



KPMG FS Advisory - Financial Risk Management

Практичне застосування окремих вимог до організації системи управління ризиками та графіку їх впровадження

Київ, 18/19 вересня 2018 г



ЗМІСТ

**Нові вимоги регулятора - основа для підвищення
ефективності управління ризиками.....3**

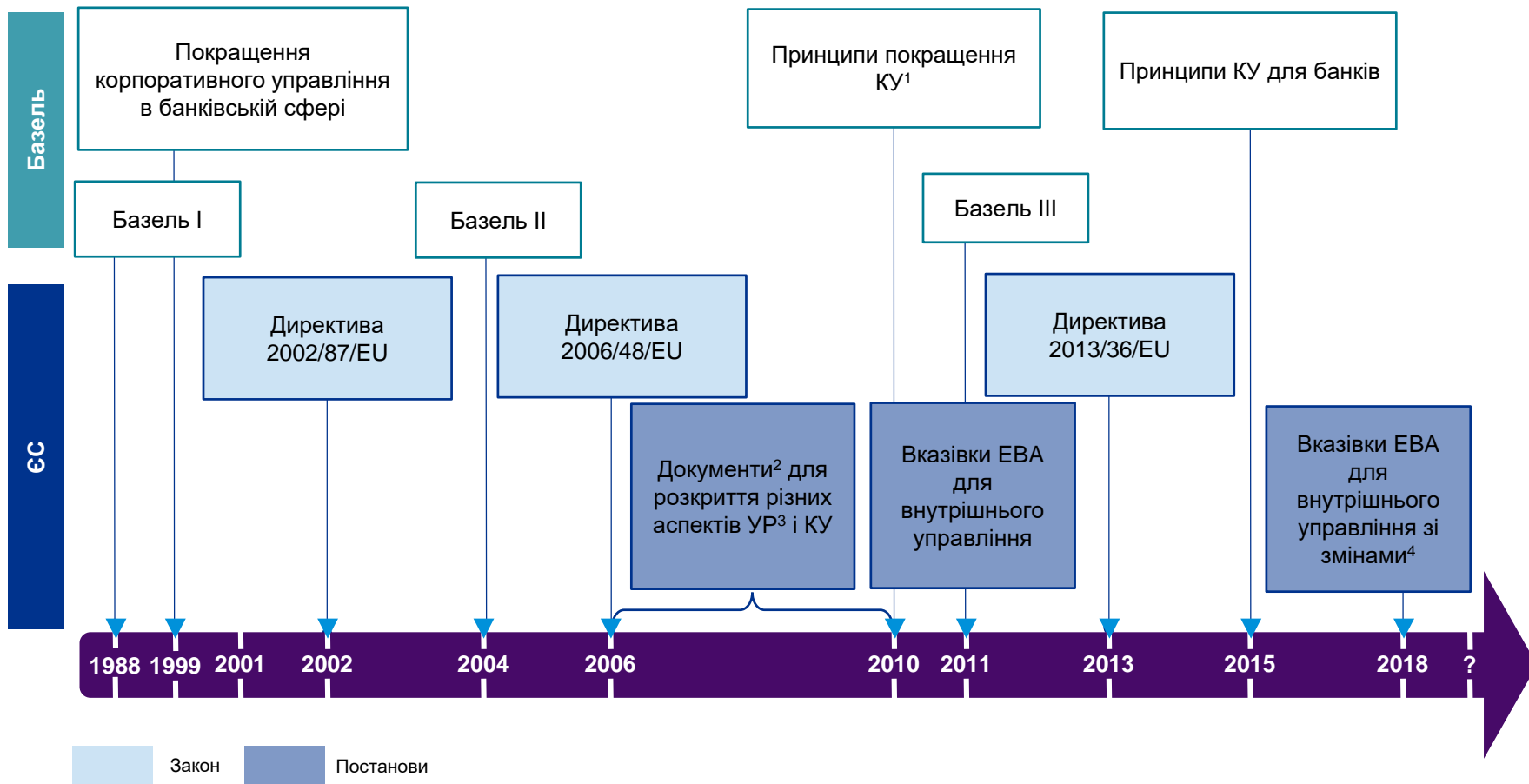
Практичні поради щодо впровадження нових вимог
регулятора9

Складності і вигоди від впровадження нових
вимог.....15



Нові вимоги регулятора - основа для підвищення ефективності управління ризиками

Еволюція вимог до управління ризиками та корпоративного управління в Європі



1. КУ- корпоративне управління 2. Наприклад: High Level Principles on Remuneration (2009), High Level Principles on Risk Management (2010) 3. УР – управління ризиками 4. Вступили в дію з 30 червня

Нові вимоги регулятора - основа для підвищення ефективності управління ризиками

Перші 2 етапи впровадження мають створити базис для СУР

Етапи	2018				2019			
	Q3		Q4		Q1		Q2	
1. Створення організаційної структури СУР								
Комітет Ради з управління ризиками	■							
Підрозділ комплаєнс	■		■					
Три лінії захисту		■		■				
Звіт про виконання в НБУ					■			
2. Культура управління ризиками								
Кодекс етики					■			
Політика запобігання конфліктам інтересів					■			
Порядок здійснення операцій із ПО						■		
Механізм конфіденційного повідомлення						■		
Програма навчання						■		
Звіт про виконання в НБУ							■	

Нові вимоги регулятора - основа для підвищення ефективності управління ризиками

На 3-му етапі мають бути розроблені документи для управління кожним з ризиків, на 4-му - прийнята Декларація схильності до ризику

Етапи	2019					2020
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
3. Стратегії, політики, методики, інструменти, системи, процеси						
3.1 Загальнобанківські						
Стратегія управління ризиками	■	■				
Політика запровадження нових продуктів	■	■				
Процедура ескалації щодо порушення лімітів		■	■			
Процедури і форми звітності з ризиків		■	■			
3.2 Кредитний ризик						
Політика	■	■				
Методики, методи й інструменти		■	■	■		
Процеси, системи, звітність			■	■	■	
3.3 Ризики ліквідності, процентний, ринковий						
Політики, план фінансування в умовах кризи	■	■				
Методики, методи й інструменти		■	■	■	■	
Процеси, системи, звітність			■	■	■	
3.4 Операційний і комплаєнс ризики						
Політики, план безперервної діяльності	■	■	■			
Методики, методи й інструменти		■	■	■	■	
Процеси, системи, звітність			■	■	■	
3.5 Інші суттєві ризики						
Методика виявлення	■	■	■			
Політика				■	■	
Методики, методи й інструменти				■	■	
Процеси, системи, звітність					■	
Звіт про виконання в НБУ						■
4. Декларація схильності до ризиків						
Декларація схильності до ризиків					■	■
Інші документи згідно з Положенням					■	■
Звіт про виконання в НБУ						■

Нові вимоги регулятора - основа для підвищення ефективності управління ризиками

На які ключові питання щодо впровадження нових вимог банк має відповісти в першу чергу

1

Які невідповідності існують у банку в порівнянні з новими вимогами?

2

Який підхід та цільову модель банк хоче реалізувати?

3

Чи визначено у банку відповідальну особу, якій доручено управляти впровадженням нових вимог?

4

Чи визначено банком плановий графік впровадження, який забезпечить повну готовність до кінцевої дати, встановленої регулятором?

5

Чи дійсно банк розглядає впровадження нових вимог як можливість вдосконалити управління ризиками, чи суто як формальність?

Нові вимоги регулятора - основа для підвищення ефективності управління ризиками

Похибки, які не потрібно допускати при впровадженні нових вимог регулятора

Поширені похибки щодо СУР	Але насправді...
Банк вже оцінює всі ризики для регуляторних цілей і не потребує застосування більш складних методів оцінки ризиків	– Регулятор визначив загальноприйняті у світі принципи для побудови ефективної СУР, які мають бути покладені банками в основу для впровадження прогресивних методів оцінки та управління ризиками
Банк вже розробив набір стратегій і політик з управління ризиками та не потребує їх корегування	– Декларація схильності до ризику повинна бути заснована на наборі кількісних та якісних показників і бути повністю інтегрованою в бізнес-процеси – Перелік ВНД банку та їх наповнення повинні відповідати вимогам регулятора
СУР є винятково вимогою регулятора та не несе прямої вигоди для діяльності банку	– Застосування СУР у відповідності з вимогами НБУ відповідає передовій міжнародній практиці та є суттєвою конкурентною перевагою – Належна оцінка ефективності банку та його підрозділів з врахуванням ризику та алокації капіталу, а також правильна побудова системи винагород є прямими наслідками впровадження СУР
Банк вже відповідає всім вимогам НБУ та не потребує додаткових заходів для їх впровадження	– Всі етапи управління ризиками потребують документування, що є обов'язковою вимогою в рамках СУР – Багато положень документу по СУР є «principle based» і не містять чітких правил, тому необхідним є детальний аналіз відповідності діючої методології

ЗМІСТ

Нові вимоги регулятора - основа для підвищення
ефективності управління ризиками.....3

**Практичні поради щодо впровадження нових вимог
регулятора9**

Складності і вигоди від впровадження нових
вимог.....15



Першочергові дії для підготовки до організації ефективної СУР



Практичні поради щодо впровадження нових вимог регулятора

Приклад цільової структури проектного офісу: залучення ризиків, бізнесу, ІТ і фінансових підрозділів є обов'язковим

Приклад



Практичні поради щодо впровадження нових вимог регулятора

Приклад результатів GAP-аналізу: оцінка рівня впровадження елементів кожного з суттєвих ризиків

Приклад

Елемент	Рівень зрілості
Організаційна структура	Середній
Політики та процедури	Середній
Інструменти, операційна ефективність і фактичне виконання	Середній
Залучення керівництва	Низький
Оцінка та моніторинг	Високий
Звітність	Середній
Інформування та навчання	Низький



Елемент відсутній



Ключові складові елементу відсутні або не реалізуються



Всі складові елементу в наявності, проте, вимагають доопрацювання в частині дизайну чи реалізації



Елемент відповідає вимогам регулятора та не потребує доопрацювання

Висновок для презентації вищому керівництву

Результат оцінки свідчить про низький рівень комунікації та взаємодії між трьома лініями захисту та про ізолюваність ризик-менеджменту

Практичні поради щодо впровадження нових вимог регулятора

Результати GAP-аналізу повинні бути задокументовані та містити інформацію, необхідну для подальшого створення плану впровадження

Приклад

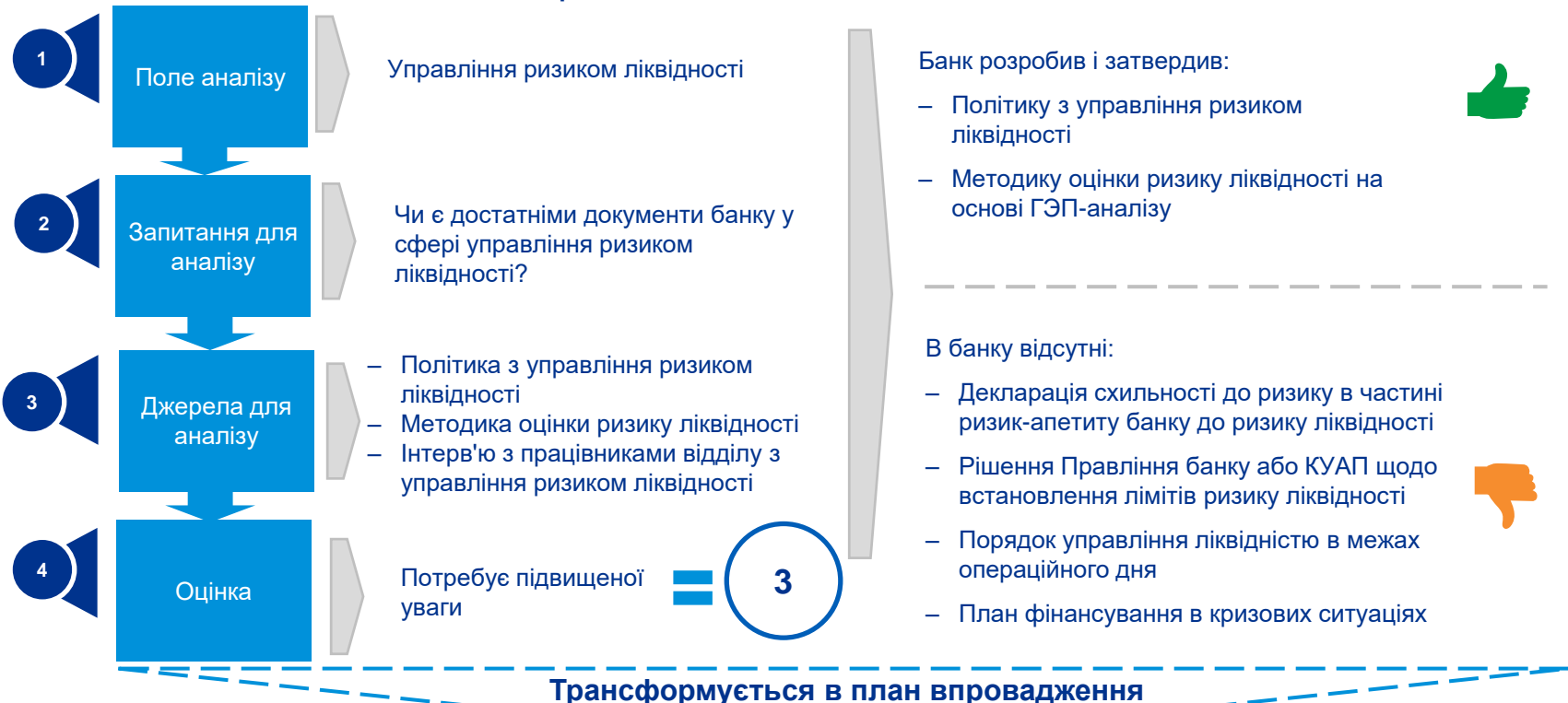


Якісний і комплексний аналіз існуючої ситуації в області управління ризиками (документів, процесів, контролів та інструментів) дозволить скласти реалістичний план впровадження, оптимально розподілити ресурси та встановити терміни

Основні поля для складання GAP-звіту

Опис результату

Приклад



Практичні поради щодо впровадження нових вимог регулятора

Приклад трансформації результатів GAP-аналізу в план впровадження: заходи, пріоритезація, терміни, відповідальні

Приклад

План впровадження

1.1. Розробити ліміти ризику ліквідності та процедуру ескалації випадків порушення		Пріоритет за термінами НБУ та важливості питання	Начальник відділу з управління ризиком ліквідності	01.02.2019	Керівник підрозділу з питань управління ризиками	щотижнево	Наглядова Рада
1.2. Встановити ліміти ризику ліквідності шляхом прийняття офіційного рішення		Пріоритет за термінами НБУ та важливості питання	Правління	01.03.2019	Керівник підрозділу з питань управління ризиками	15.03.2019	Наглядова Рада
2. Розробити Порядок управління ліквідністю в межах операційного дня		Пріоритет за важливістю питання	Начальник відділу з управління ризиком ліквідності	01.02.2019	Керівник підрозділу з питань управління ризиками	щомісячно	Наглядова Рада
3. Розробити план фінансування в кризових ситуаціях		Пріоритет за термінами НБУ та важливості питання	Начальник відділу з управління ризиком ліквідності	01.03.2019	Керівник підрозділу з питань управління ризиками	щомісячно	Наглядова Рада
4. Визначити розмір ризик-апетиту для подальшої інтеграції в Декларацію схильності до ризику		Пріоритет підвищено у зв'язку з важливістю питання	Начальник відділу з управління ризиком ліквідності	01.08.2019	Керівник підрозділу з питань управління ризиками	щомісячно	Наглядова Рада

 Найвищий пріоритет

 Високий пріоритет

 Низький пріоритет

ЗМІСТ

Нові вимоги регулятора - основа для підвищення
ефективності управління ризиками3

Практичні поради щодо впровадження нових вимог
регулятора9

**Складності і вигоди від впровадження нових
вимог.....15**



Складності і вигоди від впровадження нових вимог

Які вигоди отримають банки в результаті впровадження нових вимог

Вигоди, які необхідно отримати:

- Більш ефективна система управління ризиками стане додатковою конкурентною перевагою в рамках загальної бізнес-моделі банку
- Впровадження найкращих світових практик та, як наслідок, підвищення довіри з боку інвесторів, контрагентів, клієнтів, материнських компаній
- Підвищення рівня прозорості системи управління та налагодження ефективного зворотного зв'язку дозволить Наглядовій Раді свідомо приймати на себе додаткову відповідальність та спростить завдання з підвищення ефективності корпоративного управління в майбутньому



Виклики, з якими доведеться стикнутися:

- Трансформація системи управління з врахуванням підвищення рівня відповідальності Наглядових Рад
- Зміна корпоративної культури в частині впровадження цілісної культури управління ризиками
- Необхідність трансформації бізнес-процесів
- Необхідність додаткових інвестицій в персонал та ІТ



Контакти

Міхаель Куніш

Партнер – Керівник Практики з управління фінансовими ризиками КПМГ в СНД

Тел: +380 (44) 490 5507
michaelkunisch@kpmg.com

Олексій Філіпов

Менеджер - Група з управління фінансовими ризиками КПМГ в Україні

Тел: +380 (44) 490 5507 (35294)
Моб: +38 (050) 403-63-15
ofilipov@kpmg.ua





kpmg.ua



kpmg.com/app

Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2018 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зареєстрованої згідно із законодавством Швейцарії. Усі права застережені.

KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.