

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВ

Монографія

У двох томах

Том 1

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАЗОВИХ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ

За загальною редакцією

*доктора економічних наук, професора А. О. Єпіфанова
і доктора економічних наук, професора Т. А. Васильєвої*

Суми
ДВНЗ “УАБС НБУ”
2012

УДК 330.131.7:336.717
ББК 65.262.101-09
У67

Рекомендовано до друку вченою радою Державного вищого навчального закладу “Українська академія банківської справи Національного банку України”, протокол № 5 від 03.02.2012

Рецензенти:

О. М. Колодізев, доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри банківської справи
Харківського національного економічного університету;

А. Я. Кузнєцова, доктор економічних наук, професор,
проректор з наукової та організаційної роботи
Університету банківської справи Національного банку України;

О. Д. Вовчак, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри банківської справи Львівської комерційної академії

Управління ризиками банків [Текст] : монографія у 2 томах.
У67 Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій /
[А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.] / за ред.
д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф.
Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. – 283 с.

ISBN 978-966-8958-83-0

ISBN 978-966-8958-85-4 (Т. 1)

У першому томі монографії досліджено теоретико-методологічні основи та практичні механізми управління ризиками базових банківських операцій. Систематизовано вітчизняний та зарубіжний досвід банківського ризик-менеджменту, виявлено проблемні питання та сучасні тенденції розвитку управління кредитним, інвестиційним та депозитним ризиками банків.

Видання призначене для фахівців у галузі фінансів і кредиту, студентів та аспірантів економічних спеціальностей, викладачів, співробітників банків та науковців.

УДК 330.131.7:336.717

ББК 65.262.101-09

© Єпіфанов А. О., Васильєва Т. А.,
Козьменко С. М., 2012

ISBN 978-966-8958-83-0

© ДВНЗ “Українська академія банківської
справи Національного банку України”, 2012

ISBN 978-966-8958-85-4 (Т. 1)

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	4
ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. Основні теоретичні положення управління ризиками банківської діяльності.....	9
1.1. Економічна природа банківських ризиків	9
1.2. Напрямки класифікації банківських ризиків	26
1.3. Узагальнення науково-методичних підходів до управління ризиками банківської діяльності.....	37
1.4. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту банку	50
1.5. Вплив банківських ризиків на ціноутворення	64
1.6. Значення ризик-менеджменту у забезпеченні рівноваги банку	71
1.7. Ризики в системі протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом	82
РОЗДІЛ 2. Управління кредитним ризиком	92
2.1. Економічна сутність кредитних ризиків банківської діяльності	92
2.2. Концептуальні засади побудови механізму управління кредитним ризиком банку	102
2.3. Управління індивідуальним кредитним ризиком	128
2.4. Управління портфельним кредитним ризиком	137
2.5. Удосконалення регіональної структури кредитного портфеля як напрямку управління кредитним ризиком банку	147
2.6. Використання модифікованих методів стратегічного портфельного аналізу в управлінні кредитним ризиком банку	153
2.7. Прогнозування кредитного ризику на основі збалансування обсягів кредитних та депозитних операцій	160
РОЗДІЛ 3. Управління інвестиційним ризиком.....	168
3.1. Інвестиційні ризики банку, методи їх оцінювання та мінімізації	168
3.2. Методологічні засади формування ефективних інвестиційних портфелів	180
3.3. Управління інвестиційними ризиками у системі проектного фінансування	193
3.4. Концесія як інструмент управління інвестиційними ризиками	201
РОЗДІЛ 4. Управління депозитним ризиком	221
4.1. Економічна природа та сутність депозитних ризиків банку	221
4.2. Система показників та методика оцінювання депозитних ризиків	229
4.3. Методичне забезпечення мінімізації депозитних ризиків банку	238
ВИСНОВКИ.....	245
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	248
ДОДАТКИ.....	280

ПЕРЕДМОВА

Світова фінансова криза, що охопила банківський сектор більшості країн світу у 2008 році, виявила принципові недоліки в організації системи управління ризиками банківської діяльності як на макро-, так і на мікрорівні. Банківський сектор України зазнав суттєвих негативних фінансових наслідків, що виявилися в істотному зменшенні банківського капіталу, збитковості банківської діяльності, зниженні ліквідності та фінансової стійкості банківських установ. Таким чином, розвиток банківського менеджменту у посткризовий період повинен спрямовуватись на подолання принципових недоліків в організації системи управління ризиками банківської діяльності, які були виявлені в умовах загострення світової фінансової кризи. Недостатня ефективність системи ризик-менеджменту у банках України спричинила виникнення цілого ряду негативних наслідків як для фінансового сектора держави, так і для добробуту громадян. Отже, проблема розвитку науково-методичних підходів до управління ризиками банківської діяльності в посткризових умовах розвитку економічних відносин є актуальною та має практичне значення.

Відповідно до статті 2 Закону України “Про банки та банківську діяльність” зміст банківської діяльності полягає у залученні у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та їх розміщенні від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб. Таким чином, до основних (базових) операцій банку, які визначають специфічний характер його функціонування як фінансового посередника, доцільно відносити: депозитні, кредитні (інвестиційні) та розрахунково-касові. Остання група операцій не спричиняє для банку фінансових ризиків, оскільки виконуючи функцію посередника у безготівкових розрахунках та обслуговуючи готівковий грошовий обіг, банк здійснює лише комісійно-посередницьку діяльність, що безпосередньо не пов’язана із залученням або розміщенням ресурсів клієнтів.

Інші базові операції є вагомим джерелом ризиків банківської діяльності. Зокрема, ризики депозитних операцій, пов’язані з непередбачуваним відтоком ресурсів, що може спричинити різке погіршення ліквідності банку та знизити його рентабельність і фінансову стійкість. Потрібно підкреслити, що у 2008 році істотне зростання ризиків депозитних операцій спричинило критичне погіршення фінансового стану у багатьох банків та змусило Національний банк України вдатись до крайніх заходів – введення мораторію на дострокове зняття депозитів населенням. Кредитним та інвестиційним операціям притаманний

ризик неповернення грошових коштів клієнтами. Даний ризик, у порівнянні з ризиком депозитних операцій, проявляється більш повільно, однак його негативні наслідки набагато складніше усунути. Негативний вплив кредитного ризику, спричинений кризою 2008 року, відобразився в істотному погіршенні фінансових показників діяльності банків за результатами 2009 та 2010 років. Наприклад, за результатами 2008 та 2009 років обсяги резервів за кредитними операціями банків збільшились у 2,4 та 2,3 раза відповідно. Різке погіршення кредитного портфеля спричинило збитки банків України за результатами 2009 та 2010 років у сумі 38,4 та 13 млрд грн. відповідно. Зазначені збитки перевищили кумулятивний прибуток банків за усі попередні роки. Для багатьох банків проблема підвищення якості кредитного портфеля залишається критично важливою навіть в 2011–2012 роках.

У даному монографічному дослідженні розкриваються теоретичні підходи та практичні аспекти управління базовими ризиками банку. Розділ 2 роботи присвячено дослідженню кредитного ризику банку. Найбільша увага приділяється аналізу інструментів управління індивідуальним та портфельним кредитним ризиком. У розділі 3 монографії вивчаються методи оцінювання та мінімізації інвестиційних ризиків банку. Зокрема, досліджуються напрямки удосконалення управління інвестиційними ризиками проектного фінансування. Підходи до управління ризиками депозитних операцій проаналізовано у розділі дослідження.

У монографії систематизовано методологічні засади та викладені інноваційні теоретико-методичні підходи до управління базовими банківськими ризиками. Зокрема, у роботі подано результати ґрунтовного аналізу сучасних поглядів на розуміння сутності ризиків банківської діяльності, узагальнення принципів формування систем ризик менеджменту в банках, формування системи факторів виникнення основних видів ризиків у банківській діяльності. На цій основі авторам сформовано цілісне уявлення про сучасний інструментарій ефективного управління банківськими ризиками, розроблено та викладені пропозиції щодо його удосконалення та розвитку з урахуванням потреб сьогодення.

Монографія підготовлена авторським колективом у наступному складі: д-р екон. наук, проф. А. О. Єпіфанов (загальна редакція, під розділ 1.1); д-р екон. наук, проф. Т. А. Васильєва (загальна редакція, підрозділ 2.2); д-р екон. наук, проф. С. М. Козьменко (підрозділ 2.3); д-р екон. наук, проф. О. В. Козьменко (підрозділ 2.6); д-р екон. наук, проф. І. О. Школьник (підрозділ 2.6); д-р екон. наук, проф. С. В. Леоненко (підрозділ 2.4); д-р філософії в галузі фінансів, доцент Левент Кова

(вступне слово, підрозділ 1.6); канд. екон. наук, доц. Т. Г. Савченко (підрозділ 1.6); канд. екон. наук, доц. І. М. Боярко (підрозділ 3.3); канд. екон. наук, доц. Л. Л. Грищенко (підрозділ 3.4); канд. екон. наук Я. М. Кривич (підрозділ 1.4); канд. екон. наук, доц. Д. Л. Циганюк (підрозділ 1.4); канд. екон. наук, доц. Ж. М. Довгань (підрозділ 2.1); канд. екон. наук К. М. Д'яконов (підрозділи 2.3–2.6); канд. екон. наук О. М. Діденко (підрозділ 4.1); канд. екон. наук, доц. І. М. Кобушко (підрозділ 3.1); канд. екон. наук, доц. І. Д. Скляр (підрозділ 3.1); канд. екон. наук А. О. Бойко (підрозділ 4.2); канд. екон. наук, доц. О. В. Кузьменко (підрозділ 4.3); канд. екон. наук, доц. П. М. Рубанов (підрозділ 3.2); канд. екон. наук О. М. Пожар (підрозділ 2.1); О. Б. Афанасьєва (підрозділ 4.1); О. В. Котляревський (підрозділ 1.5); О. О. Куришко (підрозділ 1.7); А. В. Буряк (підрозділ 2.7); С. Д. Богма (підрозділ 1.2); О. О. Котенко (підрозділ 2.7); Г. С. Ласукова (підрозділ 1.4); М. Г. Олещук (підрозділ 4.2); Я. О. Гусєв (підрозділ 1.3); В. В. Оніщенко (підрозділ 1.3); О. В. Радченко (підрозділ 1.5); В. Н. Гланц (підрозділ 1.7); Т. О. Пожар (підрозділ 1.7); Д. В. Боронос (підрозділ 3.2); С. В. Дубовик (підрозділ 3.2); І. В. Красюк (підрозділ 2.2); Г. А. Малыш (підрозділ 2.5); О. В. Ісаєва (підрозділ 4.3), канд. екон. наук О. П. Заруцька (підрозділ 1.2); М. І. Самсонов (підрозділ 4.2); канд. екон. наук, доц. О. В. Абакуменко (підрозділ 3.3); канд. екон. наук, доц. О. В. Луняков (підрозділ 1.1); канд. екон. наук Л. Ю. Сисоєва (підрозділ 3.1).

При визначенні рівноваги банку ми використовували поняття “прийнятна ефективність”. Під ефективністю ми розуміємо прибутковість банку та його ефективність з точки зору суспільства. Якщо перше завдання вирішується на рівні банківського менеджменту повністю, то при вирішенні другого завдання на менеджмент банку покладається відповідальність за повне, послідовне та всебічне врахування вимог чинного законодавства (перш за все, нормативних актів НБУ) та правил ведення банківської діяльності. Відповідальне виконання законодавчих вимог, і насамперед нормативів ризиків, кожним окремим банком дозволить забезпечити позитивний соціально-економічний ефект від функціонування банківської системи. Усі суттєві аспекти, що стосуються впливу банківського ризик-менеджменту на рівновагу комерційного банку, за умови застосування принципу узагальнення, є також справедливими для всієї сукупності комерційних банків та можуть відображати вплив на рівновагу грошового ринку, платіжного балансу та макроекономічну рівновагу.

1.7. Ризики в системі протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом

Враховуючи глобалізацію банківської діяльності та фінансових відносин, можна спрогнозувати зростання загрози залучення фінансових установ до процесу легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансування тероризму. Як наслідок актуалізується завдання розробки ефективних підходів до протидії даним явищам на основі оцінки ризиків [36].

У процесі проведення фінансових операцій виникають ризики. Під ризиком фінансової установи при здійсненні фінансової операції розуміють небезпеку, загрозу, уразливі місця для суб'єктів первинного фінансового моніторингу, що можуть бути використані клієнтами при наданні ними послуг відповідно до характеру їхньої діяльності з метою легалізації злочинних доходів або фінансування тероризму [272].

На нашу думку, ризик системи фінансового моніторингу не обмежується лише ризиками для суб'єктів первинного фінансового моніторингу, які можуть стати учасниками (ініціаторами) процесу легалізації доходів, оскільки ризик присутній на всіх 5 рівнях взаємовідносин між суб'єктами фінансового моніторингу. Дані суб'єкти мають різну мету та завдання діяльності, як наслідок – види ризиків та особливості їх управління на окремих рівнях взаємовідносин будуть різними.

Враховуючи зазначене вище, пропонується наступне визначення ризику фінансового моніторингу: *ризик – усвідомлена небезпека, загроза, уразливі місця для складових системи фінансового моніторингу*

на всіх її рівнях, які можуть використовуватись клієнтами (менеджментом, персоналом, керівництвом фінансових установ та органів контролю) при отриманні (наданні) послуг відповідно до характеру їхньої діяльності з метою легалізації злочинних доходів або фінансування тероризму.

На законодавчому рівні визначено, що ризики легалізації коштів та фінансування тероризму мають притаманні лише рівню відносин “клієнт – фінансова установа”, при цьому більшість рекомендацій щодо оцінки ризиків надано для фінансових установ – банків. Проте більш доцільним є аналіз та оцінка ризиків не лише на рівні відносин “клієнт – фінансова установа”, але й на інших рівнях системи фінансового моніторингу, що зумовлено існуванням ризику не лише на рівні банку, але на рівнях взаємовідносин між учасниками системи фінансового моніторингу. Відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених Наказом Державного комітету фінансового моніторингу України від 30.12.2009 № 184 [215], основою *метою* управління ризиками для фінансових установ є проведення нагляду та контролю за клієнтами. Проте, враховуючи різні цілі проведення фінансових операцій, слід розрізняти мету та інструменти управління ризиками для суб’єктів фінансового моніторингу:

- на першому рівні взаємовідносин “клієнт – фінансова установа” – попередження легалізації доходів та фінансування тероризму клієнтами;
- на другому рівні взаємовідносин (внутрішній фінансовий моніторинг) – запобігання та протидія легалізації злочинних доходів і фінансуванню тероризму за допомогою контролю та нагляду як за діяльністю суб’єктів фінансових операцій, так і окремих посадових осіб (менеджмент, персонал) або власників;
- на третьому рівні взаємовідносин “фінансова установа – органи контролю та нагляду” – контроль та нагляд за станом організації фінансового моніторингу на рівні установ та їх структурних підрозділів;
- на четвертому рівні взаємовідносин “органи контролю та нагляду – загальнодержавні органи регулювання” – створення умов для організації ефективної взаємодії між наглядовими органами фінансового моніторингу (критерієм ефективної взаємодії слід вважати створення умов та методів взаємовідносин між окремими органами контролю та нагляду в процесі проведення фінансового моніторингу, що забезпечує повне відслідковування, запобігання та попередження легалізації доходів та фінансування тероризму);
- на п’ятому рівні взаємовідносин “загальнодержавні органи регулювання – міжнародні спеціалізовані органи та об’єднання” – кон-

троль та нагляд за дотриманням міжнародних угод та договорів щодо запобігання та попередження легалізації доходів та фінансування тероризму окремими країнами, територіями, фінансовими установами та організаціями.

При цьому ознакою ризику є показник, за яким оцінюють ризик, а критерієм ризику легалізації коштів та фінансування тероризму є оцінки ризику, що базуються на ознаках, наведених у класифікаторах [215].

Загальноприйнята банківська практика свідчить про виділення 3 видів ризиків при оцінці клієнта як можливого учасника процесу легалізації доходів та фінансування тероризму:

1) ризики країн (територій) – вказують ознаку щодо підвищеного ступеня ризику можливої загрози країн або територій;

2) ризики клієнта – вказують ознаку щодо ризику ідентифікаційної інформації про клієнта;

3) ризики продукту (товару/послуги) – вказують ознаку щодо можливості їх використання клієнтом з метою легалізації доходів та фінансування тероризму.

Дані ризики для фінансової установи є зовнішніми та не залежать від сфери, галузі діяльності, регіону, її організаційної структури. Вони присутні на першому рівні взаємовідносин “клієнт – фінансова установа” та використовуються фінансовою установою для оцінки ризику проведення фінансової операції.

При цьому не існує єдиного узгодженого критерію, який визначає конкретні країни, що передбачають високий ризик, пов’язаний з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванням тероризму. Проте існує так званий чорний список FATF, до якого дана організація відносить усі країни, які недостатньою мірою протидіють відмиванню доходів або не мають чітко сформованої та законодавчо регламентованої системи боротьби з цим явищем [191].

Слід відмітити, що процес фінансового моніторингу механізмів легалізації коштів, отриманих незаконним шляхом, несе ризики не лише пов’язані з країною, клієнтами та банківськими продуктами, але й власне з банками як об’єктами проведення операцій з переказу коштів. Він може проявлятися у невиконанні (неповному виконанні) обов’язків з протидії відмиванню доходів, встановлених законодавством, чи наявності співробітників, які сприяють легалізації доходів внаслідок існування економічного інтересу або професійної невідповідності.

З урахуванням тенденцій погіршення ринкової кон’юнктури та спаду економіки виникає небезпека легалізації доходів у фінансовій системі через умисні дії фінансових установ щодо невиконання (неналежного) виконання вимог стосовно запобігання легалізації доходів

або з урахуванням зменшення витрат установ на оплату праці персоналу внаслідок дій або бездіяльності відповідальних працівників.

Найбільш дослідженим в літературних джерелах є ризик персоналу, при цьому недоліком оцінки даного ризику є включення до його складу як ризику власників, так і ризику топ-менеджменту фінансової установи. Тому пропонується до внутрішніх критеріїв ризику фінансового моніторингу відносити ризик менеджменту, ризик власників і ризик персоналу.

Ризик персоналу фінансової установи спричиняє прямий і непрямий негативний вплив на репутацію та імідж фінансової установи. Її фінансовий стан та спричиняється зміною кадрового складу фінансової установи, некомпетентністю або невідповідністю встановленим вимогам персоналу, що полягають у діях (бездіяльності) працівників зазначеній сфері. При цьому фінансова установа самостійно визначає критерії та методи оцінки ризиків персоналу.

Виділяються наступні групи ризиків, які пов'язані з персоналом: кваліфікаційні, репутаційні, організаційні (управлінські).

Кваліфікаційні ризики персоналу пов'язані зі вчиненням ненавмисних порушень вимог законодавства у зв'язку з неналежним рівнем кваліфікації фахівців, в тому числі в результаті недостатньої кваліфікації, відсутності відповідної освіти, досвіду.

Репутаційні ризики пов'язані з навмисним порушенням вимог законодавства персоналом фінансової установи. При цьому репутаційні ризики найбільш часто пов'язані з:

- участю працівника фінансової установи в процесі легалізації доходів, побудові схем проведення та забезпечення здійснення операцій, які направлені на легалізацію доходів;
- навмисним порушенням вимог законодавства, шахрайством, ігноруванням внутрішніх нормативів фінансової установи щодо протидії легалізації доходів;
- розголошенням інформації учасникам операцій та третім особам щодо проведення обов'язкового та внутрішнього фінансового моніторингу операцій.

До організаційних (управлінських) ризиків належить група ризиків, які виникають внаслідок існування недоліків організаційної структури фінансової установи, нечіткої системи доведення посадовим персоналом обов'язків до персоналу установи. При цьому дані організаційні управлінські ризики виникають внаслідок нечіткого розмежування функцій та встановленої відповідальності між персоналом фінансової установи, недоліків побудови системи обміну інформацією та управлінськими рішеннями, недоліків організації системи внутрішнього к

нтролю, що призводить як до розголошення інформації, так і до недо-тримання визначених рівнів доступу.

Дані ризики мають бути враховані при організації внутрішнього фінансового моніторингу установ. Слід відмітити, що на практиці не розглядається група ризиків, пов'язана з інформаційною прозорістю фондового ринку та фінансової системи в цілому, тому пропонується введення додаткових критеріїв оцінки ризиків фінансових установ в процесі протидії легалізації незаконних доходів:

- група критеріїв інформаційної прозорості фінансових установ;
- група критеріїв періодичності зміни керівного персоналу.

Враховуючи зазначене вище, класифікація ризиків клієнта та банку в системі протидії легалізації доходів матиме наступний вигляд (рис. 1.11).

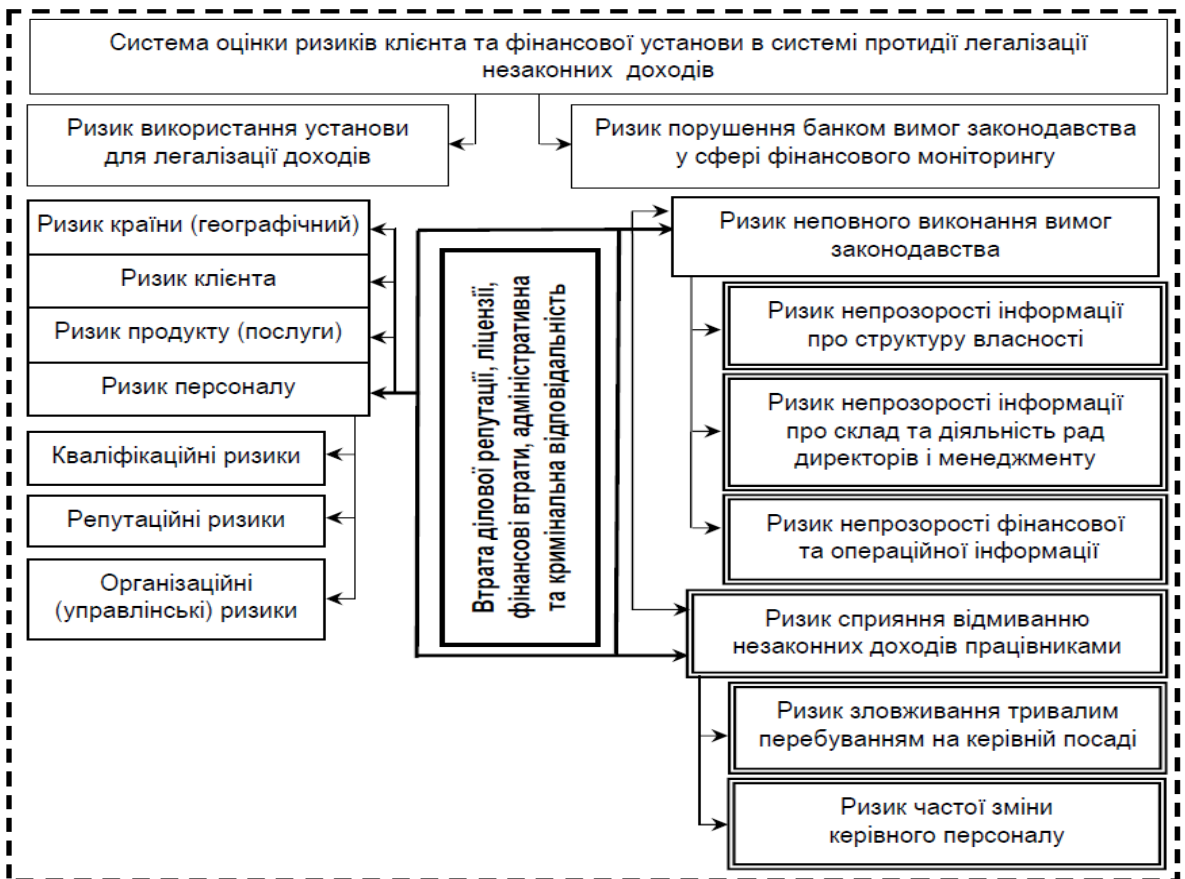


Рисунок 1.11 – Класифікація ризиків клієнта та фінансової установи в системі протидії легалізації незаконних доходів

До *критеріїв інформаційної прозорості фінансових установ* пропонується включати:

- критерій прозорості інформації про структуру власності фінансових установ;
- критерій прозорості інформації про склад та діяльність рад директорів і менеджменту;
- критерій прозорості фінансової й операційної інформації.

До *критеріїв періодичності зміни керівного персоналу фінансових установ* пропонується відносити:

- критерій ризику зловживання тривалим перебуванням на керівній посаді фінансових установ;
- критерій ризику частотої зміни керівного персоналу фінансових установ.

Впровадження нових критеріїв ризику персоналу фінансових установ надасть змогу більш об'єктивно оцінювати ризики фінансових установ, що виникають у процесі запобігання легалізації доходів, особливо в умовах, коли вони з метою отримання додаткових доходів формалізовано проводять фінансовий моніторинг (первинний та внутрішній).

Дослідивши положення наказів НБУ та Методичних рекомендацій ДСФМУ з організації проведення фінансового моніторингу в банках України, нами було виявлено такі недоліки в системі критеріїв оцінки ризику персоналу банку в аспекті організації легалізації коштів працівниками банку:

- нерегламентованість критеріїв та методів оцінки ризику (оцінка ризиків, пов'язаних з персоналом, здійснюється згідно з критеріями та з використанням методів, що встановлюються банком самостійно);
- відсутність єдиного підходу до формалізації процедури встановлення повноважень окремих підрозділів та співробітників (рівень формалізації процедури встановлення повноважень окремих підрозділів та співробітників визначається банком самостійно і залежить від розміру та структури установи, спектра операцій, що проводяться, діючої у банку системи управління ризиками, інших факторів);
- відсутність єдиних програм підготовки персоналу для проведення внутрішнього фінансового моніторингу, дієвої системи контролю якості такої підготовки (банком самостійно визначаються можливості, доступні ресурси, форми проведення освітніх заходів та впроваджуються навчальні програми, які мають відповідну цільову спрямованість у сфері боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму);

- проблеми оптимізації ризику, пов'язаного з концентрацією повноважень у однієї особи через великий термін її роботи на посаді члена правління, враховуючи закритість інформації для НБУ, ДСФМУ та інших фінансових органів про власників та членів правління багатьох банків;
- проблема періодичності зміни (ротації та оновлення персоналу) на керівних посадах (відкриття внутрішньобанківської інформації для значного кола осіб при високій частоті оновлення персоналу);
- відсутність трактування поняття “бездоганна ділова репутація” для працівників, що здійснюють фінансовий моніторинг.

У складі ризиків персоналу особливе місце займають *ризиків керівництва фінансової установи*, оскільки саме керівний склад має широкі посадові повноваження, необмежений доступ до всіх інформаційних ресурсів, пріоритетний вплив на прийняття управлінських рішень, в тому числі щодо формування та комплектування структурних підрозділів персоналом, побудови системи управління ризиками тощо. Тому для керівного персоналу установ визначаються певний рівень кваліфікації та ділової репутації, в тому числі до членів спостережних рад та правління фінансових установ [274, 281].

Незважаючи на наявність методичних рекомендацій щодо періодичної оцінки поведінки та економічних рішень керівництва в контексті відповідності інтересам фінансової установи, в більшості фінансових установ дані порядки відсутні або не виконуються (не відбувається ротація та оновлення керівного складу).

Саме тому актуалізується виділення двох критеріїв ризику керівного персоналу фінансової установи (див. рис. 1.11): ризику зловживання тривалим перебуванням на керівній посаді фінансових установ та ризику частотої зміни керівного персоналу фінансових установ, оскільки тривале перебування на посаді керівника фінансової установи може призвести до конфлікту інтересів керівництва та фінансової установи, зловживання посадовим становищем. У той же час досить часта зміна керівного персоналу також є небажаною для фінансової установи, оскільки керівний персонал отримує доступ до значних ресурсів, у тому числі інформаційних, а при високій плинності керівного складу це може призвести до зменшення інформаційної безпеки фінансової установи.

У той же час в умовах розвитку корпоративного управління у фінансових установах України виникають проблеми контролю за поточною діяльністю керівного складу фінансової установи. Зокрема існує проблема незалежності органів контролю, які перевіряють діяльність органів управління фінансовою установою, які повинні неупереджено

проводити контроль та висувати зауваження і пропозиції щодо діяльності фінансової установи. До складу даних органів контролю фінансових установ відносять: спостережну раду, правління, ревізійну комісію, підрозділи внутрішнього аудиту та контролю, підрозділи ризик-менеджменту, підрозділи і відповідальний персонал з питань протидії легалізації доходів та фінансування тероризму. Тому для підвищення координації діяльності суб'єктів фінансового моніторингу, з урахуванням особливостей корпоративного управління в Україні у фінансовому секторі, необхідне чітке визначення функцій окремих підрозділів та працівників з урахуванням принципів корпоративного управління та існуючої ієрархії управлінського процесу у фінансових установах.

Для управління ризиками персоналу необхідна розробка паспорта посад, встановлення кваліфікаційних та репутаційних вимог відповідно до особливостей роботи окремих категорій спеціалістів. При цьому уніфікований підхід фінансових установ, як правило, має включати наступні складові у розрізі паспорта посад:

- загальні вимоги до персоналу (рівень та характер освіти, досвід роботи, ділова репутація, морально-етичні якості працівника);
- специфічні вимоги до професійних знань, умінь і навичок спеціаліста, що займає дану посаду;
- цільовий профіль посади (місія посади, посадові права та обов'язки, характер основних напрямків діяльності, прогнозовані результати, корпоративна культура всередині установи);
- рівень та характер відповідальності.

Оскільки рівень спеціалізованих вмінь та навичок персоналу надає змогу виявити серед значної кількості підозрілі та незвичні фінансові операції, що дозволяє уникнути завдання шкоди діловій репутації та фінансових витрат фінансової установи. Крім того, пропонується до складу обов'язкових елементів посадового паспорта спеціалістів у сфері протидії легалізації доходів як на рівні первинного фінансового моніторингу, так і на рівні державного фінансового моніторингу, включити наявність спеціальних сертифікатів про навчання та підвищення кваліфікації працівників саме у сфері запобігання та протидії легалізації доходів і фінансування тероризму. При цьому дані програми мають бути уніфіковані, мати практичний характер, включати провідний досвід високорозвинутих країн у сфері сучасних методів та способів протидії легалізації доходів, навчання повинно проводитися в освітніх та наукових структурних підрозділах (НБУ, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України тощо).

Незважаючи на існуючі вимоги проведення щорічного навчання персоналу, для більшості фінансових установ дані заходи мають ско-

ріше за все формальний характер, оскільки для їх реалізації потрібні вилучення з діяльності окремих працівників та підрозділів, значні фінансових ресурсів та часу. Тому фактичне забезпечення підвищення рівня спеціалізованих працівників не відбувається, а гнучкість щодо періодичності та механізмів проведення даних заходів призводить до їх формалізації і виконання не в повному обсязі.

У більшості фінансових установ не приділяється достатня увага вивченню сучасних схем і типології легалізації доходів, враховуючи що методи легалізації доходів та фінансування тероризму постійно змінюються та вдосконалюються, у тому числі з використанням сучасних засобів зв'язку та обчислення. Важливу роль в ефективній побудові внутрішньої системи фінансового моніторингу кожної фінансової установи відіграє рівень корпоративної культури та етики. На основі кодексу корпоративної етики фінансової установи має формуватись негативне ставлення працівників до будь-яких службових зловживань, корупції та інших аспектів легалізації незаконних доходів.

Провідним фактором успішного управління ризиками персоналу банку у сфері протидії легалізації незаконних доходів, є розмежування вимог до: керівництва фінансової установи; працівників служб фінансового моніторингу; персоналу інших структурних підрозділів фінансових установ, що виконують окремі доручення та функції в сфері протидії легалізації доходів відповідно до власних посадових інструкцій. Можна окреслити такий перелік заходів та документів обов'язкових для ознайомлення посадових осіб з метою підвищення рівня їх компетенції у сфері протидії ризикам легалізації доходів отриманих незаконним шляхом, та фінансування тероризму:

- при прийомі на роботу – посадова інструкція; інструктаж щодо адміністративної та кримінальної відповідальності в разі порушення вимог законодавства щодо повної та своєчасної протидії легалізації доходів та розголошення банківської таємниці; рівень доступу до інформації та технологічні карти окремих продуктів і послуг фінансової установи;
- при виконанні посадових обов'язків в ході подальшої роботи – зміни нормативно-правової бази, внутрішніх документів, функціональні обов'язки працівників у зв'язку зі зміною Переліку осіб, пов'язаних зі здійсненням терористичної діяльності, сучасними методичними рекомендаціями, інформацією про ризики клієнта та продукту.

Оцінка рівня виконання заходів щодо мінімізації ризику персоналу в фінансових установах є проблемним завданням, оскільки банки залежно від розміру та структури, територіальної та продуктової спрямованості, мають самостійно формалізувати процедури та встановлювати повноваження окремих структурних підрозділів та відпо

відальних посадових осіб. Дана ситуація не забезпечує достатнього контролю з боку як органів контролю і нагляду в сфері протидії легалізації незаконних доходів (рівень державного фінансового моніторингу), так і інших органів державної влади, за якістю заходів мінімізації ризиків персоналу, оскільки дані ризики можуть істотно вплинути не лише на рівень ділової репутації та імідж окремої фінансової установи, але й на окремий сегмент фінансового ринку в цілому. Наприклад ризики персоналу банку групи найбільших можуть вплинути не лише на погіршення його іміджу, відтоку клієнтів та фінансових ресурсів але й на дестабілізацію банківської системи в цілому.

На нашу думку, в процесі забезпечення мінімізації ризиків персоналу доцільно розробити уніфіковані правила та процедури управління ризиками персоналу з метою запобігання та протидії легалізації доходів та фінансування тероризму, забезпечення високого рівня довіри населення та інвесторів до фінансової системи країни, її стабільності та поступального, стабільного розвитку.

Система внутрішнього контролю фінансової установи за дотриманням як нормативних, так і внутрішніх документів та процедур протидії легалізації доходів, є пріоритетною та має бути побудована відповідно до принципів організації структури та сфер діяльності установи, а її діяльність повинна мати характеристики достовірності, інформативності та оперативності. З урахуванням розвитку сучасної техніки, засобів комунікації та зв'язку саме рівень інформаційної прозорості фінансової установи визначає не лише її корпоративний імідж але й є підставою для проведення органами державної влади додаткових контролюючих заходів (в тому числі для забезпечення повної та своєчасної протидії фінансової системи процесам легалізації доходів).

Для мінімізації ризиків персоналу у сфері фінансового моніторингу прийнято ряд нормативних актів [272, 68, 67, 276, 273], при цьому всі кандидатури мають погоджуватися у відповідному органі державної влади. Крім того, обов'язковим є поточний контроль за діяльністю даної категорії працівників банку службами внутрішнього аудиту та представниками відділів безпеки. В умовах погіршення кон'юнктури ринку банківських послуг зростає загроза участі власників банків та їх персоналу у легалізації (відмиванні) доходів, отриманих незаконним шляхом, що призводить до зростання ризиків банку.