

3. Kolodii, S.Yu. (2007), "Investigation of the effect of the effect of displacement of tax revenues of local budgets by intergovernmental fiscal transfers to fiscal decentralization in Ukraine", *Uchyenyye zapiski Tavricheskogo natsionalnogo universiteta im. V. I. Vernadskogo*, no. 2, vol. 20 (59), pp. 32–37.
4. Krainyk, O.P. (2009), "Decentralization of management of financial resources of the region", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, Iss. 21, pp. 373–378.
5. Ostrishchenko, Yu.V. (2008), "Improving the financial autonomy of local budgets in the context of decentralization of state power", *Naukovi pratsi NDFI*, no. 4 (45), pp. 55–63.
6. Salo, T. (2013), "Decentralization of the financial system: state and assessment of the level in Ukraine", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, Iss. 35, pp. 324–330.
7. Khaminich, S.Yu. and Klymova, V.M. (2011), "Features of fiscal decentralization in the conditions of development of the national economy of Ukraine", *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, Iss. 5 (2), pp. 143–148.
8. Kaziuk, Ya.Ye. "There is every reason to assert that decentralization fulfills the tasks", available at: <http://new.decentralization.gov.ua/news/6583?page=2> (access date August 10, 2017).
9. Markovych, H. "Formation of local budgets for 2018: peculiarities of calculations", Part I, available at: <http://new.decentralization.gov.ua/news/6540?page=2> (access date August 10, 2017).
10. Markovych, H. "Formation of local budgets for 2018: peculiarities of calculations", Part II, available at: <http://new.decentralization.gov.ua/news/6571?page=2> (access date August 10, 2017).
11. Hanushchak, Yu. "The reform of the territorial organization of power may shift from the place of reforming the country as a whole", available at: <http://new.decentralization.gov.ua/news/6822> (access date August 10, 2017).

УДК 336.71:005.334

Буряк П.Ю.,  
д-р екон. наук, професор

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ БАНКІВСЬКОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

Buriak P.Yu.,  
dr.sc.(econ.), professor

## WAYS FOR IMPROVEMENT OF BANK RISK MANAGEMENT AND INCREASE THE LEVEL OF ITS EFFICIENCY

**Постановка проблеми.** Важливість створення в банку незалежної та якісно структурованої системи управління ризиками на сучасному етапі є досить актуальним і важливим питанням, оскільки ризики стали супутниками ринкових економічних відносин. Жодна держава та світова фінансова система поки що не в змозі уникнути їх негативного впливу, а відсутність ефективної системи управління ризиками може в кінцевому результаті привести банк до виникнення значних проблем.

Активний пошук оптимальної моделі, за допомогою якої можна було б виявити основні тенденції розвитку банківських установ, оцінити ризики їхньої діяльності, фіксувати проблеми, пов'язані з ними на ранніх етапах їх розвитку та прогнозувати виникнення несприятливих ситуацій з метою недопущення банкрутства банків в Україні ще триває. Як наслідок вище зазначеного, на сучасному етапі зростає актуальність дослідження шляхів покращення банківського ризик-менеджменту та підвищення рівня його ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, які стосуються шляхів покращення банківського ризик-менеджменту та підвищення рівня його ефективності досліджували такі вчені, як: О.І. Лаврушина [1], Р. Л. Кльоба [2], Л.О. Примостка [5], С. К. Реверчук [6], А. В. Фалюта [6] та ін.

Однак у більшості наукових досліджень мало уваги приділено саме окресленні шляхів покращення банківського ризик-менеджменту. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір на пряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо шляхів покращення банківського ризик-менеджменту та підвищення рівня його ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з найважливіших ланок роботи сучасного банку є оцінювання ризиків. У „Методичних вказівках НБУ щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України” зазначено, що „у своїй діяльності банки повинні намагатися створити комплексну систему ризик-менеджменту, яка б забезпечувала надійний процес виявлення, оцінювання, контролю та моніторингу всіх видів ризику на всіх рівнях організації, зокрема з урахуванням взаємозв'язку між різними категоріями ризиків, а також вирішувала питання конфлікту завдань між необхідністю отримання доходу та мінімізації ризиків” [4].

Зазначимо, що управління ризиками є складною справою, яка насамперед потребує теоретичного обґрунтування, оскільки для прийняття рішень, які стосуються управління ризиками, необхідно ці ризики зважувати й оцінювати.

Своєю чергою процес управління ризиками банку є сукупністю окремих дій щодо керування ризиками, розроблення положень про управління ними, аналізу ризиків, регулювання їх рівня, застосування фінансових механізмів компенсації втрат у разі виникнення несприятливих обставин.

Відповідно метою управління ризиками комерційного банку є сприяння підвищенню вартості власного капіталу банку, забезпечення досягнення цілей зацікавлених сторін (клієнтів та ділових партнерів, керівництва, працівників, спостережної ради і акціонерів (власників), органів банківського нагляду, рейтингових агентств, інвесторів, кредиторів та інших сторін).

Отже, ефективне управління ризиками передбачає наявність послідовних положень, процесів, кваліфікованого персоналу і систем контролю [3].

На сучасному етапі проблему створення ефективних систем ризик-менеджменту вітчизняні банки мають ще вирішити. При цьому важливо пам'ятати і те, що становлення банківського ризик-менеджменту не є завершене та постійно удосконалюється. Універсальну методику управління ризиками створити не можливо, оскільки кожен банк по-своєму унікальний, орієнтований на власну ринкову нішу, можливості своїх працівників та зв'язки з контрагентами, а копіювання чужої моделі ризик-менеджменту призведе швидше до негативних наслідків в іншому банку.

Доцільно відмітити, що в більшості банків України оцінку ризиків здійснює Департамент ризик-менеджменту. Як зазначає В. Л. Кльоба [2], достатньо важливою вимогою до цього підрозділу є його “цілковита незалежність (структурна та фінансова) від підрозділів банку, які приймають ризик (фронт-офісів) та підрозділів, які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину (бек-офісів)”.

В комерційному банку система ризик-менеджменту містить такі елементи, як: точки контролю (відповідним чином згрупованих банківських операцій, які генерують ризик), набір засобів і методів оцінки цих ризиків, їх прогнозування, інструментарій з обмеження і зниження даних ризиків, форми моніторингу та прогнозування ризиків, інформаційні потоки й організаційну структуру, побудовану за функціональною ознакою, і яка забезпечує роботу цієї системи.

Водночас система ризик-менеджменту повинна забезпечити вирішення основних завдань, які на неї покладаються, а саме: оптимізувати співвідношення потенційних можливостей, ризиків, розміру капіталу і темпів зростання банку; реалізовувати системний підхід до оцінки і 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.

Першим елементом моделі банківського ризик-менеджменту є механізм ідентифікації та оцінки ризиків банку. Вважаємо, що в усіх випадках ризик повинен бути визначений і вимірний. Для цього банк має забезпечити систематичне здійснення аналізу ризиків, спрямованого на їх виявлення та оцінку їх величини. Метою аналізу має бути розуміння суті ризиків, на які наражається банк, та визначення, чи узгоджуються вони з його завданнями, стратегією та політикою. Такий аналіз повинен здійснюватися постійно як на рівні установи в цілому, так і на рівні окремих підрозділів та включати виявлення, вимірювання та оцінку всіх видів ризиків, у тому числі зв'язок і взаємний вплив між різними категоріями ризиків.

Аналіз ризиків має охоплювати всі продукти, послуги та процеси банку і передбачати як якісну оцінку відповідних ризиків, так і оцінку їх кількісних параметрів (у разі можливості). Керівництво банку має знати результати аналізу ризиків та враховувати їх у своїй роботі.

Аналіз ризиків – це безперервний процес, який повинен враховувати: зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності; нові продукти, послуги, процеси; плани на майбутнє [4].

Існують загальні причини виникнення банківських ризиків і тенденції зміни їх рівня. Разом з тим, аналізуючи ризики українських банків на сучасному етапі, важливо врахувати:

– доволі кризовий стан економіки, який виражається не тільки падінням виробництва, фінансовою нестабільністю багатьох організацій, але і рейдерськими тенденціями та знищенням рівня господарських зв'язків;

- політичну нестабільність в державі;
- відсутність або недосконалість законодавчих актів;
- невідповідність між правовою базою і реально існуючою ситуацією.

У процесі ризик-менеджменту банку важливо оцінювати величину того чи іншого ризику. Кількісне оцінювання рівня ризику є важливим етапом ризик-менеджменту, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також установлення меж допустимого ризику для окремих банківських операцій, організаційних підрозділів та фінансової установи в цілому.

Вважаємо за доцільне погодитись з точкою зору Л.О. Примостки [5] стосовно того, що ризики економічних рішень варто оцінювати очікуваними втратами, що є наслідками даного рішення.

Ступінь ризику вимірюється втратами (збитками), які можуть статися в разі реалізації цього ризику, а також імовірністю, з якою ці втрати можуть відбутися. А методи оцінки ризику, які формалізують процес вимірювання та розрахунків, мають визначати три основні компоненти ризику: розмір (величина) – сума можливих втрат; ймовірність настання негативної події; тривалість періоду впливу ризику.

Також Л.О. Примостка [5] зазначає, що для оцінки величини фінансових ризиків банку в основному використовуються три групи показників:

- статистичні величини (стандартне відхилення, варіація, дисперсія, коефіцієнт бета);
- непрямі показники ризикованості діяльності, обчислені, як правило, у формі фінансових коефіцієнтів;
- аналітичні показники, призначені для оцінки конкретного виду ризику (валютного, відсоткового, кредитного, незбалансованої ліквідності тощо) в процесі внутрішнього аналізу діяльності банку.

Своєю чергою, для забезпечення належного виявлення, розуміння та управління ризиками у їх взаємодії між собою, ризики не повинні розглядатися окремо один від одного. Аналіз, потрібний для виявлення та узагальнення ризиків, має проводитися на рівні, що дозволяє охопити банк у цілому як на індивідуальній, так і на консолідованій основі.

Другим елементом моделі банківського ризик-менеджменту є комплекс заходів та інструментів зниження ризиків банку. Рішення щодо управління ризиками можуть передбачати, зокрема, уникнення ризику: відмову від його прийняття; його мінімізацію, у тому числі за рахунок пом'якшувальних факторів та/або передавання (трансферту) ризику на інших осіб (через похідні інструменти або страхування), установлення лімітів на експозицію банку та інші методи впливу на ризик (носія ризику) або рівень уразливості банку до нього [4; 6; 7].

Розглядаючи конкретні заходи та інструменти зниження банківських ризиків, вважаємо за доцільне виділити такі основні:

- складання узгоджених регламентних документів – політик, положень, процедур, процесів тощо, які затверджуються відповідно до обраної банком форми корпоративного управління з урахуванням розміру банку та складності його операцій;
- здійснення постійного прогнозування можливих джерел ризиків або ситуацій, здатних заподіяти збитків, та їхній кількісний вимір, а також проведення аналізу чинників виникнення ризиків;
- скоординований контроль за ризиками усіма підрозділами і службами банку та моніторинг ефективності процедур управління ризиками;
- встановлення відповідальності за прийняття ризиків та обов'язок працівників дотримуватись політики і механізмів управління ризиками;
- економічне стимулювання зменшення ризиків в банку;
- проведення аналізу фінансово-кредитної, юридичної, професійної та іншої спроможності контрагента виконувати прийняті зобов'язання;
- встановлення системи розподілу ризиків між банком та клієнтом;
- організація прийняття “зважених” ризиків, тобто таких, ймовірність реалізації яких не є надто високою;
- формування спеціальних та загальних резервів за різними ризиками та операціями банку;
- проведення політики диверсифікації ризиків, операцій, активів та пасивів тощо;
- формування застави за ризикованими активними операціями кредитного характеру;
- формування ліквідного і достатнього забезпечення за операціями кредитного характеру (має покривати суму кредиту і відсотки за ним);
- залучення платоспроможних поручителів та гарантів виконання зобов'язань контрагентом;
- встановлення лімітів за категоріями ризиків, відсотковими ставками, операціями, повноваженнями працівників тощо;
- дотримання збалансованості між чутливими до певних ризиків активами і пасивами за строком, обсягом, структурою, видами тощо;
- формування можливості банку змінювати у передбачених випадках терміни платежів, валюту операцій, відсоткові ставки та інше;
- страхування можливості неповернення кредитів, дострокового вилучення депозитів та інших банківських операцій і продуктів;
- застосовувати методів хеджування для обмеження ризиків банків – форвардні, ф'ючерсні контракти та відсоткові опціони, за якими передбачається право чи зобов'язання придбати або

продати фінансовий інструмент за фіксованою ціною протягом обумовленого періоду чи на конкретну дату.

Застосування перелічених заходів та інструментів дає можливість банку попередити прийняття необґрунтованих ризиків, зменшити їхній вплив та можливі наслідки реалізації ризиків і, у кінцевому підсумку, дає змогу контролювати загальну ризикову позицію банку, яка була б адекватною закладеній банком нормі прибутковості.

Важливою частиною системи банківського ризик-менеджменту є організація контролю ризикової позиції банку. Рівень банківських ризиків контролюють, спираючись на різні методики та щоденну діяльність конкретних підрозділів банку. Оперативний контроль за рівнем ризиків належить до обов'язків менеджерів, тоді як стратегічний контроль за діяльністю банку може бути реалізований лише акціонерами банку. Відповідно до позиції Л.О. Примостки [5], у процесі контролю керівництво банку має насамперед правильно розставити керуючо-контролюючі кадри на місцях та організувати належне ресурсне забезпечення діяльності установи банку. Недостатнє кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення конкретних операцій банку породжує невиправданий ризик.

Однією з важливих складових системи контролю за банківськими ризиками є внутрішній управлінський контроль. Завдання його зводяться до чіткого визначення та розмежування посадових повноважень, забезпечення подвійного контролю, ротації кадрів, організації контролю за окремими операціями безпосередньо на робочих місцях, створення досконалих систем передавання та зберігання інформації. І хоча не існує системи внутрішнього контролю, яка змогла б повністю запобігти службовим зловживанням, проте правильно організований механізм контролю істотно знижує рівень ризиків.

При формуванні власних кількісних обмежень основних видів ризиків вважаємо за доцільне банкам орієнтуватися на обов'язкові економічні нормативи НБУ, які він встановлює, аналізуючи передовий світовий досвід та враховуючи українські реалії. Такими критеріальними обмеженнями є [8]: нормативи капіталу – мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1), адекватності регулятивного капіталу / платоспроможності (Н2), співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3), співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань (Н3); нормативи ліквідності – миттєва ліквідність (Н4), поточна ліквідність (Н5), короткострокова ліквідність (Н6); нормативи кредитного ризику – максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), великих кредитних ризиків (Н8), максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9), максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10); нормативи інвестування – інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11), загальної суми інвестування (Н12); ліміти валютної позиції – загальної довгої відкритої валютної позиції (Л13-1), загальної короткої відкритої валютної позиції (Л13).

Ми підтримуємо точку зору Л.О. Примостки [5] стосовно того, що функціонування системи державних обмежень банківських ризиків не може бути альтернативою створення банками власних внутрішніх методик та систем. Держава підходить до оцінювання ризиків з позицій нагляду за діяльністю банків, а найпоширенішим підходом до реалізації цієї функції є встановлення нормативів і лімітів, проведення перевірок на місцях. Натомість банки повинні встановлювати і власні обмеження щодо зазначених ризиків та для інших актуальних саме для свого банку ризиків і постійно їх контролювати. Від цього залежить стабільність функціонування кожного банку.

Складовою моделі банківського ризик-менеджменту є ефективна система прийняття рішень щодо ризиків. Ця система у кожному банку буде відрізнятися, адже банки є різними за обсягом та структурою банківських операцій, за кількістю відділень тощо, але базові положення повинні зберігатися. Зокрема, вважаємо, що кожен банк повинен забезпечити чіткий розподіл функцій, обов'язків та повноважень з ризик-менеджменту, а також чітку схему відповідальності згідно з таким розподілом.

Вважаємо, що процес ризик-менеджменту в банку повинен охоплювати всі його структурні рівні – від управлінського (спостережної ради та правління) до рівня, на якому безпосередньо приймаються та/або генеруються ризики.

Ефективна система банківського ризик-менеджменту має передбачати функціонування належного механізму впливу на діяльність банку. Цей вплив повинен бути комплексним і передбачати чіткий розподіл управлінських функцій та механізм стримування і противаг. У зв'язку з цим, а також враховуючи значні зовнішні ризики, завдання формування ефективної моделі банківського ризик-менеджменту є важливим та спрямоване на підвищення ефективності і стабільності функціонування банку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, банки повинні постійно працювати над удосконаленням системи власного ризик-менеджменту. Ефективною є модель банківського ризик-менеджменту, яка складається з таких елементів: механізм ідентифікації та оцінки ризиків банку; комплекс заходів та інструментів зниження ризиків банку; організація контролю ризикової позиції банку; система прийняття рішень щодо ризиків банку. Кожен банк повинен аналізувати та контролювати свої ризикові позиції, використовуючи ті заходи і засоби, котрі є йому доступні, і які відповідають профілю ризиків, на яких спеціалізується банк.

Процес ризик-менеджменту в банках України варто організувати таким чином, щоб були охоплені всі структурні шаблі та рівні – від вищого керівництва банківської установи (спостережної ради та правління банку) до рівня, на якому безпосередньо приймається та генерується ризик. А управління ризиками неможливе без правильної системи розподілу повноважень, пророблених посадових інструкцій, досконалих каналів передачі інформації.

### Література

1. Банковский менеджмент : [учебник] / коллектив авторов ; под ред. д.э.н., проф. О.И. Лаврушина. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011. – 560 с.
2. Кльоба Р. Л. Банківські операції з цінними паперами в умовах подолання наслідків фінансово-економічної кризи / Р. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 215–219.
3. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», затверджені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Bank\\_supervision/Risks/104.pdf](http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Risks/104.pdf)
4. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України; затверджені Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. №361. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
5. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку : [підручник. – 2-ге вид. доп. і перероб] / Л.О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
6. Реверчук С.К. Фінансова стабільність банків в Україні: організаційно-управлінські аспекти : монографія / С.К. Реверчук, А.В. Фалюта. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011. – 208 с.
7. Тітаренко Г.Б. Інституційні чинники розвитку національної інноваційної системи України: проблеми методології [Електронний ресурс] / Г.Б. Тітаренко // Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка. - 2013. - № 1. - С. 110-114. - Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_15)
8. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні ; затверджена Постановою Правління НБУ від 28.08.2001 р. №368 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

### References

1. Lavrushin, O.I. (2006), *Bankovskiy management* [Bank management], textbook, KNORUS, Moscow, Russia, 560 p.
2. Kleba, R.L. (2010), "Bank transactions with securities in the conditions of overcoming of consequences financially and economic crisis", *Naukovui visnuk NLTU*, no. 20.2, pp. 215–219.
3. The National Bank of Ukraine (2004), "Methodical pointing from the inspection of banks "Risk Assessment System" of March 15, 2004 No 104, available at: [http://www.bank.gov.ua/Bank\\_supervision/Risks/104.pdf](http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Risks/104.pdf) (access date July 29, 2017).
4. The National Bank of Ukraine (2004), Resolution of the NBU "Methodical recommendations on the organization and functioning of the risk management systems in banks of Ukraine" dated August 2, 2004 No. 361, available at: <http://www.rada.gov.ua>. (access date July 29, 2017).
5. Primostka, L.O. (2004), *Finansovui menedzment v banku* [Financial management in a bank], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine, 468 p.
6. Reverchuk, S.K. (2006), *Finansova stabilnist bankiv v Ukraini: orhanizatsiino-upravlinski aspektu* [Financial stability of banks is in Ukraine: organizational and administrative aspects], monograph, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, 208 p.
7. Titarenko, H.B. (2013), "Institutionon factors of development of the national innovative system of Ukraine: problems of methodology", *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytety. Ser.: Ekonomika*, no. 1, pp. 110-114, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_15) (access date April 08, 2016).
8. The National Bank of Ukraine (2001), Resolution of the NBU "About approval of the Instruction about procedure for regulation of activities of banks in Ukraine" of August 28, 2001 No. 368, available at: <http://www.rada.gov.ua>. (access date July 29, 2017).