

Тарасевич Н. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

ORCID ID: 0000-0002-2110-7320

e-mail: nvt4364@gmail.com

Актуальні аспекти формування системи ризик-менеджменту в банках України

Анотація. У статті розглянуто основні напрями організації системи ризик-менеджменту в банках України. Досліджене організаційне та функціональне забезпечення ризик-менеджменту в банках, процес ризик-менеджменту банку, який охоплює всі структурні рівні банку – від вищого керівництва банку (спостережної ради та правління) до рівня, на якому безпосередньо приймається ризик. Розглянуті основні види банківських ризиків за методикою Національного банку України: кредитний ризик, валютний, ризик ліквідності, процентний та ринковий ризики. Визначено основні проблеми формування та організації системи ризик-менеджменту, з якими зустрічається банк у процесі операційної банківської діяльності. Окреслені основні перспективи розвитку системи ризик-менеджменту в банках України. На основі проведеного аналізу надано пропозиції щодо удосконалення системи ризик-менеджменту у банках України.

Ключові слова: ризик-менеджмент; банківський ризик; система ризик-менеджменту; організація системи ризик-менеджменту; організаційне та функціональне забезпечення ризик-менеджменту.

Tarasevych Nataliia, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Banking, National Economic University, Odessa, Ukraine

Actual Aspects of Risk Management System in Banks of Ukraine

Abstract. Introduction. The article discusses the main directions of organizing a risk management system in Ukrainian banks. In the process of creating effective banking management systems, it is necessary to ensure the optimal infrastructure of risk management. The current risk management mechanism requires improvement, taking into account the achievements of economic science, the real state and prospects of the development of banking, world experience.

Purpose. The purpose of the article is to consider the main directions of the organization of the system - risk management of the bank, as well as the identification of the problems of formation and submission of proposals to improve the risk management system in banks of Ukraine.

Results. The organizational and functional support of risk management in banks is investigated. It is determined that the banking risk management process should cover all structural levels of the bank - from the top management of the bank to the level at which risk is directly accepted. The main types of banking risks are considered: credit risk, currency risk, liquidity risk, interest rate and market risks. The main problems of the formation of the risk management system that the bank faces in the process of operating activities are identified. Among the current problems of risk management are the following: a low level of participation of bank supervisory boards in risk management, a lack of qualified personnel, an insufficient level of use of quantitative risk assessment methods, which can lead to inadequate assessment by banks of the level of riskiness of their operations; unprotected exchange of information between specialized branches of the bank. The main prospects for the development of risk management in Ukrainian banks are highlighted - this is the search for the optimal organizational structure that would organically include risk management at all stages of banking. Based on the analysis, proposals were made to improve the risk management system in Ukrainian banks: - high qualification of members of the risk management group; clear distribution of responsibilities in the middle of the group; confidence in personal responsibility.

Conclusions. The solution of the main problems, among which there is a shortage of qualified personnel, a low corporate culture, a weak level of distribution of powers of collegial bodies and weak risk assessment methods, will make it possible to increase the efficiency of systemic management in banks, including in conditions of economic stability and stability of the banking system in Ukraine.

Keywords: risk management; bank risk; risk management system; organization of risk management system; organizational and functional risk management provision.

JEL Classification: G21, M11.

Постановка проблеми. Все більшої актуальності для менеджменту вітчизняних банків набуває вивчення процесу управління банківськими ризиками. Проблема наявності системи ризик-менеджменту у банках виникає з того, що кожна фінансово-кредитна установа у своїй операційній діяльності стикається з різними видами ризиків, основним завданням

менеджменту у таких умовах є зменшення імовірності виникнення несприятливих подій, уникнення негативних наслідків їх дій, мінімізація різноманітних ризиків.

Актуальність теми посилюється також наявністю затверджених Національним банком України Методичних рекомендацій щодо організації та

функціонування системи ризик-менеджменту, які покликані забезпечити надійний процес виявлення, оцінки, контролю та моніторингу усіх видів ризиків на усіх рівнях організації процесу управління ризиками банків. Для цього слід забезпечити чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень із системи ризик-менеджменту, а також чіткий логічний взаємозв'язок відповідальності за виконання завдань на усіх організаційних рівнях та підрозділах банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблеми формування системи ризик-менеджменту в банку присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед зарубіжних авторів наукових праць необхідно відзначити Дж. Сінкі, Е. Сантромеро, П. Роуз, Р. Родрігез, тощо. До вітчизняних науковців належать: Л. Примостка, О. Шварц, В. Золотогоров, О. Терещенко, В. Вітлінський, І. Волошин, О. Васюренко інші. Можна відзначити, що попри наявність значної кількості наукових напрацювань відносно проблем банківських ризиків, питання ефективності системи ризик-менеджменту в банках та заходів щодо її покращення залишаються недостатньо вирішеними як в теоретичному, так і в методично-практичному аспектах.

Шварц О. справедливо зазначає, що «у банківській справі ризик – явище абсолютно нормальне, щоб дістати істотний прибуток, необхідно йти на обґрунтований (припустимий) ризик» [1, с.35]. Досить цікавим з приводу ризику є цитата О. Заруцької: «...Люди створили особливу штучне середовище проживання – техносферу – саме для того, щоб підвищити свою безпеку, створити економічне благополуччя, однак виявилось, що ця глобальна система розвивається за своїми власними законами, прояви яких нерідко несподівані і непередбачувані» [2, с. 98]. Примостка Л. зазначає, що «ризик – дія, спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементом небезпеки, загрозою втрати або неуспіху» [3, с. 155; 4, с. 201].

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є розгляд основних напрямів організації системи – ризик менеджменту банку, також визначення проблем її формування, надання пропозицій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту в банках України. Слід зауважити, що у процесі формування ефективної системи управління банківськими ризиками першочерговою необхідністю є оптимальна інфраструктура наявної системи ризик-менеджменту. Чинний механізм ризик-менеджменту потребує вдосконалення з урахуванням останніх досягнень економічної науки, реального стану і перспектив розвитку вітчизняної банківської системи, світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик є невід'ємною складовою в будь-якій сфері економічної діяльності. Під час функціонування банківських установ ризик є постійною притаманною складовою, тобто банківську справу неможливо уявити без ризиків, які мають різний прояв. При цьому зауважимо, що в банківській діяльності йдеться не про те, щоб взагалі уникнути ризиків, найважливіше завдання банківського менеджменту полягає саме в тому, щоб зменшити імовірність виникнення несприятливих подій та уникнення негативних наслідків банківських ризиків, а також знайти оптимальне співвідношення між показниками прибутковості діяльності, ризикованості та рівнем ліквідності.

Найбільш вагомою для банківської діяльності є практика та методологія контролю та управління банківськими ризиками. Слід зазначити, що важливою умовою конкурентоспроможності та надійності банківської установи є формування та функціонування ефективної системи ризик – менеджменту сучасного банку. Суспільство довіряє свої тимчасово вільні грошові кошти тільки надійним банківським установам, які вважаються фінансово стійкими. Найбільш вагомі види ризиків банківської діяльності можуть привести не лише до серйозного погіршення фінансового стану фінансово-кредитної установи, але й в окремих випадках й до втрати власного капіталу та банкрутства. Саме тому правильна та якісна оцінка та управління банківськими ризиками дозволять значно мінімізувати втрати банківських установ.

При цьому зазначимо, що мета управління ризиками банківської діяльності – сприяти підвищенню вартості власного капіталу банку, одночасно забезпечуючи досягнення цілей багатьох зацікавлених сторін: власників (акціонерів) банку, менеджменту, працівників, клієнтів та контрагентів [5, с. 165]. Отже, ефективна система ризик-менеджменту сучасного банку повинна забезпечувати максимізацію вартості грошових коштів акціонерів, отримання стабільного та стійкого прибутку від банківської діяльності та забезпечення повернення депозитних коштів клієнтів банків при збереженні оптимального рівня ризиків.

У зарубіжній та вітчизняній практиці банківські ризики класифікуються за різними критеріями. Ієрархія ризиків за ступенем їх важливості той чи інший поточний момент вибудовується в залежності від ситуації, що склалася на відповідний момент в державі під впливом як зовнішніх, такі внутрішніх факторів. Кожна з класифікацій ризиків має певні як переваги, так і недоліки, які банкам треба враховувати при їх виборі. При цьому Національний банк України поділяє всі ризики банківських установ на дві групи (рис. 1).

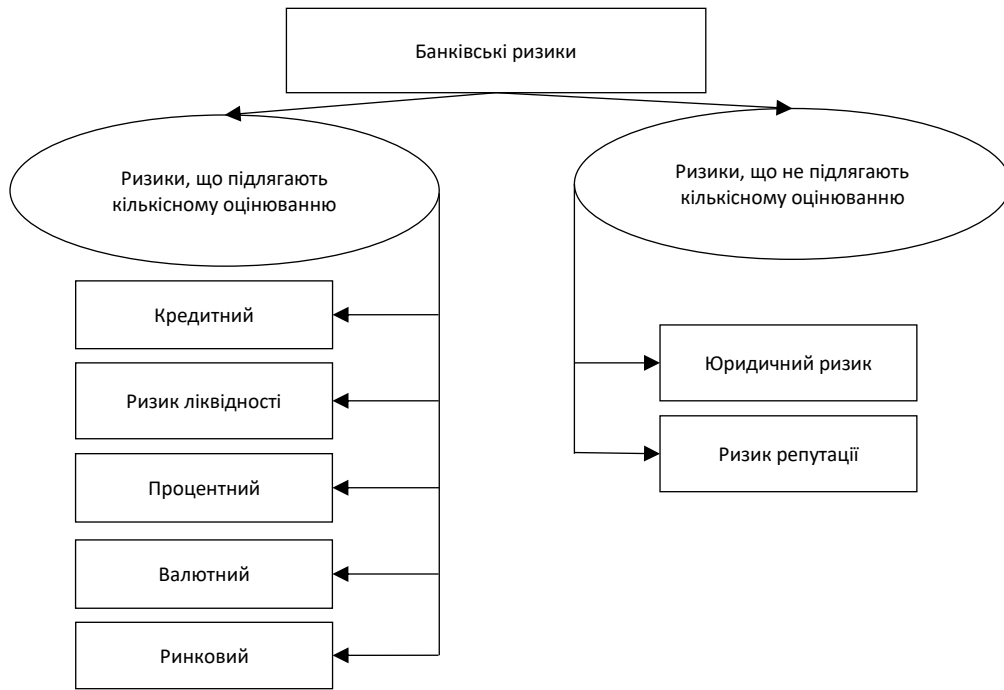


Рисунок 1 – Класифікація банківських ризиків за методикою НБУ

Джерело: сформовано автором на основі [6]

У сучасних умовах ризики для вітчизняних банків суттєво зросли, оскільки світова криза фінансових ринків, погіршення макроекономічних показників та політична невизначеність призвели до відпливу депозитів, звуженню внутрішніх грошових ринків. Виконуючи функції фінансових посередників в економічній системі, банківські установи покривають свої потреби в грошових ресурсах за рахунок залучених коштів. Отже, банки формують пасиви переважно шляхом залучення депозитних коштів клієнтів, тому

вони повинні бути високо надійними та мати високий ступінь довіри до себе з боку потенційних клієнтів.

Відповідно до затверджених Національним банком України Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту, процес ризик-менеджменту банку повинен охоплювати всі структурні рівні банку – від вищого керівництва банку (спостережної ради та правління) до безпосередньо рівня, на якому приймається ризик (рис. 2).



Рисунок 2 – Організаційне та функціональне забезпечення ризик-менеджменту в банку

Джерело: сформовано автором на основі [7]

До процесу управління ризиками мають бути залучені такі функціональні та структурні підрозділи банківської установи, як спостережна рада, правління банку, підрозділ з ризик-менеджменту, фронт-офіси та бек-офіси. Функції всіх вищезазначених підрозділів мають бути чітко визначені та задокументовані, а банк має забезпечити уникнення конфлікту інтересів між ними.

Для уникнення конфліктів між підрозділами банк повинен функції кожного підрозділу чітко визначити. Попри рекомендації Національного банку України, існують ситуації, коли управління ризиками здійснює служба внутрішнього аудиту банку, або, навпаки, контрольні функції переважно виконуються підрозділами ризик-менеджменту.

Крім того, однією з найважливіших проблем організації ризик-менеджменту, є відсутність кваліфікованих кадрів. Останнім часом керівництво банків стало приділяти більше уваги навчанню та розвитку співробітників. Саме кваліфікований персонал зможе сформувати ефективну систему ризик-менеджменту та забезпечити її функціонування новому якісному рівні. Найбільшою проблемою є те, що вищі навчальні заклади дають лише загальні знання щодо банківських ризиків, навчання фахівця відбувається у процесі практичної діяльності. Однією з форм навчання є практичні семінари та форуми, але вони переважно застосовують увагу на загальних основах управління банківськими ризиками, а практичні аспекти майже не висвітлюються, оскільки банківські фахівці не охоче діляться своїм досвідом. Вирішення даної проблеми відбуватиметься поступово. Накопичення позитивного досвіду управління банківськими ризиками саме в вітчизняних умовах сформує базу для навчання молодих фахівців.

Однією з важливих проблем формування системи ризик-менеджменту банку є низький рівень залучення спостережних рад банків до управління ризиками. Нехтуючи рекомендації Національного банку України, у небагатьох банках нормативні документи, що регламентують управління ризиками, затверджуються на рівні спостережних рад.

Основними причинами низького залучення спостережних рад до процесу управління ризиками є невелика кількість членів спостережних рад та відсутність у них досвіду роботи в банківських установах. При цьому члени спостережних рад більшості вітчизняних банків недостатньо розуміють сутність ризик-менеджменту та переваги його активного впровадження. Крім того, лише невелика кількість вітчизняних банків вважають пріоритетом створення комітету з ризиків при спостережній раді.

На процес управління банківськими ризиками особливий вплив мають акціонери банку (власники) і обрана ними Спостережна рада. При цьому Спостережній раді необхідно: затверджувати політику управління банківськими ризиками; здійснювати контроль ефективності та якості системи управління

ризиками; своєчасно здійснювати регулювання достатності капіталу банку відповідно до характеру, рівня ризику і масштабів активних операцій; делегувати підзвітному виконавчому органу (Правлінню банку) повноваження по організації системи управління ризиками та прийняттю оперативних рішень для ефективного управління ризиками в банку.

Неналагоджений обмін інформації між профільними підрозділами, відділами банку також є однією з проблем організації ефективної системи ризик-менеджменту. Саме тому фахівцям та ризик-менеджерам доводиться витратити багато часу на пошук та структурування інформації.

Перспективи сучасного розвитку ризик-менеджменту в банках України – це пошук оптимальної організаційної структури, яка органічно включає управління всіма видами ризиків на всіх етапах здійснення банківської діяльності [8, с. 285]. Для полегшення роботи в цьому напрямі Національним банком України розроблені Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України.

Кожен банк має відповідну організаційну структуру, яка своєю чергою підлягає періодичному удосконаленню відповідно до зміни внутрішніх та зовнішніх умов функціонування банківської установи. При цьому організаційну структуру ризик-менеджменту банку визначають розмір та складність відповідних процесів банківської діяльності, культура організації, види ризиків, з якими стикається банк, та суттєвість їх можливих негативних наслідків.

Отже, можна запропонувати наступні заходи щодо покращення системи ризик – менеджменту в вітчизняних банках:

– висока кваліфікація членів підрозділу управління банківськими ризиками. При цьому необхідно зосередити потужні інтелектуальні ресурси для того, щоб ці підрозділи могли надавати керівництву обґрунтовані висновки та раціональні пропозиції;

– чіткий розподіл обов'язків у середині підрозділу управління банківськими ризиками. Не можна допускати, щоб одні і ті ж співробітники брали участь у розробці стратегії мінімізації ризиків та слідували за тим, на скільки діяльність банку відповідає стратегії і водночас ініціювали б рішення про прийняття ризиків і управління ними;

– визначеність особистих обов'язків. Необхідно окреслити посадові обов'язки ризик-менеджерів та чітко розмежувати повноваження банківського ризик-менеджменту і ризик-менеджменту окремих операційних підрозділів. Крім того, у внутрішніх положеннях банківської установи потрібно відзначити, чи може група ризик-менеджерів переглядати рішення функціональних підрозділів про розмір доходу із врахуванням ризику або утверджувати нормативні межі для обмеження ризиків.

Однією з поточних проблем сучасної системи ризик-менеджменту є недостатній рівень використання кількісних методів оцінки ризиків, що може призвести до неадекватної оцінки банками рівня ризикованості своїх активних операцій [9]. Вирішення даної проблеми можливе шляхом роз'яснювальної роботи наглядових органів, підвищення кваліфікації персоналу банку та залучення зарубіжних консультантів.

Банківські установи, що намагаються створити комплексні системи оптимізації банківських ризиків, як правило, постають перед труднощами. Перш за все це стосується інформаційно-аналітичної служби банку. На жаль, менеджмент не всіх банків розуміє, що окремі структурні одиниці банківської установи в сукупності є єдиним інформаційним полем, інтегрованим в макросередовище. У тому випадку, якщо порушується внутрішній і зовнішній обмін інформацією, стає неможливим оперувати прибутковістю, ліквідністю і ризиком, що неминуче веде до банкрутства. Воно настає ще швидше, коли інформаційні потоки не ув'язані зі стратегічними цілями, з конкретними етапами їх досягнення.

Для успішного менеджменту необхідні як поточні дані, так і система аналітичних показників, розрахованих на основі статистики за певний період, що дозволяють скласти прогноз на найближчу, середньо- та довгострокову перспективу.

Інша проблема, з якою стикаються банки в процесі створення системи оптимізації банківських ризиків, – догматизм, прихильність одному методу, часто не самому прогресивному. Однак складніші способи оцінки ризиків, пропонувані банківською практикою високорозвинених країн, можуть забезпечити різнобічну інформацію про контрагентів та стан грошових ринків, що особливо важливо в умовах підвищеної нестабільності банківського сектора.

Кожен банк має свою специфіку, пов'язану зі складом клієнтів, наданими послугами, можливостями диверсифікації ризиків, кваліфікацією банківського персоналу, отже, система оптимізації ризиків у кожному окремому банку свідомо відрізнятиметься від базової моделі. Однак, існують і універсальні способи оцінки ризиків, таких, наприклад, як процентний, незбалансованої ліквідності, технологічний та операційний. Отже, питання формування повної та обґрунтованої класифікації банківських ризиків залишається ще відкритим, які вимагають подальшої розробки.

Проблеми, пов'язані з процесом оптимізації банківських ризиків, охоплюють не тільки визначення прийомів мінімізації ризиків в конкретних ситуаціях, прогнозування невизначених і ризикованих ситуацій, а й формування правової інфраструктури банківського регулювання [10].

Слід зазначити, що банкам не можна в практичній діяльності обмежуватися тільки виконанням обов'язкових економічних нормативів в цілях

мінімізації банківських ризиків, необхідно розширити межі дослідження, вводити нові показники оцінки різноманітних ризиків.

Одним з актуальних питань сучасного банківського ризик-менеджменту є питання про наявність та тип системи інтегральної оцінки ризику. Переважна більшість вітчизняних банків використовує системи ризик-менеджменту, при яких ризики оцінюються окремо за кожною категорією. Експерти з цих банків вказують на відсутність потреби в інтегральній оцінці ризиків банку. В кращому випадку вони планують впровадження інтегральної системи оцінки ризиків у майбутньому. Причиною даної ситуації є неповне розуміння функцій відділів ризик-менеджменту, частково обумовлене невисоким рівнем розвиненості фінансової системи в цілому.

Ситуаційний підхід до організації ризик-менеджменту полягає у виборі методів управління, які оптимально відповідають поточній ситуації. Даний підхід передбачає фрагментарний, несистематичний характер впливу на ризик, перелік ризиків обмежений. Процесний підхід розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. Даний підхід, попри свою формалізацію, не вирішує питання комплексного проектування системи ризик-менеджменту, надаючи лише опис її структури.

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності банківської установи, в якому залучені співробітники на різних рівнях управління. Комплексний ризик-менеджмент дозволяє банку досягти стратегічні цілі та передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту.

У сучасних умовах діяльності вітчизняних банківських установ спостерігається прагнення до побудови цілісної системи ризик-менеджменту як найбільш ефективної, однак, дані процеси не є широкомасштабними для вітчизняного банківського бізнесу.

Отже, в основі процесу управління невизначеністю в банківській сфері банками повинна бути розроблена індивідуальна власна система оцінки різних видів ризиків, заснована на зарубіжних методиках, що одночасно враховує специфіку макроекономічного середовища здійснення банківської діяльності, сегмент ринку банківських послуг, клієнтську базу банку, склад банківських операцій, розмір власного капіталу й активів банку.

Висновки. Отже, ризик-менеджмент банку в науковій діяльності має особливе як наукове, так і практичне значення. У результаті проведеного дослідження виявлено ряд проблем у системі ефективного ризик-менеджменту – дефіцит кваліфікованих кадрів, низька корпоративна культура, слабкий розподіл повноважень колегіальних органів та слабкі методики кількісної оцінки банківських ризиків. Ці проблеми необхідно вирішувати в найближчій перспективі, в їх рішенні перш за все

зацікавлені власники та керівники банків. Ефективне управління ризиками дозволить підвищити прибутковість банку та його інвестиційну привабливість. Крім того, Національний банк України проявляє зацікавленість до побудови ефективних систем ризик-менеджменту в банках, що дасть можливість підвищити надійність, стабільність банківської системи у цілому та зменшити її вразливість від зовнішніх факторів. Система ризик-

менеджменту в банках потребує чітких принципів та дієвих заходів, що має відображення у введенні відповідних лімітів, нормативів, а також підвищення уваги до процедури виявлення та оцінки ризиків. Крім того, на нашу думку, система ризик-менеджменту має постійно доповнюватися правилами, що мають враховувати зміни, які відбуваються загалом в економічній ситуації країни, та, зокрема, у сфері банківської діяльності.

Література:

1. Шварц О. В. Удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності *Світ фінансів*. 2011. № 4. С. 33-39.
2. Заруцька О. П. Управління ризиками – провідний чинник фінансової стійкості вітчизняних банків. *Фінанси України*. 2006. № 3. С. 94-105.
3. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. К. : КНЕУ, 2012. 280 с.
4. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі. Київ : КНЕУ, 2002. 316 с.
5. Любунь О. С., Грушко В. І. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посібник. К. : Вид. дім "Слово", 2004. 296 с.
6. Уваров К., Куценко О. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: орієнтир на майбутнє. *Вісник Національного банку України*. 2005. № 1. С. 60–63.
7. Примостка Л. О. Управління банківськими ризиками : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2007. 600 с.
8. Тарасевич Н. В., Литвиненко А. М. Антикризове управління діяльністю банків у сучасних умовах. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1 (17) - 2(18). С.281-287.
9. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. Bank for International Settlements. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>. (дата звернення: 17.05.2020).
10. Yehorycheva S., Kolodiziev O., Prasolova, S. Actual Problems of the Ukraine's Banking System Capital Stability Management. *Banks and Bank Systems*. 2017. № 12(2), P. 60-67. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12\(2\).2017.06](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12(2).2017.06).

References:

1. Shvarc, O. V. (2011). Udokonalennja instrumentariju upravlinnja aktyvamy i pasyvamy banku v umovakh finansovoji nestabilnosti. *Svit finansiv*, 4, 33-39 [in Ukrainian].
2. Zarutskaja, O. P. (2006). Upravlinnja ryzykamy – providnyi chynnyk finansovoi stiičnosti vitczyznianykh bankiv. *Finansy Ukrainy*, 3, 94-105 [in Ukrainian].
3. Prymostka, L. O. (2012) *Finansovij menedzhment u banku*. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
4. Prymostka, L. O. (2002). *Analiz bankivskoi diialnosti: suchasni kontseptsii, metody ta modeli*. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
5. Ljubunij, O. S., Ghrushko, V. I. (2004). *Finansovij menedzhment u banku: navch.posibnyk*. K. :Vyd. dim "Slovo" [in Ukrainian].
6. Uvarov, K., Kutsenko, O. (2005). *Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy: oriientyr na maibutnie*. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, 1, 60–63 [in Ukrainian].
7. Prymostka, L. O. (2007) *Upravlinnja bankivskymu ryzykamy: navch. posibnyk*. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
8. Tarasevych, N.V., Lytvynenko, A.M. (2014). *Antykryzove upravlinnja diialnistiu bankiv u suchasnykh umovakhю*. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(17) – 2(18), 281-287 [in Ukrainian].
9. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. Bank for International Settlements. Retrieved from: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>.
10. Yehorycheva, S., Kolodiziev, O., & Prasolova, S. (2017). Actual Problems of the Ukraine's Banking System Capital Stability Management. *Banks and Bank Systems*, 12(2), 60-67. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12\(2\).2017.06](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12(2).2017.06).

