



*KPMG FS Advisory - Financial Risk Management*

# Новые требования регулятора к системе управления рисками

Киев, июль 2018 г



# Содержание

<b>Причины внедрения новых требований регулятора.....</b>	<b>3</b>
---	----------

Обзор новых требований регулятора.....	6
--	---

Сложности и выгоды от внедрения новых требований.....	11
---	----



# Что является причиной введения новых требований регулятора



# Почему внедрение новых подходов к корпоративному управлению и управлению рисками – обязательная и безотлагательная задача



**В соответствии с Меморандумом про экономическую и финансовую политику между Украиной и Международным валютным фондом<sup>1</sup> (март 2017 г.):**



*«...НБУ...подготовит промежуточный отчет о прогрессе во внедрении надзора, основанного на рисках....»*



*«...НБУ.....утвердит положение о минимальных организационных и функциональных условиях для эффективной системы управления рисками в банках...»*



*«...НБУ....до конца апреля 2018 года завершит оценку коллективного соответствия советов и квалификацию высшего руководства 10 крупнейших банков и, в случае необходимости, даст указание об устранении несоответствий в течение 90 дней...»*

<sup>1</sup> Пункт 12 Меморандума

# Содержание

Причины внедрения новых требований  
регулятора.....3

**Обзор новых требований  
регулятора.....6**

Сложности и выгоды от внедрения новых  
требований.....11



# Какие ключевые элементы содержит документ



Организационная структура (субъекты СУР)



Функции Наблюдательного совета, Правления и их комитетов



Культура управления рисками, кодекс поведения и политика избегания конфликта интересов



Функции подразделения по управлению рисками и подразделения комплаенс



Требования к структуре внутренних документов банка по вопросам СУР



Новые продукты и значительные изменения



Лимиты рисков



Информационные системы и отчетность



Модели и инструменты оценки рисков



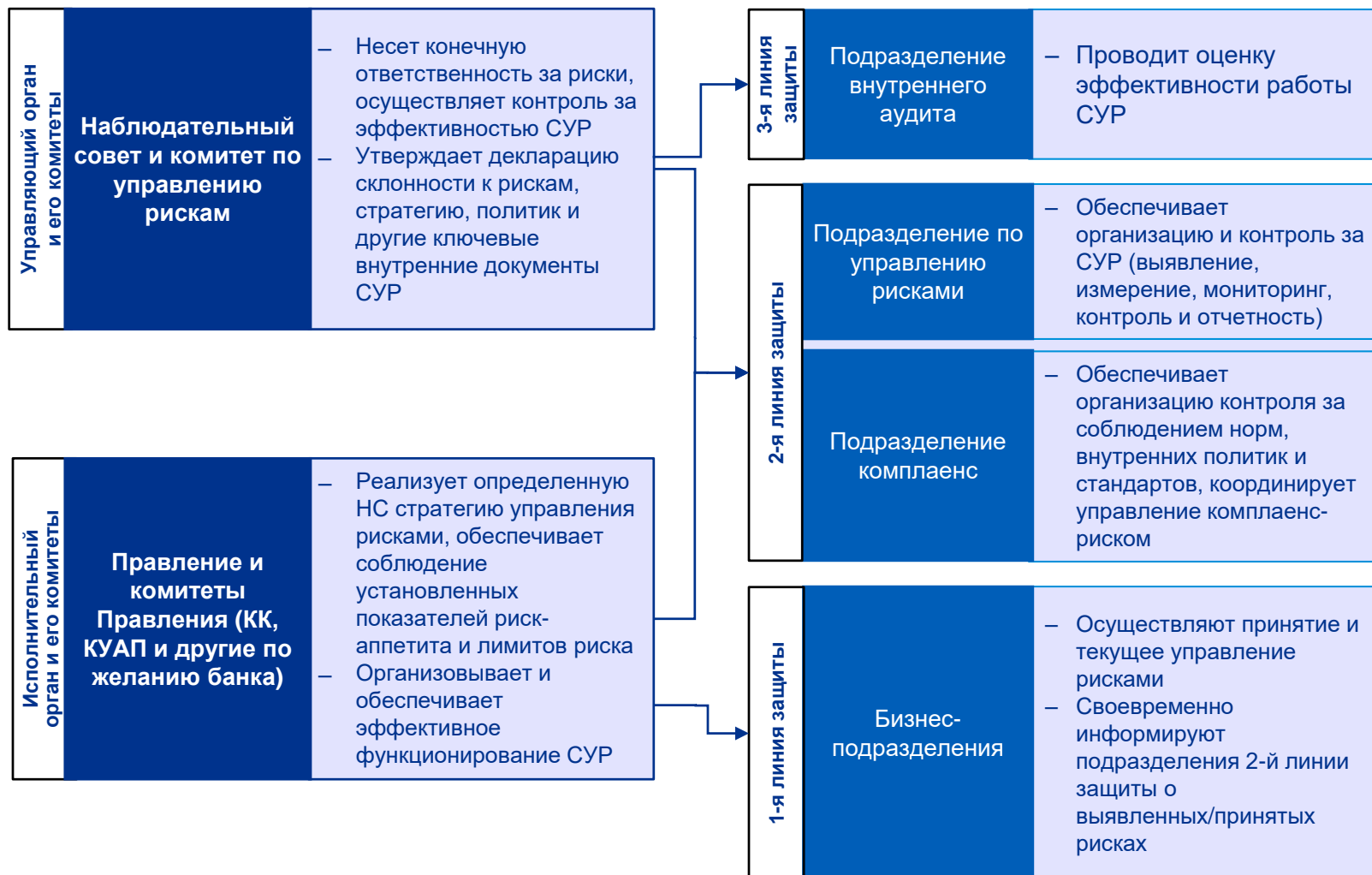
Стресс-тестирование



Детальные требования к управлению каждым видом риска



# Кто является субъектами СУР, функции субъектов



# Какие основные элементы предусмотрены для управления каждым из существенных рисков





# График внедрения: первые 2 этапа должны создать базис для СУР

Этапы	2018					2019				
	Q3		Q4			Q1		Q2		
<b>1. Создание организационной структуры СУР</b>										
Комитет Совета по управлению рисками										
Подразделение комплаенс										
Три линии защиты										
Отчет о выполнении в НБУ										
<b>2. Культура управления рисками</b>										
Кодекс этики										
Политика предотвращения конфликтов										
Порядок работы со связанными лицами										
Механизм конфиденциального уведомления										
Программа обучения										
Отчет о выполнении в НБУ										

## Обзор новых требований регулятора

График внедрения: на 3-м этапе должны быть разработаны документы для управления каждым из рисков, на 4-м - принята Декларация склонности к риску

Этапы	2019										2020
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
<b>3. Стратегии, политики, методики, инструменты, системы, процессы</b>											
<b>3.1 Общебанковские</b>											
Стратегия управления рисками											
Политика новых продуктов											
Процедура эскалации о нарушении лимитов											
Процедуры и формы отчетности по рискам											
<b>3.2 Кредитный риск</b>											
Политика											
Методики, методы и инструменты											
Процессы, системы, отчетность											
<b>3.3 Риски ликвидности, процентный, рыночный</b>											
Политики, план финансирования в условиях кризиса											
Методики, методы и инструменты											
Процессы, системы, отчетность											
<b>3.4 Операционный и комплаенс риски</b>											
Политики, план непрерывности деятельности											
Методики, методы и инструменты											
Процессы, системы, отчетность											
<b>3.5 Другие существенные риски</b>											
Методика выявления											
Политика											
Методики, методы и инструменты											
Процессы, системы, отчетность											
Отчет о выполнении в НБУ											
<b>4. Декларация склонности к рискам</b>											
Декларация склонности к рискам											
Остальные документы согласно Положения											
Отчет о выполнении в НБУ											

# К каким вызовам банки должны быть готовы уже сейчас



Новые требования по СУР — только первый этап внедрения новых регуляторных требований в сфере корпоративного управления



Значительное усиление роли и ответственности Наблюдательного совета — особенно важно для государственных банков



Новые требования к управлению рисками, комплаенс и внутреннему контролю тесно взаимосвязаны — необходим единый подход к внедрению



Принцип регулирования смещается с rule-based к principle-based — необходимы большие усилия и квалификация для внедрения



Правильно выстроенная IT-инфраструктура становится еще более важной – при внедрении новых требований обязательно необходимо учитывать IT-составляющую

# Содержание

Причины внедрения новых требований регулятора.....	3
--	---

Обзор новых требований регулятора.....	6
--	---

<b>Сложности и выгоды от внедрения новых требований.....</b>	<b>11</b>
--	-----------



# На какие ключевые вопросы относительно внедрения новых требований каждый банк должен ответить в первую очередь

1

Какие несоответствия существуют в банке по сравнению с новыми требованиями?

2

Каков подход и целевая модель, которую банк хочет реализовать?

3

Определено ли уже банком ответственное лицо, которому поручено управлять внедрением новых требований?

4

Определен ли банком предполагаемый календарный план, который обеспечит полную готовность к началу периода, установленного регулятором?

5

Действительно ли банк рассматривает внедрение новых требований как возможность улучшить управление рисками, или же как формальность?

# С какими сложностями столкнутся банки



## Определение риск-аппетита и его соответствие стратегии

Какими будут индикаторы риска? Как эффективно синхронизировать риск и бизнес-планирование?



## Определение существенных рисков

Что такое полный перечень существенных для банка рисков? Как банк идентифицирует все виды существенных рисков?



## Измерение риска

Какие подходы должен использовать банк для оценки риска и требуемого капитала (продвинутые, регуляторные)? Какие данные для этого доступны?



## Взаимодействие в рамках Группы

Как организовать взаимодействие в управлении рисками и капиталом внутри Группы? Какие функции управления рисками и капиталом могут передаваться между участниками?



## Организационная структура управления рисками

Как банк должен распределять ответственность за управление рисками (определять соответствующие функции, которые должны выполняться разными подразделениями)?

Регулирование, основанное на принципах, предоставляет банкам большую гибкость в подходах к управлению рисками, но также требует больших усилий для определения целевого видения этого процесса



# Какие выгоды получают банки в результате внедрения новых требований

## Выгоды, которые необходимо извлечь:

- Более эффективная система управления рисками станет дополнительным конкурентным преимуществом в рамках общей бизнес-модели банка
- Внедрение лучших мировых практик и, как следствие, повышение доверия со стороны инвесторов, контрагентов, клиентов, материнских компаний
- Повышение прозрачности системы управления и налаживание эффективной обратной связи позволит Наблюдательному совету осознанно принимать на себя дополнительную ответственность



## Вызовы, с которыми придется столкнуться:

- Трансформация системы управления с учетом повышения ответственности Наблюдательных советов
- Изменение корпоративной культуры в части внедрения целостной культуры управления рисками
- Необходимость трансформации бизнес-процессов
- Необходимость дополнительных инвестиций в персонал и IT



# Контакты

## **Михаэль Куниш**

*Партнер - Руководитель Практики по управлению финансовыми рисками КПМГ в СНГ*

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

## **Алексей Филиппов**

*Менеджер - Группа управления финансовыми рисками КПМГ в Украине*

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





[kpmg.ua](http://kpmg.ua)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2018 ООО «КПМГ-Украина», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Украины, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.