

## **СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ**



**Жанна ДОВГАНЬ**

*Розглянуто особливості побудови системи управління фінансовими ризиками у банку в сучасних умовах. На основі проведеного дослідження зроблено ряд теоретичних узагальнень та подано практичні рекомендації до процесу управління фінансовими ризиками комерційних банків України.*

*The features of construction of the control system by the bank risks are considered. On the basis of the research a number of theoretical generalizations is made. Practical recommendations to the process of financial risks management of Ukrainian commercial banks are offered.*

Успішний розвиток сучасної банківської установи базується на виборі правильної стратегії, раціональному ринковому позиціонуванні та побудові ефективної системи фінансового менеджменту. Останній у поєднанні з гнучкою маркетинговою політикою – основні інструменти, які дають змогу засновникам і менеджерам банку здійснювати оперативне управління бізнесом.

Структуру основних елементів фінансового менеджменту можна подати в наступному вигляді:

- побудова прогностичних балансів фінансових планів і бюджетів;
- формування оптимальної структури активів і пасивів;
- управління ризиками;
- коректування цінової політики та управління собівартістю.

Ефективне поєднання цих базових

елементів фінансового менеджменту в процесі управління фінансами дає змогу не лише максимізувати доходи, а й отримати відчутні конкурентні переваги.

Всі структурні елементи принципово важливі для поточної діяльності, однак функціонування банківських установ в умовах волатильності фінансових ринків висуває на перший план систему управління ризиками.

Ризики – це невід’ємна частина банківської діяльності, саме тому ефективна організація процесу управління ними є необхідною складовою успіху банку, однією з ключових переваг на ринку.

Проблематика ризику в зарубіжній банківській теорії і практиці займає одне з основних місць. Дослідженню питань щодо управління банківськими ризиками присвячені праці зарубіжних вчених: Г. Айленберга, Г. Асхауера, К. Бартропа,

Ж. Вігуру, І. Гаумерта, У. Гюде, Д. Мак Нотон, Ж. Матука, Ф. Мишкіна, Е. Роланда, П. Роуза, Д. Сінкі, Тімоті У. Коха та багатьох інших. У наукових колах України окремі питання управління банківськими ризиками досліджували З. М. Васильченко, В. В. Вітлінський, І. С. Гуцал, О. В. Дзюблюк, О. Кириченко, А. М. Мороз, Л. О. Примостка, В. Т. Севрук та ін. Серед російських вчених варто виділити праці О. І. Лаврушина, Г. С. Панової, Є. Б. Ширінської, В. М. Усоскіна та інших.

У сукупності ризиків, властивих банківській діяльності, одне з провідних місць за значимістю належить фінансовим ризикам. Проте у вітчизняній практиці недостатньо комплексних теоретичних досліджень і практичних розробок щодо управління фінансовими ризиками, що супроводжують банківську діяльність, тому важливого практичного і теоретичного значення набуло питання оцінки фінансових ризиків та вибір найефективних методів управління ними.

Необхідність дослідження зумовлена також тим, що в умовах перехідної економіки ризики істотно вищі, ніж в економіках стабільних. У вітчизняній банківській практиці донині часто виникають проблеми надійності банків, довіри до них з боку клієнтів і держави. Відповідно і методи захисту від різних ризиків хоча й використовуються у банківській практиці, проте вони недостатні.

З іншого боку, саме в періоди розвитку банківського сектору в умовах перехідної вітчизняної економіки від вмілого використання широкого комплексу фінансово-кредитних інструментів безпосередньо залежить його існування, можливість одержання прибутку від операцій на фінансових ринках, або ж навпаки – ризик втрати ліквідності й банкрутства.

Сучасні комерційні банки – це професійні учасники фінансового ринку. Вони намагаються досягнути максимально можливого рівня прибутковості, тому на

першому плані для них завжди є проблема пошуку раціонального поєднання прибутковості та ризику. І основне завдання фінансового менеджменту в банківській сфері – через комплексне управління активами і пасивами максимізувати вартість банку, яка характеризується прибутковістю і ризиковістю операцій, що здійснює банк. В сучасних умовах загальної тенденції зниження дохідності практично всіх фінансових інструментів, а як наслідок – і зниження рентабельності роботи банку, контроль за ризиками, тобто за ймовірністю виникнення збитків, є одним із основних заходів підтримки його рентабельності на достатньому рівні. Таким чином, управління фінансами в банку значною мірою повинно фокусуватися на управлінні фінансовими ризиками.

Віддаючи належне практичним питанням регулювання ризику, зупинимось на низці ключових теоретичних положень. Не вступаючи в дискусію з іншими авторами, можна дати наступне визначення банківського ризику: ризики в банківській діяльності – це загроза невиконання управлінських планів щодо ресурсної та дохідної частин операцій, тобто це ймовірність того, що відбудеться подія, яка негативно позначиться на прибутку чи капіталі банку.

Сучасна фундаментальна і прикладна наука дає доволі повну уяву про види наявних ризиків, форми їхнього впливу на бізнес і методики ефективного управління ними.

Однак відправним документом, який варто використовувати для побудови системи банківських ризиків, є Консультативний лист із питань банківського регулювання [7]. Запропонований Базельським комітетом перелік ризиків можна класифікувати за трьома групами: фінансові, функціональні та інші зовнішні відносно банку ризики (рис. 1).

Найчисленнішу групу банківських ризиків утворюють фінансові ризики, які

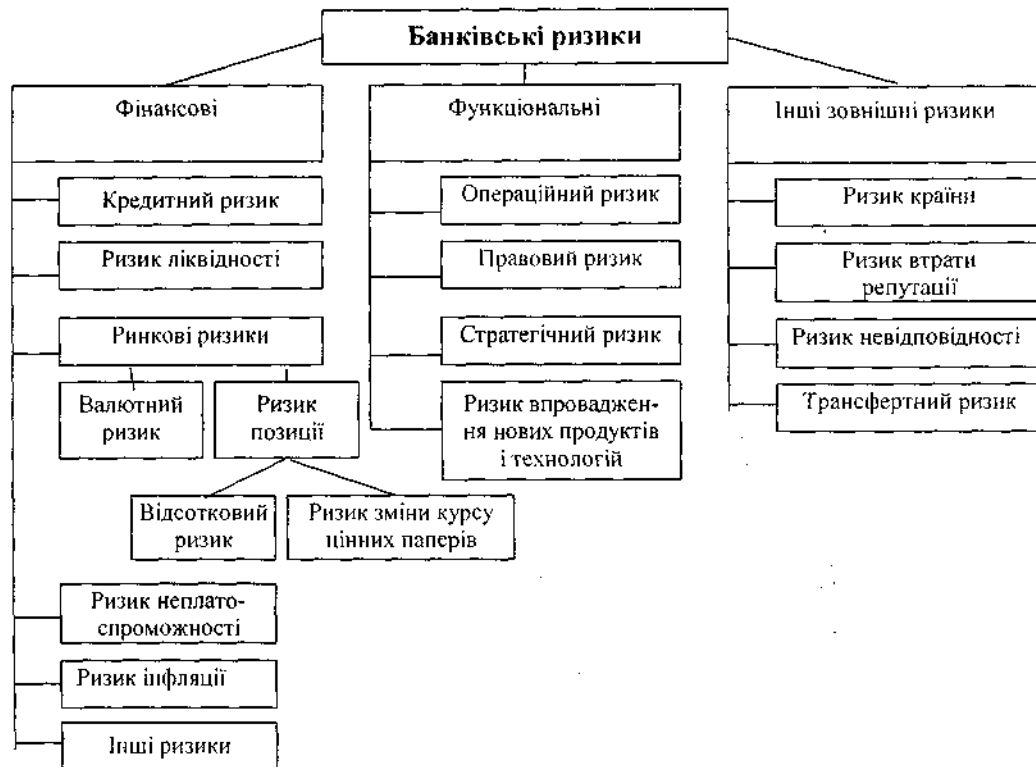


Рис. 1. Класифікація банківських ризиків

визначаються ймовірністю грошових втрат, і пов'язуються з непередбаченими змінами в обсягах, дохідності, вартості та структурі активів і пасивів. До основних фінансових ризиків можна віднести кредитний ризик, ризик незбалансованої ліквідності та ринкові ризики. До категорії ринкових ризиків, на наш погляд, доцільно включити процентний ризик, ризик зміни ринкової вартості цінних паперів, валютний ризик і ризик, пов'язаний із товарними операціями.

Коротко охарактеризуємо вищезазначені фінансові ризики. Кредитний ризик посідає особливе місце в банківському бізнесі. Йдеться про невпевненість банку в тому, що позичальник буде спроможним і збереже намір виконувати свої зобов'язання згідно з умовами кредитної угоди, інакше кажучи, про ймовірність збитків у результаті кредитної діяльності.

Ризик незбалансованої ліквідності має дві форми прояву:

- ймовірність збитків через неможливість купити чи продати актив у потрібній кількості за доволі короткий період через погіршення ринкової кон'юнктури;
- можливість виникнення дефіциту готівки чи інших високоліквідних активів для виконання зобов'язань перед контрагентами.

Значну частку в системі фінансових ризиків банківської діяльності становлять ринкові (цінові) ризики, тобто можливість негативної зміни вартості активів внаслідок коливань відсоткових ставок, курсу валют, цін на фінансові активи та пасиви, і вимірюються змінами у вартості відкритих позицій чи змінами дохідності активів. Ринковий ризик включає валютний ризик і ризик позиції. Перший визначається як

ймовірність настання негативної зміни вартості активів у зв'язку зі змінами курсу однієї валюти стосовно іншої. Ризик позиції включає відсотковий ризик і ризик зміни курсу цінних паперів. А це ймовірні показники можливих збитків як наслідок зміни процентних ставок і вартості активів зі зміною курсів цінних паперів.

Ефективним способом подолання чи мінімізації фінансових ризиків є їх регулювання, контроль та управління, або ризик-менеджмент. Виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління у фінансовому бізнесі припадає на середину 1990-х років, що зумовлено низкою факторів і тенденцій, котрі радикально змінили підходи до управління ризиками. До них, як правило, належать глобалізація світової економіки, процес дерегулювання, розвиток ринку похідних інструментів, взаємозв'язок фінансових ринків і ризиків, інформаційно-технологічний розвиток та інші.

Нині ризик-менеджмент, діставши швидкий розвиток на Заході, сформувався в окрему науку, яка займається вивченням, контролем та управлінням фінансовими ризиками. Умовно розвиток ризик-менеджменту в банку можна поділити на два етапи. На першому основний акцент робиться на оцінці ризику поточної діяльності. На другому етапі, коли банк досягає більш високого рівня розвитку, крім оперативного аналізу ризиків у межах системи фінансового менеджменту, здійснюється дослідження ризику, який супроводжує процес потенційного розвитку [3, 30].

В основі системного підходу до управління ризиками лежать загально-визнані принципи – Generally accepted risk principles (далі – GARP), розроблені на підставі зарубіжного досвіду. GARP – це загальна структура (89 принципів), за допомогою якої банки можуть управляти і розподіляти свої ризики, і яку може використовувати керівництво, правління й

законодавці для порівняльного аналізу кращої практичної діяльності [1, 415].

Функцію ризик-менеджменту визначає принцип № 13, зміст якого в тому, що банк повинен мати незалежну функцію ризик-менеджменту з чітко визначеними обов'язками. Її роль у банку полягає в тому, щоб використовувати затверджену вищим керівництвом стратегію управління ризиками таким чином, щоб фінансові ризики, які оцінюються кількісно, знаходилися в межах затверджених лімітів, повністю усвідомлювалися й оцінювалися до проведення операцій та повністю і своєчасно відображалися в системах управлінської інформації.

Надзвичайно важливо, щоби в банку були розроблені й впроваджені процедури з управління ризиками, а також моделі їхньої оцінки. До завдань ризик-менеджменту належить також затвердження методик кількісних оцінок ризиків, моніторинг лімітів і ризиків, розробка адекватних форм звітності, створення плану роботи в нестандартних умовах.

Доцільно зазначити, що в багатьох вітчизняних банках відсутні системи ризик-менеджменту, в інших – не забезпечується незалежність цієї функції. Окрім цього, донедавна не було жодних рекомендацій регулятивних органів щодо управління банківськими ризиками. І лише в серпні 2004 р. Національний банк України схвалив методичні рекомендації стосовно організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [4]. Цей документ створено з метою викладення бачення Національного банку України щодо того, яким чином банки України мають підійти до організації та функціонування систем управління ризиками (ризик-менеджменту) для забезпечення їх комплексності та надійності. Однак в цих рекомендаціях НБУ значна увага акцентується на організаційному забезпеченні ризик-менеджменту в банках, і, на наш погляд, недостатньо

висвітлений сам процес ризик-менеджменту. Тому зупинимося саме на цих питаннях детальніше.

Система ризик-менеджменту дає змогу керівництву банку виявити, локалізувати, виміряти і проконтролювати той чи інший вид ризику, й тим самим мінімізувати його вплив. Принципи та елементи системи управління ризиками на рівні банку можна згрупувати таким чином (табл. 1).

Недостатньо в рекомендаціях НБУ висвітлені й етапи управління банківськими ризиками. Тут лише зазначається, що в світовій банківській практиці розрізняють чотири взаємопов'язаних етапи ризик-менеджменту: ідентифікація (виявлення) ризику, кількісна та якісна оцінка (вимірювання) ризику; контроль і моніторинг ризику [4]. На наш погляд, основні етапи управління банківськими ризиками є дещо ширшими, їх можна подати у наступному вигляді (рис.2).

На першому етапі повинна здійсню-

ватися локалізація, тобто виявлення змісту та складу ризику. На другому етапі банк повинен знайти джерела інформації для оцінки рівня ризику. Інформація має бути об'єктивною, повною та різнобічною. Тут можуть використовуватися такі джерела інформації, як статистична інформація, звітні дані, експертні оцінки і прогнози та ін. На третьому етапі слід здійснювати вибір критеріїв та методів для оцінки вірогідності практичної реалізації ризику.

Локалізація ризику (його виявлення і класифікація).

Менеджери банку повинні розробляти систему показників, визначати критичні й оптимальні значення для кожного з них і всієї системи загалом. Необхідно також розробити метод зведення різних за суттю показників у єдине ціле. Четвертий етап має передбачати вибір заходів попередження ризику. Вони можуть бути спрямовані на знешкодження впливу як окремих ризиків (мікрохедж), так і певної

Таблиця 1

**Принципи та елементи системи управління банківськими ризиками (розроблено на основі [2, 73–90])**

Принципи	Елементи
Управління ризиками здійснюється на всіх рівнях	Управління активами і пасивами
Цілі та політика в сфері управління ризиками повинні бути складовою загальних стратегій банку	Встановлення нормативів і лімітів
Діяльність з ідентифікації, аналізу, розрахунку і контролю ризиків повинна бути відокремлена від виробничої діяльності й має затверджуватися в окремому незалежному підрозділі (аналізі Risk-Management-Department), підзвітному безпосередньо керівництву банку	Ціноутворення продуктів і послуг
	Управлінський облік і фінансовий аналіз
	Вимоги до звітності і документообігу
	Реалізація кредитної політики
	Інформаційно-аналітична служба
	Розподіл повноважень у процесі прийняття рішень
	Моніторинг
	Аудит
	Служба безпеки

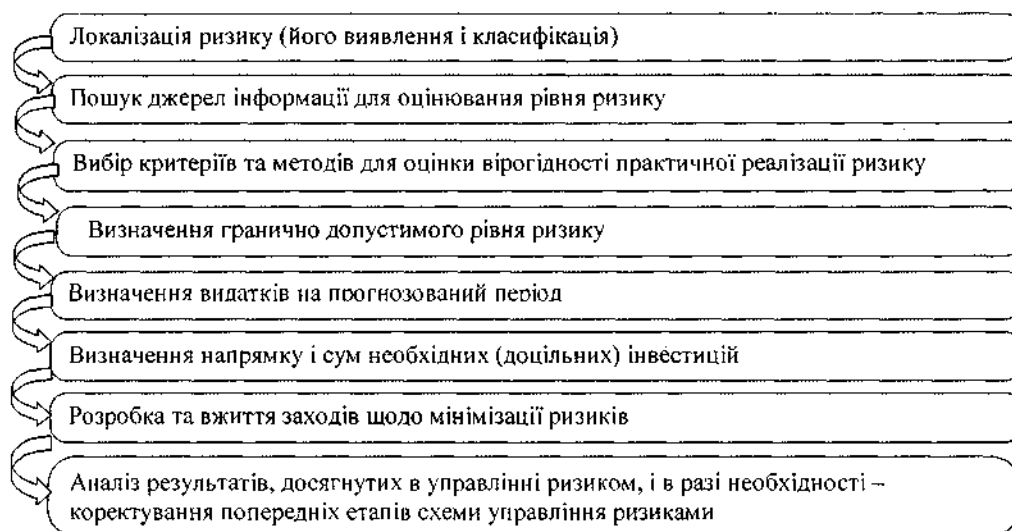


Рис. 2. Етапи управління банківськими ризиками

сукупності ризиків (макрохедж). На останньому етапі банк повинен здійснити аналіз результатів, досягнутих в управлінні ризиками, і, якщо це необхідно, – корекцію попередніх етапів. Аналіз має здійснюватися як за оперативною політикою окремих підрозділів банку, так і коротко-строкowymi та довгостроковими програмами заходів банку загалом.

Комерційні банки повинні також здійснювати планування фінансових ризиків. Для реалізації цього процесу необхідні лише чіткість стратегії розвитку банку, реальний бізнес-план, високий рівень координації підрозділів (рис. 3).

Отже, можна зробити висновок, що ризик-менеджмент – це процес, що здійснюється поетапно і включає:

- оцінку всіх можливих фінансових ризиків;
- співвідношення ризиків, що приймає на себе банк, до власного капіталу;
- ідентифікацію ризиків;
- оптимізацію діяльності як всієї фінансової структури банку, так і окремих його ланок;
- визначення ефективної межі використання капіталу;

- прийняття з мінімальними витратами і ризиками швидкого й аргументованого рішення щодо подальшої діяльності банку.

Стандартизація передбачає розробку стандартних процедур діяльності кожного працівника банку. Вони контролюються й оцінюються спеціальним підрозділом банку чи працівником у кожному підрозділі.

Ідентифікація ризиків – це процес формування переліку і класифікації ризиків, а також критеріїв ризикових ситуацій.

Оцінка всіх можливих фінансових ризиків – це кількісна та якісна оцінки ймовірності та впливу ризикових ситуацій, а також визначення порядку (черговості) їх виникнення і вирішення. Оцінка ризиків може здійснюватися статистичними методами, а також на основі законів нормального розподілу – математичних методів кількісної оцінки ризиків, за допомогою розрахунку дисперсії, стандартного відхилення і коефіцієнта варіації. Очевидно, що кількісне вимірювання величини ризику передбачає його аналіз та оцінку. Аналіз ризику передбачає

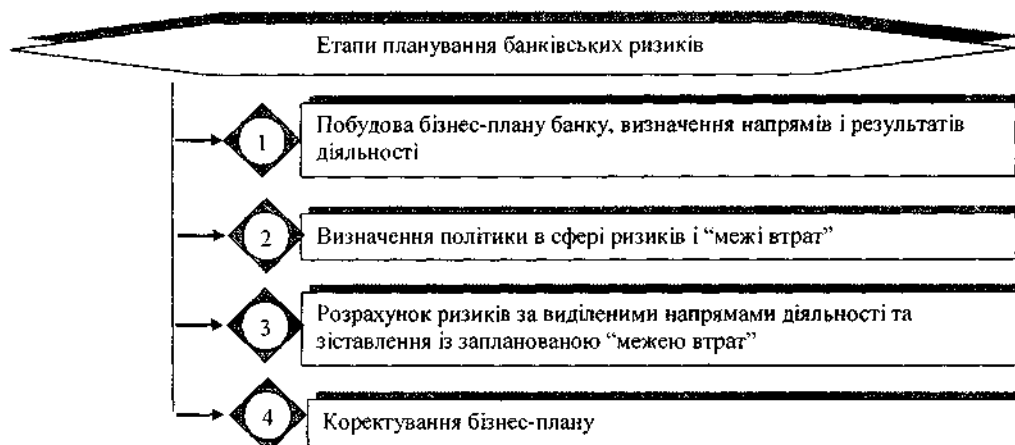


Рис. 3. Етапи планування фінансових ризиків

визначення факторів впливу на його величину. Максимальне врахування факторів ризику та їх питомої ваги в створенні ризикових ситуацій дає змогу порівняно точно оцінювати ризики. Так, у системі оцінки ринкових ризиків за допомогою VAR-методики в зарубіжних банках здійснюється аналіз від 500 до 1000 факторів ризику [3, 29]. Це пояснює необхідність впровадження банками власних систем оцінки при управлінні ризиками.

Отже, традиційний підхід до організації ризик-менеджменту базується на кількісній оцінці й прогнозі ризику фінансових інструментів, основою яких, у свою чергу, є кількісне оцінювання і прогноз волатильності рядів, дюрації портфелів і дослідження орієнтирів нормативів ліквідності й достатності капіталу. В наш час більшість закордонних банків оцінюють ризики за методикою Value-at-Risk (VAR), що базується на аналізі максимального відхилення від очікування, розрахованого з визначеним рівнем ймовірності. Перевага даної методики в тому, що вона дозволяє оцінювати не окремі, а сукупні ризики, а також враховувати фактори диверсифікації ризиків. Однак оцінка фінансових ризиків за методикою VAR у

вітчизняних умовах ускладнюється через значні коливання числового ряду даних, які використовують для оцінки, і високою волатильністю показників вітчизняного фінансового ринку. Разом з цим, ризик-менеджмент, що базується на методиках VAR і RAROC, в найближчому майбутньому може стати дієвим інструментом.

Розробка і прийняття рішень щодо управління фінансовими ризиками – це не що інше, як вироблення альтернатив для зниження наслідків ризикових ситуацій. До стратегічних рішень управління ризиками відносять:

- уникнення ризику – розробка стратегічних і тактичних рішень, які виключають виникнення ризикових ситуацій (відмова від проведення операцій);
- утримання (обмеження) ризику – розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки ризикових ситуацій не впливали на реалізацію проекту;
- диверсифікація – зниження ризиків за рахунок можливості компенсації збитків від одного виду операцій іншими;

- лімітування – встановлення граничних значень показників при прийнятті тактичних рішень;
- страхування – форма попереднього резервування ресурсів, призначених для компенсації збитків від очікуваної появи різних ризиків;
- резервування – створення резерву на покриття непередбачених витрат – встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість активів, і величиною коштів, необхідних для ліквідації наслідків прояву ризиків.

Крім цього, повинна також здійснюватися реалізація заходів з управління ризиками та їх аналіз, тобто зниження наслідків ризикових ситуацій, оцінка результатів і контроль.

Таким чином здійснюється комплексне управління фінансовими ризиками. В результаті ризик-менеджмент стає невід'ємним інструментом для виживання, підтримки і розвитку ділової активності на ринку, а також філософією банку, елементом її організаційної культури, доступної кожному працівнику.

### Література

1. *Банківський менеджмент: Навч. пос. для вищ. навч. закл.* / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.

2. *Банковское дело: стратегическое руководство.* 2-е изд. М.: Изд-во "Консалтбанкир", 2001. – 432 с.

3. Зражевский В. В. *Основные направления совершенствования системы управления рисками* // *Банковское дело.* – 2002. – № 2. – С. 28–30.

4. *Методичні рекомендації НБУ щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України* // <http://kbs.flint.kiev.ua>

5. Синки Д. Ф. *Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ.* – 4-е перераб. изд. / Под ред. Р. Я. Левиты, Б. С. Пинскера. – М.: 1994, Catalaxy. – 820 с.

6. Oehler, A., M. Unser, *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, Berlin et al.* 2001.

7. *Grundlagenkurs Bankaufsichtsrecht. Ein Ueberblick ueber die wesentlichen Vorschriften (Basel und Stand 6. KWG-Novelle).* – Muenchen, 1999.