

Г. П. Бортніков

кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник відділу координації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики Науково-дослідного фінансового інституту ДННУ "Академія фінансового управління", Київ, Україна, gbort@rambler.ru

О. О. Любіч

доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, завідувач відділу координації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики Науково-дослідного фінансового інституту ДННУ "Академія фінансового управління", Київ, Україна, alyubich@ukr.net

ГАРМОНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВ ІЗ МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ

Анотація. У статті зазначено, що система управління ризиками в банках за сучасними стандартами має включати всі три лінії захисту установи від ризиків. Додатковим і обов'язковим рівнем захисту має бути комітет із ризиків при наглядовій раді. Підкреслено: хоча великі державні банки поліпшили розкриття інформації про систему управління ризиками та прийняті ризики, керівництво й наглядові ради не мають чіткої позиції щодо прийнятного рівня ризику. Акцентовано на необхідності запровадження регулятивної вимоги стосовно публікації на щорічній основі результатів регулятивного стрес-тестування банків, встановлення у великих українських банках, включаючи державні, схильності до ризику та оприлюднення декларації про нього. Визначено, що в ролі показників такої схильності слід використовувати цільові рівні платоспроможності, ліквідності та співвідношення ризик/дохідність, а також, що державні банки мають бути лідерами фінансового сектору за розкриттям інформації про ризики, запровадженням їх сучасної культури. Зроблено висновок, що система винагороди в державних банках потребує реґламентациї з боку регулятора в частині орієнтації на прийняття допустимого ризику, розмежування підходів до преміювання осіб, котрі його приймають, і тих, хто його контролює.

Ключові слова: банки, банківський сектор, банківський нагляд, управління ризиками, корпоративне управління.

Рис. 1. Табл. 2. Літ. 20.

Hennadii Bortnikov

Ph. D. (Economics), SESE "The Academy of Financial Management", Kyiv, Ukraine, gbort@rambler.ru

Oleksandr Lyubich

Dr. Sc. (Economics), Professor, Honored Economist of Ukraine, SESE "The Academy of Financial Management", Kyiv, Ukraine, alyubich@ukr.net

HARMONIZATION OF THE RISK MANAGEMENT MECHANISM OF BANKS WITH INTERNATIONAL STANDARDS

Abstract. The article states that the risk management system of banks according to modern standards should include all three lines of defense from risks. Authors suppose that

additional and necessary level of protection should be a risk committee under the supervisory board of banks. The analysis shows that although large state-owned banks have improved the disclosure of information about the risk management system and the risks assumed, there is no clear position of management and supervisory boards on the acceptable level of risk appetite to all key financial risks. The authors emphasize the need to introduce a regulatory requirement to publish on an annual basis the results of regulatory stress testing of banks, to determine risk appetite in large Ukrainian banks, including state ones, and make it publicly available. It is found that target levels of solvency, liquidity and risk / return should be used as indicators of risk appetite, while state-owned banks should be leaders in the financial sector in disclosure of the risks introducing current risk culture. It is concluded that the system of remuneration in state banks requires regulation by the NBU in terms of the focus on the acceptable risk tolerance, separation of approaches to reward risk-takers and risk controllers.

Keywords: banks, banking, banking supervision, risk management, corporate governance.

JEL classification: G21, E52, E58.

Г. П. Бортников

*кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник
отдела координации бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики
Научно-исследовательского финансового института
ГУНУ “Академия финансового управления”, Киев, Украина*

А. А. Любич

*доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист Украины,
заведующий отделом координации бюджетно-налоговой
и денежно-кредитной политики Научно-исследовательского финансового
института ГУНУ “Академия финансового управления”, Киев, Украина*

ГАРМОНИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ БАНКОВ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ

Аннотация. В статье отмечено, что система управления рисками в банках по современным стандартам должна включать все три линии защиты учреждения от рисков. Дополнительным и обязательным уровнем защиты должен быть комитет по рискам при наблюдательном совете. Подчеркнуто: хотя крупные государственные банки улучшили раскрытие информации о системе управления рисками и принятые риски, руководство и наблюдательные советы не имеют четкой позиции относительно приемлемого уровня риска. Акцентировано на необходимости введения регулятивного требования касательно публикации на ежегодной основе результатов регулятивного стресс-тестирования банков, установления в крупных украинских банках, включая государственные, склонности к риску и обнародования декларации о нем. Определено, что в качестве показателей такой склонности следует использовать целевые уровни платежеспособности, ликвидности и соотношения риск/доходность, а также, что государственные банки должны быть лидерами финансового сектора по раскрытию информации о рисках, внедрению их современной культуры. Сделан вывод, что система вознаграждения в государственных банках требует регламентации со стороны регулятора в части ориентации на принятие допустимого риска, разграничения подходов к премированию лиц, принимающих риск и контролирующих его.

Ключевые слова: банки, банковский сектор, банковский надзор, управление рисками, корпоративное управление.

Сьогодні банки змінюють свої підходи до управління ризиками, великою мірою під впливом регуляторів. В умовах глобальної фінансової нестабільності основна увага приділяється таким аспектам, як вимоги до політики винагороди з урахуванням ризиків; встановлення в банках схильності до ризиків у бізнесі; розроблення ефективного механізму управління ними; оцінка й формування капіталу, необхідного для адекватного покриття ризиків. Корпоративне управління включає дії, процеси, традиції й інститути, за допомогою котрих здійснюється адміністрування та приймаються й виконуються рішення. У свою чергу, управління ризиками застосовує принципи належного врядування для виявлення, оцінки, управління та доведення бачення ризиків до підрозділів.

Метою статті є розгляд стандартизації регулятивних вимог до управління ризиками в українських банках та формулювання шляхів підвищення культури ризиків.

Стандарти управління ризиками в банках є предметом пильної уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, банкірів, регуляторів. Розробленням і популяризацією стандартів управління ризиками займаються фахівці Базельського комітету з банківського нагляду [1], Ради з фінансової стабільності [2], центральних банків багатьох країн [3; 4], міжнародних організацій [5], міжнародних рейтингових компаній, консалтингових і аудиторських фірм [6]. Останнім часом виходить дуже мало фундаментальних праць на цю тему. Слід відзначити, зокрема, колективну монографію за редакцією А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої [7], де зроблено акцент на методологічних підходах до системи управління ризиками, організації ризик-менеджменту в банках, а також публікації Л. О. Примостки, Г. Т. Карчевої [8] та ін. Водночас українські дослідники управління ризиками приділяють недостатню увагу узагальненню й запровадженню в нашій державі найкращої міжнародної практики банківського менеджменту.

Національний банк України як регулятор видав два документи, якими користуються у своїй роботі з налагодження ризик-менеджменту вітчизняні банки: Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [9] та Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків" [10]. Перший документ не має обов'язкового характеру, а другим керуються інспектори під час перевірки банків. НБУ не встановлює чітких стандартів щодо управління окремими фінансовими й нефінансовими ризиками, віддаючи це на розсуд керівництва кожного банку. Зазначене зумовлює істотну диференціацію серед банків за ступенем упровадження стандартів управління ризиками.

Щоб оцінити дотримання великими державними банками в Україні передових стандартів управління ризиками, ми порівняли оприлюднені ними відомості про управління ризиками з відповідною інформацією інших крупних вітчизняних і зарубіжних держбанків та з'ясували, що, хоча великі державні банки підвищують рівень розкриття інформації про систему управління ризиками й прийняті ризики, він помітно нижчий, ніж у провід-

них банків світу та не дає змоги зовнішнім зацікавленим сторонам отримати об'єктивне уявлення про надійність їхніх систем ризик-менеджменту, а отже, й фінансову стійкість.

Управління ризиками повинне мати три лінії захисту від них:

- 1) підрозділи фронт-офісу;
- 2) незалежну функцію управління ризиками;
- 3) внутрішній аудит.

Причому в провідних банках світу третя лінія доповнюється четвертою – комітетом із ризиків при наглядовій раді. Друга лінія захисту має включати нову для українських банків функцію внутрішнього контролю – комплаєнс. Залежно від природи банку, розміру, складності бізнесу та профілю ризику, перелічені лінії захисту можуть модифікуватися. Культура ризику, або ризик-культура, являє собою певну комбінацію формальних і неформальних процесів та включає цінності, переконання, розуміння й знання у сфері управління ризиками, що поділяються та застосовуються на практиці співробітниками організації на всіх рівнях.

Рада з фінансової стабільності у своєму концептуальному документі визначає ризик-культуру за чотирма компонентами [2]:

– правильне ставлення керівництва, яке орієнтує персонал та виступає зразком культурної поведінки, дотримання основних цінностей організації;

– підзвітність у тому розумінні, що співробітники на всіх рівнях приймають основні цінності й підходи до управління ризиками, усвідомлюють відповідальність за свої дії та нехтування ризиком;

– ефективне реагування на зміни макросередовища (внутрішнє середовище дає змогу приймати ефективні рішення у відповідь на зовнішні виклики, сприяє відкритому та конструктивному діалогу);

– заохочення до адекватної поведінки: на всіх рівнях використовуються фінансові й нефінансові стимули.

У світовій практиці виокремлюють три ключових елементи високої ризик-культури: система управління ризиками, схильність до ризику та система винагороди. Загалом вона складається з трьох компонентів: знання, стимули та використання (рисунок).

У багатьох вітчизняних банках, особливо кептивного типу, політика управління ризиками розроблена лише для регуляторів, прагнення до прибутку явно домінує над обережністю при прийнятті ризику, ризик-менеджер і внутрішній аудитор не мають власної позиції та не стоять на захисті банку від ризику, реалізація останнього викликає спорадичні дії керівництва. Натомість у міжнародних банках культура ризику охоплює всю організацію, керівництво обережно ставиться до ризиків, їх методологія й експертиза перебувають на високому рівні, система винагороди осіб, що приймають ризик, орієнтована на збереження схильності до нього. В таких банках запроваджено показники прибутковості з урахуванням ризику (RAROC) на рівні банку, бізнесу та угод (операцій), також обчислюються схильність до ризиків, потреба в капіталі для кредитного, валютного, ринкового й операційного ризиків.

Знання та розуміння інструментів ризик-менеджменту	Економічні стимули для використання таких інструментів	Реальне застосування цих інструментів у повсякденній діяльності
Ставлення вищого керівництва до ризиків як зразок поведінки для всіх працівників банку. Відображення ризиків у Кодексі корпоративного управління й Кодексі етики. Система навчання персоналу. Система кар'єрного просування	Система внутрішнього контролю (комплаєнс). Усвідомлення зовнішніх загроз. Ліміти схильності до ризику (толерантності до ризиків). Система справедливої винагороди за допустимий ризик. Мотивуюча роль регуляторів. Стимулююча ринкова дисципліна	Дотримання лімітів і повноважень. Вбудованість інструментів ризик-менеджменту в бізнес-процеси. Механізми контролю використання цих інструментів

Рисунок. **Складові культури ризиків**

Складено за результатами огляду передової міжнародної практики регуляторів і банків.

Рада з фінансової стабільності при Банку міжнародних розрахунків визначає кілька ключових понять механізму схильності до ризиків [11]:

- Механізм схильності до ризику (MAR) – загальний підхід до політики, процесів, елементів управління й систем, через які встановлюється схильність до ризику та контролюється його дотримання. Цей механізм включає декларацію про схильність до ризику, заяву, його ліміти, а також коротку інформацію про роль та відповідальність тих, хто здійснює контроль і моніторинг функціонування MAR. Він має враховувати істотні ризики для фінансової установи, а також її репутацію серед вкладників, інвесторів і клієнтів. MAR повинен узгоджуватися зі стратегією організації.

- Декларація про схильність до ризику – формулювання в письмовому вигляді сукупного рівня та видів ризику, котрі фінансова установа готова прийняти або яких хоче уникнути з метою досягнення своїх бізнес-цілей. Включає якісні параметри й кількісні показники прибутку, капіталу, міри ризику, ліквідності та інші, залежно від обставин. Окрім того, потрібно враховувати складність кількісної оцінки ризиків репутації й ризиків поведінки, а також ризиків відмивання грошей та неетичної практики.

- Схильність до ризику – рівень сукупного й окремих ризиків, що їх фінансова установа готова та може взяти на себе для досягнення стратегічних цілей і виконання бізнес-плану.

- Потужність щодо ризику – максимальна величина ризику, котрий організація технічно спроможна взяти на себе, перш ніж буде порушено один чи більше нормативів його капіталізації, ліквідності, кредитоспроможності або буде зіпсована репутація та вжиті заходи впливу з боку регулятора.

На думку експертів корпорації IFC, фінансові установи повинні визначити свою схильність для різних типів і рівнів ризику з урахуванням власного організаційного потенціалу для управління ними [5]. Необхідно знайти баланс ризику та прибутковості, розподіляти капітал під ризики, реформувати систему оплати праці, включаючи вище керівництво. Стратегія бізнесу потребує розвитку не в напрямі зосередженості на отриманні доходів, а приведення у відповідність із схильністю інвесторів до ризику.

У західних банках під тиском регуляторів вже створені декларації про схильність до ризиків: їх включають у стратегічний план 56 % банкірів, а комітети з ризиків при наглядових радах визначили її у 61 % західних банків [12]. У доповіді експертної групи ОЕСР зазначено, що ради банків повинні нести відповідальність за встановлення схильності до ризику установи або терпимість до неї, її цільових показників [13].

У табл. 1 наведені визначення схильності до ризиків, встановлені регуляторами для єдиного розуміння вимог до банків, із акцентом на прийнятті банком допустимого ризику.

Схильність до ризику, оприлюднена в заяві банку, дає останньому змогу продемонструвати зацікавленим сторонам, що бажані результати досягаються не випадково, а завдяки цілеспрямованій стратегії та розподілу ризиків. Встановлення схильності до ризику не слід тлумачити як його усунення – йдеться про охоплення ризиків у тих сферах, де керівництво має відповідні навички, знання й досвід, щоб скористатися можливостями й водночас знизити ризики в інших сферах. Чітко визначена схильність інвесторів до ризику надає акціонерам, керівництву та персоналу банку механізм, що полегшує ідентифікацію ризиків і управління ними, а також використання можливостей.

Банківська корпорація “Societe Generale” трактує схильність інвесторів до ризику як ступінь ризику за типами бізнесу, котрі вона готова взяти на себе з урахуванням своїх стратегічних цілей [14]. Схильність до ризику встановлюється з використанням кількісних і якісних критеріїв на трирічний період, та-

Таблиця 1. Визначення схильності до ризиків окремими регуляторами

Регулятор	Визначення
Австралійське управління пруденційного регулювання (Australian Prudential Regulation Authority – APRA), Австралія	Ступінь ризику, який ліцензована установа готується прийняти для досягнення своїх стратегічних цілей із урахуванням інтересів бенефіціарів
Управління нагляду за фінансовими установами (Office of the Superintendent of Financial Institutions – OSFI), Канада	Ступінь сукупного ризику, котрий регульована установа готова взяти на себе та яким може управляти з метою досягнення своїх бізнес-цілей
Європейська служба банківського нагляду (European Banking Authority – EBA), ЄС	Терміни “толерантність щодо ризику” та “схильність до ризику” охоплюють всі відповідні визначення, що вживаються різними установами та контролюючими органами, та використовуються як взаємозамінні для опису того, які абсолютні ризики установа апіорі готова прийняти, а також фактичних обмежень її схильності до ризику, на котрий вона наражається

Складено за: OCC, Federal Reserve, FDIC and OTS: Guidance on Sound Incentive Compensation Policies, 75 Fed. Reg. 36395. 2010. June 25 (Sound Incentive Compensation Policy (SICP) Guidance). URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/press/bcreg/20100621a.htm>; Supervisors Prudential Standard – SPS 220 Risk Management. 2013. July. URL: <http://www.apra.gov.au/Super/PrudentialFramework/Documents/Final-SPS-220-Risk-Management-July-2013.pdf>; Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No. 575/2013. 2015. Dec. 21. URL: https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015-22+Guidelines+on+Sound+Remuneration+Policies_EN.pdf.

ких як цілі для певних ключових показників корпорації (фінансова міцність, прибутковість, платоспроможність, ліквідність і фінансовий важіль); співвідношення ризик/дохідність для різних установ корпорації та профіль ризику останньої за видами ризиків (кредитним, ринковим, операційним і структурним).

Комітет з ризиків зазначеної корпорації у 2015 р. збирався 17 разів, щоб обговорити стратегію управління ризиками, а також механізм та впровадження системи їх моніторингу. Цією корпорацією створено також Комітет з великих експозицій, котрий головним чином займається аналізом таких експозицій за позичальниками.

Описаний підхід враховує чутливість прибутку до циклічності економіки та до кредитного, ринкового й операційного ризиків у рамках як бюджетного макроекономічного сценарію, так і сценарію важкого, але правдоподібного стресу. Визначення схильності до ризику покладене в основу бюджетного процесу та спирається на глобальний стрес-тест, котрий теж використовується для підтримання достатності капіталу в сценарії економічного стресу. Крім того, позиціонування бізнесу, з точки зору співвідношення ризик/дохідність, а також ризиків корпорації за їх видами, аналізується й затверджується Радою директорів Комітету з ризиків. Стратегія з'ясування схильності інвесторів до ризику включає прийняття рішень, створення органів управління й контролю, визначення сфер ризику, процедури надання дозволів і прийняття ризику, політики управління ризиками, використання лімітів, моніторинг бюджету, складання звітності, встановлення індикаторів ризику, постійний контроль і внутрішній аудит.

Корпорація “Societe Generale” має збалансовану, універсальну банківську модель, міцні позиції в Європі та глобальну присутність у певних сегментах ринку, що зумовлює чіткий розподіл капіталу між її установами (роздрібні банківські, міжнародні фінансові послуги, інвестиційно-банківські операції) за лідерства роздрібнобанківського бізнесу. Її модель бізнесу орієнтована на високу частку доходів, отриманих у розвинутих країнах. Корпорація розвиває диверсифікований портфель із вузьким колом клієнтів у Європі та Африці, а для клієнтів корпоративного й інвестиційного бізнесу здійснює діяльність по всьому світу. “Societe Generale” прагне до стійкої прибутковості та з цією метою вживає заходів щодо стримання її волатильності, примноження власного капіталу й ліквідності, щоб забезпечити великий запас міцності стосовно мінімальних нормативних вимог; забезпечує високий кредитний рейтинг і доступ до фінансування, достатню стійкість у сценаріях дефіциту ліквідності; жорстко контролює структурні зміни процентних ставок і валютних ризиків.

Як приклад розглянемо публічну частину декларації про схильність до ризиків провідного банку Німеччини “Deutsche Bank” [15]. Схильність до ризику – це ступінь ризику, котрий банк готовий узяти на себе як посильний ризик для того, щоб досягти своїх бізнес-цілей, згідно з мінімальними кількісними показниками та якісними стандартами, а спроможність щодо ризику – максимальний ступінь ризику, що його здатний прийняти банк у

нормальних і проблемних ситуаціях, перш ніж станеться порушення нормативних обмежень і зобов'язань перед зацікавленими сторонами. Встановлена *зверху вниз* схильність до ризику слугує межею для прийняття ризиків у висхідному плануванні бізнес-функцій.

Правління Deutsche Bank розглядає та затверджує схильність до ризику і спроможність щодо ризиків щороку, а в разі несподіваних змін у середовищі ризику – частіше, щоб забезпечити їх відповідність стратегії банку, бізнесу, нормативно-правовому середовищу, потребам і вимогам зацікавлених сторін. Із цією метою банк встановлює різні тригери на рівні групи й порогові значення на основі перспективного бачення, а також вимоги до активації подальших дій. Правління оцінює набір показників у випадку модельованого стресу за еталоном регулятора та за жорсткішими сценаріями на рівні всієї групи: адекватність капіталу першого рівня (СЕТ 1), внутрішню адекватність капіталу (ICA), нетто-позицію ліквідності в разі стресу (SNLP). Ці показники мають певні тригери (RAG) (табл. 2).

Причини досягнення схильністю до ризику граничних значень регулярно розглядаються Правлінням Deutsche Bank. На випадок порушення її бажаного рівня за нормальних або стресових сценаріїв подій передбачена матриця антикризових заходів, яка застосовується таким чином, щоб ці порушення перебували в компетенції відповідних комітетів, Головного управління ризиками та Правління. Зміни схильності до ризику та спроможності щодо ризиків повинні бути схвалені директором з управління ризиками або Правлінням, залежно від їх значимості.

На думку багатьох експертів і регуляторів, саме хибна практика матеріального стимулювання в банках та інших фінансових інститутах сприяла розгортанню глобальної фінансової кризи, тому варто запровадити стандарти винагороди, котрі стримуватимуть прийняття надмірного ризику. Найбільшу роботу в цьому напрямі проводять Базельський комітет з банківського нагляду, Рада з фінансової стабільності, Європейська служба банківського нагляду (ЕВА), а також центральні банки провідних кран світу. Зокрема, у 2010 р. регулятори кредитних установ у США видали спільні вказівки про засади винагороди [16]. Базельський комітет із банківського нагляду визначив у настановах про корпоративне управління в банках Принцип 11 “Компенсація” [1]. Наведемо ключові тези цього Принципу:

Таблиця 2. Граничні значення схильності до ризику Deutsche Bank за ключовими показниками

Рівень тригеру (RAG)	CRR/CRD 4 адекватність (СЕТ 1), %	Внутрішня адекватність капіталу (ICA), %	Чиста позиція ліквідності (SNLP), млрд євро
Нормальний	> 8,5	> 140	> 5
Критичний	5,5–8,5	120–140	0–5
Кризовий	< 5,5	< 120	< 0

Джерело: Deutsche Bank. Annual Report 2015. URL: <https://annualreport.deutsche-bank.com/2015/ar/risk-report/risk-and-capital-framework/risk-appetite-and-capacity.html>.

- Структура винагороди в банку повинна підтримувати системи ефективного корпоративного управління та управління ризиками. Системи оплати праці є ключовим компонентом управління й стимулювання структури, через яку рада директорів і вище керівництво поліпшують результативність роботи установи, поширюють належну поведінку з прийняття ризику та зміцнюють культуру ризику банку.

- Рада директорів (або, в разі делегування йому відповідних повноважень, комітет з винагороди) несе відповідальність за загальний нагляд за системою оплати праці для всього банку, а також має регулярно проводити моніторинг і аналіз його результатів із метою стимулювання управління ризиками, капіталом і ліквідністю.

- Рада директорів або зазначений комітет має вивчати плани винагороди, процеси й результати, принаймні щорічно.

- Національні юрисдикції можуть застосовувати принцип для дрібніших і менш складних інститутів, проте в першу чергу він стосується системно важливих і великих фінансових установ.

- Рада директорів разом із комітетом з винагороди, якщо такий є, повинна затвердити рівень оплати праці керівників вищої ланки, в т. ч. голови правління, старшого ризик-менеджера та керівника служби внутрішнього аудиту, а також здійснювати нагляд за розвитком і реалізацією політики виплати винагород, відповідних систем і процесів управління.

- Для працівників служби функцій контролю (наприклад, ризик-менеджменту, комплаєнсу та внутрішнього аудиту) винагорода має визначатися незалежно від бізнес-підрозділу, що перебуває у сфері її контролю, а показники ефективності повинні ґрунтуватися переважно на досягненні власних цілей, щоб не ставити під загрозу незалежність цих функцій.

- Структура винагороди повинна бути узгодженою з ризиками бізнесу, стратегією, цілями, цінностями й довгостроковими інтересами банку та включати заходи щодо запобігання конфлікту інтересів.

- Програми виплати винагороди мають заохочувати дотримання належної культури ризику, коли ризикова поведінка є прийнятною та спонукає співробітників діяти передусім в інтересах установи, клієнтів, а не для себе. Зокрема, стимули, вбудовані у структури винагороди, не повинні спонукати співробітників приймати надмірний ризик.

- Винагорода має відображати ризики, що супроводжують досягнуті результати. Практика, за якою вона виплачується за рахунок потенційних чи відстрочених доходів і може залишатися невизначеною, повинна бути ретельно переглянута за допомогою якісних і кількісних ключових показників.

- Змінна частина винагороди повинна бути скоригована з урахуванням повного спектра ризиків, у т. ч. порушення лімітів схильності до ризику, внутрішніх процедур чи юридичних вимог.

- Банки мають прийняти спеціальні положення, що стосуються співробітників, які мають значний вплив на загальний профіль ризику, так званих приймачів істотного ризику (*risk takers*). Графіки виплат винагороди повин-

ні бути чутливими до ризику. Для приймачів ризику часто використовуються механізми, котрі відкладають виплату чималої частини винагороди доти, доки результати ризику стануть краще відомі.

- У політику винагород слід включити спеціальне правило про скасування виплат у разі обману. Згідно з цим правилом допускається зменшення винагороди або навіть повернення раніше виплаченої суми у зв'язку з реалізованими ризиками чи розвитком подій, якщо з'являються нові факти, котрі вказують на помилкові припущення в основі виплат, такі як недостовірна інформація, або якщо з'ясується, що працівник не дотримався внутрішньої політики чи правових вимог.

- Слід відмовитися від традиції виплати так званих золотих парашутів, коли звільнені керівники або співробітники отримують великі компенсації незалежно від продуктивності.

ЕВА 27 червня 2016 р. видала кінцеву версію настанов про належну практику політики винагород [17]. У цьому документі наведено схожі з розглянутими вище положення, а саме:

- Мінлива частина винагороди ключового персоналу повинна бути приведена у відповідність із усіма ризиками установи, бізнес-одиниці й окремої людини.

- Значущість кожного з критеріїв якості в політиці винагороди має встановлюватися заздалегідь, окрім того, вони повинні бути належним чином збалансовані, щоб враховувати цілі на кожному рівні, положення чи обов'язки, які виконувалися співробітником, бізнес-підрозділом.

- Керівництво має прописати цілі установи, бізнес-підрозділів і співробітників з огляду на її ділові інтереси, стратегії ризиків, корпоративні цінності, схильність до ризику та довгострокові цілі, а також капіталізацію й ліквідність. Оцінювати досягнення бізнес-підрозділами та ключовими співробітниками їхніх цілей потрібно за період.

- Установа повинна враховувати всі поточні й майбутні ризики, що мають значення для неї, бізнес-одиниць і конкретних осіб.

- Коли точну кількісну оцінку схильності до ризику, наприклад репутаційного й операційного, важко провести, необхідно вживати заходів для узгодження специфічних ризиків із винагородою. У таких випадках оцінка ризику має ґрунтуватися на відповідних судженнях, включаючи індикатори ризику, вимоги щодо капіталу або аналізу сценаріїв.

- Для того щоб із позиції консервативного ставлення врахувати всі вагомні ризики на рівні установи й бізнес-одиниці, банк повинен застосовувати однакові методи вимірювання внутрішнього ризику в процесі внутрішньої оцінки достатнього капіталу (*Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP*) та індивідуальної оцінки достатності ліквідності установи. Крім того, варто пам'ятати про ймовірність несподіваних збитків у стресових умовах.

- Установи мають бути в змозі продемонструвати компетентному органу, як визначаються ризики за їх видами й бізнес-підрозділами. Ступінь та якість методів і моделей, що використовуються в ICAAP, варто відображати

в політиці винагороди пропорційно. Складніші методи ІСААР зумовляють відповідну політику виплати змінної частини винагороди, включаючи методи коригування на ризики.

- Слід запровадити критерії оцінки роботи з урахуванням ризиків. Для цього необхідно встановити й документувати як кількісні, так і якісні, у т. ч. фінансові й нефінансові, критерії ефективності діяльності для окремих осіб, підрозділів і установи загалом.

- Потрібно знаходити належний баланс між кількісними та якісними, а також абсолютними й відносними критеріями. Критерії ефективності повинні включати досяжні цілі й заходи, на котрі певний співробітник має прямий вплив. Наприклад, показниками на індивідуальному рівні спеціаліста з кредитування може бути віддача кредитів, виданих або адміністрованих ним, тоді як для керівника бізнес-одиниці таким показником може бути спільний результат усього колективу цього підрозділу.

Експерти ЕВА підкреслюють, що критерії ефективності не повинні стимулювати надмірно ризиковану діяльність або неналежний продаж фінансових продуктів. Результати діяльності мають бути вимірними. Кількісні критерії повинні охоплювати звітний період, який тривав досить довго, щоб правильно оцінити ризики, прийняті відповідними співробітниками, бізнес-одиницею й установою, бути скоригованими на ризик та включати показники економічної ефективності, наприклад такі:

- прибутковість капіталу, скориговану на ризик (RAROC);
- рентабельність капіталу з урахуванням ризиків (RORAC);
- економічний прибуток;
- економічний ризиковий капітал;
- чистий економічний внесок;
- вартість ресурсів із урахуванням ризиків;
- кількісні значення ризику, отримані в результаті ІСААР, або фінансові показники структурних підрозділів.

Операційні індикатори ефективності (приміром, прибуток, доходи, продуктивність, витрати й показники обсягу) або окремі ринкові критерії (наприклад, ціна акцій) не включають явні коригування на ризик та дуже короткострокові, а отже, не дають змоги охопити всі ризики діяльності ідентифікованого співробітника. Такі індикатори потребують додаткового коригування на ризики. Якісні критерії мають бути завжди актуальними для установи, бізнес-одиниці або певного співробітника. Прикладами таких критеріїв є досягнення стратегічних цілей у рамках схильності до ризику, задоволення потреб клієнтів, дотримання політики управління ризиками, внутрішніх і зовнішніх правил, лідерства, командної роботи, творчості, мотивації та співпраці з іншими бізнес-одиницями, внутрішнього контролю й виконання корпоративних функцій.

Адміністрація пруденційного нагляду (*Prudential Regulation Authority – PRA*) Великобританії 7 квітня 2016 р. опублікувала нормативний акт [18], що узагальнює відгуки фінансових установ про проект рекомендацій регулято-

ра стосовно дотримання ключових вимог щодо винагороди (обговорення завершено 2 червня 2016 р.). Перед цим, 29 лютого, PRA спільно з Адміністрацією фінансової поведінки (*Financial Conduct Authority – FCA*) опублікувала заяву про дотримання настанов ЕВА стосовно політики належної винагороди (*EBA Guidelines on Sound Remuneration Policies*). Регулятори повідомили ЕВА, що вони дотримуватимуться всіх аспектів зазначених настанов, за винятком положення, котре обмежує змінну частину винагороди банкірам 100 % фіксованої частини оплати або 200 % у разі схвалення акціонерами (так званий обмежувач бонусу – *bonus cap*), що буде застосовуватися до всіх фінансових установ, на які поширюється дія Директиви ЄС про вимоги до капіталу (*Capital Requirements Directive*). Основною причиною такого застереження є обґрунтовані побоювання регулятора й банківської спільноти, що обмеження на рівень винагороди ускладнить залучення до фінансового сектору професіоналів високого класу, а це аж ніяк не сприятиме збереженню статусу Великобританії як одного з глобальних фінансових центрів.

Наведені вказівки органів регулювання провідних європейських країн мають бути опрацьовані й адаптовані в Україні у формі настанов для банків.

До речі, у великих державних банках нашої країни вже давно реалізовано принцип трьох ліній захисту, проведено централізацію управління всіма фінансовими й основними нефінансовими ризиками, запроваджено чітку субординацію повноважень, але, попри це, немає тісного зв'язку між ризиком і винагородою. Натомість є окремий механізм управління ризиками в сегменті бізнесу обслуговування державних корпорацій, де склалася своєрідна *субкультура кредитних ризиків*: прийняття надмірно високого ризику виправдовується необхідністю врахування національних інтересів і безпеки держави. Ідеться, зокрема, про кредитування державних корпорацій енергетичного сектору, залізничного транспорту, газопостачання.

У Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору, прийнятих у лютому 2016 р., проголошено намір Уряду створити комітет із ризиків при наглядовій раді кожного великого державного банку [19]. Практика корпоративного управління свідчить, що для втілення цієї ідеї в життя такий комітет повинен очолювати незалежний директор, котрий має досвід роботи в ризик-менеджменті. Як приклад наведемо пріоритетні завдання Комітету з ризиків Банку розвитку Казахстану [20]:

1) розгляд звітності, що подається до комітету відповідно до внутрішніх нормативних актів банку;

2) попереднє схвалення політики з управління ризиками, правил, методологічних документів та інших внутрішніх нормативних актів із питань управління ризиками банку для подальшого затвердження радою директорів;

3) попереднє схвалення лімітів, схильності до ризику й ступеня толерантності, а також інших показників і обмежень, які підлягають затвердженню радою директорів;

4) забезпечення затвердження/визначення реєстра ризиків, матриці ризиків і контролю бізнес-процесів, карти ризиків, власників ризиків на щорічній основі;

5) контроль періодичного оновлення та вдосконалення методології з управління ризиками банку, забезпечення навчання їй його керівників і співробітників, розроблення рекомендацій щодо оптимізації системи управління ризиками;

6) аналіз результатів оцінки ефективності такої системи;

7) обговорення висновків, звітів аудиторів із питань внутрішнього контролю та управління ризиками;

8) розгляд звіту про управління комплаєнс-ризиком і плану заходів щодо запобігання виникненню таких ризиків;

9) аналіз інформації про операції, які можуть призвести до порушення встановлених лімітів, ковенантів та інших обмежень, до збитків або втрати ділової репутації внаслідок недотримання вимог законодавства;

10) розгляд плану роботи служби внутрішнього контролю, річного звіту про такий контроль і результатів діяльності служби, положень про неї, комплаєнс-програм;

11) аналіз звітів підрозділу банку з управління ризиками (про виконану роботу, ключові ризики компанії, реалізацію планів щодо їх мінімізації тощо);

12) обговорення питань фінансування інвестиційних проектів, експортних операцій, лізингових угод та надання кредитних інструментів у межах компетенції ради директорів згідно з внутрішніми нормативними актами банку (за потреби).

Аналіз підходів державних банків до розкриття інформації про управління ризиками дає змогу виявити низку недоліків, що потребують усунення, зокрема через негативний вплив на інвестиційну привабливість таких банків, а саме:

- не декларується схильність конкретних банків до ризиків, відсутні посилення на нормативні документи щодо управління ризиками та глосарій термінів;

- не використовуються показники прибутковості з урахуванням ризиків і економічного капіталу під фінансові й операційні ризики;

- не створено комітет із ризиків при наглядовій раді, ліміти на ризики встановлює не вона, а правління;

- бракує детальної інформації про кредитування державних корпорацій, реструктуризацію кредитів, стрес-тести для кредитного ризику та результати діагностики банку регулятором;

- у частині ризику ліквідності не складається структура активів і пасивів за очікуваними строками погашення та не проводиться стрес-тестування для ризику ліквідності;

- не наводиться статистика подій операційного ризику, не здійснюється розрахунок капіталу під операційний ризик (Базель II), відсутня інформація про підходи банків до управління ризиком репутації та стратегічним ризиком.

Слід зауважити, що українські державні банки розкривають дані про управління ризиками переважно в річних звітах. Лише Укргазбанк наводить основні відомості про систему управління ризиками на своєму веб-сайті. Загальний обсяг розділу річного звіту про управління ризиками у вітчизняних держбанках не перевищує 20 сторінок, тимчасом у великих західних банках він сягає 120 сторінок. Окрім того, система мотивації банкірів не враховує належною мірою прийняття ризиків, робота регулятора з підготовки до запровадження в Україні стандартів Базеля II і III проводиться повільно, внаслідок чого виникає істотна розбіжність у стандартах ризик-менеджменту в західних та великих державних банках. Отже, є потреба в підвищенні культури управління ризиками в таких банках до рівня міжнародних стандартів.

З огляду на зазначене й передовий міжнародний досвід у сфері управління ризиками в банках, пропонуємо національному регулятору:

- Переглянути вимоги до розкриття інформації банками про управління ризиками на корпоративних веб-сайтах та в річній звітності з метою наближення до сучасних стандартів, а також зобов'язати банки наводити в річних звітах опис їхньої здатності протистояти можливим стресам ліквідності, валютного й кредитного ризику.

- Запровадити оприлюднення на щорічній основі результатів регулятивного стрес-тестування банків, як у країнах ЄС, а також вимогу регулятора щодо встановлення схильності до ризику та розміщення таких даних на веб-сайтах банків.

- Створити повноцінний комітет із ризиків при наглядовій раді в кожному банку на чолі з незалежним директором, що має відповідну кваліфікацію, із залученням експертів, котрі не є членами ради.

- Розробити методичні вказівки для банків щодо системи винагороди, запровадивши порядок її затвердження профільним комітетом наглядової/спостережної ради відповідного банку, передбачити особливу систему винагороди керівників банків та інших осіб, які приймають великі ризики.

Список використаних джерел

1. Guidelines Corporate Governance Principles for Banks / Basel Committee on Banking Supervision. 2015. July. URL: <http://www.bis.org/bcb/publ/d328.pdf>.
2. Principles for an Effective Risk Appetite Framework. Financial Stability Board. 2013. Nov. 18. URL: http://www.fsb.org/2013/11/r_131118/?page_moved=1.
3. Risk Appetite. A Discussion Paper / Central Bank of Ireland. 2014. URL: <http://www.centralbank.ie/regulation/poldocs/disapers/Documents/Risk%20Appetite%20Paper.pdf>.
4. Supervisors Prudential Standard - SPS 220 Risk Management. 2013. July. URL: <http://www.apra.gov.au/Super/PrudentialFramework/Documents/Final-SPS-220-Risk-Management-July-2013.pdf>.
5. Standards on Risk Governance in Financial Institutions. IFC Advisory Services in Europe and Central Asia / International Finance Corporation. 2012. URL: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ce387e804c9ef58697c4d7f81ee631cc/ECACR-RiskGovernanceStandards.pdf?MOD=AJPERES>.
6. Navigating the Year ahead Banking Regulatory Outlook 2017. United States. 2016. Dec. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/banking-regulatory-outlook.html>.
7. Управління ризиками банків: монографія: у 2 т. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / Єпіфанов А. О. та ін.; за ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої; ДВНЗ "УАБС НБУ". Суми, 2012. 283 с.

8. Примостка Л. О., Чуб М. П., Карчева Г. Т. Управління банківськими ризиками: навч. посіб. / за ред. Л. О. Примостки. Київ: КНЕУ, 2011. 600 с.

9. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: схвал. постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36985>.

10. Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків”: схвал. постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36986>.

11. Thematic Review on Risk Governance: Peer Review Report. 2013, Febr. 12 / Financial Stability Board, Basel. URL: http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf.

12. The future of bank risk management. *McKinsey Working Papers on Risk*. 2014. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-future-of-bank-risk-management>.

13. Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance. OECD Publishing. 2014. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf>.

14. Risk Report – Pillar 3 2015 / Societe Generale Group. URL: https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Pilier%20III/2016-EN/UK_Pilier%203_18-03-2016.pdf.

15. Deutsche Bank. Annual Report 2015. URL: <https://annualreport.deutsche-bank.com/2015/ar/risk-report/risk-and-capital-framework/risk-appetite-and-capacity.html>.

16. OCC, Federal Reserve, FDIC and OTS: Guidance on Sound Incentive Compensation Policies, 75 Fed. Reg. 36395. 2010. June 25 (Sound Incentive Compensation Policy (SICP) Guidance). URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/press/bcreg/20100621a.htm>.

17. Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No. 575/2013. 2015. Dec. 21. URL: https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015-22+Guidelines+on+Sound+Remuneration+Policies_EN.pdf.

18. Solvency II: Remuneration requirements – CP13/16. 2016. April 7. URL: <http://www.bankofengland.co.uk/pr/Pages/publications/cp/2016/cp1316.aspx>.

19. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору: затв. Кабінетом Міністрів України 11.02.2016. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248824618&cat_id=244277212.

20. Положение о Комитете по управлению рисками Банка Развития Казахстана. URL: http://www.kdb.kz/ru/about/corporate_governance/normativno-pravovaya-baza/.

References

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2015, July). *Guidelines Corporate Governance Principles for Banks*. Retrieved from <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.

2. Financial Stability Board. (2013, November 18). *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*. Retrieved from http://www.fsb.org/2013/11/r_131118/?page_moved=1.

3. Central Bank of Ireland. (2014). *Risk Appetite. A Discussion Paper*. Retrieved from <http://www.centralbank.ie/regulation/poldocs/dispapers/Documents/Risk%20Appetite%20Paper.pdf>.

4. APRA. (2013, July). *Supervisors Prudential Standard - SPS 220 Risk Management*. Retrieved from <http://www.apra.gov.au/Super/PrudentialFramework/Documents/Final-SPS-220-Risk-Management-July-2013.pdf>.

5. International Finance Corporation. (2012). *Standards on Risk Governance in Financial Institutions. IFC Advisory Services in Europe and Central Asia*. Retrieved from <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ce387e804c9ef58697c4d7f81ee631cc/ECACR-RiskGovernanceStandards.pdf?MOD=AJPERES>.

6. Deloitte Center for Regulatory Strategy Americas'. (2016, December). *Navigating the Year ahead Banking Regulatory Outlook 2017*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/banking-regulatory-outlook.html>.

7. Upravlinnya ry'zy'kamy' bazovy'kh bankiv's'ky'kh operacij [Risk management of basic banking]. (2012). In A. O. Yepifanov, T. A. Vasy'l'yeva (Eds.). *Upravlinnya ry'zy'kamy' bankiv* [Risk management of banking] (Vol. 1). Sumy': DVNZ “UABS NBU” [in Ukrainian].

8. Pry'mostka, L. O., Chub, M. P., & Karcheva, H. T. (2011). *Upravlinnya bankivs'ky'my' ry'zy'kamy'* [Bank risks management]. Ky'yiv: KNEU [in Ukrainian].

9. The National Bank of Ukraine. (2004). *Metody'chni rekomendaciyi shhodo orhanizaciyi ta funkcionuvannya sy'stem ry'zy'k-menedzhmentu v bankakh Ukrayiny'* [Guidelines on the organization and operation of risk management in banks of Ukraine] (Decree No. 361, August 2). Retrieved from <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36985> [in Ukrainian].

10. The National Bank of Ukraine. (2004). *Metody'chni vkazivky' z inspektuvannya bankiv "Sy'stema ocinky' ry'zy'kiv"* [Guidelines for the banks' inspection "Risk assessment system"] (Decree No. 104, March 15). Retrieved from <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36986> [in Ukrainian].

11. Financial Stability Board. (2013, February 12). *Thematic Review on Risk Governance: Peer Review Report*. Retrieved from http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf.

12. The future of bank risk management. (2014). *McKinsey Working Papers on Risk*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-future-of-bank-risk-management>.

13. OECD. (2014). *Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance*. Retrieved from <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf>.

14. Societe Generale Group. (2016). *Risk Report - Pillar 3 2015*. Retrieved from https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Pilier%20III/2016-EN/UK_Pilier%203_18-03-2016.pdf.

15. Deutsche Bank. (n. d.). *Annual Report 2015*. Retrieved from <https://annualreport.deutsche-bank.com/2015/ar/risk-report/risk-and-capital-framework/risk-appetite-and-capacity.html>.

16. OCC, Federal Reserve, FDIC and OTS. (2010, June 25). *Guidance on Sound Incentive Compensation Policies, 75 Fed. Reg. 36395. (Sound Incentive Compensation Policy (SICP) Guidance)*. Retrieved from <https://www.federalreserve.gov/newsevents/press/bcreg/20100621a.htm>.

17. EBA. (2015, December 21). *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013*. Retrieved from https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015-22+Guidelines+on+Sound+Remuneration+Policies_EN.pdf.

18. Bank of England. (2016, April 7). *Solvency II: Remuneration requirements – CPI3/16*. Retrieved from <http://www.bankofengland.co.uk/pru/Pages/publications/cp/2016/cp1316.aspx>.

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016, February 11). *Zasady' stratehichnoho reformuvannya derzhavnoho bankivs'koho sektoru* [The principles of strategic reform of the state banking sector]. Retrieved from http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248824618&cat_id=244277212 [in Ukrainian].

20. Development Bank of Kazakhstan. (n. d.). *Polozhenie o Komitete po upravleniyu riskami Banka Razvitiya Kazakhstana* [Regulation on the Committee for Risk Management of the Development Bank of Kazakhstan]. Retrieved from http://www.kdb.kz/ru/about/corporate_governance/normativno-pravovaya-baza/ [in Russian].