

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА, МЕХАНІЗМ І СТРУКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Наукові праці МАУП, 2009, вип. 1(20), с. 55–65

Розглядається ризик-менеджмент як сучасна наука стратегічного управління в банківському бізнесі, основні принципи й положення цієї науки, її цілі й переваги, можливості адекватного застосування в різних практичних умовах.

Родоначальником науки управління ризиками вважаються США. Саме в цій країні наприкінці 50-х років ХХ ст. вперше почали застосовувати термін “ризик-менеджмент”, а згодом користуватися складними вимірниками фінансового ризику.

Становлення ризик-менеджменту як точної науки припадає на 1973 р. Цей рік був відзначений трьома важливими подіями: скасуванням Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів, початком роботи Чиказької біржі опціонів, публікацією Блеком, Шоулзом і Мертоном знаменитої формули оцінки опціонів.

Перехід до системи вільно плаваючих валютних курсів у більшості розвинених країн став сильним стимулом до кількісного виміру та управління валютними і процентними ризиками, а підхід Блека і Шоулза був прийнятий як теоретична основа для оцінювання та управління всіма видами ринкових ризиків [16, 571].

Виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління в банківському бізнесі було спричинено дією цілої низки факторів і тенденцій, які радикально змінили підходи до управління ризиками. До них, зокрема, належать глобалізація світової економіки; зростання ролі і значення фінансових ринків; досвід невідомого управління банками у кризових ситуаціях; розвиток ринку похідних; вимоги регулюючих органів; інформаційно-технологічний розвиток та ін.

За останні тридцять років банківський ризик-менеджмент пройшов у своєму розвитку чотири “якісних стрибки”, пов’язаних з появою і поширенням нових підходів до оцінювання основних видів фінансових ризиків [17, 19–22; 16, 571].

До 90-х років ХХ ст. управління банківськими ризиками здійснювалось лише на рівні окремих осіб, які керували портфелем, трейдерів (мікро-ризик-менеджмент) або в якості додаткової функції відділу стратегічного планування або казначейства.

Отримані оцінки ризиків були неоднорідними і не могли бути зіставлені одна з одною. При такому підході неможливо було інтегрувати отримані результати.

З настанням нового тисячоліття став застосовуватись інший підхід — “зверху вниз”, який полягає в орієнтуванні службовців і менеджерів усіх рівнів на ризик-менеджмент. При такому підході стало можливим отримати оцінки, які можна зіставити з усіх видів фінансового ризику та агрегувати їх.

Для означення цієї нової моделі ризик-менеджменту часто використовують як рівнозначні такі терміни, як *комплексний ризик-менеджмент, інтегрований ризик-менеджмент, стратегічний ризик-менеджмент, ризик-менеджмент у рамках усієї банківської установи, ризик-менеджмент банку*.

Хоча ризик-менеджмент — порівняно новий напрям у теорії і практиці менеджменту, але він почав впевнено посідати своє місце серед сучасних методів управління бізнесом. Про це, зокрема, свідчить неухильне збільшення кількості статей, книжкових видань, у тому числі підручників, у яких розглянуто проблеми управління ризиками [8; 16; 17], поява різноманітних освітніх програм з цієї тематики.

На сьогодні в науково-методологічній літературі відсутнє єдине визначення поняття “ризик-менеджмент”. Для того щоб з’ясувати сутність

цього поняття, дослідимо основні підходи щодо його трактування і на основі їх синтезу надамо власне визначення поняття “ризик-менеджмент комерційного банку”.

Національний банк України під поняттям “управління ризиками” (ризик-менеджмент) розуміє процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, оцінює їх величину, здійснює їх моніторинг, контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями ризиків [4; 6; 8; 11].

На думку Л. М. Тепмана, “ризик-менеджмент представляє систему оцінки ризику, управління ризиком і економічними (точніше, фінансовими) відносинами, що виникають в процесі цього управління, і включає стратегію і тактику управлінських дій”.

Російський вчений Н. В. Хохлов вважає, що “управління ризиком (або ризик-менеджмент) — синтетична наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, які спричиняють фізичний і матеріальний збитки. Точніше було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про методологію з власним набором термінів, класифікацією, єдиним підходом до аналізу різних ризиків” [14, 5].

Г. В. Чернова відзначає: “У світовій і вітчизняній спеціальній літературі поняття управління ризиками (ризик-менеджмент) використовується в широкому і вузькому сенсах. У широкому сенсі управління ризиком (ризик-менеджмент) — це мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому сенсі управління ризиком (ризик-менеджмент) являє собою процес розроблення і впровадження програми зменшення будь-яких збитків, що випадково виникають” [15, 6–7].

В. М. Гранатуров дає наступне визначення: “Управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, які дають змогу певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходи для усунення або зниження негативних наслідків настання таких подій” [3, 29].

В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарпов зазначають: “Управління ризиком покликане забезпечити оптимальне співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень” [2, 119].

Б. А. Райзберг із соавторами пропонує управління ризиком визначати як “діяльність підпри-

ємства, фірми, банка, спрямовану на зменшення можливих втрат, зумовлених ризиками” [12, 350].

Н. О. Поморіна вважає, що в сучасній банківській практиці зміст понять “фінансовий менеджмент банку”, “управління пасивами і активами”, “управління ресурсами банку”, “управління банківськими ризиками”, “ризик-менеджмент” є за своєю суттю синонімами [10, 15].

А. О. Старостіна та В. А. Кравченко у навчальному посібнику “Ризик-менеджмент: теорія та практика” [13, 10], спираючись на розробки Міжнародного комітету стандартизації і низку міжнародних організацій, що об'єднують фахівців з ризик-менеджменту, дають таке визначення цієї категорії: “Ризик-менеджмент — це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів”.

Як бачимо, немає однозначності у трактуванні ризик-менеджменту. Крім того, більшість авторів ототожнюють поняття “ризик-менеджмент” та “управління ризиком”. Причину цього, на нашу думку, слід шукати в лінгвістичній площині, оскільки при застосуванні іноземних термінів у вітчизняній практиці їх переклад на українську мову або не здійснювався зовсім (наприклад, *management* — менеджмент, *risk-management* — ризик-менеджмент), або при перекладі не завжди обгрунтовано враховували специфіку термінології.

У міжнародній практиці під ризик-менеджментом розуміють “узгоджену діяльність щодо управління організацією та її контролю з урахуванням ризику” [19]. Для зручності в англійській мові замість довгого визначення “управління з урахуванням ризику” використовують “ризик-менеджмент”. При перекладі *risk-management* трансформувався в управління ризиками, це й поклато початок плутанині, бо як можна керувати в принципі некерованими подіями чи обставинами [13, 9]. Взагалі цим терміном можна користуватись, але при цьому варто завжди пам'ятати, що це не безпосереднє управління ризиками, а керування установою з урахуванням ризику.

Банківський ризик-менеджмент входить до ширшої та історично тривалішої сфери ризик-менеджменту — теорії прийняття рішень. Він

являє собою дисципліну на стику статистики, дослідження операцій, економіки, банківництва і психології. Головна особливість, яка виділяє банківський ризик-менеджмент — це використання об'єктивних ринкових цін як головний метод оцінювання різних видів ризику. “Ринковий” підхід дає більш точні оцінки і результати, ніж традиційна теорія прийняття рішень, яка базується здебільше на експертних судженнях. Це значно наблизило банківський ризик-менеджмент до точних наук, хоча його зв'язок із суспільними дисциплінами — економікою і психологією — зберігає в ньому значну долю мистецтва.

З наукової точки зору ризик-менеджмент становить собою науку, що вивчає проблеми управління банківськими ризиками. Важливість і значущість систематизованих наукових знань про управління ризиками визначається тим, що вони дають змогу вчасно та якісно управляти поточною діяльністю банківської установи, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і відповідно з цим розробляти стратегію і тактику функціонування комерційного банку, грамотно здійснювати постановку цілей і завдань.

Як явище ризик-менеджмент є цілеспрямований, планомірний вплив на об'єкт управління з боку суб'єкта управління.

Як процес ризик-менеджмент включає в себе низку послідовних функцій.

Як система ризик-менеджмент являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, інформація, структура та ін.

Ризик-менеджмент можна розглядати як мистецтво, яке спирається на концепції, закони, принципи і методи, що лежать в його основі. Такий підхід ґрунтується на тому, що будь-яка фінансово-кредитна установа, як об'єкт управлінської діяльності, є сукупністю складних соціально-технічних систем, на функціонування яких впливає багато численних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Часто поняття “ризик-менеджмент” асоціюється з людьми, чия робота полягає в координації зусиль всього персоналу банку для досягнення цілей функціонування.

Ґрунтуючись на викладеному вище, ризик-менеджмент комерційного банку можна визначити як один із основних напрямів сучасного банківського менеджменту, що вивчає проблеми управління установою банку в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням ризик-факторів, в коло яких входить створення ефективної системи управління ризиками, елементи якої взаємодіють

за затвердженими правилами і в узгодженій послідовності (схемі), спираючись на певні концепції, закони, принципи і методи.

Тепер зупинимося докладніше на кожному з напрямів.

Характеризуючи ризик-менеджмент з наукової точки зору, важливо визначитися з метою і завданнями управління ризиками.

Мета ризик-менеджменту в рамках усього банку — забезпечення максимальної ефективності управління з урахуванням факторів невизначеності, які можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення комерційним банком своїх цілей. Пріоритетом при цьому є забезпечення фінансової стійкості і стабільності банківської установи; створення, захист і збільшення багатства акціонерів банку.

Основні завдання ризик-менеджменту як науки:

- з'ясування природи управлінської праці у сфері ризикології;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінських процесах;
- виявлення умов, за яких спільна праця виявляється найефективнішою.

Переваги ризик-менеджменту полягають у наступному:

а) є основою для підвищення ефективності стратегічного планування;

б) дає змогу уникати вартісних несподіванок;

в) поліпшує ефективність діяльності комерційного банку;

г) дає можливість оптимально використовувати ресурси;

д) сприяє більшій відкритості діяльності керівництва і поліпшує комунікації;

е) забезпечує вище керівництво стислим оглядом головних ризиків, а також відомостями про ресурси, які виділені для впливу на високі ризики;

є) дає менеджерам ефективну і послідовну методологію вивчення ризиків;

ж) покращує ведення обліку комерційним банком;

з) орієнтує топ-менеджмент на використання факторів ризик-можливостей для підвищення вартості банку.

Ризик-менеджмент передбачає дотримання таких основних принципів: зваженість, участь, безперервність, обережність.

Принцип зваженості означає, що серед різноманітних альтернативних варіантів банку необхідно обрати такий, що забезпечував би опти-

мальне співвідношення між ризиком і дохідністю відповідно загальної стратегії банку.

Принцип участі полягає в обов'язковому залученні у процес управління ризиками керівників департаментів, підрозділів, спеціалістів, а також фінансових служб.

Принцип безперервності полягає в тому, що управління ризиками здійснюється поетапно і не повинно перериватись, оскільки постійно змінюються стан банку та стан його клієнтів і контрагентів, відбуваються цінові зміни на фінансових і товарних ринках. Тому необхідно постійно відстежувати рівень можливих ризиків та їх вплив на очікувані результати діяльності банку.

Принцип обережності зумовлений тією обставиною, що ризики оцінюються в умовах невизначеності і динамічності фінансових ринків, при цьому враховуються певні допущення, пов'язані з вірогідним характером ризику. Кожна проведена банком операція несе в собі ризик і повинна бути супроводжена проведенням операції, що хеджує, страхує або обмежує ризик цієї операції (проведення операцій з деривативами, формування резервів, контругоди та ін.).

Будучи управлінським процесом, ризик-менеджмент припускає проходження відповідних рівнів залежно від часових горизонтів: стратегічний, тактичний, оперативний. Кожному з рівнів відповідають свої операції, за кожний з рівнів відповідають різні підрозділи.

Стратегічне управління передбачає здійснення підготовки і затвердження загальної стратегії розвитку банку на Раді директорів, спільно із підрозділом ризик-менеджменту, визначає загальну позицію банку відносно ризику і конкретні позиції щодо кожного з ризиків. Стратегія ризик-менеджменту включає правила, на підставі яких ухвалюються пошукові рішення і способи вибору варіанта рішення.

Тактика управління — це конкретні методи і прийоми для досягнення поставлених цілей в певних умовах функціонування об'єкта управління. Крім того, цей процес припускає поділ на кілька субпроцесів з управління кожним з видів ризиків і синергетичним ефектом їх взаємного впливу. Тактичним управлінням займаються підрозділ ризик-менеджменту, казначейство, для яких розробляються "правила гри", що забезпечують стабільне положення банку щодо ризиків. Цими підрозділами здійснюється контроль над сукупним ризиком банку в межах середньострокового тимчасового горизонту виходячи з ці-

льових установок з рівня ризику, закріпленого в політиці банку.

Оперативне управління ризикам здійснюється на рівні кредитних підрозділів, служби ділінгу і підрозділів, що здійснюють управління кредитно-інвестиційним портфелем, що відповідають за тактичне управління.

Таким чином, враховуючи багатогранність поняття ризик-менеджменту, його можна розглядати з різних позицій: як галузь наукових знань, як явище, як процес, як систему, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління.

Характеризуючи ризик-менеджмент комерційного банку як явище, необхідно визначитися з об'єктом і суб'єктами управління. *Об'єктом управління* в ризик-менеджменті є конкретний майновий або немайновий інтерес банку (активи, зобов'язання, репутація банку та ін.), розкид імовірного результату якого в умовах невизначеності коливається навколо очікуваного значення, що в остаточному підсумку позначається на доходах банку.

Об'єктами управління можуть бути:

- грошові кошти, які знаходяться в діловому обороті комерційного банку;
- пов'язані з ними ризики;
- економічні відносини між банком та іншими суб'єктами у процесі реалізації ризику.

Суб'єкт ризик-менеджменту — це особа, структурний підрозділ, організаційна одиниця банку або інший орган управління, що безпосередньо чи опосередковано на основі використання специфічних трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових ресурсів задіяні (беруть участь і/або зацікавлені) у розробленні, реалізації та контролі втілення стратегії управління ризиками комерційного банку.

Успішна діяльність фінансово-кредитної установи в цілому здебільше залежить від обраної концепції та ефективності процесу управління ризиками. Поняття "ефективність" передбачає розроблення особливих механізмів прийняття рішень. Вони дають можливість оцінювати, які ризики і в якому обсязі може прийняти на себе банк, визначити, чи виправдовує очікувана дохідність відповідний ризик. На підставі цього повинні бути розроблені заходи, що дають змогу обмежувати вплив фактора ризику на діяльність комерційного банку. Це завдання може бути реалізоване шляхом розроблення системи управління ризиками, яка має надати керівництву банку можливість виявляти, локалізувати, вимірювати

та контролювати той чи інший вид ризику і тим самим обмежити його вплив.

Система ризик-менеджменту в комерційному банку включає такі елементи, як точки контролю (відповідним чином згрупованих банківських операцій, які генерують ризик), набір засобів і методів оцінювання цих ризиків, їх прогнозування, інструментарій з обмеження і зниження даних ризиків, форми моніторингу і прогнозування ризиків, інформаційні потоки і організаційна структура, побудована за функціональною ознакою та яка забезпечує роботу цієї системи (рис. 1).

Система ризик-менеджменту повинна забезпечити вирішення основних завдань:

- оптимізувати співвідношення потенційних можливостей, ризиків, розміру капіталу і темпів зростання банку;
- реалізовувати системний підхід до оцінювання та управління ризиками;
- співвідносити ризики і потенційні можливості для досягнення якнайкращих результатів;
- складати найважливішу частину процесу ухвалення управлінських рішень;
- покращувати керованість банку за допомогою створення адекватної структури контролю.

Ставлення банку до ризику повинно бути формалізоване в “Політиці з управління ризиками”, де визначаються загальна мета і завдання ризик-менеджменту, а також стратегії їх досягнення. Необхідно оцінити корпоративну культуру і готовність до змін та визначити ідеологію управління й контролю за ризиками в банку.

“Політика з управління ризиками” є основоположним елементом системи ризик-менеджмен-

ту, що регламентує роботу банку з ризиками, їх допустимий рівень. Вона визначається загальною стратегією банку.

“Політика з управління ризиками” повинна відповідати на питання:

- Які ризики і в яких межах банк готовий прийняти з урахуванням вибору цільових ринків, клієнтів і набору банківських послуг, які він може їм запропонувати?
- За яких умов слід уникати ризику, коли банк готовий прийняти ризик, в яких випадках ризик має бути зменшений і за допомогою якого набору інструментів?
- Як забезпечувати взаємопов’язане відношення до різних видів ризику, сконцентроване по банку в цілому та його структурних підрозділах?
- Чи вирізняється ця політика гнучкістю, щоб можна було регулярно переглядати її з урахуванням змін цілей банку, стану його клієнтської бази, економічної ситуації, конкуренції та внутрішніх ресурсів банку (персоналу, технологій)?

Основним моментом тут є те, що цей документ повинен бути робочим, а не формальною декларацією. Документи, пов’язані з методологією, контролем за ризиками, мають постійно актуалізуватися відповідно до зміни зовнішнього і внутрішнього середовища банку. Персонал банку, пов’язаний з проведенням банківських операцій, має бути добре знайомий з регламентами і процедурами контролю ризиків, правильно розуміти та оцінювати наслідки своїх дій.

Визначення точок контролю передбачає:

- виявлення основних вузлів (операцій), які слугують генераторами ризиків;

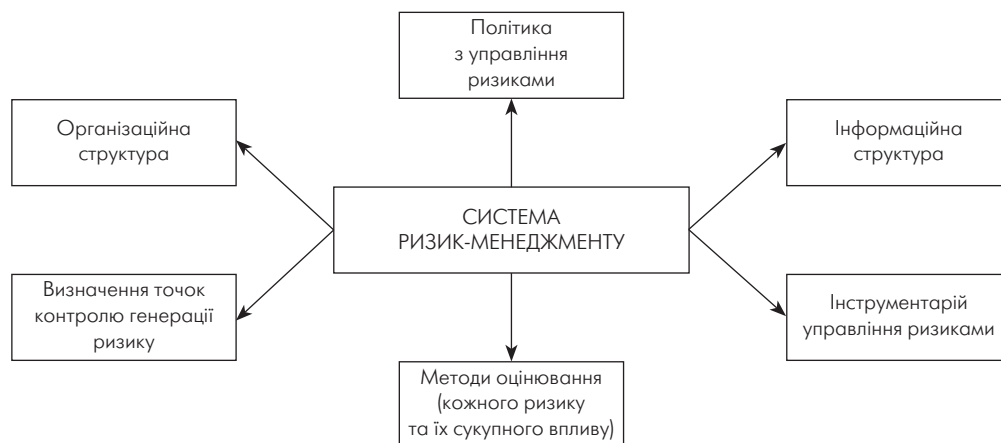


Рис. 1. Система ризик-менеджменту в комерційному банку

- введення загальних термінів ризик-менеджменту — визначення всіх видів ризиків, що можуть впливати на банк;
- узгодження цього переліку ризиків зі всіма банківськими підрозділами;
- встановлення засобів комунікації між підрозділами.

Цей процес повинен бути ітеративним, тобто спочатку виокремлені сфери ризику мають переглядатися в рамках побудованої системи взаємодії підрозділів за оцінкою, контролем і управлінням ризиками для отримання найточнішої картини і здійснення максимально ефективного управління.

Відповідне і правильне виявлення та оцінювання ризиків повинні бути основою для ризик-менеджменту в банку.

Оцінка ризиків поділяється на два взаємопов'язаних один одного види: *якісна* — головне її завдання полягає у визначенні чинників ризику і обставин, що призводять до ризикових ситуацій; *кількісна* — дає змогу обчислити розміри окремих ризиків і ризику банківського портфеля в цілому.

Кількісний та якісний підходи повинні використовуватися для адекватного, повного і послідовного встановлення спектра ризиків банку. Опис оцінювання ризиків та його детальна методологія повинні бути чітко викладені в інструкціях з вимірювання ризиків.

Стандарти для виявлення та оцінювання ризиків, характерних для окремих підрозділів або відділів, повинні збігатися з основними методами, прийнятими в банку.

Для того щоб забезпечувати відповідність методів оцінювання ризиків, які можна кількісно виміряти, необхідно дотримуватися наступних стандартів:

- ліміти з ризиків повинні бути зорієнтовані на розмір збитків там, де це можливо;
- очікувані і неочікувані збитки повинні вимірюватися, ґрунтуючись на статистичних методах різного виду;
- статистичні методи повинні затверджуватися тільки після строгих, точних тестувань.

Ризики, кількісно невизначені, необхідно аналізувати із застосуванням якісних критеріїв, їх потрібно мінімізувати за допомогою відповідних дій і постійного моніторингу [18].

Українські менеджери мають враховувати той факт, що створення ефективних процедур управління ризиками можливе лише за наявності

відповідності між розмірами та об'ємом ризиків банку і системою управління, тобто вартість утримання структури ризик-менеджменту не повинна перевищувати прибутковість операції.

Система управління ризиками містить також *методи їх мінімізації та обмеження*, які поділяються на дві великі групи: загальні й специфічні. До загальних методів управління ризиками належать: диверсифікація, мінімізація ризиків на основі встановлення лімітів, страхування, хеджування. Специфічні методи управління ризиками обумовлені особливостями їх видів.

За способом дії методи управління ризиками можна поділити на активні й пасивні. Активні методи управління припускають дію на структуру портфеля з метою мінімізації втрат, формування оптимальної структури активів і пасивів, встановлення обмежень на можливі втрати, використання похідних інструментів для хеджування ризиків. З погляду часового фактора активні методи використовуються в поточному і перспективному режимах. До пасивних методів належить створення резервів на можливі втрати з конкретних видів ризику, страхових резервних фондів. Створення резервів є віддзеркаленням структури активів та їх ризикованості, тобто їх формування є наслідком фактичного стану справ.

Сутність поширеного методу диверсифікації полягає в розподілі ризиків між різними сегментами банківського портфеля на основі оптимального співвідношення з погляду таких критеріїв, як ліквідність, дохідність і ризик.

Метод страхування, у тому числі на основі використання похідних інструментів, дає змогу мінімізувати втрати відкритих позицій з процентних ставок, валют, цінних паперів (управління ринковим, валютним, процентним ризиками). Цей метод також використовується відносно залучених коштів, як правило, внесків фізичних осіб.

Одним із сучасних методів управління ризиками і контролю за дотриманням їх рівня є *встановлення лімітів*. Ліміт — граничне значення рівня ризику, яке можна допустити відповідно до стратегії банку (має кількісне вираження). Ліміти відповідно до стратегії і політики можуть встановлюватися для різних рівнів ієрархії банку, що дає змогу розосередити ризик і підпорядкувати ліміти, встановлені для різних рівнів управління. Крім такого ієрархічного розподілу, також формуються ліміти на обсяг активних операцій залежно від їх терміновості. До таких лімітів належать вимога до мінімального розміру портфеля

миттєвої ліквідності, ліміти кредитування за термінами. Крім того, встановлюються ліміти на сукупний обсяг відкритих ринкових позицій банку з термінових операцій. Ці ліміти є позиційними (тобто вони обмежують відкриту позицію за різними інструментами).

Необхідно виокремити ліміти, встановлювані залежно від концентрації ризиків. До них належать ліміти на обсяги операцій певного виду (міжбанківське кредитування, споживче кредитування, спекулятивні операції на РЦП, залучення коштів шляхом продажу власних векселів та ін.), на обсяги операцій з одним контрагентом, групою зв'язаних контрагентів (ліміт на банк-контрагент, на позичальника, на емітента), ліміти на обсяги операцій за одним інструментом (ліміт на обсяг операцій за одним випуском державних облігацій, обмеження часткою від середньоденного обсягу торгів за місяць) та ін.

До інструментів управління ризиками належить також набір заходів із запобігання наслідків реалізації ризиків (контрзаходи) на випадок виходу ризиків за допустимий рівень. Насамперед необхідно забезпечити безперебійну роботу банку. Оскільки кінцевою реалізацією ризиків є виникнення проблем з ліквідністю, то передусім до таких заходів повинні належати способи створення “подушки” ліквідності до моменту здійснення ризику. Серед методів відмова від частини термінових активних операцій для накопичення ліквідності, вивід коштів з МБК, здійснення розширених запозичень на ринку МБК, продаж частини (всього) ліквідного портфеля цінних паперів, посилення роботи з залучення коштів, у тому числі шляхом надання більш високих ставок відносно ринку. Пріоритетність і масштаби використання цих методів визначаються виходячи з їх вартісної оцінки і репутації банку, а також масштабами прогнозованого “провалу” з ліквідності внаслідок реалізації ризику і часовим періодом до його настання.

Особливо слід відзначити такий елемент в системі ризик-менеджменту, як *наявність достовірної, своєчасної і достатньої інформації* для ухвалення рішень на кожному управлінському рівні, тобто наявність адекватної інформаційної системи.

Банк повинен володіти системою управлінського обліку і звітності. Зокрема, звітність має містити:

- на стратегічному рівні: загальні звіти для керівництва банку, на підставі яких розробляється політика у сфері ризику, а також

ухвалюються рішення на колегіальних органах управління;

- на тактичному рівні: звіти, необхідні для ухвалення рішень лінійними керівниками, службою ризик-менеджменту, управління.

На наш погляд, слід відзначити, що разом із забезпеченням в достатньому обсязі достовірної фактичної статистичної інформації про стан справ для формування управлінських рішень особливу значущість має *прогнозна інформація*. Прогнозні і планові дані є ключовими для процесу ризик-менеджменту, оскільки разом з даними про фактичне положення дають змогу проаналізувати поточний стан банку з позиції ризикованості в майбутньому. Саме формуванню прогнозованої частини приділяється найбільша увага і накладається найбільша відповідальність.

До прогнозованої інформації належать не тільки внутрішні плани банку із залучення/розміщення, здійснення певних проектів, прогнози поведінки залучених коштів (тобто внутрішні прогнози), а й прогнози поведінки основних ринків (курсів валют, процентних ставок), на яких бере участь банк, загальної кон'юнктури, політичної обстановки та ін. (тобто макропрогноз зовнішнього середовища). Ризик-менеджер повинен об'єднати отримані прогнози і створити загальний прогноз положення банку в майбутньому.

Таким чином, одним із найважливіших завдань при побудові системи ризик-менеджменту є організація процесу формування, подачі і зведення вказаної інформації в необхідних розрізах з постійною періодичністю.

Одним з найважливіших елементів управління ризиками є ефективний *внутрішній контроль* діяльності підрозділів, що дає змогу забезпечити ефективність і законність банківських операцій, точність і достовірність управлінської інформації.

Порядок контролю передбачає:

- а) контроль персоналу;
- б) контроль технологічного рівня, що забезпечує управління ризиками;
- в) контроль виконання встановлених обмежень та усунення ризиків;
- г) контроль дотримання законодавства.

Для забезпечення ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками банк повинен мати адекватну *організаційну структуру*. В поточний час найефективнішим організаційним рішенням вважається створення системи профільних комітетів, які діють під егідою Правління (Ради директорів) банку, та відповідних

самостійних підрозділів контролю за ризиками. При цьому необхідно чітко розмежувати повноваження та функції між профільними комітетами і підрозділами контролю банку в процесі здійснення функції контролю та управління ризиками.

Успішне вирішення завдання побудови ефективної технології управління ризиками в банку важко здійснити без використання спеціалізованих систем автоматизації. Для розрахунку ризиків більшість банків застосовує програмні продукти власної розробки. Найчастіше основою для створення таких систем служать СУБД (MS Access, Interbase) та електронні таблиці, рідше – промислові платформи (Oracle, MS SQL) [7]. Наразі найуспішніші організації використовують технології Баз даних (Data Warehouse). У рамках цієї технології розробляються підходи до створення автоматизованої системи, здатної аналізувати різні чинники ризику в єдиному інтегрованому і злагодженому середовищі. Цей підхід був названий Integrated Risk Management (IRM). IRM системи повинні відстежувати весь капітал, схильний до ризику, зберігати цю інформацію в єдиній глобальній базі даних, яка консолідує та впорядковує великі об'єми різних фінансових даних, незалежно від їх місця знаходження, базових апаратних засобів або джерел. Необхідно, щоб IRM системи та інформаційні бази даних інтегрувалися з уже існуючими фронт-, мідл- і бек-офісними системами.

Існують такі проблеми при впровадженні IRM систем:

- широке коло фінансових інструментів, які необхідно включити в систему;
- відмінність в технологіях, що використовуються для зберігання даних, бухгалтерського обліку, фронт-офісу, звітності та ін.;

- відсутність галузевих стандартів у сфері управління ризиками.

При цьому вибір засобів, способів і методів автоматизації оброблення даних у рамках системи ризик-менеджменту, а відповідно і вартість кожний банк вибирає сам виходячи з розмірів, можливостей та інших індивідуальних чинників.

Управління ризиком – це динамічний процес із зворотним зв'язком, при якому ухвалені рішення повинні періодично аналізуватись і переглядатись. Обставини змінюються і тягнуть за собою зміни: з'являються нові види ризику або нові відомості про наявні види ризику, або дешевшає стратегія управління ризиком, або ви ухвалюєте рішення про зміну частки вашого портфеля інвестицій, вкладеної в акції.

Процес ризик-менеджменту – це систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків.

Управління ризиками являє собою ітеративний процес із визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть чітко кваліфікувати ризики, з якими стикається комерційний банк.

Процес ризик-менеджменту в банку має включати шість етапів (рис. 2) [13, 29]:

- встановлення контексту ризиків;
- ідентифікація ризиків: виявлення і розпізнавання ризиків та їх джерел;
- вимірювання ризиків (оцінка та аналіз): якісна/кількісна оцінка ризиків;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегій);
- моніторинг ризиків: повсякденний моніторинг лімітів з ризиків, перевірка основних розмірів ризиків і ризиків, що не підлягають кількісній оцінці;
- комунікації і консультування: регулярне надання інформації про ризики.

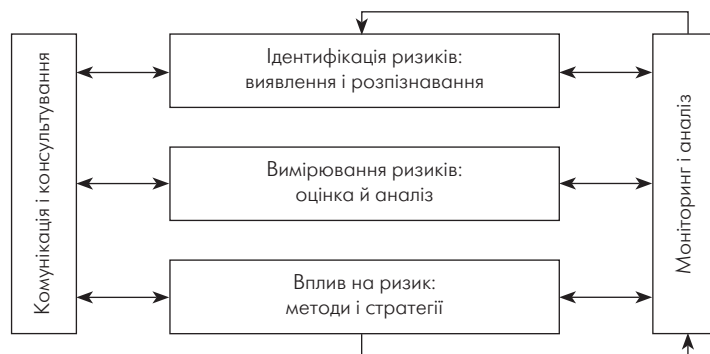


Рис. 2. Процес ризик-менеджменту

Встановлення контексту ризику — на цьому етапі визначають стратегічні і тактичні цілі банку відносно управління банківською установою в умовах невизначеності.

Ідентифікація ризиків — на цьому етапі одержують потрібну інформацію про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення на наступних стадіях. Виявляючи ризики (ризик-фактори), визначають всі ризики, властиві досліджуваній системі. Головне при цьому — не пропустити важливих обставин і докладно описати істотні ризики.

Оцінка — це кількісний опис виявлених ризиків, у процесі якого визначають такі характеристики, як імовірність і розмір можливих наслідків. Водночас формують набір сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій. Для різних ризиків можна побудувати функцію розподілу ймовірності настання наслідків залежно від їх розміру.

Ідентифікація та оцінка тісно пов'язані, тому не завжди їх можна розділити на самостійні частини загального процесу. Часто аналіз іде у двох протилежних напрямках — від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже зафіксовано збитки, тому слід виявити їх причини. У другому випадку на основі аналізу системи виявляють ризики і можливі наслідки.

Вплив на ризик — застосування конкретних заходів попередження і мінімізації ризику.

Активне управління ризиками передбачає рішення і прийняття комерційним банком відповідних стратегій:

1) уникнення ризику — це свідоме рішення опиратися певному виду ризику (але уникнути ризику вдається не завжди);

2) запобігання ризику, що зводиться до дій, які застосовують для зменшення вірогідності втрат і для мінімізації їх наслідків. Такі дії можуть вчинятися до настання збитку, під час завдання збитку і після того, як банк зазнав збитку;

3) прийняття ризику, тобто покриття збитків за рахунок власних ресурсів;

4) перенесення ризику, тобто перенесення наслідків ризику на інших осіб.

Важливе значення надається обмеженню ризиків — розробленню адекватної системи лімітів з ризиків, що підлягають кількісному оцінюванню.

Моніторинг — незалежна система оцінки і контролю за ризиком з механізмом зворотного зв'язку. Моніторинг реалізується через інформаційні посадові звіти, внутрішній та зовнішній аудит й аналітику.

Щоб ресурси банку, спрямовані на здійснення моніторингу, використовувались ефективно, необхідно, щоб в деталізовану звітність з моніторингу входили тільки дані відстеження ключових видів ризику. У зв'язку з цим необхідно встановити вартісні ліміти і всі ті ризики, які знаходяться за їх межею, вивести за лінію складання деталізованої звітності в рамках моніторингу. Це не означає, що вони виводяться за межу загальної системи управління ризиками, однак контроль за ними буде здійснюватися вибірково. Вони потраплятимуть в поле зору підрозділу ризик-менеджменту для детального аналізу тільки у разі появи сигналів небезпеки, наприклад у разі порушення строку платежу або встановлених лімітів і нормативів. У такому випадку можна гарантувати, що кошти будуть спрямовані на детальне відстеження тільки суттєвих для банку ризиків [1, 79].

У ризик-менеджменті готових рецептів немає і бути не може, але, знаючи його методи, прийоми, способи вирішення тих або інших завдань, можна досягти відчутного успіху в конкретній ситуації. Тому ризик-менеджмент розглядають як мистецтво управління банком в умовах невизначеності.

Особливу роль у вирішенні ризикових завдань відіграють інтуїція менеджера та інсайт. *Інтуїція* є здатністю безпосередньо, як би раптово, без логічного продумування, знаходити правильне рішення проблеми. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу. *Інсайт* — усвідомлення рішення конкретної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється ясно, проте ця виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідна свідомо фіксація рішення.

У випадках, коли ризик розрахувати неможливо, ухвалення ризикових рішень відбувається за допомогою *евристики*, яка є сукупністю логічних прийомів і методичних правил теоретичного дослідження і відшукування істини. Іншими словами, це способи вирішення особливо складних завдань. Ризик-менеджмент має свою *систему евристичних правил і прийомів* для ухвалення рішення в умовах ризику:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.

2. Необхідно враховувати наслідки ризику.

3. Не можна ризикувати більшим заради меншого.

Реалізація першого принципу означає, що, перш ніж вкладати капітал, інвестор повинен:

- визначити максимально можливу суму збитку з цього ризику;

- зіставити цю суму з об'ємом капіталу, що вкладається;
- зіставити цю суму з власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не призведе втрата цього капіталу до банкрутства інвестора.

Реалізація другого принципу вимагає, щоб менеджер, знаючи максимально можливу силу збитку, визначив би, до чого вона може призвести, яка вірогідність ризику, і ухвалив би рішення про відмову від ризику (тобто від заходу), про ухвалення ризику на свою відповідальність або про передання ризику на відповідальність іншій особі.

Дія третього принципу припускає, що перед ухваленням рішення про впровадження заходу, що містить ризик, необхідно зіставити очікуваний результат (віддачу) з можливими втратами, яких зазнає банк у разі настання ризикової події.

У стратегії ризик-менеджменту застосовується низка правил, на підставі яких здійснюється вибір того або іншого прийому управління ризиком і варіанта рішень:

- максимум виграшу;
- оптимальне поєднання виграшу і величини ризику;
- оптимальна вірогідність результату.

Максимум виграшу означає, що з можливих варіантів рішень, що містять ризик, вибирається той, який забезпечує максимальний результат (дохід, прибуток та ін.) при мінімальному і прийнятному для банку ризику [5].

Оскільки на практиці більш прибуткові варіанти є і більш ризикованими, то з усіх варіантів рішень, що забезпечують прийнятний для банку ризик, вибирається той, у якого співвідношення доходу і втрат (збитку) є найбільшим — це правило оптимального поєднання виграшу і величини ризику.

Сутність правила оптимальної вірогідності результату полягає в тому, що з усіх варіантів, які забезпечують прийнятну для банку вірогідність отримання позитивного результату, вибирається той, у якого виграш максимальний.

В основі управління ризиком лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі в умовах невизначеності.

Таким чином, кінцевою метою управління ризиком є отримання найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для банку

співвідношенні прибутку і ризику, що відповідає цільовій функції підприємництва.



Література

1. *Банковское дело: стратегическое руководство* / Под ред. В. Платонова, М. Хиггинса. — М.: Консалтбанкир, 1998. — 432 с.
2. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 354 с.
3. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 1999. — 112 с.
4. Грушко В. І., Любунь О. С. Фінансовий менеджмент у банку: Навч. посіб. — К.: Слово, 2004. — 296 с.
5. Замуруев А. Минимизировать или управлять? // Риск.— 1998. — № 4. — С. 29.
6. Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском: Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Новое знание, 2005. — 336 с.
7. Киселёв В. В. Управление банковским капиталом: теория и практика. — М.: Экономика, 1997. — 256 с.
8. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Технологический уклад кредитования. — М.: Перспектива, 1996. — 191 с.
9. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова НБУ № 361 від 2 серпня 2003 р.
10. Поморина Н. А. Управление рисками как составная часть управления активами и пассивами банка // Банковское дело. — 1998. — № 3. — С. 26.
11. Порох А. Банковские технологи в области управления рисками // Банковские технологи. — 2002. — № 3 (77). — С. 8–9.
12. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 496 с.
13. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. — К.: ІОЦ "Вид-во "Політехніка", 2004. — 200 с.
14. Хохлов Н. В. Управление риском. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.
15. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. — СПб.: Институт страхования, 2000. — 170 с.
16. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента* / Под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 878 с.
17. Williams C. Arthur Jr., Young Peter C., Smith Michael L. Risk management & insurance. — 7th ed. — McGraw-Hill, Inc. 1995. — 680 p.
18. *Strategic Risk Management. New Disciplines, new opportunities.* CFO research Services, 2002. — www.risk.net.
19. <http://www.iao.ch>

Сучасні економічні тенденції активно сприяють становленню ризик-менеджменту як важливого методу управління банківським бізнесом. Ризик-менеджмент комерційного банку вивчає проблеми управління банком і його підрозділами з урахуванням факторів ризику, створюючи ефективну систему управління ризиками, елементи якої взаємодіють за затвердженими правилами та у погодженій послідовності.

Современные экономические тенденции активно способствуют становлению риск-менеджмента как важного метода управления банковским бизнесом. Риск-менеджмент коммерческого банка изучает проблемы управления банком и его подразделениями с учетом факторов риска, создавая эффективную систему управления рисками, элементы которой взаимодействуют по утвержденным правилам и в согласованной последовательности.

Modern economic tendencies actively promote becoming of risk-management as important method of management of bank business. Risk-management of commercial bank studies problems of management of establishment of bank and its subitems in view of risk factors, creating an effective control system of risks which elements cooperate by the authorized rules and in the coordinated sequence.

Надійшла 30 січня 2009 р.