İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzinin Məsləhət və Təlim Xidmətləri

Risklərin idarə edilməsi modelinin seçilməsi və tətbiqi üzrə konsaltinq təklifi

BAKI 2016

Təklifin qısa məzmunu

Layihənin 3 mərhələdə həyata keçirilməsinə planlaşdırılır:

1. Risk auditi
2. Təklif olunan hədəf modeli
3. Hədəf modelinin tətbiqi prosesi

1. Audit mərhələsində görüləcək işlər

Layihənin risk auditi mərhələsində aşağıdakı istiqamətlər üzrə araşdırma aparılacaq:

- Təşkilati struktur;
- Risk iştahası;
- Biznes proseslər;
- İşçi heyət;
- Risk hesabatlıq sistemi;
- İT sistemi.

1.1. Təşkilatı struktur

Təşkilati strukur araşdırılan zaman aşağıdakı suallara cavab axtarılacaq:

1. Riskə görə məsuliyyət daşıyan şəxs – Baş risk inzibatçısı (CRO) təyin olunubmu?
2. Baş risk inzibatçısının menecment ierarxiyasında yeri necə müəyyən olunub?
3. Baş risk inzibatçısına verilən səlahiyyətlər tənzimləyici orqanların verdiyi səlahiyyətlərlə məhdudlaşır yoxsa əlavə səlahiyyətlər verilib?
4. Son 3 ildə Baş risk inzibatçısı tərəfindən məhdudlaşdırıcı tədbirlər hansı tezlikdə və hansı əsaslarla həyata keçirilib?
5. Risk funksiyasının (departamentinin) vəzifə və səlahiyyətləri, habelə proseslərə müdaxilə eləmək imkanları hansı səviyyədədir?
6. Risk funksiyası proseslərə post-faktum yoxsa interaktiv şəkildə müdaxilə edə bilir?
7. Risk funksiyasının qaydalarla tənzimlənən fəaliyyətində nəzarətin mahiyyətinə zidd olan hər hansı fəaliyyət, yəni maraqlar münaqişəsi müvcuddurmu?

Bu sualların cavablandırılması mövcud daxili sənədlərin təhlili və eyni zamanda şaquli ierarxiyada əməkdaşların müsahibəsi yolu ilə həyata keçiriləcək.

1.2. Risk iştahası

Risk iştahası aşağıdakı suallara əsasən qiymətləndiriləcək:

1. Risk iştahası (Rİ) bəyannaməsi mövcuddurmu?
2. Rİ nə dərəcədə dəqiq ifadə olunub? Yazılı Rİ bəyannaməsi mövcuddurmu? Bəyannamə hansı tezliklə nəzərdən keçirilir və yenilənir?
3. Bəyannamə ayrıca yazılı sənəd formasında müəyyən edilməyibsə risk iştahasını ifadə və əvəz edə biləcək hansı sənədlər mövcuddur?
4. Risk iştahasını faktiki olaraq hansı orqan səviyyəsində müəyyən edilir?
5. Risk iştahası Bankın ümumi strategiyası ilə uyğunlaşdırılıbmı?
6. Risk iştahası heyətə hansı formada kommunikasiya olunur?
7. Bütün risk sahələri üzrə risk iştahası təyin olunubmu?
8. Bankın riskgötürmə qabiliyyəti (RQ) nə səviyyədədir?
9. Bankın Rİ və RQ nə dərəcədə bir-birinə uyğundur?
10. Bankın strateji, risk menecment və maliyyə funksiyaları arasında risk iştahasının icrası üzrə əməkdaşlıq hansı səviyyədədir?

Bu sualların cavablandırılması mövcud daxili sənədlərin təhlili və eyni zamanda şaquli ierarxiyada əməkdaşların müsahibəsi yolu ilə həyata keçiriləcək.

1.3. Biznes proseslər

Biznes proseslərin təhlili aşağıdakı suallar ətrafında həyata keçiriləcək:

1. Bankda hansı biznes proseslər mövcuddur?
2. Biznes proseslər üzrə proses sahibi müəyyən edilibmi?
3. Biznes proseslərin bütün mərhələləri nə dərəcədə aydın şəkildə sənədlərdə əksini tapıb?
4. Biznes proseslər yaradılan və təkmilləşdirilən zaman bütün əlaqədar departamentlərin rəyi alınırmı?
5. Biznes proseslərin sənədlərdə yazılmış versiyası ilə real gedişi arasında hansı fərqlər mövcuddur?
6. Biznes prosesləri ləngidən hansı səbəblər mövcuddur?

1.4. İşçi heyət və İT sistemi

Bu sahələr araşdırılan zaman aşağıdakı ümumi xarakterli suallara cavab axtarılacaq:

1. Bankın bütün işçi heyətin hazırlığı, təcrübəsi, riskə yanaşması və risk mədəniyyəti hansı səviyyədədir?
2. Əməkdaşlar risklərin idarə olunmasının əhəmiyyətini nə dərəcədə başa düşürlər?
3. Hazırki əməkdaşlar risklərdən ilkin qorunma funksiyasını yerinə yetirə bilərlər?
4. İT resursları və həmin sahənin kadrlarının bilik və bacarıqları nədərəcədə genişdir?
5. Bankın proqram təminatının texniki imkanları yenilikləri tətbiq eləməyə imkan verirmi?

1.5. Risk hesabatlıq sistemi

Bu sahənin analizi zamanı aşağıdakı kimi suallar cavablandırılacaq:

1. Bankın standartlaşmış və avtomatlaşdırılmış hesabatlıq sistemi mövcuddur yoxsa eyni məsələ üzrə hər funksiya özünün hesabatlıq sisteminə malikdir?
2. Risk hesbatlıq sistemi nə dərəcədə əhatəli və aktualdır?
3. Hesabatlar retrospektiv yoxsa prospektiv şəkildə riskləri ölçür?
4. Hesabatlıqlar üzrə «proses sahibi» yanaşması tətbiq olunurmu? Hər hesabatlığa cavabdeh qurum müəyyən olunubmu?
5. Yeni yaranan risklər üçün asanlıqla hesabatlıq yaratmaq mümkündürmü?
6. Bank üzrə risklərin inteqrasiya olunmuş (toplam) şəkildə hesabatlığını əldə etmək mümkündürmü?
7. İT sistemi və mütəxəssislər yeni hesabatların yaradılması və tətbiqinə nə dərəcədə hazırdır?

2.Hədəf modeli

İnteqrasiya olunmuş risk modeli kimi 2 əsas seçim mövcuddur:

1. CAS müəssisə risk menecment (ERM) yanaşması
2. COSO inteqrasiya olunmuş risk menecment yanaşması

«ECRS» şirkəti bu iki yanaşmanın bir çox elementlərini özündə birləşdirən yanaşma təklif edir. Təklif olunan yanaşmanı aşağıdakı hissələrdə izah etmək olar:

- Yanaşmanın əsas prinsipləri;
- Yanaşmanın əsas məqsədləri;
- Yanaşma üzrə risklərin idarə edilməsinin komponentləri;
- Risk iştahasının təyin edilməsi prinsipləri;
- Fövqəladə hallarda davranış prinsipləri.

2.1. Hədəf modeli – prinsiplər

Hədəf modeli aşağıdakı prinsipləri rəhbər tutaraq qurulur:

Məqsədyönlülük – risklərin idarə edilməsi prosesinin Bank fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə uyğun olmasını nəzərdə tutur;

Dövrilik və kəsilməzlik – biznes proseslərinin bütün mərhələlərində və daimi olaraq risklərin idarə edilməsini nəzərdə tutur;

Tam əhatəlilik və lazımi resurslarla təminat – risklərin idarə edilməsinin bankın bütün əməkdaşları tərəfindən həyata keçirilməsi və bunun üçün lazımi mühit və şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur;

Vəzifələrin bölgüsü – uyğun struktur və bölmələrin, kollegial orqanların dəqiq vəzifə və səlahiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsini deməkdir. ***3 səviyyəli - işçi, funksional vahid və top menecment*** səviyyələrində risk nəzarət rejiminin olmasını nəzərdə tutur.

2.1. Hədəf modeli – prinsiplər...

Daimi təkmilləşdirmə – mövcud ən yaxşı praktikanın istifadəsini, yeni yaranan metodların ləngimədən istifadəsini nəzərdə tutur;

Prioritetlik – risklərin əhəmiyyətlilik dərəcəsinə görə sıralanmasını nəzərdə tutur;

Proporsionallıq – resursların bankın müxtəlif struktur bölmələri arasında onların götürdüyü risk səviyyəsinə görə bölgüsünü nəzərdə tutur;

Reqlamentləşdirmə – risklərin idarə edilməsi qayda və metodlarının bankın daxili normativ sənədlərində tam şəkildə əks olunmasını nəzərdə tutur;

Şəffaflıq – risklərin idarə edilməsi sisteminin və buna Bankın rəhbərliyi tərəfindən önəm və dəstək verilməsinin hər bir əməkdaş tərəfindən başa düşülməsini nəzərdə tutur.

2.2. Hədəf modeli – məqsədlər

Təklif olunan yanaşma COSO yanaşmasına uyğun olaraq təşkilatın 4 məqsədini tanıyır və risklərin idarə olunması prosesini 8 komponentdə ifadə edir. Risklərin idarə olunması prosesi bütün məqsədlər üzrə bütün komponentləri əhatə etməklə təşkil olunur.

Məqsədlər aşağıdakı kimidir:

1. Strateji məqsədlər
2. Əməliyyat (taktiki) məqsədlər
3. Hesabatlıq
4. Komplayns (tənzimləyici orqanların tələbləri və daxili qaydaların tələblərinə əməl olunması)

2.3. Hədəf modeli – prosesin komponentləri

Hədəf modelində risk menecment prosesi aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

1. Daxili və xarici mühitin dəyərləndirilməsi;
2. Risklərin identifikasiyası və təsnifatı;
3. Risklərin ölçülməsi;
4. Risklərin inteqrasiyası və qalıq (idarə olunmasına ehtiyac olan) risklərin müəyyənləşdirilməsi;
5. Risklərin prioritetləşdirilməsi və menecment funksiyaları arasında bölünməsi;
6. Risklərə qarşı cavab reaksiyası və ya risklərin Bankın xeyrinə istifadəsi;
7. Risklərin kommunikasiya edilməsi;
8. Monitorinq və nəzarət.

Bəzi komponenetlərin ətraflı izahı növbəti slaydlarda verilmişdir.

2.3. Komponentlər – risklərin təsnifatı

Yanaşmaya əsasən aşağıdakı risk qrupları təyin olunur:

Strateji risklər:

1. Rəqabət riski;
2. Texnoloji innovasiyalar riski – texnoloji innovasiyaların gecikməsi və ya uyğunsuzluğu səbəbindən yaranan riskləri əhatə edir;
3. Biznes və məhsul qərarları riski – biznes istiqamətinin, məhsul növlərinin mühitə adekvat olmayan formada seçilməsindən və ya bir istiqamətdə konsentrasiyasından yaranan riskləri əhatə edir;
4. Makroiqtisadi mühit riskləri (demoqrafik-sosial dəyişikliklər, müştəri zövqləri, maliyyələşmə mənbələri riski).

Nüfuz (reputasiya) riski – bankın ümumi nüfuzuna xələl gəlməsi ilə əlaqədar itkilərin yaranması riskidir.

2.3. Komponentlər – risklərin təsnifatı...

Kredit riskləri:

1. Defolt riski – borcalanların öhdəliyini yerinə yetirə bilməməsi və ya bundan imtina etməsi ilə bağlı yaranan riskdir;
2. Vəsaitin geri qaytarılmaması (defolt etmiş müştərilərdən) riski – bütün uyğun alətlər işə salındıqda belə defolt etmiş müştərilərdən vəsaitin tam şəkildə geri alına bilməməsi ilə bağlı yaranan riskdir;
3. Əvvəlcədən ödəniş riski – müştərinin borcunu vatından əvvəl ödəməsi ilə bankın faiz gəlirindən məhrum olması riskidir;
4. Hesablaşma riski - əməliyyatların həyata keçirilməsi zamanı Bank öz öhdəliyini yerinə yetirdikdən sonra qarşı tərəfin obyektiv və ya subyektiv səbəblərdən öhdəliyini yerinə yetirməməsi riskidir;
5. Ölkə riski – Bankın yerləşdiyi ölkənin ümumi kredit qabiliyyətinin dəyişməsi və bunun bankın vəziyyətinə təsirini müəyyən edən riskdir;
6. Kredit reytinqinin düşməsi və kredit spredi riski – kredit reytinq agentlikləri tərəfindən verilmiş reytinqin düşməsi və nəticədə kredit faizi üzrə Banka təklif olunan spredin artması riskidir.

2.3. Komponentlər – risklərin təsnifatı...

Əməliyyat riskləri:

1. İnsan faktoru riski (daxili və xarici frod daxil olmaqla);
2. Səlahiyyət konsentrasiyası riski – səlahiyyət və funksiyaların bir və ya bir neçə nəfər şəxsdə toplanması, o cümlədən ön və arxa ofis funksiyalarının bir şəxsə verilməsi, satış və nəzarət mexaniminin bir mövqedən idarə olunması ilə bağlı yarana biləcək riskləri nəzərdə tutur;
3. İnformasiya texnologiyalarının düzgün fəaliyyət göstərməməsi və fəaliyyətsizliyindən yaranan risklər;
4. Biznes proseslərdən və daxili təlimatlardan qaynaqlanan risklər;
5. İnformasiya yetərsizliyi (hesabatlıq) riski;
6. Model riski;
7. Hüquq və PL/TMM riskləri;
8. Fəlakətlərlə bağlı risklər.

2.3. Komponentlər – risklərin təsnifatı...

Bazar riskləri:

1. Valyuta riski;
2. Faiz dərəcəsi riski;
3. Səhm (kapital alətləri) riski;
4. Əmtəə və əmlak qiymətləri riski;
5. Bazis riski;
6. Volatillik riski və spred riski.

Likvidlik riski:

1. Likvidlik çatışmazlığı riski;
2. Aktivlərin likvid dəyərinin düşməsi riski.

Digər risklər - əvvəlki kateqoriyalara daxil olmayan və Banka zərər vura biləcək risklər.

2.3. Komponentlər – risklərin təsnifatı...

Risklərə adekvat yanaşılması və idarə edilməsinin asanlaşdırılması məqsədilə də risklər aşağıdakı qruplara ayrılır:

1. Məsuliyyəti Bankın səhmdarlarına ötürülən və idarə orqanları tərəfindən aktiv idarə edilməyən risklər - ötürülən risklər;
2. Qoruyucu və məhdudlaşdırıcı tədbirlər vasitəsilə uyğun struktur bölmələr tərəfindən idarə edilən risklər idarə olunan risklər;
3. Dəyər əldə etmək üçün istifadə olunan risklər - istifadə olunan risklər.

2.4. Risk iştahasının təyin edilməsi prinsipləri

Təklif olunan yanaşma çərçivəsində Risk iştahası aşağıdakı prinsiplərlə müəyyən edilməlidir:

- Bankın məqsədləri ilə birbaşa əlaqəli olmalıdır;
- Bankın davamlı fəaliyyətini (going concern) riskə atmamalıdır;
- Bankın hüquqi statusunu riskə atmamalıdır;
- Bank reputasiyasını riskə atmamalıdır (çirkli pulların yuyulması, arzuolunmaz ölkə və şəxslər ilə pul əməliyyatlarının aparılması);
- Aydın, hamı tərəfindən başa düşülən və ölçülə bilən indikatorlarda ifadə olunmalı və mümkün qədər dəqiqliklə göstərilməlidir;
- Hər bir indikatorun idarə olumasına məsul şəxslər aydın şəkildə ifadə edilməlidir;
- İndikatorlar daha çox itkilərlə əlaqəli olmalı və mümkün itkilərin müəyyənləşdirilməsi zamanı təxminlər deyil, modelləşdirmə və stress-test nəticələri istifadə olunmalıdır;
- Seçilmiş indikatorlar manipulyasiya oluna bilməməlidir;
- Risklərin monitorinqi prosesinə yadımçı olmalı, bu prosesi asanlaşdırmalıdır;
- Dəqiq eskalasiya mexanizmini əks etdirməlidir.

3. Hədəf modelinin tətbiqi prosesi

Hədəf modelinin dəqiq müəyyən edilməsi risk auditindən sonra mümkündür. Hədəf modelinin tətbiqi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. Risklərin hesablanması və aqqreqasiyası metodlarının ilkin tətbiqi;
2. Risk heyətinə layihə üzrə görülən işlərin mahiyyəti üzrə iş üzərində treninqlərin verilməsi;
3. Risklərin hesablanması prosesinin avtomatlaşdırılması və ***proqram təminatının yazılması***;
4. Strategiya və riskgötürmə qabiliyyətinə uyğun olan risk strategiyası və risk iştahası bəyannaməsinin yazılması, Bankın bütün əsasnamə, daxili qayda və prosedurlarının onlara uyğunlaşdırılması;
5. Risk mədəniyyətinin formalaşdırılması məqsədilə Bank daxilində bütün əməkdaşlara treninq və vebinarların keçirilməsi, video materialların hazırlanaraq paylanması;

3. Hədəf modelinin tətbiqi prosesi...

Hədəf modelinin tətbiqi zamanı aşağıdakı model və metodların istifadəsi nəzərdə tutulub:

1. ***Kredit riskləri üzrə:*** Vintaj və miqrasiya təhlilləri, «Vintaj çempionları©» metodologiyası, PD və LGD yanaşması, skoring və reytinq modelləri, İFRS ehtiyatlanma metodları, məzənnə həssaslığı skorinqi, ABC (activity-based costing) xərc metodları, risk əsaslı bonus sistemləri, stop-loss limitlərin tətbiqi, sahəvi konsentrasiya limitləri;
2. ***Bazar və likvidlik riskləri üzrə:*** Faiz dərəcələri «Gap» analizi, Real valyuta mövqeyi, depozit axınları modelləri, VaR, LCR, NSFR, hec limitləri;
3. ***Əməliyyat və İT riskləri üzrə:*** Biznes proseslərin təhlili, «yuxarıdan-aşağıya» tipli qalıq əməliyyat riskləri modelləri, «aşağıdan-yuxarıya» tipli aktuarial risk modelləşdirilməsi, itki məlumatlarının toplanması və risk/istilik xəritəsinin hazırlanması, «fraud» (dələduzluq) hallarının müəyyənləşdirilməsi üçün analitik-statistik model, İT sistemlərinin penetrasiya testləri;

3. Hədəf modelinin tətbiqi prosesi...

4. ***Strateji və nüfuz riskləri üzrə aqqreqasiya-edici metod və modellər:*** LCR əsaslı dinamik «gap» modeli, aqqreqasiya olunmuş stress-testlər, fövqəladə hallar və likvidlik planı, Bazel iqtisadi kapital yanaşması;

Bu yanaşmaların böyük qismi proqram təminatı yazılması və ya mövcud proqram təminatına əlavələr edilməsi şəklində avtomatlaşdırılmış hesabatlığa çevriləcək.

Layihə qurtardıqdan sonra işlərin müstəqil şəkildə görülə bilməsi üçün bütün proses boyu əməkdaşlara iş üzərində treninqlər təşkil olunacaq.

Bakı şəh., Yasamal rayonu, Landau küçəsi 16, AZ1073

(+994 12) 521 33 18

info@ereforms.org

www.iqtisadiislahat.org | www.ereforms.org | www.ecoreform.az/

www.facebook.com/iqtisadiislahat

www.twitter.com/iqtisadiislahat

www.youtube.com/channel/UCRqqwouYQ0a5VVfEyLJe4pw

www.linkedin.com/company/13252168/