

А.О. Тимків

ФУНКЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

У статті розкрито сутність головних функцій банківського ризик-менеджменту, визначено зміст кожної із зазначених функцій з метою комплексного підходу до формування системи управління банківськими ризиками.

Ключові слова: функції, ризик-менеджмент, організація, планування, оптимізація, моніторинг.

Рис. 3. Літ. 18.

А.А. Тымкив

ФУНКЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА БАНКА

В статье раскрыта сущность главных функций банковского риск-менеджмента, определено содержание каждой из отмеченных функций с целью комплексного подхода к формированию системы управления банковскими рисками.

Ключевые слова: функции, риск-менеджмент, организация, планирование, оптимизация, мониторинг.

A.O. Tymkiv

BANK RISK MANAGEMENT FUNCTIONS

The article reveals the essence of key functions of bank risk-management; it defines the contents of each of the mentioned functions with the purpose of complex approach to the formation of the bank risks' control system.

Keywords: functions; risk management; organization; planning; optimization; monitoring.

Постановка проблеми. Враховуючи сутність і структуру менеджменту банку, важливим є вивчення проблеми взаємозв'язків між двома підсистемами: об'єкта управління та суб'єкта управління. Так, у системі фінансового менеджменту їх слід розглядати у площині ефективних управлінських дій комплексу відповідальних підрозділів щодо потоків грошових коштів, які перебувають в обороті банку через фінансові операції. Відтак реалізація такого впливу можлива лише завдяки повноцінному виконанню функцій системи фінансового менеджменту як невід'ємних складових будь-якого управлінського процесу.

Загалом, виділяють функції фінансового менеджменту та функції організаційного менеджменту банку [4, 14]. Однак, існує необхідність виокремлення ще однієї групи функцій — функцій системи ризик-менеджменту банку (рис. 1).

Вивчення сутності кожної із функцій системи управління банківськими ризиками обумовлено не лише необхідністю теоретичного обґрунтування діяльності системи управління банківськими ризиками, але й законодавчими вимогами. Так, у статті 44 Закону України «Про банки і банківську діяльність» в значається, що «банки самостійно вирішують і створюють органи управління фінансовими ризиками з метою забезпечення сприятливих фінансових умов захисту інтересів вкладників та інших кредиторів» [1]. Як результат, такі фінансовий захист можливий лише за чіткого виконання головних функцій управлінському процесі.



Рис. 1. Функції банківського менеджменту

Крім того, стаття 2 «Методичних вказівок НБУ щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» підтверджує ідею комплексного підходу до проблематики формування та функціонування системи управління банківськими ризиками. Зокрема, у статті зазначається: «у своїй діяльності банки повинні намагатися створити комплексну систему ризик-менеджменту, яка б забезпечувала надійний процес виявлення, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризику на всіх рівнях організації, в тому числі з урахуванням взаємозв'язку між різними категоріями ризиків, а також вирішувала питання конфлікту завдань між необхідністю отримання доходу та мінімізації ризиків» [2].

Аналіз публікацій. На сучасному етапі розвитку науки про банківські ризики приділяється суттєва увага дослідженню даної проблеми. Так, у наукових працях С. Ілляшенка [10], І. Гуцала [7], О. Тарана [17] розкривається глибинний економічний зміст ризику, у повній мірі визначається сутність та чинники, які спричиняють виникнення банківських ризиків. Конкретні аспекти, які безпосередньо стосуються окремих видів банківських ризиків і формування системи ризик-менеджменту, розкрито у працях таких вітчизняних дослідників як Ж. Довгань [8], А. Старостіна [16].

Також привертають увагу наукові праці окремих зарубіжних дослідників у сфері управління банківськими ризиками: Х. ван Грюнінга [6], С. Кабушкіна [11], А. Чугунова [18], Ю. Русанова [15].

Мета дослідження. Визначити сутність функцій банківського ризик-менеджменту та здійснити характеристику основних параметрів організації, планування, оптимізації та моніторингу банківських ризиків.

Основні результати дослідження. В основі ризик-менеджменту лежать цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження міри банківських ризиків. Крім того, такий процес є за своєю суттю мистецтвом отримання та збільшення доходу (прибутку) у невизначеній ситуації.

Ризик-менеджмент як система управління виявляється лише у виконанні певних функцій (див. рис. 1). Слово «функція» походить від лат. *"functio"*, що означає виконання, коло діяльності, призначення, обов'язок тощо. Функції менеджменту — це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу.

Так, суть першої функції ризик-менеджменту — *організація управління*, зводиться до моделювання управлінського процесу, регламентації та розподілу повноважень між основними суб'єктами, а також формування стратегічних положень ризик-менеджменту. В контексті проблеми слід зазначити, що організаційна структура банку не є чимось сталим, вона постійно змінюється відповідно до мети та стратегічних цілей. Таке твердження зовсім не означає, що організаційна структура може часто модифікуватися. Внесення змін до структури банку — це процес досить складний, який потребує врахування низки специфічних особливостей. Тобто процес оптимізації невіддільно пов'язаний із специфікою та масштабами діяльності. Окрім цього проведення організаційних змін не можливе без відповідних зобов'язань з боку вищого керівництва. Будь-які зміни в організації мають відношення до процесів керівництва та прийняття управлінських рішень, а отже, вищий банківський менеджмент мусить відповідним чином схвалити та підтримати їх, щоб забезпечити реальне втілення всіх задумів.

Завдання груп ризик-менеджерів полягає в тому, щоб виявляти, вимірювати й оцінювати ризики для кожної структурної одиниці та виробити позицію банку щодо цих ризиків. Об'єм ризиків, які приймаються банком, повинен відповідати загальним принципам стратегії управління ризиками. У таких групах ризик-менеджерів бувають досить різні конфігурації. Сама структура групи залежить від типу банку, в якому вони створюються. Так, у великих універсальних банках із розгалуженою філійною сіткою слід формувати групу з управління ризиками по кожному напрямку діяльності і для кожної філії. В менших банках управлінням ризику може займатися єдина група ризик-менеджерів.

Існує три головних підходи до організації ризик-менеджменту. Згідно з першим підходом, управління ризиками в межах своєї компетенції можуть займатися відділи банку. Другий підхід — це своєрідний пасивний ризик-менеджментом із залученням зовнішніх консультантів, які проводять оцінку ризиків, готують аналітичну звітну інформацію з власними висновками і пропозиціями для правління і спостережної ради банку. При цьому консультанти можуть проаналізувати ризик як усього банку, так і окремого комплексу операцій.

Активний ризик-менеджмент як третій підхід до формування інфраструктури системи ризик-менеджменту передбачає необхідність створення спеціально призначеного відділу всередині структури банку. В обов'язки даного відділу повинна входити координація процесу управління ризиками та періодична звітність про виконану роботу. Залежно від потреб начальник відділу може входити у правління банку і підпорядковуватися безпосередньо голові правління.

Формування груп ризик-менеджменту необхідно проводити згідно із загальною фінансовою стратегією банку та принципами вираженої кадрової по-

чітки. За основу у процесі створення груп ризик-менеджменту слід взяти такі ознаки:

1. **Висока кваліфікація членів групи.** У групах управління ризиками необхідно зосередити потужні інтелектуальні ресурси для того, щоб ці групи могли подавати керівництву обґрунтовані висновки та раціональні пропозиції. Так, західні дослідники для зосередження висококваліфікованих працівників у групах управління ризиками пропонують мотивувати призначення у таку групу (кар'єрний ріст із обов'язковою надбавкою у заробітній платі) [14].

2. **Чіткий розподіл обов'язків усередині групи.** Не можна допускати, щоб одні і ті ж співробітники брали участь у розробці стратегії ризиків, слідували за тям, наскільки діяльність банку відповідає стратегії і, водночас, ініціювали рішення про прийняття ризику й управління ним.

3. **Визначеність особистих обов'язків.** Необхідно окреслити посадові обов'язки ризик-менеджерів і чітко розмежувати повноваження банківського ризик-менеджменту та ризик-менеджменту окремих підрозділів. Крім того, у внутрішніх положеннях потрібно зазначати, чи може група ризик-менеджерів переглядати рішення функціональних підрозділів про розмір доходу із врахуванням ризику або утверджувати нормативні межі для них.

4. **Відповідальність за ризики.** Якщо навіть у банку є банківська група ризик-менеджерів, то це не означає, що структурні підрозділи не повинні нести відповідальність за прийняті ними ризики, тим більше, що саме вони найкраще знають природу цих ризиків і забезпечують перший рівень захисту банку від необґрунтованих ризиків.

У сучасній фінансово-кредитній установі основними функціями підрозділу з ризик-менеджменту є такі [4, 68]:

1. Забезпечення проведення кількісної оцінки тих ризиків, з якими банк працює або планує працювати.

2. Розробка та надання на затвердження правлінню банку методик оцінки ризиків.

3. Здійснення аналізу ризиків з урахуванням можливостей виникнення екстремальних ситуацій (стрес-сценарії), на основі яких банк визначає відповідні надзвичайні заходи.

4. Здійснення бек-тестингу діючих моделей оцінки ризиків.

5. Накопичення історичних даних для порівняльного аналізу.

6. Здійснення моніторингу даних щодо ринкових позицій.

7. Розробка та подання на затвердження комітетам лімітів за банківськими ризиками.

8. Контроль за дотриманням лімітів.

9. Підготовка загального опису ризикованих позицій і надання консолідованої звітності комітетам.

10. Координація дій підрозділів банку, які задіяні у системі ризик-менеджменту.

11. Надання рекомендацій правлінню банку щодо подальшої тактики роботи з визначеними ризиками.

Дуже важливо для банку як установи зорієнтуватися на досягнення прибутку у результаті своєї діяльності, мати у своєму штаті працівників, які змо-

жуть побачити джерело ризику, ідентифікувати ризик та оцінити величину несприятливого результату, розробити інструментарій для мінімізації величини ризиків.

Необхідність функціонування збалансованої системи управління ризиками вимагає від керівництва банку уваги до формування інфраструктури, найважливішим компонентом якої беззаперечно залишаються працівники сфери управління ризиками банку.

Також варто виокремити взаємопов'язані чинники впливу на ефективність процесу управління ризиками — чинник кількісного характеру, тобто недостатність чисельності працівників, та чинник якісного характеру — низька кваліфікація співробітників.

На практиці при оцінці ризику та його аналізі відсутність культури ризик-менеджменту вишого керівництва банку веде до помилок у процесі управління, які можуть призвести до значних втрат доходу, втрати фінансової стійкості та банкрутства. Прогнозування об'єму збитків у межах широкого діапазону стратегічних ризиків — це вкрай складне завдання.

Для ефективного процесу здійснення оперативного управління ризиками банківське керівництво може зіткнутися із ризиком правильної розстановки кадрів на місцях та організації ресурсного забезпечення діяльності установи. Недостатнє кадрове забезпечення здійснення операцій на оперативному рівні породжує невиправданий ризик. Поряд з цим кожен структурний підрозділ банку, а також здатні оцінити ризик фахівці повинні володіти певною частиною інформації, необхідної для всебічного аналізу ризику. Створення відповідної системи взаємодії зазначених власників інформації слід розглядати як обов'язковий елемент управлінського процесу.

Для ризиків локального характеру повинні існувати досить високі вимоги до підвищення кваліфікації та відповідальності працівників. Однак, не варто механічно збільшувати штат аналітиків, оскільки це не вирішує проблему з ефективністю управління, а інколи навіть призводить до додаткових втрат. В Україні не існує високопрофесійних шкіл ризик-менеджменту із значною теоретичною базою та напрацюваннями у сфері управління ризиками. Вітчизняні ВНЗ не готують професійних ризик-менеджерів, хоча робочі програми часто включають такий напрямок, як управління банківськими ризиками. В результаті вищеперелічених проблем, організація та адаптація системи управління банківськими ризиками повинна відбуватися у певній чітко вираженій раціональній послідовності. У такій послідовності слід виділяти, передусім, підготовчий етап, який включає комплексну формалізацію управлінських процесів у сфері ризику, складання комунікаційних карт інформаційної системи. Обов'язковим також є вирішення проблеми міри централізації управлінських процесів.

Наступним організаційним етапом є розробка концепції оптимізації рівня сукупного банківського ризику, тобто утвердження алгоритму ідентифікації, вибір методів аналізу, оцінки та мінімізації. На основі цього здійснюється формування внутрішніх положень банку та різноманітних інструкцій.

На етапі безпосередньої інтеграції здійснюється розробка рекомендаційних схем і планів впровадження системи ризик-менеджменту у загальнокор-

поративні підсистеми (інформаційну, контролюючу, підсистему раннього реагування тощо). Крім того, розглядається періодичність надання внутрішньо-банківської звітності щодо реалізації окремих видів ризиків.

Ефективність функціонування організованої та інтегрованої системи управління банківськими ризиками залежатиме від планування ризиків. У широкому розумінні, планування – це базова підсистема раціоналізації прийняття управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями. У вузькому – це лише систематична підготовка рішень, пов'язаних із майбутньою діяльністю банку. Тобто таким чином не задіюється процес прийняття управлінських рішень.

Враховуючи сутність і структуру процесу планування банку, необхідно виділити стратегічне, тактичне та оперативне планування інвестиційних ризиків. Важливо зауважити, що термін «планування» не слід ототожнювати з поняттям «прогнозування», оскільки за формою вони характеризують один і той же процес, однак щодо змісту, то тут є суттєва різниця. Так, прогнозування – це процес передбачення, побудований на ймовірнісному, науково обгрунтованому судженні про перспективи розвитку, також прогнозування дозволяє виявити альтернативні варіанти розвитку запланованого. У цьому разі прогнозування є невід'ємним елементом перспективного планування та водночас однією з найважливіших функцій у механізмі ефективного планування ризиків (рис. 2).



Рис. 2. Механізм і структура планування банківських ризиків

Стратегічне планування, як правило, зорієнтоване на довгострокову перспективу і визначає напрямки в управлінському процесі. Головною метою стратегічного планування є формування потенціалу системи менеджменту банку в умовах постійної невизначеності. У свою чергу, тактичне планування

слід розглядати як процес, що створює передумови для реалізації альтернативних напрямків, намічених у стратегічному плані банку.

Оперативне планування передбачає конкретизацію тактичних планів управління ризиками банку і виконує такі функції:

- визначає час виконання окремих управлінських кроків шляхом встановлення співвідношень терміну виконання банківських операцій та ідентифікації ризиків даних операцій;
- визначає напрямки оперативної підготовки окремих структурних підрозділів банку;
- передбачає ведення систематичного комплексного обліку, контролю, аналізу та регулювання процесу управління банківськими ризиками.

У широкому розумінні планування – це процес прийняття й організації виконання управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями, на основі їх систематичної підготовки. Планування включає моніторинг і аналіз результатів виконання раніше прийнятих планів, оцінку кон'юнктури ринку, визначення потреб клієнтів і стратегічних задач, які стоять перед банком. Планування у вузькому розумінні визначають як систематичну підготовку рішень, пов'язаних із майбутнім банку [13, 7].

Загалом під механізмом планування слід розуміти сукупність засобів і методів, за допомогою яких приймаються планові рішення і забезпечується їх реалізація [9, 23]. Механізм планування включає:

1. Апарат вироблення цілей і завдань функціонування системи ризик-менеджменту банку.
2. Функції планування.
3. Методи планування.

Дані компоненти механізму планування взаємообумовлені як елементи однієї системи. Логіка такого зв'язку полягає у тому, що закономірності управлінського циклу породжують цілі і завдання, а вони, у свою чергу, обумовлюють методи планування банківських ризиків. Так, система цілей управління банківськими ризиками повинна відповідати таким критеріям:

- а) *функціональність* (щоб керівники різних рівнів могли досить легко трансформувати цілі ризик-менеджменту, які формуються на більш високому рівні, у завдання для нижчих рівнів менеджменту);
- б) *постійний зв'язок* між довгостроковими та короткостроковими цілями;
- в) *періодичність перегляду* цілей з метою гармонізації внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами, в яких працює банк;
- в) *забезпеченість* необхідною концентрацією ресурсів і зусиль;
- г) *системність* (необхідно завжди формувати систему цілей, а не одну мету);
- д) цілі повинні *охоплювати всі сфери* управління ризиками.

Успіх реалізації цілей визначатиметься раціоналізацією підцілей і завдань, які будуть виокремлені у подальшому процесі планування.

Також серед основних функцій планування ризик-менеджменту слід виділити:

- 1) *мотивацію* (процес планування повинен ініціювати ефективне використання матеріального та інтелектуального потенціалу банківської установи в управлінні ризиками);

2) *прогнозування* (основою процесу планування є якомога більш точний прогноз стану зовнішніх і внутрішніх невизначеностей шляхом систематичного аналізу усіх чинників банківських ризиків. Якість прогнозу більше характеризуватиме якість плану в цілому);

3) *оптимізацію* (планування повинно забезпечити вибір допустимих і найкращих, з точки зору обмежень та альтернатив, шляхів використання ресурсів банківської установи);

4) *координацію та інтеграцію* (планування повинно скоординувати дії ризик-менеджерів як у процесі розробки плану, так і в процесі його реалізації. Крім того, передбачити конфлікт інтересів і забезпечити повну інтеграцію завдань та цілей ризик-менеджменту у механізм менеджменту банку);

5) *впорядкування дій* (з допомогою планування визначається єдиний порядок дій працівників банку усіх рівнів щодо управління ризиками).

Разом з тим під методами планування слід розуміти способи реалізації планової ідеї. Основним аспектом тут є напрямки планування, серед яких М.М. Алексеева виділяє [3, 34]:

1. *Прогресивне планування* (спосіб «знизу вгору»). При такому методі планування здійснюється від нижчих рівнів ієрархії до вищих. Нижчі організаційні структури самі складають детальні плани своєї роботи, які в подальшому інтегруються у вищі, формуючи загальний план;

2. *Ретроградний метод* (спосіб «зверху вниз»). В цьому випадку процес планування здійснюється на основі загального плану шляхом деталізації його показників зверху вниз. При цьому структурні підрозділи зобов'язані трансформувати положення загального плану у плани своїх дій.

3. *Круговий метод* (зустрічне планування). Цей метод є синтезом вищезгаданих методів планування. Він передбачає розробку плану у два етапи. На першому етапі (зверху вниз) відбувається планування за головними цілями. На другому етапі (знизу вгору) формується остаточний план системи деталізованих показників. При цьому у плани включають найбільш вдалі рішення.

Безперечно, що найголовнішим і найбільш бажаним результатом реалізації плану управління ризиками є оптимізація показника сукупного рівня ризику банківської установи. Під *оптимізацією* слід розуміти приведення співвідношення ризик/дохід до прийнятного для банку рівня або «процес приведення системи у найкращий стан» [5, 702]. У процесі оптимізації можливим є вибір таких кроків для ризик-менеджерів усіх рівнів:

1. *Повне сприйняття ризику*. Приймаючи ризик, менеджери банку погоджуються з тим, що несприятливі обставини наявні, а змінити параметри ризику неможливо або просто недоцільно.

2. *Ухилення від ризику*. Менеджерам необхідно виключити ризикові ситуації, навіть шляхом відмови від ризикових видів банківських операцій.

3. *Трансформація ризику*. Тобто це зміни виду ризику, ймовірності його реалізації, суми та рівня втрат.

4. *Резервування*. Тобто формування резервів на випадок реалізації ризиків.

5. *Збалансування активів і пасивів, активне управління ними*.

Однак, для отримання бажаних наслідків від реалізації усіх вищеперелічених функцій необхідно сформувати ефективний механізм моніторингу бан-

ківських ризиків. Під поняттям «моніторинг ризику» слід розуміти регулярне функціонування підсистеми оцінки та контролю рівня банківських ризиків. Моніторинг повинен базуватися на конкретній інформації, тобто на даних обліку, звітності, внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також інформації, яка подається спеціалізованими службами банку. У процесі обробки інформації, яка надходить із різноманітних джерел, менеджерам банків слід пам'ятати і про можливість існування інформаційних ризиків.

Формуючи механізм моніторингу банківських ризиків для фінансово-кредитних установ, слід виокремити базовий компонент, яким є підсистема контролінгу банківських ризиків (рис. 3).

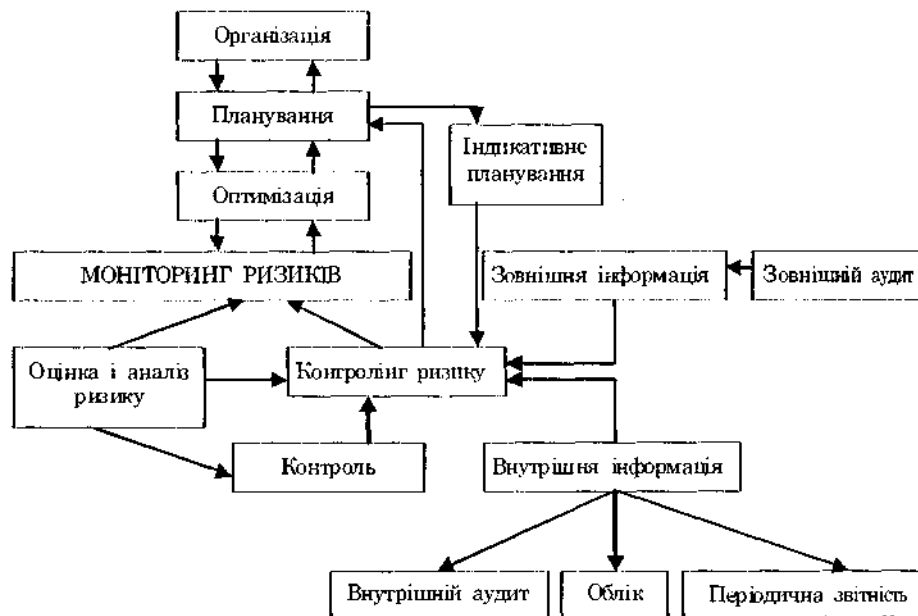


Рис. 3. Моніторинг банківських ризиків

У даному випадку контролінг не слід ототожнювати із процесом контролю, хоч слова мають спільний корінь. У науковій літературі *контролінг* визначається як синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління у процесі досягнення кінцевої мети і результатів діяльності [12, 8]. Специфічною функцією контролінгу є забезпечення координації системи планування та контролю, а також системи інформаційного забезпечення ризик-менеджменту у системі управління фінансово-кредитної установи.

Для раціоналізації моніторингу необхідно формувати перелік індикаторів ризику, тобто показників чи параметрів, які теоретично чи емпірично пов'язані із рівнем сукупного ризику. Ефективна система моніторингу банківських ризиків дозволяє коригувати діяльність банку згідно із певними попереджальними сигналами, які генеруються нею з обов'язковим використанням меха-

ізму зворотного зв'язку. Відтак результативність системи ризик-менеджменту цілком залежить від ефективності системи моніторингу.

Висновки. Управління банківськими ризиками слід розглядати як процес, тому що певний управлінський вплив — це не одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Такі дії за своєю суттю називають управлінськими функціями. Кожна така управлінська функція також є процесом, тому що складається із комплексу послідовних дій.

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // zakon1.rada.gov.ua.
2. Методичні рекомендації НБУ щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // kbs.fint.kiev.ua.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 38 с.
4. Бобиль В. Становлення сучасної системи ризик менеджменту в кредитних установах // Банківська справа. — 2007. — №3. — С. 65–76.
5. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. — 7-е изд. доп. — М.: ИНЭ, 2007. — 1472 с.
6. Грюнинг Х. ван, Брайович Б.С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / Пер. с англ., вступ. сл. д.э.н. К.Р. Тагирбекова. — М.: Весь мир, 2003. — 304 с.
7. Гуцал І.С., Тимків А.О. Проблеми формування підходів до визначення сутності ризику як економічної категорії // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє / За ред. М.В. Лазаровича. — Тернопіль: Економічна думка, 2007. — С. 77–87.
8. Довгань Ж.М. Фінансовий менеджмент у банку. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 36 с.
9. Ильин А.И. Планирование на предприятии. — 4-ое изд. — Мн.: Новое знание, 2003. — 239 с.
10. Ілляшенко С.М. Економічний ризик. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 220 с.
11. Кабушкин С.Н. Управление банковским кредитным риском. — М.: Новое знание, 2004. — 36 с.
12. Калайтан Т.В. Контролінг. — Львів: Новий світ — 2000, 2008. — 252 с.
13. Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 384 с.
14. Риск-менеджмент — благородное дело // www.finansmag.ru.
15. Русанов Ю.Ю. Эволюция терминологии банковского риск-менеджмента // Банковское дело. — 2004. — №2. — С. 29–33.
16. Старостіна А.О., Кривченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія і практика. — К.: Політехніка, 2004. — 200 с.
17. Таран О. Теоретико-концептуальні основи та математичні моделі ризик-менеджменту у фінансовій сфері // Банківська справа. — 2003. — №6. — С. 66–73.
18. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под. ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 878 с.

Стаття надійшла до редакції 9.06.2008.