисту зумовлює втрату об'єктивності прийняття рішень II-гою лінією захисту в процесі оцінки дій I-ї лінії захисту та може призвести до погодження із результатами аналізу підрозділу ризик-менеджменту, а не з органами контролю.

3) Низький рівень знань та досвіду працівників для виконання функцій II-ї лінії захисту. Навіть якщо забезпечується незалежність II-ї лінії захисту, виконавцям може бракувати навичок і досвіду для ефективної перевірки та контролю результатів I-ї лінії захисту (наприклад, правильність розрахунків при використанні складних моделей). Це пояснюється тим, що на I-ї лінії захисту завжди зосереджуються найбільш кваліфіковані фахівці і перед банком постає питання як їх правильно перерозподілити між I-ю та II-ю лініями захисту, для забезпечення ефективного внутрішнього контролю.

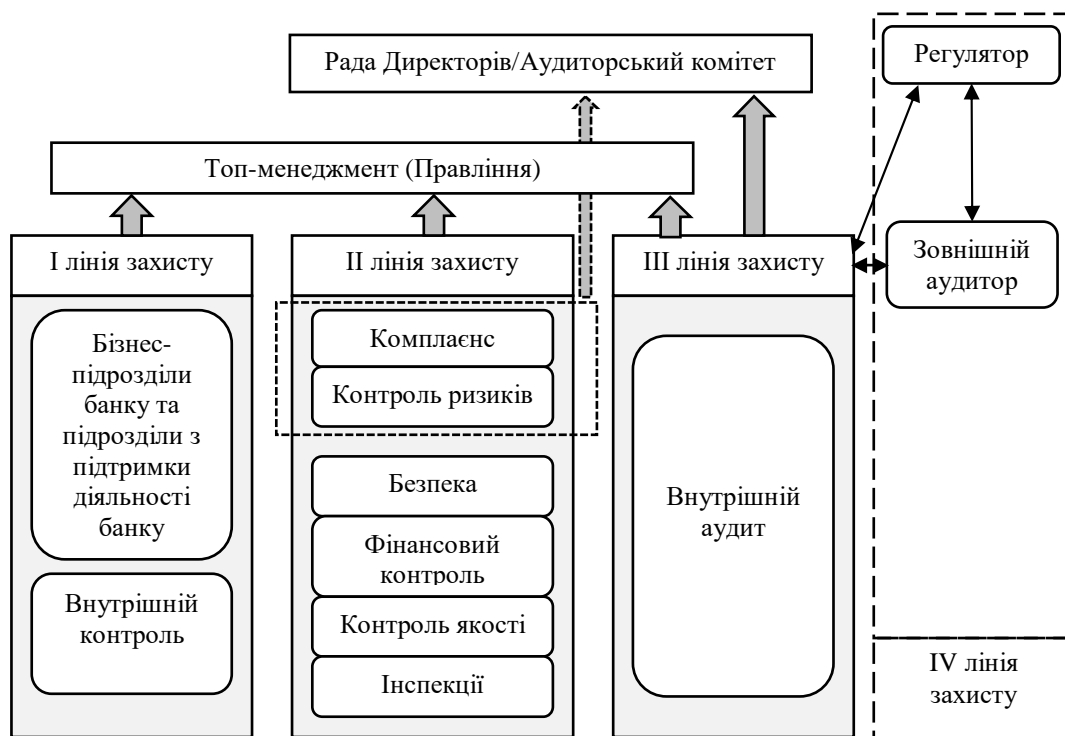
4) Внутрішні аудитори здійснюють неадекватну та суб'єктивну оцінку ризиків. Внутрішні аудитори не завжди є кваліфікованими фахівцями, які розуміють профіль ризиків банківської установи та мають достатній досвід у сфері ризик-менеджменту. Неякісний аналіз I-ї та II-ї ліній захисту та системи ризик-менеджменту може зумовити недооцінку певних ризиків, що негативно відобразиться на результаті дій III-ї лінії захисту та призведе до фінансових втрат [5].

Ці недоліки створюють передумови, які послаблюють ефективність внутрішнього контролю банку, тому Базельський комітет удосконалив цю модель, доповнивши її IV лінією захисту – співпраця із зовнішніми аудиторами та регулятором. Базельський комітет вважає, що тісний зв'язок та співпраця внутрішніх аудиторів з зовнішніми аудиторами та/регулятором дозволить пом'якшити негативні наслідки від вищезазначених недоліків (рис. 1).

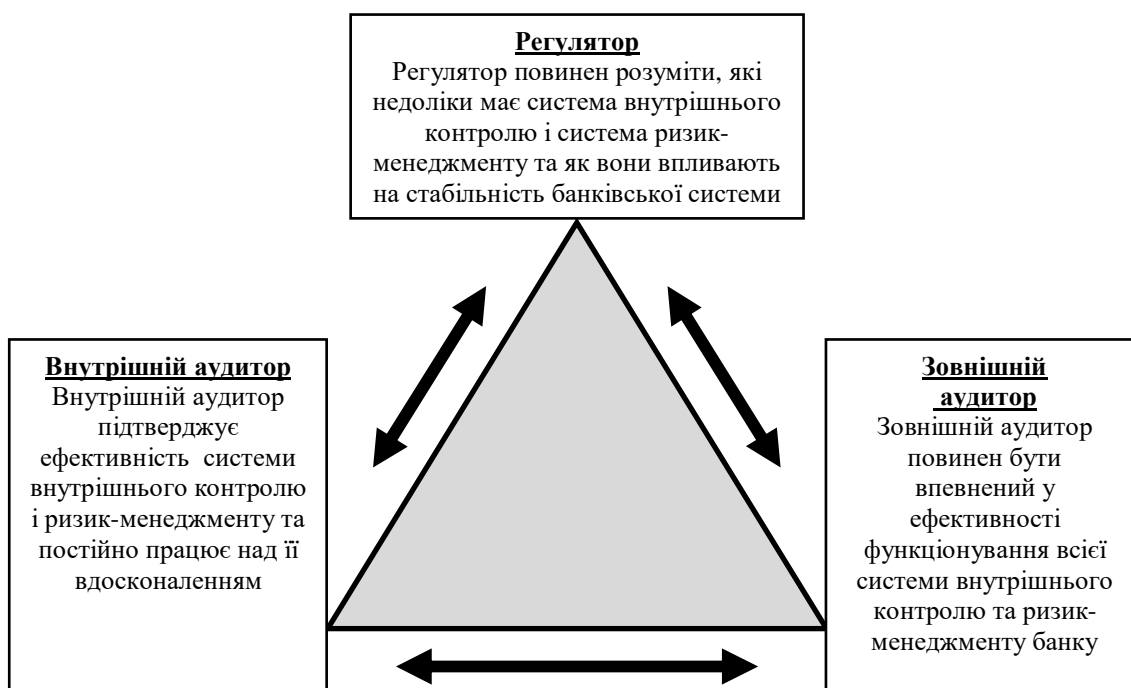
У моделі «Чотири лінії захисту» регулятор та незалежні аудитори знаходяться за межами банківської системи, однак між ними та внутрішнім аудитом банку посилюється співпраця для більш тісної комунікації стосовно питань внутрішнього контролю та управління ризиками. Базельський комітет вважає, що тісна співпраця внутрішнього аудиту із учасниками четвертої лінії захисту підвищить довіру населення до банківських установ, оскільки їхня співпраця, насамперед, спрямована на вдосконалення функціонування банківської установи та посилення її фінансової стабільності.

Розглянемо докладніше особливості співпраці внутрішнього аудитора із зовнішніми аудиторами та регуляторами. Базельський комітет співпрацю між цими органами графічно зображує у вигляді трикутника (рис. 2).

Наголошується, що між регулятором та зовнішнім аудитором зберігається ієрархія: регулятор оцінює адекватність дій зовнішнього аудитора, може визначати стандарти та правила проведення зовнішнього аудиту та тощо. Відмітимо, що у процесі співпраці (обмін інформацією) зовнішнього аудитора і регулятора важливим є дотримання правил передачі конфіденційної інформації, тобто зовнішній аудитор повинен отримати дозвіл від банківської установи на передачу інформації, яка необхідна регулятору щоб уникнути судових позовів за розголошення конфіденційної інформації. Однак, зовнішній аудитор має право за певних обставин (функціонування неадекватної системи внутрішнього контролю банку, наявність неефективної системи оцінки ризиків, порушення вимог регулятора) без отримання погодження від керівників банківської установи повідомити регулятора про виявлені недоліки у банку для прийняття вчасних дій регулятором, насамперед, це стосується недоліків, які можуть вплинути на аудиторський звіт та фінансову звітність банку. Проте, найважливішим у цій співпраці залишається дотримання правил конфіденційності.



Джерело: [5].



Джерело: побудовано автором на основі [5].

Зв'язок між регулятором та зовнішнім аудитором може здійснюватися у письмовій або усній формі. Також важливим є проведення двосторонніх (регулятор та зовнішній аудитор) та тристоронніх зустрічей (регулятор, зовнішній аудитор та внутрішній аудитор банку) по питаннях діяльності тої

чи іншої банківської установи. Всі пропозиції та вимоги до банку подаються лише у письмовій формі.

У Великобританії співпраця між регулятором і зовнішнім аудитором проявляється в тому, що регулятор зобов'язав зовнішніх аудиторів надсилати регулятору розширений звіт аудиту банків для

поліпшення процедури нагляду за банківськими установами [6].

У Швейцарії регулятор залучає співробітників зовнішнього аудиту для проведення періодичних інспекцій в банках [7].

У Гонконзі обговорюється необхідність законодавчого закріплення права регулятора відстороняти зовнішнього аудитора, якщо є сумніви у його незалежності і компетентності, а також отримання доступу регулятора до документації зовнішнього аудитора [8].

II. Взаємозв'язок регулятора і внутрішнього аудитора: необхідність тісної взаємодії регулятора і внутрішнього аудитора пояснюється необхідністю побудови адекватної системи управління ризиками у банку, в тому числі і ризиками електронного банкінгу. Регулятор повинен взаємодіяти із внутрішнім аудитором для:

- обговорення зони ризиків, що виявлені регулятором та банком;
- розуміння регулятором дії банку щодо управління і зниження ризиків;
- виявлення слабких місць банку і обговорення напрямів дії щодо їх контролю та моніторингу відповідно до політики ризик-менеджменту.

Позитивною стороною співпраці регулятора і внутрішнього аудитора є обмін інформацією без порушення правил конфіденційності. Також така співпраця дозволить регулятору повністю розуміти процес внутрішнього контролю банку (ніби він є частиною банківської установи), що у свою чергу, дозволить регулятору надавати необхідну інформацію банку щодо покращення системи внутрішнього контролю.

Відповідно до моделі «Чотирьох ліній захисту» співпраця регулятора і внутрішнього аудитора повинна включати як горизонтальний, так і вертикальний зв'язок. При вертикальному регулятор виконує функції нагляду для оцінки функціонування внутрішнього контролю. При горизонтальній взаємодії регулятор стає ніби частиною системи внутрішнього контролю та розуміє процес його функціонування з середини. Передбачається, що в результаті впровадження моделі «Чотирьох ліній захисту» згодом банківські установи будуть більше довіряти регуляторам та надаватимуть їм всю необхідну інформацію для якісного нагляду за банківським сектором.

III. Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього аудитора: взаємодія між цими аудиторами дозволить більш якісно оцінити системи внутрішнього контролю банку, оскільки, з одного боку, використання роботи внутрішнього аудитора, буде знижувати обсяг робіт зовнішнього, з іншого боку, підвищить якість результатів роботи, так як зовнішній аудитор не може так само глибоко зануритися в процеси управління ризиками та внутрішнього контролю як внутрішній. Важливим у цій співпраці є встановлення правил та порядку обміну інформацією між внутрішнім та зовнішнім

аудиторами, а також визначення меж розкриття інформації внутрішнім аудитором зовнішньому.

Вважаємо, що модель «Чотирьох ліній захисту» є більш ефективною, ніж модель «Трьох ліній захисту», оскільки взаємодія між регулятором, внутрішнім та зовнішнім аудиторами дозволить вчасно виявляти недоліки внутрішнього контролю банку та нові зони ризику, що дозволить покращити систему ризик-менеджменту банку. Також така взаємодія, дозволить зовнішньому аудиту більш адекватно оцінити та перевірити фінансову звітність банку (за умов більшого доступу до внутрішньої інформації), а регулятору – покращити процес нагляду за банківським сектором.

Однак, модель «Чотири лінії захисту» характеризується певними недоліками, які банки повинні враховувати та здійснювати заходи щодо їх нівелювання. До негативних сторін впровадження моделі «Чотирьох ліній захисту» відносять:

- розкриття конфіденційної інформації в процесі її передачі регулятору, як внутрішніми, так і зовнішніми аудиторами, що може призвести до судових позовів зі сторони банку;
- існує загроза втрати регулятором власної незалежності та об'єктивності в процесі здійснення нагляду за банківськими установами з якими він підтримує вертикальні взаємовідносини (є частиною системи внутрішнього контролю);
- отримання регулятором значного обсягу внутрішньої додаткової інформації від банківських установ може негативно відобразитись на функціях нагляду за банківськими установами, за умов її неструктурованості, оскільки це зумовить розпорошення уваги регулятора [9].

Висновки. В сучасних умовах макроекономічних дисбалансів та цифровізації економіки, модернізація та вдосконалення процесів внутрішнього контролю стає необхідністю, а не планами на майбутнє. Це зумовлено тим, що система внутрішнього контролю є невід'ємною складовою банківської установи, яка дозволяє ефективно управляти банківськими ризиками та здійснювати заходи для максимізації прибутків банку. Впровадження моделі «Чотирьох ліній захисту» є актуальним для банківських установ, які протягом тривалого часу використовують модель «Трьох ліній захисту», оскільки модель «Трьох ліній захисту» повністю закладає фундамент для моделі «Чотирьох ліній захисту». Тому в сучасних українських реаліях банківського бізнесу актуальним залишається поступове впровадження моделі, що базується на трьох лініях захисту, оскільки це дозволить покращити та модернізувати систему внутрішнього контролю. Однак вітчизняні банки повинні враховувати недоліки цієї моделі, враховуючи міжнародний досвід, та поступово створювати передумови для впровадження більш ефективних моделей внутрішнього контролю – модель «Чотири лінії захисту».

4 Список використаних джерел

1. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), 2004. 16 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf> (дата звернення: 10.03.2019).
2. Guidance on Monitoring Internal Control Systems. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2009. 10 p. URL: https://www.coso.org/Documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1_002.pdf (дата звернення: 10.03.2019).
3. Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2006. 207 p. URL: <https://bit.ly/2qdBbUV> (дата звернення: 10.03.2019).
4. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: затв. постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 07.05.2019).
5. The “four lines of defence model” for financial institutions. Financial Stability Institute. December 2015. 29 p. URL: <https://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf> (дата звернення: 10.03.2019).
6. Prudential Regulation Authority, Engagement between external auditors and supervisors and commencing the PRA’s disciplinary power over external auditors and actuaries, consultative paper, February 2015. 12 p. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/policy-statement/2016/ps116> (дата звернення: 10.03.2019).
7. IMF Country Report 14/264, Switzerland: Detailed assessment of compliance – Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. September 2014. 169 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14264.pdf> (дата звернення: 10.03.2019).
8. IMF Country Report 14/131, People’s Republic of China – Hong Kong Special Administrative Region, International Monetary Fund, July 2014. 57 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14229.pdf> (дата звернення: 10.03.2019).
9. Домінова І. В. Управління ризиками електронного банкінгу: дис. канд. економ. наук: 08.00.08 / ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ, 2018. 281 с.

4 References

1. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2009). Guidance on Monitoring Internal Control Systems. Retrieved March 10, 2019, from https://www.coso.org/Documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1_002.pdf
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2006). Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Retrieved March 10, 2019, from <https://bit.ly/2qdBbUV>
4. Natsionalnyi bank Ukrainy. (11.06.2018). Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [Regulation on the organization of risk management system in banks of Ukraine and banking groups]. Retrieved March 10, 2019, from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
5. Financial Stability Institute. (2015). The “four lines of defence model” for financial institutions. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf>
6. Prudential Regulation Authority. (2015). Engagement between external auditors and supervisors and commencing the PRA’s disciplinary power over external auditors and actuaries, consultative paper. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/policy-statement/2016/ps116>
7. Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. (2014). IMF Country Report 14/264, Switzerland: Detailed assessment of compliance. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14264.pdf>
8. International Monetary Fund. (2014). IMF Country Report 14/131, People’s Republic of China – Hong Kong Special Administrative Region. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14229.pdf>
9. Dominova, I. V. (2018). Upravlinnia ryzykamy elektronnoho bankinhu [Risk management of electronic banking] (Candidate dissertation). Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.