

Сас Б.Б.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківського менеджменту та обліку
Тернопільського національного економічного університету

Тимків А.О.,

аспірант кафедри банківського менеджменту та обліку
Тернопільського національного економічного університету

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

Розкрито сутність організаційного забезпечення інвестиційного ризик-менеджменту банку. Висвітлено шляхи оптимізації і збалансування організаційної структури банку у сфері управління інвестиційними ризиками.

The article deals with the essence of ensuring organizational investment risk-management of the bank. The ways of optimization and balancing organizational structure of bank are reflected in the field of managing investment risks.

Управління банківськими ризиками набуває дедалі більшої актуальності для менеджменту українських банків. На сьогодні немає такої фінансово-кредитної установи, яка не зіткнулася б із проблемами у процесі своєї діяльності. Головним завданням менеджменту в таких випадках є зменшення ймовірності виникнення проблем і уникнення негативних наслідків. Однією з найважливіших і першочергових умов побудови ефективної системи управління ризиками є оптимальна інфраструктура ризик-менеджменту, тобто, по суті, система забезпечення ризик-менеджменту банку, невід'ємною складовою якої є організаційне забезпечення.

Стаття 2 Методичних рекомендацій НБУ щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України підтверджує ідею комплексного підходу до проблематики формування й функціонування системи управління банківськими ризиками. Зокрема, в ній зазначено: “у своїй діяльності банки повинні намагатися створити комплексну систему ризик-менеджменту, яка забезпечувала б надійний процес виявлення, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризику на всіх рівнях організації, в тому числі з урахуванням взаємозв'язку між різними категоріями ризиків, а також вирішувала питання конфлікту завдань між необхідністю отримання доходу та мінімізації ризиків”¹.

Окремим питанням банківського ризик-менеджменту присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, зокрема Л. Примостки, Ж. Довгань, З. Васильченко, М. Савлука, Л. Бондаренко, В. Вітлінського, І. Бланка. Заслужують на увагу також праці зарубіжних дослідників питань, пов'язаних із управлінням

¹ Методичні рекомендації НБУ щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. — <http://www.kbs.flint.kiev.ua>.

банківськими ризиками, серед них фундаментальні доробки Х. ван Грюнінга, С. Кабушкіна, А. Чугунова, Ю. Русанова та інших.

Кожен керівник розуміє необхідність існування так званого “кадрового ядра”, тобто працівників, без яких робота просто не може якісно виконуватися². Це співробітники, котрі:

- беруть участь практично в усіх бізнес-процесах організації;
- приносять найбільший дохід (або мінімізують витрати);
- мають високу кваліфікацію та працюють із максимальною продуктивністю;
- завдяки своїм знанням і навичкам є практично незамінними на ринку праці;
- мають великий потенціал і демонструють динаміку професійного розвитку.

Виходячи з необхідності формування кадрового ядра в організації відділу інвестиційного ризик-менеджменту банку, пропонуємо звернути увагу на оптимізацію чисельності персоналу через формування матриці функціонального розподілу та порівняння таких базових показників, як дохід від діяльності кожного працівника й фонд заробітної плати (витрати банку на працівника). На жаль, жоден український банк не розраховує оптимальну чисельність персоналу таким чином. Саме тому ми пропонуємо матрицю оптимізації чисельності персоналу, долученого до інвестиційного ризик-менеджменту банку, котра враховує не тільки етапи управління інвестиційними ризиками, а й участь у даному процесі кожного співробітника підрозділу з управління ризиками (табл. 1). Така матриця дасть змогу визначити оптимальну структуру й кількість працівників, а також допоможе керівництву банку у прийнятті рішень про нарахування преміальних виплат. Адже у сфері управління ризиками немає чітких параметрів, на базі яких можна точно визначити доцільність преміювання тих чи інших працівників (наприклад, у депозитному відділі воно здійснюється на основі суми залучених депозитів, у кредитному — відповідно до обсягів виданих кредитів).

Так, у першому стовпчику матриці “Етапи управління ризиками та працівники (посада), залучені до них” етапи управління інвестиційними ризиками ранжируються відповідно до специфіки інвестиційної діяльності банку. У рядку “Працівник...” зазначаються прізвище, ініціали й посада працівника, причому, до роботи у відділі інвестиційного ризик-менеджменту можуть бути залучені не лише фахівці з ризику, а й експерти-оцінювачі застави, внутрішні аудитори, окремі співробітники служби безпеки банку й інформаційного підрозділу тощо. Разом із тим керівництву банку слід пам’ятати, що кадрове ядро у відділі з функціями ризик-менеджменту формують усе ж таки особи, які беруть безпосередню участь у прийнятті управлінських рішень, наприклад ризик-експерти, ризик-аналітики, ризик-аудитори, ризик-контролери та ін.

² Гагарский В. Оптимизация численности персонала // Банковский менеджмент. — 2008. — № 7. — С. 48—53.

Таблиця 1. Матриця чисельності та функціонального розподілу персоналу, долученого до інвестиційного ризик-менеджменту банку

Етапи управління ризиками та працівники (посада), залучені до них	Відомості про кваліфікацію і стаж роботи працівників	Функції працівників (короткий опис)	Індивідуальний коефіцієнт кожного працівника	Індикативна сума прибутку працівника, грн	Відсоток долучення працівника до прибутку, %	Заробітна плата працівників, грн
1	2	3	4	5	6	7
Ідентифікація інвестиційних ризиків: Працівник 1 Працівник 2 Працівник <i>n</i>						
Аналіз і оцінка інвестиційних ризиків: Працівник 1 Працівник 2 Працівник <i>n</i>						
Моніторинг інвестиційних ризиків: Працівник 1 Працівник 2 Працівник <i>n</i>						

У другому стовпчику матриці прописуються відомості про освітньо-кваліфікаційний рівень працівників і стаж роботи. Так, якщо дана особа залучена не лише до аналізу ризиків інвестиційного кредитування, а й, у силу своєї компетентності і стажу роботи, до експертної роботи на етапі ідентифікації інвестиційних ризиків, то запис слід зробити двічі (і в рядку “Ідентифікація інвестиційних ризиків”, і в рядку “Аналіз і оцінка інвестиційних ризиків”). Водночас у стовпчику “Функції працівників” треба скорочено описати функціональні обов’язки кожного працівника на тому чи іншому етапі управління інвестиційними ризиками.

На наступній стадії обробки матриці потрібно виконати досить складну роботу — визначити індивідуальний коефіцієнт кожного працівника (див. стовпчик 4 табл. 1). Для розрахунку і присвоєння індивідуального коефіцієнта варто дотримуватися перелічених нижче правил.

1. Для визначення сукупного коефіцієнта до уваги беруться три базові складові:

$$k = k_1 + k_2 + k_3, \quad (1)$$

де k — сукупний коефіцієнт кожного працівника, залученого до процесу управління інвестиційними ризиками;

k_1 — коефіцієнт освітньо-кваліфікаційного рівня (стовпчик 2);

k_2 — коефіцієнт стажу роботи (стовпчик 2);

k_3 — коефіцієнт складності і трудомісткості функції, що виконується працівником (стовпчик 3).

2. Для розрахунку загального коефіцієнта виконуються такі умови:

$$0 \leq k \leq 1;$$

$$0 \leq k_1 \leq 0,3;$$

$$0 \leq k_2 \leq 0,3;$$

$$0 \leq k_3 \leq 0,4.$$

3. Якщо працівник залучений до різних етапів управління інвестиційними ризиками, то розрахунок коефіцієнта слід виконувати таким чином:

$$k_1 = \text{const}, \quad (2)$$

$$k_2 = \text{const}, \quad (3)$$

$$(k_1 + k_2) = \text{const}, \quad (4)$$

$$\bar{k}_3 = \frac{k_{31} + k_{32} + \dots + k_{3n}}{n}, \quad (5)$$

$$k = k_1 + k_2 + \bar{k}_3; \quad (6)$$

$$k = k_1 + k_2 + \frac{k_{31} + k_{32} + \dots + k_{3n}}{n}, \quad (7)$$

де $k_1 = \text{const}$, $k_2 = \text{const}$ — сталі й незмінні коефіцієнти для будь-якого етапу управління інвестиційними ризиками, оскільки свідчать про освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж роботи працівника, залученого до процесу управління; відповідно $(k_1 + k_2) = \text{const}$;

\bar{k}_3 — середній коефіцієнт складності і трудомісткості функцій працівника;

k_{3n} — коефіцієнт складності і трудомісткості функції працівника на етапі управління n ;

n — кількість етапів управління інвестиційними ризиками, у яких бере участь працівник.

Наприклад, коли до процесу ідентифікації економічних ризиків залучено особу з неповною вищою технічною освітою, з досвідом роботи більше трьох років, то, відповідно, k_1 може дорівнювати, скажімо, 0,04, а k_2 — 0,15. Водночас працівник виконує важливу й досить складну роботу щодо формування карти ризику, тож k_3 становитиме, приміром, 0,35. Звідси індивідуальний коефіцієнт даного працівника k дорівнюватиме: $0,04 + 0,15 + 0,35 = 0,54$.

Зазначимо: зміст кожного рівня показників не має конкретних обмежень, тобто параметри окремих коефіцієнтів визначаються відповідно до специфіки інвестиційної діяльності, пріоритетів в управлінні інвестиційними ризиками та кадрової політики банку. Зокрема, стаж роботи може оцінюватися так: до 1-го року — низький рівень, до 3-х років — середній, а понад 3 роки — високий; або, коли керівництво вирішує, що стаж до 1-го року є неприйнятним, то стаж до 3-х років можна встановити як низький.

Для визначення частки результатів праці кожного працівника відділу ризик-менеджменту банку в доході від інвестиційної діяльності (стовпчик 5 табл. 1) потрібно виконати три основні дії.

1. Побудувати порівняльну таблицю для розрахунку показника фактичного прибутку від інвестиційної діяльності та показника витрат у разі реалізації песимістичного сценарію (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльна таблиця результатів

Види інвестиційної діяльності банку	Дохід від інвестиційної діяльності (D), тис. грн	Можливі витрати, враховуючи повну реалізацію інвестиційних ризиків (MB), тис. грн	Фактичні витрати на інвестиційну діяльність (ΦB), тис. грн
Інвестиційне кредитування (IK)	D_{IK}	MB_{IK}	ΦB_{IK}
Фінансові інвестиції (ΦI)	$D_{\Phi I}$	$MB_{\Phi I}$	$\Phi B_{\Phi I}$

2. Провести такі розрахунки:

$$MP_{IK} = D_{IK} - MB_{IK}; \quad (8)$$

$$MP_{\Phi I} = D_{\Phi I} - MB_{\Phi I}; \quad (9)$$

$$MP_{ID} = MP_{IK} - MB_{ID}, \quad (10)$$

де MP_{IK} — можливий прибуток від інвестиційного кредитування в разі повної реалізації всіх інвестиційних ризиків (песимістичний сценарій), тис. грн;

$MP_{\Phi I}$ — можливий прибуток від фінансових інвестицій у разі повної реалізації всіх інвестиційних ризиків (песимістичний сценарій), тис. грн;

MP_{ID} — можливий прибуток від інвестиційної діяльності, тис. грн;

$$\Phi P_{IK} = D_{IK} + \Phi B_{IK}; \quad (11)$$

$$\Phi P_{\Phi I} = D_{\Phi I} + \Phi B_{\Phi I}; \quad (12)$$

$$\Phi P_{ID} = \Phi P_{IK} + \Phi P_{\Phi I}, \quad (13)$$

де ΦP_{IK} — фактичний прибуток від інвестиційного кредитування, тис. грн;

$\Phi P_{\Phi I}$ — фактичний прибуток від фінансових інвестицій, тис. грн;

ΦP_{ID} — фактичний прибуток від інвестиційної діяльності, тис. грн.

3. Порівняти MP_{ID} та ΦP_{ID} :

— якщо $MP_{ID} < \Phi P_{ID}$, це свідчить, що робота підрозділу з управління ризиками є достатньо кваліфікованою та заслуговує на позитивну оцінку;

— коли $MP_{ID} = \Phi P_{ID}$, це означає, що підрозділ із управління ризиками взагалі не працював, а отже, необхідна його часткова або повна реорганізація;

— якщо $MP_{ID} > \Phi P_{ID}$, це свідчить, що у процесі інвестиційної діяльності виникали додаткові ризики, які спричиняли додаткові збитки. Ризик-менеджери цього не передбачили, а отже, їхня робота є вкрай незадовільною та потрібно негайно переглянути структуру й кадровий потенціал підрозділу з управління ризиками.

Для заповнення п'ятого стовпчика матриці (табл. 1) треба розрахувати так звану “індикативну суму прибутку” на кожного працівника, котрий був залучений до процесу управління інвестиційними ризиками:

$$ISP_n = k_n \cdot (\Phi P_{ID} - MP_{ID}), \quad (14)$$

де ISP_n — індикативна сума прибутку n -го працівника;

k_n — індивідуальний коефіцієнт n -го працівника.

Цей індикатор є своєрідним показником корисної дії кожного працівника в управлінні інвестиційними ризиками, але аж ніяк не характеризує фактичний

результат роботи працівника. Він дає змогу знайти співвідношення затрат на одного працівника у вигляді заробітної плати та суми прибутку, який отримано завдяки роботі, виконаній цим працівником. Так, якщо фактичний прибуток від інвестиційної діяльності становить 10 тис. грн, можливий прибуток — 7 тис. грн, а індивідуальний коефіцієнт працівника — 0,5, то:

$$ІСП_1 = 0,5(10000 - 7000) = 0,5 \cdot 3000 = 1500.$$

Результат 1500 грн означає, що працівник 1 долучився своєю працею до заробленого банком прибутку від інвестиційної діяльності на 15 % ($1500/10000 \cdot 100$). Розраховані відсотки записуються в 6-му стовпчику матриці.

У стовпчику 7 зазначається заробітна плата працівника для розрахунку затрат банку на нього.

Далі ми рекомендуємо провести такі розрахунки:

$$\frac{ЗП_n}{\Phi ЗП_{ід}} \cdot 100 = ВЗП_n, \quad (15)$$

де $ЗП_n$ — заробітна плата n -го працівника, залученого до процесу управління інвестиційними ризиками, грн;

$\Phi ЗП_{ід}$ — фонд заробітної плати у сфері інвестиційної діяльності банку, грн;

$ВЗП_n$ — відсоток заробітної плати n -го працівника, залученого до управління інвестиційними ризиками, у фонді заробітної плати інвестиційної діяльності банку.

Завершальним етапом є порівняння двох показників, а саме показників 6-го стовпчика матриці та показника $ВЗП_n$. Таким чином керівництво може досить ефективно порівняти витрати банку на працівника у формі заробітної плати й індивідуальний внесок останнього у процес управління інвестиційними ризиками та прийняти рішення про доцільність нарахування премій і надбавок.

Утім, сформований підрозділ із чіткими функціональними обов'язками ще не гарантує ефективної його роботи, адже в сучасних умовах діяльності банківських установ проблема існування операційних ризиків залишається досить актуальною. Нерідко керівники банків вважають, що контроль таких специфічних ризиків слід перекласти на службу внутрішнього аудиту. Також є думка, що ця функція повинна виконуватись виключно спеціалізованими підрозділами ризик-менеджменту³. На наш погляд, формувати окремий підрозділ для виявлення операційних ризиків у край недоцільно, водночас зобов'язувати службу внутрішнього аудиту виконувати будь-які додаткові специфічні функції також досить необдуманно.

Для обґрунтування власної думки пропонуємо розглянути сутність операційного ризику. Так, у Методичних вказівках НБУ його визначено як операційно-технологічний ризик, тобто “потенційний ризик для довгострокового існування

³ Коптелов А., Оситняков О. Особенности управления процессами в банке // Банковские технологии. — 2008. — № 3. — С. 30–33.

банківської установи, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього контролю або неадекватність інформаційних технологій і процесів обробки інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контрольованості й безперервності роботи”⁴. Згідно з цим документом, однією з основних складових управління операційними ризиками є програма управління персоналом, котра охоплює:

- постійний, ефективний процес залучення та утримання достатньої кількості кваліфікованого персоналу, що відповідає потребам банку й зовнішнім обставинам, із метою виконання завдань його діяльності та реалізації стратегії й бізнес-планів;
- чітко визначені і продумані рівні повноважень із прийняття рішень;
- чітке доведення до персоналу його обов’язків;
- контроль діяльності персоналу;
- розроблення і впровадження процесу навчання з метою підвищення кваліфікації працівників.

Для ефективного формування такої програми, а також її виконання звернемо увагу на наступну важливу складову організаційного забезпечення — розподіл функціональних обов’язків і повноважень. Ми пропонуємо розподілити працівників, котрі долучаються до процесу управління інвестиційними ризиками, на певні функціональні групи, основними серед яких є:

- ризик-експерти;
- ризик-аналітики;
- ризик-оцінювачі;
- ризик-контролери.

Для окремого етапу управління ризиками завдяки підбору й певній комбінації функціональних груп можна досить чітко розподілити обов’язки кожного учасника процесу та, відповідно, максимально підвищити ефективність інвестиційного ризик-менеджменту банку (табл. 3).

Водночас така схема розподілу повноважень, на нашу думку, мінімізуватиме операційні ризики, адже, по суті, проблема виникнення останніх зводиться лише до раціонального розподілу інформаційних потоків, повноважень та чіткого функціонального ранжирування. При цьому зауважимо, що доцільність конкретної схеми функціонального розподілу в організаційній структурі інвестиційного ризик-менеджменту банку визначається виключно в індивідуальному порядку з урахуванням особливостей інвестиційної діяльності й організаційної структури певного банку. Наше завдання в цьому процесі полягає тільки у формуванні теоретичних рекомендацій і можливих альтернатив для менеджменту банків відповідно до основних засад процесу управління банківськими інвестиційними ризиками.

⁴ Методичні вказівки щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України. — <http://www.uazakon.com/big/text/1563.htm>.

Таблиця 3. Функціональний розподіл у організаційній структурі інвестиційного ризик-менеджменту банку

Етапи управління інвестиційними ризиками	Функціональні групи в організаційній структурі	Працівники і служби, залучені до функціональних груп	Функціональні обов'язки	Результати діяльності функціональних груп
Ідентифікація інвестиційних ризиків	Аналітики Експерти Ризик-експерти Робочі групи інформаційно-технологічного забезпечення ризик-менеджменту	Інвестиційні аналітики банку Фінансові аналітики банку Кредитні експерти банку Незалежні експерти Представники банку на ринку цінних паперів Служба внутрішнього аудиту Служба безпеки банку Ризик-менеджери, долучені до експертної оцінки ймовірності виникнення ризиків Інформаційно-технічний підрозділ та ін.	Збір і обробка первинної інформації Аналіз інвестиційних пропозицій Формування рекомендацій і первинної звітності щодо інвестиційної пропозиції Оцінка вартості і прибутковості цінних паперів у портфелі банку Аналіз кон'юнктури інвестиційного ринку Експертна оцінка ймовірності виникнення інвестиційних ризиків Формування карт ризику та визначення зон ризику банківських інвестицій	Первинна звітність щодо інвестиційної пропозиції Карта ризику з письмовим обґрунтуванням зон ризику
Аналіз і оцінка інвестиційних ризиків	Ризик-аналітики Ризик-оцінювачі Ризик-експерти	Служба внутрішнього аудиту Ризик-менеджери банку, долучені до аналізу та оцінки інвестиційних ризиків Інвестиційні експерти й аналітики банку	Аналіз і оцінка інвестиційних ризиків Формування звітності щодо доцільності інвестицій і прийнятності ризику для банку Формування рекомендацій щодо вибору й застосування методів мінімізації інвестиційних ризиків	Звітність щодо прийнятності ризику Рекомендації щодо методів мінімізації
Мінімізація та моніторинг інвестиційних ризиків	Ризик-контролери Ризик-експерти	Служба внутрішнього аудиту Керівник підрозділу з управління ризиками Інвестиційні експерти банку	Прийняття рішення щодо застосування методів мінімізації ризиків Комплексний моніторинг рівня інвестиційних ризиків банку	Періодична звітність щодо результатів моніторингу Підсумкова звітність

Так, окремі дослідники наголошують на важливості аналітичної служби банку в інвестиційній діяльності, серед основних завдань якої виділяють такі⁵:

- збір і обробка інвестиційних пропозицій;
- попередня експертиза пропозицій;
- підготовка і сприяння в розробці бізнес-планів інвестиційних проектів клієнтам банку;
- експертиза проектів;
- підготовка матеріалів для розгляду керівництвом банку.

Ми схиляємось до думки, що ефективний процес управління будь-якими ризиками в банку не можливий без комплексної і збалансованої організаційної структури та раціонального розподілу функціональних обов'язків. Проте визначальну й остаточну роль у даному процесі відіграє спостережна рада і правління банку, які повинні сприяти формуванню ефективної системи управління банківськими ризиками. Розглянемо завдання цих органів згідно з Методичними вказівками НБУ:

- запровадити організаційну структуру й механізм контролю, що як мінімум задовольняють вимогам, викладеним у цьому документі;
- забезпечити прийняття ризиків відповідно до очікувань акціонерів (власників) банку, стратегічного плану банку й нормативних вимог, а також поширення в банку єдиного розуміння його корпоративної культури щодо ризиків;
- виділити необхідні ресурси на створення й підтримку ефективної, комплексної і збалансованої системи управління ризиками;
- відобразити в систематичній документальній формі організаційну структуру й механізм контролю та забезпечити відповідний доступ до цих документів;
- узгодити організаційну структуру й систему контролю бізнес-процесів банку з відповідними системами дочірніх структур та інших підконтрольних організацій таким чином, щоб не зашкодити контролюваній і стабільній діяльності самого банку;
- забезпечити уникнення конфлікту інтересів на всіх рівнях системи управління ризиками;
- здійснювати аналіз ризиків із урахуванням можливості виникнення екстремальних обставин, складаючи стрес-сценарії, на основі яких банк має визначати відповідні надзвичайні заходи, наприклад у вигляді плану на випадок кризових обставин;
- запровадити процедури й заходи запобігання стресовим ситуаціям, які можуть виникнути внаслідок впливу певних внутрішніх факторів;
- розробляти процедури й заходи моніторингу адекватної капіталізації банку;
- чітко сформулювати політику (положення) банку щодо контролю ризиків і ведення справ відповідно до критеріїв надійності банківських операцій;

⁵ *Идрисов А.* Инвестиционный анализ в банке // Банковский менеджмент. — 2006. — № 8. — С. 16—22.

— забезпечувати систематичне здійснення аналізу ризиків із метою ідентифікації, контролю, моніторингу й оцінки величини всіх ризиків;

— розробити та запровадити заходи внутрішнього контролю, які забезпечували б належне дотримання вимог законодавства й нормативно-правових актів, виконання договірних та інших зобов'язань, належне дотримання положень і процедур, правил і норм, встановлених цими положеннями, а також відповідної ділової поведінки;

— створити незалежну службу з управління ризиками, що повинна мати відповідні повноваження, ресурси, досвід і корпоративний статус, аби не було жодних перешкод у доступі до необхідної інформації, у формуванні й поданні управлінських звітів за результатами досліджень її працівників. Звіти мають доводитися до бізнес-підрозділів, керівництва та, за потреби, до правління і спостережної ради банку;

— створити службу внутрішнього аудиту, незалежну від операційних підрозділів банку й відокремлену від заходів поточного внутрішнього контролю, які входять до складу певних компонентів тих чи інших бізнес-процесів; діяльність служби внутрішнього аудиту має охоплювати всі види діяльності та всі підрозділи банку.

Уважно проаналізувавши рекомендації щодо дій спостереженої ради і правління банку, ми дійшли висновку, що фактично треба зробити три важливих кроки:

1) забезпечити формування підрозділу з управління ризиками;

2) чітко розподілити обов'язки й повноваження всередині підрозділу з метою уникнення конфліктних ситуацій та задокументувати такий функціональний розподіл у внутрішніх положеннях банку;

3) забезпечити ефективне формування періодичної управлінської звітності щодо процесу управління ризиками.

Таким чином, достатність і збалансованість усіх ланок організаційного забезпечення в системі управління ризиками потребує:

по-перше, наявності комплексного інформаційного базису, формувати який доцільно з використанням спеціальних методик;

по-друге, збалансування інформаційних потоків (прийом, розподіл і перерозподіл інформації за структурними підрозділами) щодо наявних і можливих ризиків діяльності;

по-третє, оптимізації організаційної структури банку завдяки формуванню матриці оптимізації чисельності й таблиці функціонального розподілу;

по-четверте, створення груп ризик-менеджерів як кадрового ядра системи ризик-менеджменту та осіб, що несуть найбільшу відповідальність за управління ризиками.

Окрім того, необхідно усвідомити, що формування теоретико-методологічної бази є лише однією з початкових стадій створення механізмів і систем у будь-яких економічних процесах. Головне місце належить етапу фінансування реалізації закладених принципів — без цього теорія нею і залишиться.