

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ ЗОЛOTOВАЛЮТНИМИ РЕЗЕРВАМИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

О.Б. Лупін, Національний банк України

Управління золотовалютними резервами слід розглядати як складну систему із багаторівневою ієрархічною структурою, єдиною мережею обміну інформацією та методологічною базою. З функціональної точки зору, управління золотовалютними резервами може бути представлене у вигляді процесу, що має чотири основних етапи: планування; організацію, мотивацію та виконання; аналіз ефективності; звітність та контроль.

Необхідною умовою нормального функціонування системи управління золотовалютними резервами центрального банку є створення ієрархічної організаційної структури, основною вимогою до якої є розподіл повноважень та відповідальності між особами, які ініціюють укладення угод, контролюють ризики, здійснюють розрахунки та складають звітність за укладеними угодами. Світовий досвід свідчить, що для організації управління золотовалютними резервами та запровадження дієвого контролю за операційним ризиком необхідне створення трьох окремих підрозділів: фронт-, мідл- та бек-офісів.

Верхній щабель ієрархії центрального банку формує довгострокову інвестиційну стратегію, яка, з огляду на поточну ринкову кон'юнктуру, реалізується інвестиційним комітетом (середньострокова стратегія) та фронт-офісом (тактичне та оперативне управління золотовалютними резервами).

Реалізація інвестиційної стратегії може передбачати можливість відхилення фактичної інвестиційної структури золотовалютних резервів від інвестиційного еталону (активний інвестиційний менеджмент) або без такої можливості (пасивний інвестиційний менеджмент).

Пасивний інвестиційний менеджмент ґрунтується на гіпотезі ефективного ринку, і декларує неможливість отримання в довгостроковій перспективі більшого доходу, ніж інші учасники ринку. Активний інвестиційний менеджмент, навпаки, спрямований на знаходження цінових "аномалій" на фінансових ринках та отримання додаткового прибутку від арбітражних операцій.

Керівними органами Національного банку України є Рада Національного банку та Правління Національного банку України. Правління Національного банку України приймає рішення щодо таких питань, що стосуються управління золотовалютними резервами:

- про диверсифікацію активів Національного банку та їх ліквідності;
- щодо мінімального розміру золотовалютних резервів;
- про участь у міжнародних фінансових організаціях;
- визначає організаційні основи та структуру Національного банку, затверджує положення про структурні підрозділи та установи НБУ, а також порядок призначення керівників підрозділів;
- видає нормативні акти Національного банку.

Рада Національного банку України є наглядовим органом, якому заборонено втручання в оперативну діяльність Правління Національного банку України, та має право відкладального вето щодо рішень Правління Національного банку України:

- диверсифікації активів Національного банку та їх ліквідності;
- мінімального розміру золотовалютних резервів.

Оперативні рішення з питань управління золотовалютними резервами в Національному банку України приймає заступник Голови НБУ, що за розподілом обов'язків опікується діяльністю Департаменту валютного регулювання, директор Департаменту валютного регулювання та начальник управління валютних операцій, що входить до складу Департаменту валютного регулювання. Бухгалтерський облік та розрахунки за здійсненими операціями з золотовалютними резервами здійснює Операційне управління НБУ.

На організаційному рівні Національного банку України не повністю завершився процес створення повноцінних фронт-, бек- та мідл-офісів та оптимізації операційних процедур. Так, “незалежне” підтвердження укладених угод до сьогоднішнього часу здійснює той же підрозділ, що і укладає угоди, а саме управління валютних операцій. З іншого боку, після формального переведення відділу СВІФТ до структури Операційного управління НБУ, не сформовано в повному обсязі надійний механізм внутрішнього контролю за здійсненням розрахунків. Створення незалежного управління контролю ризиків, безсумнівно, є прогресивним кроком, однак, в існуючому вигляді це управління спроможне виконувати лише функції загального послідуючого контролю, а також методологічні функції. При цьому функції оперативного та попереднього контролю повинні покладатися в тому або іншому вигляді на інші підрозділи.

Реорганізація організаційної структури та відокремлення фронт-, мідл- та бек-офісу необхідні з точки зору зменшення операційного ризику при здійсненні операцій з золотовалютними резервами. Укладання угоди здійснюватиметься у фронт-офісі, а незалежне підтвердження укладеної угоди та проведення розрахунків за нею здійснюватиметься в бек-офісі. Мідл-офіс покликаний проводити попередній контроль ризиків, вести управлінський облік тощо. Автор пропонує наступну організаційну структуру управління валютних операцій, яке об'єднує в собі фронт- та мідл-офіс, з точки зору управління золотовалютними резервами (рисунок).

Функціями Операційного управління НБУ є здійснення незалежного підтвердження та розрахунків за укладеними угодами, ведення реєстрів бухгалтерського обліку, формування звітності. Слід зазначити, що, незважаючи на формальне переведення відділу СВІФТ до ОПЕРУ НБУ, ще не створені достатні механізми внутрішнього контролю за здійсненням розрахунків. Так, необхідно на технічному рівні виключити можливість перерахування коштів відділом СВІФТ за непідтвердженими угодами, установити окремі термінали СВІФТ з контрольними функціями у відповідальних фахівців ОПЕРУ НБУ.

Запропоновані автором зміни ведуть до повного (до рівня заступників Голови НБУ) відокремлення фронт-, мідл- та бек-офісів, створення трьох незалежних каналів звітності про різні аспекти управління золотовалютними резервами, що значно підвищує прозорість управління золотовалютними резервами та знижує ризик різних зловживань. Створення секторів оперативного контролю ризиків у підрозділах НБУ

приведе до виникнення подвійного контролю операцій з золотовалютними резервами, що обумовить зниження операційного ризику.

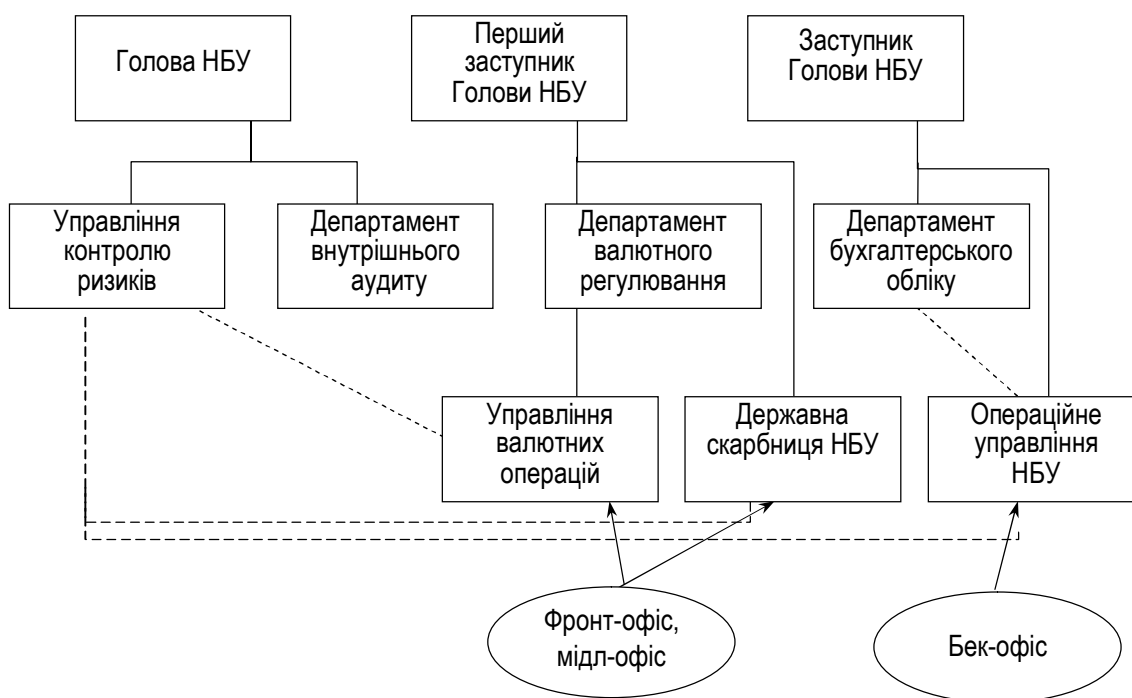


Рис. Вдосконалення організаційної структури управління золотовалютними резервами Національного банку України

Запропонована організаційна система повинна бути підкріплена відповідною системою делегування повноважень. Розподіл функцій та повноважень різних ланок менеджменту Національного банку України наведено у таблиці.

Таблиця

Розподіл повноважень у процесі управління золотовалютними резервами

Рівень	Функції та повноваження
Правління Національного банку України	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення цілей та основних принципів управління золотовалютними резервами Національного банку України; ▪ встановлення мінімального/цільового обсягу золотовалютних резервів; ▪ встановлення загальних правил валютної диверсифікації золотовалютних резервів НБУ; ▪ встановлення обмежень щодо рівня ризиків, що готовий взяти на себе Національний банк України; ▪ затвердження нормативно-правових актів щодо управління золотовалютними резервами; ▪ визначення організаційної структури підрозділів, що задіяні в процесі управління золотовалютними резервами НБУ; ▪ встановлення повноважень посадових осіб Національного банку щодо підписання фінансових угод, що укладаються в процесі управління золотовалютними резервами Національного банку
Комітет з управління активами та пасивами НБУ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розподіл коштів золотовалютних резервів у портфелі; ▪ затвердження інвестиційних еталонів портфелів золотовалютних резервів; ▪ здійснення контролю за ризиками і результатами фінансової

Рівень	Функції та повноваження
	<p>діяльності за операціями із золотовалютними резервами Національного банку, встановлення кредитних та інших лімітів;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечення координації діяльності структурних підрозділів Національного банку; ▪ надання звітності Голові та Правлінню Національного банку
Директор Департаменту валютного регулювання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ здійснення оперативного контролю за дотриманням інвестиційних еталонів та обмежень ризику, встановлених Правлінням НБУ та Комітетом з питань управління активами та пасивами НБУ; ▪ прийняття оперативних рішень щодо здійснення стандартних операцій з золотовалютними резервами у сумі, що перевищує 50 млн. дол.; ▪ здійснення щомісячного моніторингу рівня ліквідності та дохідності золотовалютних резервів
Начальник управління валютних операцій	<ul style="list-style-type: none"> ▪ прийняття оперативних рішень щодо здійснення стандартних операцій з золотовалютними резервами у сумі, від 20 до 50 млн. дол.; ▪ здійснення контролю за дотриманням лімітів на всі види ризику; ▪ визначення окремих фінансових інструментів (з дозволеного переліку та згідно з інвестиційним еталоном) для інвестування коштів золотовалютних резервів; ▪ забезпечення відповідного рівня ліквідності золотовалютних резервів НБУ
Начальник відділу операцій із золотовалютним резервом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечення укладання угод з прийнятими контрагентами та фінансовими інструментами у межах затверджених лімітів; ▪ прийняття оперативних рішень щодо здійснення стандартних операцій з золотовалютними резервами у сумі, що не перевищує 20 млн. дол.; ▪ забезпечення наявності, достовірності та повноти інформації за кожною з укладених угод з коштами золотовалютних резервів для здійснення незалежного підтвердження та розрахунків за угодами

Підсумовуючи вищенаведене, можна зазначити, що досконала організаційна структура є необхідною умовою управління золотовалютними резервами Національного банку України. Використання наведених в статті підходів щодо організаційного розмежування підрозділів Національного банку України, створення трьох ієрархічних вертикалей дозволить суттєво зменшити рівень операційного ризику, підвищити прозорість механізму управління золотовалютними резервами, запровадити дієву систему внутрішнього контролю.