

---

# Գործառնական ռիսկերի կառավարման ձեռնարկ

---

Սույն ձեռնարկը նախատեսված է բանկերում գործառնական ռիսկի կառավարման գործընթացը կազմակերպելու, ինչպես նաև գործառնական ռիսկի կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Այն կրում է ոչ թե նորմատիվային, այլ խորհրդատվական բնույթ: Այս ձեռնարկով առաջնորդվելու դեպքում բանկը կբարելավի գործառնական ռիսկերի հայտնաբերմանը, չափմանը, վերլուծությանը և կառավարմանը/նվազեցմանն ուղղված միջոցառումների արդյունավետությունը: Ձեռնարկում ամփոփված են գործառնական ռիսկի կառավարման միջազգայնորեն ընդունված սկզբունքները և չափանիշները, որոնք կարող են ուղենիշ հանդիսանան բանկերի համար:

# Բովանդակություն

## Ներածություն

### Գլուխ 1. Գործառնական ռիսկերի կառավարման սկզբունքները

- Սկզբունք 1.
- Սկզբունք 2.
- Սկզբունք 3.
- Սկզբունք 4.
- Սկզբունք 5.
- Սկզբունք 6.
- Սկզբունք 7.
- Սկզբունք 8.

### Գլուխ 2. Գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականության դրույթները

- Դրույթ 1.
- Դրույթ 2.
- Դրույթ 3.
- Դրույթ 4.

### Գլուխ 3. Գործառնական Կորուստների Տվյալների Բազա

- 1. Ներածություն
- 2. Կորուստ առաջացրած իրադարձությունների գրանցումը
- 3. Ծածկույթը, ամբողջականությունը և արժանահավատությունը
- 4. ԳԿՏԲ-ում գրանցման ենթակա կորուստ առաջացրած իրադարձությունները Գործառնական ռիսկերի հետ կապված իրադարձությունները
- 5. Ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության վերաբերյալ դրույթներ
- 6. Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիայի գրանցման սկզբունքները
- 7. Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունների վերաբերյալ ինֆորմացիայի վերլուծություն և հաշվետվությունների կազմում
- 8. Լրացուցիչ ինֆորմացիա

## Ներածություն

Ֆինանսական ծառայությունների գլոբալիզացիան և հետզհետե բարդացող ֆինանսական տեխնոլոգիաները նպաստում են բանկային գործունեության հետ առնչվող ռիսկերի մեծացմանը: Բանկային ոլորտի զարգացումները վկայում են, որ ոչ ֆինանսական բնույթի և հատկապես գործառնական ռիսկերի հետևանքով բանկերի կրած վնասները կարող են էական լինել: Հետևաբար, ֆինանսական կազմակերպությունների և կարգավորող մարմինների համար մեծ կարևորություն է ստացել գործառնական ռիսկերի կառավարումը: Այդ պատճառով բանկերը պետք է քայլեր ձեռնարկեն գործառնական ռիսկերի վերաբերյալ իրազեկությունը բարձրացնելու և դրանց նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու ուղղությամբ՝ մշակելով ու ներդնելով գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականություն: Յուրաքանչյուր բանկ պետք է ձևավորի գործառնական ռիսկի կառավարման իր մոտեցումները՝ կախված մի շարք գործոններից, այդ թվում՝ բանկի չափերից և նրա կողմից իրականացվող գործառնությունների բնույթից, ծավալներից ու բարդությունից: Այնուամենայնիվ, չնայած բանկերի միջև տարբերություններին, հստակ ռազմավարությունների առկայությունը, բանկի տնօրենների խորհրդի ու գործադիր մարմնի կողմից վերահսկողությունը, ներքին հսկողության համակարգը, արդյունավետ հաշվետվողականությունը և արտակարգ իրավիճակներում գործողությունների ծրագրի առկայությունը անհրաժեշտ են բանկում գործառնական ռիսկի կառավարման մշակույթի ձևավորման համար՝ անկախ բանկի չափերից ու գործունեությունից:

Բանկի համար առաջնային խնդիր է ճանաչել, գնահատել, մոնիտորինգի ենթարկել և կառավարել գործառնական ռիսկերը՝ գործառնական ծախսերը կրճատելու և շահութաբերությունը մեծացնելու նպատակով:

Գործառնական ռիսկ է համարվում ոչ ադեկվատ կամ սխալ ներքին գործընթացների, մարդկային գործոնի, համակարգերի և արտաքին միջավայրի ազդեցության հետևանքով առաջացած ուղղակի կամ անուղղակի կորուստը: Նշված սահմանումը ներառում է իրավական ռիսկը, սակայն չի ներառում ռազմավարական և համբավի ռիսկերը: Այս սահմանումն ընդհանուր է, ուստի բանկերը կարող են ներքին օգտագործման նպատակով տալ գործառնական ռիսկի սեփական սահմանումը: Սակայն շատ կարևոր է, որպեսզի բանկը հստակ պատկերացնի գործառնական ռիսկի ընդգրկման շրջանակները՝ վերջինիս կառավարումն իրականացնելու համար:

Գործառնական ռիսկի կառավարումը ենթադրում է ռիսկի ճանաչում, գնահատում, մոնիտորինգ և կառավարում/նվազեցում:

Գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականության հիմքում ընկած է գործառնական ռիսկերի կառուցվածքը:

Գործառնական ռիսկ առաջացնող հիմնական իրադարձություններն են.

- ներքին խարդախություն, աշխատակցի անփութություն (միտումնավոր կերպով կամ անուշադրության հետևանքով հաշվետվական տեղեկատվության աղավաղում, աշխատակցի կողմից բանկի գույքի յուրացում, աշխատակցի կողմից իր անունից բանկի միջոցների հաշվին գործարքների կնքում),

- արտաքին խարդախություն (գողություն, զինված հարձակում, վճարային փաստաթղթերի կեղծում, համակարգչային հակերների կողմից պատճառված վնասներ),
- աշխատանքի փորձ և աշխատավայրի ապահովություն (աշխատակցի առողջության համար անվտանգ աշխատանքային պայմանների ստեղծման պարտականությունների խախտում, համապատասխան փոխհատուցումների վճարում),
- հաճախորդներ, բանկային գործիքներ և բիզնեսի փորձ (ֆիդուցիար պատասխանատվության խախտումներ, հաճախորդի վերաբերյալ բանկային գաղտնիք կազմող տեղեկատվության տարածում, փողերի լվացում, բանկային լիցենզիայով չնախատեսված գործառույթների իրականացում),
- ակտիվների ֆիզիկական վնասվածք (ահաբեկչական հարձակումներ, երկրաշարժ, հրդեհ, ջրհեղեղ),
- բիզնեսի անընդհատության խափանում կամ համակարգի ձախողումներ (հեռահաղորդակցման միջոցների խափանում, համակարգչային ցանցերի հետ կապված խնդիրներ),
- ընթացակարգային խնդիրներ (տվյալների մուտքագրման սխալներ, գրավ ընդունված առարկաների սխալ կառավարում, ոչ ամբողջական իրավական փաստաթղթավորում, չարտոնված մուտք հաճախորդի հաշիվներ),
- անբավարար մարդկային ռեսուրսներ (աշխատակիցների արտահոսք, գիտելիքների, հմտությունների, փորձի պակաս),
- անարդյունավետ որոշումների ընդունման գործընթաց, անբավարար ներքին հսկողություն:

# Գլուխ 1. Գործառնական ռիսկերի կառավարման սկզբունքները

**Սկզբունք 1.** Բանկի տնօրենների խորհուրդը<sup>1</sup> պետք է տեղյակ լինի բանկի գործառնական ռիսկի՝ որպես ռիսկի առանձին տեսակի հիմնական ուղղությունների վերաբերյալ, ինչպես նաև պետք է հաստատի և պարբերաբար վերանայի գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագիրը և ռազմավարությունը: Վերջիններս պետք է արտացոլեն գործառնական ռիսկի ամբողջական սահմանումը և այն սկզբունքները, որոնց համաձայն գործառնական ռիսկը պետք է ճանաչվի, գնահատվի, մոնիտորինգի ենթարկվի և կառավարվի/նվազեցվի:

Տնօրենների խորհուրդը պետք է ուղորդի գործառնական ռիսկերի կառավարման ծրագրում ու ռազմավարության մեջ ամրագրված սկզբունքներին համապատասխան քաղաքականության մշակմանը, ինչպես նաև պետք է հաստատի գործառնական ռիսկի կողմից ներկայացված գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականությունը:

Գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագրում ու ռազմավարության մեջ պետք է պարզորոշ սահմանված լինի «գործառնական ռիսկ» հասկացությունը տվյալ բանկի ներսում: Նշված սահմանումը պետք է բխի գործառնական ռիսկի նկատմամբ բանկի «ախորժակից» և զգայունությունից:

Տնօրենների խորհուրդը պատասխանատու է գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագիրն ու ռազմավարությունն իրականացնելու նպատակով համապատասխան կազմակերպական կառուցվածք ձևավորելու համար, որտեղ մեծ կարևորություն պետք է տրվի ներքին հսկողությանը և հաշվետվողականությանը: Բանկի կառուցվածքը պետք է համադրելի լինի իրականացվող գործառնական ռիսկերին, կառավարման մարմինների պարտականությունները պետք է հստակ տարանջատված լինեն: Ընդ որում, գործառնական ռիսկերի կառավարման առանձին կառուցվածքային միավորների միջև պատասխանատվության ոլորտերի տարանջատումը պետք է կատարվի այնպես, որ հնարավորինս բացառվեն շահերի բախման երևույթները, պետք է ապահովվի տարբեր ստորաբաժանումների միջև տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակումը և համագործակցությունը:

Տնօրենների խորհուրդը պետք է պարբերաբար վերանայի գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագիրն ու ռազմավարությունը՝ հավոզվելու համար, որ բանկն ի վիճակի է կառավարել շուկայական պայմանների և այլ արտաքին գործոնների փոփոխության հետևանքով առաջացող հնարավոր գործառնական ռիսկերը, ինչպես նաև նոր գործիքների, գործունեության տեսակների կամ համակարգերի ներդրման հետ կապված գործառնական ռիսկերը: Գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագրի ու ռազմավարության պարբերական

---

<sup>1</sup> Սույն ձեռնարկում օգտագործված «տնօրենների խորհուրդ» տերմինը համապատասխանում է «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված «բանկի խորհուրդ» տերմինին:

վերանայումները տնօրենների խորհրդի կողմից հնարավորություն են տալիս բանկի կողմից կիրառվող գործառնական ռիսկի կառավարման մոտեցումները համապատասխանեցնել միջազգային լավագույն փորձին՝ հաշվի առնելով տվյալ բանկի առանձնահատկությունները:

**Սկզբունք 2. Բանկի տնօրենների խորհուրդը պետք է համոզվի, որ գործառնական ռիսկի կառավարման գործընթացն ամբողջությամբ և արդյունավետորեն ստուգվում է ներքին աուդիտի կողմից, որն իր հերթին պետք է լինի գործառնապես անկախ, համապատասխան մասնագիտացում և որակավորում ունեցող աշխատակիցներով համալրված: Սակայն ներքին աուդիտի ստորաբաժանումն ուղղակիորեն պատասխանատվություն չի կրում գործառնական ռիսկի կառավարման համար:**

Ներքին աուդիտը պետք է պարզի, թե արդյոք տնօրենների խորհրդի կողմից հաստատված գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականությունն ու ընթացակարգերը ներդրված են և արդյոք կիրառվում են արդյունավետորեն: Տնօրենների խորհուրդն ուղղակիորեն կամ անուղղակի՝ աուդիտային հանձնաժողովի միջոցով, պետք է համոզվի, որ գործառնական ռիսկերի կառավարման ստուգումը ներքին աուդիտի կողմից իրականացվում է բանկի ստանձնած ռիսկերին համապատասխան հաճախականությամբ և ընդգրկունությամբ: Ներքին աուդիտի կողմից պետք է պարբերաբար հաստատվի, որ գործառնական ռիսկերի կառավարման ծրագիրը արդյունավետորեն կիրառվում է ողջ բանկի մասշտաբով:

Քանի որ ներքին աուդիտի ստորաբաժանումը ներգրավված է գործառնական ռիսկերի կառավարման վերահսկողության գործընթացում, ապա տնօրենների խորհուրդը պետք է համոզված լինի, որ ապահովված է ներքին աուդիտի անկախությունը և անաչառությունը: Ներքին աուդիտի անկախությունը և անաչառությունը կդրվի կասկածի տակ, եթե աուդիտն ուղղակիորեն ներգրավված լինի գործառնական ռիսկի կառավարման գործընթացում: Ներքին աուդիտի ստորաբաժանումը կարող է օժանդակել գործառնական ռիսկի կառավարման համար պատասխանատու անձանց, սակայն ուղղակիորեն չպետք է ստանձնի գործառնական ռիսկի կառավարման պատասխանատվությունը:

**Սկզբունք 3. Բանկի գործադիր մարմինը<sup>2</sup> պատասխանատու է տնօրենների խորհրդի կողմից հաստատված գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագրի իրականացման համար: Նշված ծրագիրը պետք է հետևողականորեն կիրառվի ողջ բանկի մասշտաբով, և բանկի անձնակազմի բոլոր անդամները պետք է հստակ գիտակցեն իրենց պարտականությունները և պատասխանատվության ոլորտները գործառնական ռիսկի կառավարման բնագավառում: Գործադիր մարմինը պատասխանատու է նաև բանկի հիմնական գործիքների, գործառնությունների, գործընթացների և համակարգերի գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականության և ընթացակարգերի մշակման համար:**

Բանկի գործադիր մարմինը պատասխանատվություն է կրում գործառնական ռիսկի կառավարման ծրագրից բխող քաղաքականության և ընթացակարգերի

---

<sup>2</sup> Սույն ձեռնարկում օգտագործված «գործադիր մարմին» տերմինը համապատասխանում է «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված «բանկի գործադիր տնօրեն, բանկի տնօրինություն տերմինին»:

մշակման համար, որոնք պետք է կիրառվեն բանկի տարբեր ստորաբաժանումների կողմից: Բանկի բոլոր ստորաբաժանումների ղեկավարները պետք է տեղեկացված լինեն գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականության դրույթների և գործառնական ռիսկերի կառավարման ընթացակարգերի վերաբերյալ ու պետք է գործեն համաձայնեցված այդ ընթացակարգերի իրականացման ընթացքում: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանում պատասխանատվություն է կրում իր գործունեության ոլորտում ծագող գործառնական ռիսկերի կառավարման համար, մինչդեռ գործադիր մարմինը պատասխանատու է ողջ բանկի մասշտաբով գործառնական ռիսկի կառավարման արդյունավետության ապահովման համար: Այդ նպատակով գործադիր մարմինը սահմանում է գործառնական ռիսկի կառավարման ոլորտում յուրաքանչյուր ստորաբաժանման լիազորությունների և պատասխանատվության շրջանակները, հաշվետվողականությունը, ինչպես նաև համոզվում է, որ ստորաբաժանումները հագեցած են համապատասխան ռեսուրսներով գործառնական ռիսկի արդյունավետ կառավարման համար: Հատուկ ուշադրության պետք է արժանանա ղեկավար անձնակազմի և սկզբունքային նշանակություն ունեցող աշխատակիցների ընտրության և մասնագիտական պատրաստվածության հարցը: Գործադիր մարմինը պետք է սահմանի նաև գործառնական ռիսկի կառավարման նկատմամբ վերահսկողության ընթացակարգ, որը պետք է համապատասխանի բանկի ստանձնած ռիսկերին:

Գործադիր մարմինը պետք է համոզվի, որ բանկի անձնակազմը համալրված է բավարար որակավորում և մասնագիտացում ունեցող փորձառու կադրերով, որոնք պատասխանատու են գործառնական ռիսկի կառավարումը հաստատված քաղաքականության դրույթներին համապատասխան իրականացնելու համար: Գործադիր մարմինը պետք է պարզի նաև, թե արդյոք գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականության դրույթներն ամբողջությամբ ընկալվել և կիրառվում են բանկի բոլոր մակարդակների աշխատակիցների կողմից, թե ոչ: Պետք է գնահատվի աշխատակիցների՝ խարդախության հակվածության աստիճանը, խարդախության դեպքերի քանակը և հաճախականությունը: Գործադիր մարմինը պետք է նաև ուսումնասիրի բանկի ղեկավար անձնակազմի և առանձին ոլորտների պատասխանատու անձանց համարժեք փոխորինողների առկայությունը, անհրաժեշտության դեպքում պետք է կազմակերպվեն գիտելիքների, հմտությունների և փորձի փոխանակման միջոցառումներ: Գործունեության ծավալների աճին և գործառույթների բնույթի փոփոխությանը զուգահեռ պետք է ապահովվի կադրերի քանակական և որակական համապատասխան աճ:

Գործադիր մարմինը պետք է համոզվի, որ գործառնական ռիսկերի կառավարման համար պատասխանատու մարմինը (այսուհետ՝ գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմին) սերտորեն համագործակցում է վարկային, շուկայական և այլ ռիսկերի կառավարման համար պատասխանատու մարմինների հետ, ինչպես նաև ապահովագրական ծառայություններ ձեռք բերելու կամ որոշ գործառույթներ այլ կազմակերպություններին պատվիրակելու որոշումներ կայացնող մարմինների հետ: Հակառակ դեպքում բանկի ընդհանուր ռիսկերի կառավարման գործընթացի արդյունավետությունը բարձր չի լինի:

Հատուկ ուշադրություն պետք է հատկացվի գործարքների փաստաթղթավորման նկատմամբ սահմանված պահանջների պահպանմանը: Կարևոր է նաև ապահովել

սահմանված քաղաքականության և ընթացակարգերի հասանելիությունը բոլոր շահագրգիռ ստորաբաժանումներին:

**Սկզբունք 4. Բանկերը պետք է բացահայտեն և գնահատեն գործառնական ռիսկը, որն առկա է բանկի հիմնական գործիքներում, գործառնություններում, գործընթացներում և համակարգերում: Բանկերը պետք է համոզվեն, որ մինչև նոր բանկային գործիքների, գործառնությունների, գործընթացների և համակարգերի ներդրումը և կիրառումը, դրանցում առկա բոլոր գործառնական ռիսկերն արժանահավատորեն չափվել ու գնահատվել են և դրանց գծով առկա են համապատասխան ռիսկերի կառավարման համարժեք համակարգեր:**

Ռիսկի ճանաչումը սկզբունքային նշանակություն ունի գործառնական ռիսկի հետագա մոնիտորինգի և կառավարման իրականացման համար: Ռիսկի ճանաչման գործընթացի արդյունավետությունը ենթադրում է և ներքին (բանկի կազմակերպական կառուցվածք, բանկային գործառնությունների բնույթ, բանկի կադրային ռեսուրսների որակական հատկանիշներ, կառուցվածքային փոփոխություններ և անձնակազմի հոսունություն), և արտաքին գործոնների (տեխնիկատեխնոլոգիական առաջընթաց, տնտեսական հատվածի փոփոխություններ) ուսումնասիրում և դրանց փոփոխությունների բացասական ազդեցության գնահատում բանկի գործունեության վրա:

Բանկի գործունեությանը հատուկ առավել հավանական գործառնական ռիսկերը ճանաչելուց հետո բանկը պետք է գնահատի դրանց նկատմամբ զգայունությունը: Ռիսկի ճիշտ գնահատումը թույլ է տալիս բանկին հասկանալ տվյալ ռիսկի հետ կապված հնարավոր կորուստները և համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկել դրանք նվազեցնելու կամ չեզոքացնելու ուղղությամբ:

**Սկզբունք 5. Բանկերը պետք է ներդնեն գործառնական ռիսկերի և դրանց հետ կապված կորուստների պարբերական մոնիտորինգի իրականացման ընթացակարգեր: Բանկում պետք է առկա լինի մշտական հաշվետվողական համակարգ, որի միջոցով գործառնական ռիսկի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է հաղորդվի գործադիր մարմնին և տնօրենների խորհրդին՝ գործառնական ռիսկի կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով:**

Արդյունավետ մոնիտորինգի իրականացումը կարող է էապես նվազեցնել գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստները: Կանոնավոր մոնիտորինգի իրականացումը հնարավորություն է տալիս ժամանակին բացահայտելու, արագ արձագանքելու և ուղղելու գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականության մեջ և ընթացակարգերում առկա բացթողումներն ու թերությունները, ինչն էլ իր հերթին նպաստում է գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների հաճախականության և չափերի նվազեցմանը:

Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների մոնիտորինգի իրականացմանը զուգահեռ բանկը պետք է մշակի որոշակի «նախազգուշական» ցուցանիշների համակարգ, որոնց արժեքների փոփոխությունը հնարավորություն կտա կանխազգուշակել գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների չափերը: Այս ցուցանիշները հիմնականում օգտագործվում են գործառնական ռիսկի հետ կապված այն պոտենցիալ կորուստները գնահատելու համար, որոնք կարող են առաջանալ բանկի արագ աճի, նոր գործիքների ներդրման,



անձնակազմի հոսունության բարձրացման, գործարքների խափանումների դեպքերում: Երբ գործառնական ռիսկի սահմանաչափերը կցված են «նախագուշական ռիսկերի» ցուցանիշներին, ապա վերջիններիս արժեքների տատանումների կանոնավոր մոնիտորինգը հնարավորություն է տալիս բարձրացնել պոտենցիալ ռիսկերի կառավարման արդյունավետությունը:

Մոնիտորինգի պարբերականությունը պետք է համահունչ լինի բանկի ստանձնած ռիսկերին, ինչպես նաև գործառնական միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին: Մոնիտորինգի արդյունքները, ինչպես նաև ներքին աուդիտի և ռիսկերի կառավարման ստորաբաժանումների հաշվետվությունները պետք է պարբերաբար ներկայացվեն տնօրենների խորհրդին և գործադիր մարմնին:

Գործառնական ռիսկի վերաբերյալ հաշվետվությունները պետք է ներառեն ներքին՝ գործառնական, ֆինանսական և սահմանված ընթացակարգերին համապատասխանության վերաբերյալ տվյալներ, ինչպես նաև արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող երևույթների ու փոփոխությունների վերաբերյալ տեղեկատվություն, որը կարող է էական լինել որոշումների կայացման առումով: Հաշվետվությունները պետք է արտացոլեն գործառնական ռիսկի հետ կապված բոլոր բացահայտված և պոտենցիալ խնդիրները, ինչպես նաև խթանեն ուղղիչ միջոցառումների ժամանակին իրականացումը այդ խնդիրների լուծման ուղղությամբ:

Ղեկավարությունը պետք է պարբերաբար ստուգի, թե արդյոք հաշվետվողական և ներքին հսկողության համակարգերը գործում են ամբողջական և արժանահավատ տվյալների՝ ժամանակին հավաքագրման և ներկայացման սկզբունքներին համապատասխան, որպեսզի համոզվի ներկայացված հաշվետվությունների օգտակարության և արտացոլված տվյալների հավաստիության մեջ: Ներքին հաշվետվությունների արժանահավատությունը ստուգելու համար ղեկավարությունը կարող է օգտագործել նաև արտաքին աղբյուրներից՝ արտաքին աուդիտից, վերահսկող մարմնից, ստացված տեղեկատվությունը: Ստացված հաշվետվությունները պետք է վերլուծվեն և ստացված արդյունքներն օգտագործվեն գործառնական ռիսկի կառավարման գործող համակարգի կատարելագործման, ինչպես նաև գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականության և ընթացակարգերի զարգացման համար:

**Սկզբունք 6. Բանկերը պետք է ունենան համապատասխան քաղաքականություն և ընթացակարգեր տվյալ բանկի համար էական գործառնական ռիսկերը կառավարելու/նվազեցնելու համար: Բանկերը պետք է պարբերաբար վերանայեն գործառնական ռիսկի սահմանաչափերը և կառավարման ռազմավարությունը՝ համապատասխանեցնելով դրանք բանկի կողմից իրականացվող գործունեության ծավալներին, բանկի՝ ռիսկեր ստանձնելու հնարավորությանը և «ախորժակին»:**

Բանկային գործունեությանը բնորոշ էական գործառնական ռիսկերի տարատեսակներից են փողերի լվացման ռիսկը, չարաշահումների ռիսկը, տվյալների մշակման ռիսկը, հաշվարկային ռիսկը, մարդկային ռեսուրսների ռիսկը, տեղեկատվության արտահոսքի ռիսկը, արտակարգ իրավիճակների ռիսկը, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ռիսկը և այլն: Յուրաքանչյուր բանկի համար, ելնելով նրա գործունեության առանձնահատկություններից, էական կարող են համարվել գործառնական ռիսկի տարբեր տարատեսակներ:

Բոլոր գործառնական ռիսկերը ճանաչելուց և գնահատելուց հետո բանկը պետք է որոշում կայացնի, թե ինչպես արձագանքի այդ ռիսկերին: Բանկը կարող է ցուցաբերել հետևյալ մոտեցումները.

- Հրաժարվել ռիսկից, այսինքն՝ դադարեցնել այն գործառնությունները, որոնք կարող են հանգեցնել տվյալ ռիսկի առաջացմանը կամ աճին:

Բանկը նախընտրում է հրաժարվել ռիսկից, եթե այլ կերպ արձագանքելու դեպքում ռիսկի նվազեցման համար կատարված ծախսերն էապես կզերազանցեն դրանց արդյունքում ստացված օգուտները, իսկ առանց որևէ միջոցառման ռիսկի ընդունումը կհանգեցնի էական կորուստների:

- Նվազեցնել ռիսկը, այսինքն՝ ձեռնարկել համապատասխան միջոցառումներ ռիսկային երևույթների տեղի ունենալու հավանականության և/կամ բացասական ազդեցության նվազեցման ուղղությամբ:
- Փոխանցել ռիսկը, այսինքն՝ նվազեցնել ռիսկային երևույթների տեղի ունենալու հավանականությունը և/կամ բացասական ազդեցությունը՝ այն ամբողջությամբ կամ մասամբ փոխանցելով երրորդ կողմին:

Ռիսկի նվազեցման կամ փոխանցման դեպքում բանկը կարողանում է սահմանափակել ռիսկը մինչև այն մակարդակը, որը համապատասխանում է բանկի «ախորժակին»:

- Ստանձնել ռիսկը, այսինքն՝ բանկը պարզապես ընդունում է ռիսկը առանց արևել քայլ ձեռնարկելու նրա տեղի ունենալու հավանականության կամ ազդեցության վրա ազդելու ուղղությամբ:

Բանկը որոշում է պարզապես ստանձնել ռիսկը, եթե նրա մակարդակն արդեն իսկ համապատասխանում է բանկի «ախորժակին»:

Այսինքն՝ բոլոր ճանաչված և գնահատված գործառնական ռիսկերի գծով բանկը պետք է որոշում կայացնի՝ իրականացնել համապատասխան գործընթացներ ռիսկը կառավարելու կամ նվազեցնելու ուղղությամբ, թե պարզապես կրել այդ ռիսկը: Այն ռիսկերի համար, որոնք չեն կարող կառավարվել բանկը պետք է որոշի՝ կամ գնալ այդ ռիսկին, կամ կրճատել այդ ռիսկի հետ առնչվող գործառնությունների ծավալը, կամ էլ հրաժարվել այդ գործառնություններից ընդհանրապես:

Չնայած հաստատված և փաստաթղթավորված քաղաքականության և ընթացակարգերի առկայությունը որոշիչ նշանակություն ունի, սակայն բավարար չէ ռիսկերի արդյունավետ կառավարման գործընթաց ապահովելու համար: Այդ նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ է ունենալ գործունե ցերքին հսկողության համակարգ: Եվ տնօրենների խորհուրդը, և գործադիր մարմինը պատասխանատու են բանկի ցերքին հսկողության համակարգի ձևավորման և արդյունավետ գործունեության համար: Ներքին հսկողությունը՝ որպես բանկի գործունեության անբաժանելի մաս, հնարավորություն է տալիս արագ արձագանքել փոփոխվող պայմաններին և խուսափել անհարկի ծախսերից:

Արդյունավետ ցերքին հսկողության համակարգը ենթադրում է նաև աշխատակիցների պարտականությունների հստակ տարանջատում, ինչպես նաև պատասխանատվության ոլորտները սահմանելիս՝ շահերի բախման երևույթների

բացառում: Շահերի բախման հնարավոր երևույթները պետք է բացահայտվեն, նվազագույնի հասցվեն ու ենթարկվեն անկախ մոնիտորինգի:

Գործառնական ռիսկի կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար բանկում առնվազն պետք է ներդրված լինեն.

- գործառնական ռիսկի սահմանաչափերի պահպանման նկատմամբ կանոնավոր մոնիտորինգի իրականացման գործընթաց,
- բանկի ակտիվների և տվյալների բազաների անվտանգության ապահովման գործընթացներ չարտոնված առնչություններից,
- անձնակազմի մասնագիտացման խորացման և վերապատրաստման գործընթաց,
- այնպիսի գործիքների և գործարքների լրացուցիչ ուսումնասիրման գործընթացներ, որոնք ունենալով ցածր ռիսկայնություն, ապահովում են ակնկալվածից շատ ավելի բարձր եկամտաբերություն (նման իրավիճակներում պետք է պարզել, թե ինչի հաշվին է ստացվել լրացուցիչ եկամուտը, և դրա արդյունքում չեն անտեսվել արդյոք ներքին հսկողության նվազագույն պայմանները),
- գործարքների և դրանց հաշվապահական ձևակերպումների համապատասխանության պարբերաբար ստուգման գործընթացներ:

Նշված գործընթացների բացակայությունը բանկում կարող է հանգեցնել էական կորուստների:

Գործառնական ռիսկն առավել արտահայտված է դրսևորվում, երբ բանկը սկսում է մատուցել նոր ծառայություններ կամ ներդնում է նոր բանկային գործիքներ, մուտք է գործում նոր շուկաներ կամ ընդլայնում է գործունեությունն աշխարհագրական առումով: Նման դեպքերում բանկի ղեկավարությունը պետք է հետևի, որ ռիսկերի կառավարման գործընթացը համապատասխանի գործունեության բնույթի և ծավալների փոփոխություններին:

Որոշ գործառնական ռիսկեր ունեն ցածր հավանականություն, սակայն տեղի ունենալու դեպքում կարող են հանգեցնել հսկայական ֆինանսական կորուստների: Ավելին, ոչ բոլոր ռիսկային երևույթները կարող են կառավարվել (օրինակ՝ բնական աղետները): Այս դեպքերում կարող են կիրառվել ռիսկի զսպման/սահմանափակման գործիքներ՝ նվազեցնելու համար չկառավարվող ռիսկային երևույթների տեղի ունենալու հաճախականությունը, իսկ տեղի ունենալու դեպքում՝ պատճառված վնասի չափերը: Օրինակ ապահովագրությունը հանդիսանում է «քիչ հավանական, սակայն մեծ կորուստներ առաջացնող» (ակտիվների ֆիզիկական կորուստ, աշխատակցի կամ երրորդ կողմի խարդախության արդյունքում պատճառված վնաս, բնական աղետներ, երրորդ կողմի հանդեպ ստանձնած պարտականությունների չկատարման դեպքում երրորդ կողմի օրինական պահանջների բավարարման անհրաժեշտություն) ռիսկային երևույթների զսպման/սահմանափակման գործիք:

Սակայն, բանկերը պետք է դիտարկեն ռիսկերի զսպման/սահմանափակման գործիքները՝ որպես գործառնական ռիսկերի կառավարման լրացուցիչ միջոց, այլ ոչ

թե փոխարինեն ռիսկերի կառավարման գործընթացը սահմանափակման գործընթացով: Բացի այդ, պետք է գնահատել թե որքանով են ռիսկի զսպման/սահմանափակման գործիքներն իսկապես սահմանափակում ռիսկը, հնարավոր է, որ դրանք պարզապես ռիսկը մի ոլորտից տեղափոխեն մեկ այլ ոլորտ կամ նույնիսկ առաջացնեն նոր ռիսկեր (օրինակ՝ իրավական կամ գործընկերոջ ռիսկ):

Ներդրումներն առաջավոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաներում և ավտոմատացված համակարգերում կարող են էապես նվազեցնել մարդկային գործոնի հետ կապված գործառնական ռիսկերը: Սակայն բանկերը պետք է նկատի ունենան, որ գործառնությունների ավտոմատացումը կարող է մեծ հաճախականություն ունեցող և քիչ կորուստներ առաջացնող ռիսկային երևույթները փոխարկել փոքր հաճախականություն ունեցող, սակայն մեծ կորուստներ առաջացնող երևույթների:

Բանկերը պետք է մշակեն համապատասխան քաղաքականություն բանկի կողմից պատվիրակվող գործառնությունների հետ կապված գործառնական ռիսկերի կառավարման համար: Գործառնությունների պատվիրակումը որոշակիորեն նվազեցնում է բանկի ռիսկերը, քանի որ այդ գործառնությունների իրականացումը փոխանցվում է մեծ փորձառություն ունեցող մասնագիտացված կազմակերպությունների: Սակայն գործառնությունների պատվիրակումը երրորդ կողմին բանկին չի ազատում այդ գործառնությունները օրենսդրական բոլոր պահանջներին համապատասխան իրականացնելու պատասխանատվությունից (գործընկերոջ ռիսկ): Գործառնությունների պատվիրակումը պետք է իրականացվի պայմանագրային հիմունքներով, և պայմանագրում պետք է հստակ սահմանվի կողմերի իրավունքներն ու պարտականությունները, ինչպես նաև գործընկերոջ ռիսկից առաջացած վնասի փոխհատուցման կարգը:

Բանկերը պետք է գնահատեն իրենց ծառայություններ մատուցող կամ գործընկեր հանդիսացող երրորդ անձանց գործունեության անընդհատության խափանման կամ ձախողման դեպքերի ազդեցությունը բանկի կողմից իրականացվող գործառնությունների կամ հաճախորդների սպասարկման գործընթացի վրա: Պետք է գնահատել նաև երրորդ անձանց պատասխանատվությունը և ֆինանսական հնարավորությունը փոխհատուցել բանկին պատճառված վնասները կամ երրորդ կողմի անփութության հետևանքով բանկի կողմից չվաստակած պոտենցիալ եկամուտը:

**Սկզբունք 7. Բանկերը պետք է ունենան արտակարգ իրավիճակներում գործողությունների ծրագիր բանկի գործունեության անընդհատությունը և բնականոն ընթացքն ապահովելու համար, ինչպես նաև կորուստների սահմանաչափեր , որոնց բանկը պետք է պատրաստ լինի գործունեության կտրուկ վատթարացման դեպքում:**

Բանկի հսկողությունից դուրս մի շարք ֆորսմաժորային պատճառներով բանկը կարող է ի վիճակի չլինել կատարել իր կողմից ստանձնած պարտավորությունները, հատկապես եթե վնասվել կամ անհասանելի են դարձել բանկի հեռահաղորդակցման կամ տեղեկատվական համակարգերը: Դա կարող է հանգեցնել խոշոր ֆինանսական կորուստների, ավելին, արագ արձագանք չստանալու դեպքում, կարող է բացասաբար ազդել ֆինանսական համակարգի

կայունության վրա: Ուստի բանկերը պետք է մշակեն և նեղեն վնասների վերականգնման և գործունեության անընդհատության ապահովման ծրագրեր՝ հաշվի առնելով նույնիսկ քիչ հավանական, սակայն մեծ կորուստներ առաջացնող սցենարները:

Բանկը պետք է գնահատի այն որոշիչ գործառնությունները, որոնց իրականացումը կախված է արտաքին գործոններից կամ երրորդ կողմից (գործընկերոջ ռիսկ) և քայլեր ձեռնարկի այդ գործընթացների խափանման դեպքում արագ վերականգնողական միջոցառումներ ապահովելու համար: Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձվի կորած կամ ոչնչացված ֆիզիկական կամ էլեկտրոնային տվյալների վերականգնման ապահովմանը: Եթե նշված տվյալները արխիվացվում են, ապա պետք է տվյալների կրնօրինակները պահվեն այլ առավել պաշտպանված վայրում՝ նվազագույնի հասցնելով և բնօրինակի, և կրկնօրինակի համատեղ կորստի հավանականությունը:

Բանկը պետք է պարբերաբար վերանայի վնասների վերականգնման և գործունեության անընդհատության ապահովման իր ծրագրերը, որոնք պետք է համադրելի լինեն բանկի կողմից իրականացվող գործառնությունների և ընտրված ռազմավարության հետ: Ավելին, մշակված ծրագրերը պետք է ժամանակ առ ժամանակ փորձարկվեն՝ համոզվելու համար, որ դրանք իրագործելի են անցանկալի երևույթների տեղի ունենալու դեպքում: Բանկերը պետք է նախատեսեն այլընտրանքային գործընկերների առկայություն՝ ծայրահեղ իրավիճակներում սեղմ ժամկետներում և առանց լրացուցիչ ծախսերի նրանց ծառայություններից օգտվելու համար:

**Սկզբունք 8. Բանկերը պետք է կատարեն բավարար բացահայտումներ՝ հնարավորություն տալով շուկայի մասնակիցներին գնահատել բանկի՝ գործառնական ռիսկերի կառավարման մոտեցումը:**

Բանկերի կողմից գործառնական ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ բավարար տեղեկատվության ժամանակին և հաճախակի բացահայտումը կհանգեցնի շուկայական կարգապահության բարձրացմանը՝ նպաստելով ռիսկերի կառավարման արդյունավետության աճին: Բացահայտումների ծավալը պետք է համապատասխանի բանկի չափերին, ռիսկայնությանը և իրականացվող բանկային գործառնությունների բարդությանը: Բանկերը պետք է բացահայտեն գործառնական ռիսկերի կառավարման ծրագիրն այնպես, որ հնարավորություն տան բանկի ներդրողներին և գործընկերներին որոշելու, թե արդյոք բանկը արդյունավետորեն իրականացնում է գործառնական ռիսկերի ճանաչում, գնահատում, մոնիտորինգ և կառավարում/նվազեցում:

Սույն գլխում ամրագրված գործառնական ռիսկերի կառավարման 1-3-րդ սկզբունքները վերաբերում են գործառնական ռիսկի կառավարման համապատասխան միջավայրի ձևավորմանը, 4-7-րդ սկզբունքները՝ ռիսկի ճանաչմանը, գնահատմանը, մոնիտորինգին և կառավարմանը/նվազեցմանը, իսկ 8-րդ սկզբունքը՝ տեղեկատվության բացահայտմանը:

## **Գլուխ 2. Գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականության դրույթները**

### **Դրույթ 1**

Բանկի կառավարման բոլոր օղակները պատասխանատու են իրենց գործունեության ոլորտում ծագող գործառնական ռիսկերը կառավարելու և մեղմացնելու համար:

#### **Պատասխանատվությունները**

Տնօրենների խորհրդին առընթեր և խորհրդի կողմից պատվիրակված գործառնական ռիսկերի կառավարման որոշակի լիազորություններով օժտված Ռիսկերի/վարկային կոմիտեն պատասխանատու է բանկի յուրաքանչյուր ստորաբաժանման գործառնական ռիսկերի կառավարման համար: Դրա հետ կապված բոլոր ստորաբաժանումները պետք է.

- ապահովեն ռիսկերի/վարկային կոմիտեի՝ տնօրենների խորհրդի կողմից տրված լիազորությունների հիման վրա հաստատված ռազմավարության և քաղաքականության ներդրումը,
- համոզվեն, որ ստորաբաժանման ներսում գործառնական ռիսկերի կառավարման դերերն ու պարտավորությունները հստակ սահմանված են,
- տեղյակ լինեն էական ռիսկերի և դրանց տեղի ունենալու դեպքում հնարավոր ազդեցության մասին,
- իրականացնեն գործառնական ռիսկերի գնահատում, այդ թվում ռիսկերի ինքնագնահատում,
- ապահովեն բանկի կառավարման մարմիններին ներկայացվող հաշվետվությունների համար սահմանված անհրաժեշտ պահանջների պահպանումը:

Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ղեկավար պատասխանատու է իր ստորաբաժանման գործառնական ռիսկերի կառավարման համար: Նրանք պետք է.

- բարձրացնեն ռիսկերի վերաբերյալ իրազեկության մակարդակը,
- բարելավեն գործառնական ռիսկերի կառավարման մակարդակը:

Այս ամենի հիմքում ընկած է գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականության ներդրումը և կիրառումը, որի համար գործադիր մարմնի կողմից պատվիրակված լիազորությունների շրջանակում պատասխանատվություն է կրում նաև ռիսկերի կառավարման մարմինը, իսկ ստորաբաժանումների ղեկավարները պատասխանատու են միայն իրենց ստորաբաժանման ներսում ծագող ռիսկերի կառավարման համար:

### **Դրույթ 2**

Կառավարման բոլոր օղակները իրենց կողմից իրականացվող գործառնական ռիսկերի հետ համատեղ պետք է ստանձնեն գործառնական ռիսկերի

կառավարման պատասխանատվություն, ինչը պետք է ներառված լինի աշխատատեղերի նկարագրության մեջ:

### **Պատասխանատվությունները**

Յուրաքանչյուր աշխատակից պատասխանատու է այն ոլորտի գործունեության համար, որն իրականացնում է: Ռ-իսկերի կառավարումը յուրաքանչյուրի պարտականությունների մի մասն է կազմում:

Առանձին ոլորտների ղեկավարների աշխատանքը ներառում է.

- գործառնական ռիսկերի գնահատումը և կառավարումը իրենց պարտականությունների շրջանակներում, որի մի մասն է կազմում ռիսկերի պարբերական ինքնագնահատման իրականացումը,
- ռիսկերի նվազեցումը մինչև բանկի տնօրենների խորհրդի կողմից հաստատված ընդունելի մակարդակ,
- գործառնական ռիսկերի վերաբերյալ իրազեկության բարձրացումը բանկի ստորաբաժանումներում,
- ցանկացած կարևոր փաստաթղթի համապատասխանեցումը գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականությանը,
- գործառնական կորստի տեղի ունենալու դեպքում այդ կորուստների վերաբերյալ հաշվետվությունների կազմում և տրամադրում գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին, ինչպես նաև արդյունքների տրամադրում Ռ-իսկերի/ վարկային կոմիտեին:

### **Դրույթ 3**

Կառավարման բոլոր օղակները պետք է համոզվեն, որ

- աշխատողները հասկանում են իրենց ամենօրյա աշխատանքին բնորոշ հիմնական ռիսկերը և պարտավորությունները,
- գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունը և ստանդարտները ներառված են կազմակերպչական գործընթացներում:

Յուրաքանչյուր ստորաբաժանում պետք է իր համար սահմանի գործառնական ռիսկերի կառավարման աշխատանքային մեթոդներ: Եթե այդ մեթոդները շեղվում են գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունից, դրանք պետք է քննարկվեն գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի պատասխանատուի հետ և հաստատվեն Վարկային/ռիսկերի կոմիտեի կողմից:

### **Դրույթ 4**

Բանկի ռիսկերի/վարկային կոմիտեն գործառնական ռիսկերի կառավարման բարձրագույն կարգավորող մարմինն է: Անհրաժեշտության դեպքում ռիսկերի/վարկային կոմիտեն առաջարկություններ է ներկայացնում գործադիր մարմնին:

### **Ռիսկերի/վարկային կոմիտե**

Գործառնական ռիսկերի կառավարման խնդիրները կարգավորվում են ռիսկերի/վարկային կոմիտեի կողմից, որը ղեկավարում է ռիսկերի կառավարման համապատասխան տնօրենը: Գործառնական ռիսկերի կառավարման խնդիրները լուծելու համար կոմիտեի կազմը որոշվում է բանկի խորհրդի կողմից: Ռիսկերի/վարկային կոմիտեն կարող է ներգրավել ֆինանսական և ռիսկերի կառավարման փորձագետներ (ներքին և արտաքին աուդիտորներ) իր վրա դրված պարտականությունների ճիշտ իրականացման նպատակով:

Գործառնական ռիսկերի հետ կապված վարկային/ռիսկերի կոմիտեի խնդիրներն են.

- պարբերաբար վերանայել գործառնական ռիսկերի ներքին և արտաքին գործոնները,
- վերահսկել գործառնական ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդրումը բանկում,
- հաստատել գործառնական ռիսկի կառավարման քաղաքականությունը, ստանդարտները, մեթոդաբանությունները տնօրենների խորհրդի կողմից պատվիրակված լիազորությունների շրջանակներում,
- հետևել բանկում գործառնական ռիսկի կառավարման վերաբերյալ իրազեկության մակարդակին:

### **Հանդիպումների հաճախականությունը**

Ռիսկերի/վարկային կոմիտեն հանդիպում է առնվազն եռամսյակը մեկ անգամ (անհրաժեշտության դեպքում ավելի հաճախ) գործառնական ռիսկերի կառավարման խնդիրները քննարկելու համար:

### **Գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմին**

Գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինն իրականացնում է գործադիր մարմնի կողմից պատվիրակված որոշ աշխատանքները: Գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի գործառույթները ներառում են.

- Գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականության մշակում և ներդրում,
- Գործառնական ռիսկերի կառավարման գործընթացի մշակում և անընդհատ բարելավում,
- Բանկում գործառնական ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ իրազեկության բարձրացում,
- Գործառնական ռիսկերի կառավարման գործընթացի ներդրման աջակցում,
- Գործառնական ռիսկերի գնահատման կոորդինացում, ներառյալ ռիսկերի ինքնագնահատման գործընթացը,
- Գործառնական ռիսկերի կառավարման տվյալների բազայի մշակում և ներդրում, որը ներառում է տեղեկատվություն գործառնական կորուստների վերաբերյալ,
- Ներքին աուդիտի ստորաբաժանման հետ համագործակցություն:



### **Գերերն ու պատասխանատվությունները**

Բանկի ղեկավարությունը պատասխանատու է գործառնական ռիսկերի կառավարման համար: Գեկավարություն ասելով հասկանում ենք.

- Գործադիր մարմինը
- Բանկի ստորաբաժանումների ղեկավարները:

Չնայած ղեկավարությունը կարող է պատվիրակել քաղաքականության ներդրման, իրականացման և ստուգման գործառույթը, սակայն միևնույնն է ղեկավարությունը պատասխանատվություն է կրում դրանց իրականացման համար:

### **Բանկի տնօրենների խորհուրդը**

Բանկի տնօրենների խորհուրդը պետք է հաստատի, որ ռիսկերը, որոնց ներքո բանկը աշխատում է, կառավարվում են պատշաճ կերպով: Գործառնական ռիսկերի խնդիրների վերաբերյալ ինֆորմացիան բանկի խորհուրդը ստանում է ռիսկերի/վարկային կոմիտեից:

Բանկի խորհրդի պատասխանատվություններից է նաև

- հաստատել քաղաքականությունները,
- համոզվել, որ ղեկավարությունը ձեռնարկում է անհրաժեշտ քայլեր բանկի բոլոր ռիսկերը ճանաչելու, գնահատելու և վերահսկելու ուղղությամբ:

Այս գործառույթներն իրականացնելու համար բանկի խորհուրդը ստանում է գործառնական ռիսկերի կառավարման վիճակը ներկայացնող եռամսյակային հաշվետվություններ, որը պատրաստվում և տրամադրվում է գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի կողմից:

## **Գլուխ 3. Գործառնական Կորուստների Տվյալների Բազա**

### **1. Ներածություն**

Որպես գործառնական ռիսկերի ճանաչման, գնահատման, մոնիտորինգի և կառավարման գործընթացի արդյունավետ կազմակերպման մեթոդ՝ սույն գլխով առաջարկվում է բանկերի կողմից վարել գործառնական կորուստների՝ պատահարների տվյալների բազա:

Բանկի կողմից գործառնական ռիսկերի կառավարման տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունի.

- վարել կորուստ առաջացրած իրադարձությունների վերաբերյալ բազա՝ հետազայում համարժեք կապիտալ պլանավորելու համար,
- բարձրացնել գործառնական կորուստների և դրանց առաջացման պատճառների վերաբերյալ իրազեկության մակարդակը,
- գործառնական ռիսկերի իրադարձությունների ճանաչումն ու վերլուծությունը, դրանց նվազեցմանն ուղղված գործողություններ սահմանելու համար:

Բանկի գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների՝ պատահարների վերաբերյալ ինֆորմացիա հավաքագրելու համար բանկը պետք է վարի Գործառնական Կորուստների Տվյալների Բազա (այսուհետ՝ ԳԿՏԲ):

ԳԿՏԲ-ն առաջնային աղբյուր է հանդիսանում բանկի գործառնական ռիսկերի հետ կապված ծախսերի վերլուծության և հաշվետվություններ կազմելու համար:

ԳԿՏԲ-ի պատասխանատուն գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինն է: Վերջինս վարում է ԳԿՏԲ-ն՝ ապահովելով բանկում կորուստներ առաջացրած իրադարձությունների հավաքագրումը ողջ բանկի մասշտաբով:

Գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը ԳԿՏԲ-ի հետ կապված իրականացնում է հետևյալ ֆունկցիաները.

- ադմինիստրատոր (ավտոմատացված համակարգի կիրառման հետ կապված),
- ԳԿՏԲ-ի առաջնային աջակցություն,
- կորուստների վերաբերյալ տվյալների բազայի հավաքագրման պրոցեսի կատարելագործում:

### **2. Կորուստ առաջացրած իրադարձությունների գրանցումը**

Ցանկացած պարագայում բոլոր կորուստ առաջացրած իրադարձությունները պետք է գրանցվեն ԳԿՏԲ-ում, այդ թվում՝

- բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունները,
- անվտանգության հետ կապված դեպքերը (այսինքն՝ անվտանգության հետ կապված դեպքերը, որոնք առաջացնում են շահույթ կամ կորուստ),
- բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված “գրեթե կորուստները” (օրինակ խարդախության փորձ առանց շահույթի կամ կորստի),
- վարկային կորուստի մեջ գործառնական ռիսկի մասը:

Անվտանգության հետ կապված դեպքերը պետք է գրանցվեն ԳԿՏԲ-ում բանկի անվտանգության ստանդարտներին համապատասխան:

Գործառնական ռիսկերի հետ կապված “գրեթե կորուստները” գործառնական ռիսկերի հետ կապված այն իրադարձություններն են, որոնք չեն առաջացրել ֆինանսական ծախս: Այսինքն՝ դրանք ներքին պրոցեսների, մարդկային վարքագծի, համակարգերի կամ արտաքին գործոնների թերի աշխատանքի հետևանք են, որոնք չեն առաջացրել շահույթ կամ կորուստ: Այն հետևանքները, որոնք չեն գրանցվում որպես շահույթ կամ կորուստ, կոչվում են այլ հետևանքներ: Դրանց օրինակներ են պարապորտները, առանց վարձատրության լրացուցիչ աշխատանքը, այլընտրանքային ծախսերը:

Վարկային կորուստի մեջ գործառնական ռիսկի հետ կապված մասը պետք է գրանցվի ԳԿՏԲ-ում: Բոլոր դեֆոլտի ենթարկված վարկերը համարվում են վարկային կորուստներ:

Խնդրահարույց վարկերի հավաքագրումներով զբաղվող ստորաբաժանումը/աշխատակիցը համարվում է դեֆոլտի ենթարկված հաճախորդների վարկային ռիսկի կառավարման պատասխանատու:

Վարկային կորուստի մեջ գործառնական ռիսկի մասը ճանաչելու և գրանցելու համար խնդրահարույց վարկերի հավաքագրումներով զբաղվող ստորաբաժանումը/աշխատակիցը պետք է.

- վերլուծի կորուստը, որպեսզի բացահայտի, թե արդյոք առկա է գործառնական ռիսկի մաս,
- եթե այո, ապա խնդրահարույց վարկերի հավաքագրումներով զբաղվող պատասխանատու աշխատակիցը կատարում է գործառնական մասի տոկոսային գնահատում ամբողջ կորստի մեջ: Այդ գնահատման արդյունքները փոխանցվում են գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին,
- հավաքագրման փուլի վերջում գնահատված տոկոսը ստուգվում է և անհրաժեշտության դեպքում ենթարկվում փոփոխության,
- ամսական կտրվածքով խնդրահարույց վարկերի հավաքագրումներով զբաղվող ստորաբաժանումը/աշխատակիցը գործառնական ռիսկի հետ կապված կորստի մասը ուղարկում է գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին գրանցման:

Բանկերը կարող են կորուստ առաջացրած իրադարձությունների գրանցումն իրականացնելիս կորուստները տարանջանել ընտ հետևյալ խմբերի.

1. Կորպորատիվ ֆինանսներ
2. Առք ու վաճառք
3. Վճարահաշվարկային ծառայություն
4. Հավատարմագրային (լիազորագրային) կառավարում, բրոքերային և պահառուական գործունեություն
5. Հիմնական բանկային գործունեություն:

### **3. Ծածկույթը, ամբողջականությունը և արժանահավատությունը**

ԳԿՏԲ-ն օգտագործվում է ողջ բանկի մակարդակով գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձության վերաբերյալ ինֆորմացիա հավաքագրելու համար: ԳԿՏԲ-ում գրանցված գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստները պետք է համապատասխանեն ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության սկզբունքին:

**Ծածկույթ** ասելով հասկանում ենք, որ ԳԿՏԲ-ն ձևավորվում է ամբողջ բանկի մակարդակով: Բոլոր ստորաբաժանումների ղեկավարները գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին են տրամադրում կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիա, իսկ գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը կորուստը մուտքագրում է տվյալների բազա:

**Ամբողջականություն** ասելով հասկանում ենք, որ բոլոր իրադարձությունները և հետևանքները ճանաչված և գրանցված են տվյալների բազայում:

**Արժանահավատություն** ասելով հասկանում ենք, որ յուրաքանչյուր իրադարձության վերաբերյալ ինֆորմացիան ճշգրիտ է, արժանահավատ և ամբողջական:

**Պատասխանատվությունները ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության համար**

Ստորաբաժանումներն իրենց իրավասության շրջանակներում պետք է ապահովեն գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիայի ծածկույթը, ամբողջականությունը և արժանահավատությունը:

Ստորաբաժանման ղեկավարը պետք է իր ստորագրությամբ հաստատի ԳԿՏԲ-ի ամբողջականությունը և արժանահավատությունը:

#### **4. ԳԿՏԲ-ում գրանցման ենթակա կորուստ առաջացրած իրադարձությունները Գործառնական ռիսկերի հետ կապված իրադարձությունները**

Բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունները պետք է գրանցվեն ԳԿՏԲ-ում: Կորուստի համախառն գումարը կախված է կորուստի ուղղակի գումարից գումարած/հանած առաջացած ծախսերը/օգուտները:

#### **5. Ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության վերաբերյալ դրույթներ**

##### **Ինչպես ապահովել ծածկույթը**

*Նշանակել գործառնական ռիսկերի կառավարման կորորդինատոր:*

Յուրաքանչյուր ստորաբաժանում պետք է ունենա նշանակված գործառնական ռիսկերի կառավարման կորորդինատոր (նաև փոխարինող), որը պատասխանատու կլինի տվյալ ստորաբաժանման ներսում կորուստ առաջացրած իրադարձության վերաբերյալ ինֆորմացիա տրամադրելու համար: Սովարաբար կորորդինատորները ստորաբաժանումների ղեկավարներն են:

##### **Ինչպես ապահովել ամբողջականությունը**

*Ճանաչել բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունները:*

Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունները պետք է ճանաչվեն, և տվյալ ստորաբաժանման գործառնական ռիսկերի կառավարման կորորդինատորը պետք է դրանց վերաբերյալ հաշվետվություններ ուղարկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին, որի հիման վրա գործառնական ռիսկերի կառավարման

մարմինը կնուրքագրի ստացված ինֆորմացիան ԳԿՏԲ: Բանկի բոլոր աշխատողները գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունների պոտենցիալ ճանաչող են և պետք է դրանց մասին ինֆորմացիան հայտնեն իրենց ստորաբաժանման գործառնական ռիսկերի կառավարման կորորդինատորին:

*Ճանաչել բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված ծախսերի հետևանքները:*

Բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունները հանգեցնում են ֆինանսական կորստի:

Ամսական կտրվածքով բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը բանկի գլխավոր հաշվապահի հետ պետք է կատարի ԳԿՏԲ-ում գրանցված կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիայի համեմատում հաշվապահական հաշվառման մեջ արտացոլված ֆինանսական կորուստների հետ:

### **Ինչպես ապահովել արժանահավատությունը**

*Դասակարգել բոլոր գործառնական կորուստներ առաջացրած իրադարձությունները, պատճառները և հետևանքները:*

Բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը պետք է համոզվի, որ բոլոր գործառնական կորուստներ առաջացրած իրադարձությունները, պատճառները և հետևանքները դասակարգված են գործառնական ռիսկերի կառավարման քաղաքականությանը համապատասխան: Բոլոր մուտքագրված իրադարձությունները պետք է վերանայվեն բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի կողմից:

### **Ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության ստուգումը և հաստատումը (ստորագրությամբ)**

Համապատասխան ստորաբաժանման ղեկավարը պատասխանատու է տրամադրված ինֆորմացիայի ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության համար, ինչը պետք է հաստատվի ստորագրությամբ: ԳԿՏԲ-ում լրացված ինֆորմացիան պետք է ստորագրվի համապատասխան ստորաբաժանման ղեկավարների կողմից ամսական կտրվածքով:

### **Ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության համար պատասխանատուները**

ԳԿՏԲ-ի ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության համար պատասխանատվությունների շրջանակները և ստորագրություններով հաստատման գործընթացը սահմանափակվում է միայն գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձություններով:

Ծածկույթի, ամբողջականության և արժանահավատության համար պատասխանատվությունները հստակ պատկերացնելու համար ներկայացվում է հետևյալ աղյուսակը.

Պատասխանատվության շրջանակը	Պատասխանատու	Ստուգման/ հաստատման համար պատասխանատու	Պաշտոնական հաստատում ստորագրությամբ
Ծածկույթ	Ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավար	Բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմին	Ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավար
Ամբողջականություն	Ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավար	Բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմին	Ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավար
Արժանահավատություն	Ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավար	Բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմին	Ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավար

Ամսական ստորագրված հաշվետվությունները պետք է ուղարկվեն բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին ոչ ուշ քան հաջորդ ամսվա երրորդ աշխատանքային օրը: Հաշվետվության թղթային տարբերակը պետք է վավերացվի ստորաբաժանման կամ մասնաճյուղի ղեկավարի կողմից:

**6. Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիայի գրանցման սկզբունքները**

Բոլոր գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիան պետք է համակարգված և ճշգրիտ ձևով գրանցվի ԳԿՏԲ-ում:

**6.1. Աշխատակարգը, կարգավիճակը և դերերը**

**Կորուստ առաջացրած իրադարձության ճանաչումը**

Կորուստ առաջացրած իրադարձությունների ճանաչումը կատարվում է բոլոր աշխատողների կողմից, որոնց վերաբերյալ գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին է հայտնվում գործառնական ռիսկերի կառավարման կորորդինատորի (ստորաբաժանումների և մասնաճյուղերի ղեկավարներ) միջոցով:

**Կորուստ առաջացրած իրադարձության գրանցումը**

Ստորաբաժանումներից կամ մասնաճյուղերից կորստի վերաբերյալ հաշվետվություններ ստանալուց հետո բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը ինֆորմացիան գրանցում է ԳԿՏԲ-ում: Գրանցումը պետք է կատարվի ոչ ուշ, քան իրադարձությունը տեղի ունենալուց հետո 10 աշխատանքային օրվա ընթացքում:

**Կորուստ առաջացրած իրադարձության վերանայումը**

ԳԿՏԲ մուտքագրված իրադարձությունները ամսական կտրվածքով վերանայվում են գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի կողմից մուտքագրված ինֆորմացիայի որակը ստուգելու համար:

## **Կորուստ առաջացրած իրադարձության հայտնումը**

Ղեկավարությանը հաշվետվություններ ներկայացվում են ամսական կտրվածքով, ինչպես նաև կազմվում են ընթացիկ հաշվետվություններ ղեկավարության պահանջով:

### **6.2 Ճանաչումը**

#### **Ընդհանուր դրույթներ**

Բանկի բոլոր աշխատողները կորուստ առաջացրած իրադարձության պոտենցիալ ճանաչողներ են: Սակայն հիմնականում դա կատարվում է հետևյալ սահմանափակ անձանց կողմից.

- Ստորաբաժանումների և մասնաճյուղերի ղեկավարներ

Ստորաբաժանումների և մասնաճյուղերի ղեկավարները ճանաչում են իրենց ոլորտում տեղի ունեցած իրադարձությունը և անմիջապես հայտնում գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին:

- Հաշվապահության աշխատակիցներ

Հաշվապահության աշխատողները որևէ գործառնական կորստի ձևակերպման անհրաժեշտություն առաջանալու դեպքում ինֆորմացիան տրամադրում են գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնին:

- գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի աշխատակիցներ

Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունների հետաքննության և վերլուծության աշխատանքը կենտրոնացված է բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնում:

Հաշվետվության մեջ կիրառվում են հետևյալ ամսաթվերը

- ծագման ամսաթիվ

Այն ամսաթիվն է, երբ իրադարձությունը տեղի է ունեցել:

- հայտնաբերման ամսաթիվ

Այն օրն է, երբ աշխատողը հայտնաբերել է իրադարձությունը:

- հաշվապահական ձևակերպման ամսաթիվ

Այն օրն է, երբ կորուստը հաշվապահորեն ձևակերպվել է:

- ԳԿՏԲ մուտքագրման ամսաթիվ

Այն օրն է, երբ կորուստը մուտքագրվել է ԳԿՏԲ:

#### **Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձություններ**

Սրանց ճանաչումը պետք է կատարվի բանկի հաշվապահական ստանդարտներին համապատասխան: Սա նշանակում է, որ կորուստ առաջացրած իրադարձությունը ճանաչելուն պես, այն պետք է ճանաչվի որպես վնաս:

ԳԿՏԲ ինֆորմացիան պետք է մուտքագրվի իրադարձությունը ճանաչելուց հետո 10 աշխատանքային օրվա ընթացքում:

#### **Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունների ճանաչման մեթոդներ**

- աշխատողը հայտնաբերում է ֆինանսական կորուստ առաջացրած իրադարձությունը,

- հաշվապահությունը հաշվապահական համակարգում կատարում է ձևակերպում և դրանից ելնելով ճանաչում է գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունը,

- գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը հաշվապահական համակարգում կատարված ձևակերպումներից գտնում է գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունները՝ նախօրոք սահմանված տրամաբանությամբ:

ԳԿՏԲ-ի ծածկույթը, ամբողջականությունը և արժանահավատությունը ապահովելու համար ամենալավ մոտեցումը վերը նշված մեթոդների համադրությունն է, երբ իրադարձության ճանաչումը սկսվում է բանկի ստորաբաժանումներից (մասնաճյուղերից) և հետո ԳԿՏԲ-ն համեմատվում է հաշվապահական ձևակերպումների հետ և/կամ հակառակը:

### **6.3 Գրանցումը**

Այն բանից հետո, երբ որոշվում է, որ կորուստը գրանցվելու է ԳԿՏԲ-ում, հաջորդ քայլը իրադարձության վերաբերյալ ինֆորմացիայի հավաքագրումն է: Անհրաժեշտ ինֆորմացիան նվազագույնը ներառում է՝

- ֆինանսական կորստի մանրամասները
- վերականգնման համար կատարված ծախսերը
- ծագման ամսաթիվը
- հայտնաբերման ամսաթիվը
- ձևակերպման ամսաթիվը
- հաշվետվություն տալու ամսաթիվը
- ստորաբաժանումը
- մասնաճյուղը
- բանկային գործիքը, գործառնությունը, գործընթացը և համակարգը
- իրադարձության նկարագրությունը
- կորստի համախառն գումարը և զուտ գումարը

### **6.4 ԳԿՏԲ-ում գրանցված իրադարձությունների ստուգումը**

#### **Յուրաքանչյուր իրադարձության համար**

Գործառնական ռիսկերի կառավարման կորդինատորը պատասխանատու է ԳԿՏԲ-ի ինֆորմացիայի ստուգման համար: Նա պետք է պարբերաբար գնահատի ԳԿՏԲ-ում լրացված ինֆորմացիայի ամբողջականությունը և արժանահավատությունը:

#### **Ժամանակի որոշակի կտրվածքի համար**

Գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը գլխավոր հաշվապահի հետ միասին ամսական կտրվածքով պետք է համեմատի ԳԿՏԲ-ի ինֆորմացիան հաշվապահական հաշվառման համապատասխան ծախսային հոդվածների հետ:



Անհամապատասխանությունները, ինչպիսիք են ոչ ամբողջական և անարժանահավատ ինֆորմացիան ԳԿՏԲ-ում կամ հաշվապահական ձևակերպումներում, պետք է հետաքննվեն և կարգավորվեն համեմատություն կատարելուց հետո 30 օրացուցային օրվա ընթացքում:

Անհրաժեշտության դեպքում բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը պետք է մշակի և փաստաթղթավորի գործընթացները ներքին և արտաքին պահանջներին համապատասխան:

## **7. Գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունների վերաբերյալ ինֆորմացիայի վերլուծություն և հաշվետվությունների կազմում**

### **7.1 Ընդհանուր դրույթներ**

ԳԿՏԲ-ն գործառնական ռիսկերի հետ կապված կորուստ առաջացրած իրադարձությունների վերաբերյալ ինֆորմացիայի վերլուծության և հաշվետվություններ կազմելու համար առաջնային աղբյուր է ողջ բանկի մակարդակով:

### **7.2 Հաշվետվություններ**

Ողջ բանկի մակարդակով գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը կազմում է մի շարք հաշվետվություններ.

- Վարկային/Ռիսկերի կոմիտեի համար
- Գործադիր մարմնի համար:

Այս հաշվետվությունները կարող են ներառել.

- Ամսական գործառնական ռիսկերի կորուստների վերաբերյալ հաշվետվություն. այս հաշվետվությունը ներառում է վիճակագրություն և ԳԿՏԲ-ի ինֆորմացիայի վերլուծություն:

- Գործառնական ռիսկերի կորուստների վերաբերյալ ինֆորմացիայի որակական հաշվետվություն. այս հաշվետվությունը պատկերացում է տալիս ԳԿՏԲ-ում գրանցված ինֆորմացիայի որակի մասին:

- Ընթացիկ հաշվետվություններ

Բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմինը տրամադրում է կորուստների վերաբերյալ հաշվետվություններ նաև գործադիր մարմնի պահանջով:

## **8. Լրացուցիչ ինֆորմացիա**

### **Քաղաքականությունից շեղումներ**

Շեղումները պետք է հաստատվեն վարկային/ռիսկերի կոմիտեի կողմից: ԳԿՏԲ-ի հետ կապված ցանկացած հարց ուղարկվում է բանկի գործառնական ռիսկերի կառավարման մարմնի ղեկավարին: