

О. А. Іванилова,  
к. е. н., доцент, Класичний приватний університет

# ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

**У статті розкрито теоретичні і методологічні питання організації ризик-менеджменту кредитної діяльності комерційних банків. Узагальнено концептуальні підходи до визначення суті та структури ризик-менеджменту банку. Проаналізовано етапи управління кредитним ризиком. Запропонована модель регулювання кредитних ризиків.**

**The article disclosed the theoretical and methodological issues of credit risk management of commercial banks. Generalized approaches to defining the nature and structure of risk-management bank. Analyzed phases of management of credit risk. The model of regulation of credit risk.**

*Ключові слова:* банківський ризик, індивідуальний кредитний ризик, портфельний кредитний ризик, кредитоспроможність, банківський ризик-менеджмент, управління кредитним ризиком, система кредитного ризик-менеджменту, оцінка кредитного ризику, кредитний моніторинг.

## ВСТУП

Перехід до принципово нових економічних відносин закономірно привів до необхідності постановки і вирішення нових для українських комерційних банків задач, пов'язаних зі значним збільшенням концентрації ризиків в їх діяльності. Серед всієї сукупності банківських ризиків центральне місце займає кредитний ризик, який виникає в процесі реалізації кредитних відносин і за несприятливого результату приводить банк до серйозних фінансових втрат.

Оскільки комерційні банки і вся банківська система в цілому покликана уособлювати надійність і безпеку, очевидна необхідність розробки і впровадження прийнятних і перевірених методів формалізації і оцінки ризиків, виявлення значимих критеріїв, а також розробка і впровадження чітко налагодженої системи прийняття рішень, що базується на отриманих даних і приводить до ефективного результату (прибуткової діяльності та позитивного іміджу банківської установи).

Теоретичні, методологічні та методичні аспекти ризик-менеджменту кредитної діяльності відображені в роботах провідних вітчизняних вчених з банківської справи, теорії кредиту, банківського менеджменту, аналізу кредитного ризику, теорії економічного ризику: В.І. Грушка, О.М. Дзюблюка, О.В. Васюренко, А.М. Мороза, А.А. Пересади, Л.О. Примостки, Т.О. Раєвської, М.І. Савлука, М.Ф. Пуховкіної, Н.П. Шульги та ін.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — обґрунтувати концептуальні підходи щодо сутності та виявлення ризиків в кредитній діяльності комерційних банків; запропонувати напрями вдосконалення механізму управління кредитними ризиками (ризик-менеджменту).

## РЕЗУЛЬТАТИ

Поява ризику як невід'ємної частини економічного процесу — об'єктивний економічний закон. Дія цього закону зумовлена скінченністю будь-якого явища, в тому числі й господарського процесу. Неминучий ризик і в банківській системі. Будь-яка банківська діяльність, як відомо, пов'язана з несподіванками, ступінь яких залежить від спроможності банку прогнозувати економічну ситуацію, розраховувати фінансову окупність проєкту, вибирати партнерів для своєї діяльності, швидко реагувати на зміну ринку і приймати ефективні управлінські рішення [1, с. 58—79].

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, відносяться: глобалізація світової економіки; зростання ролі і значення фінансових ринків; досвід невдалого управління банками в кризових ситуаціях; розвиток ринку похідних; вимоги регулюючих

органів; інформаційно-технологічний розвиток та ін.

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 (рис. 1).

Управління ризиками являє собою ітеративний процес із чітко визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими стикається комерційний банк [2, с. 167—180].

Процес ризик-менеджменту в банку повинен включати шість етапів (рис. 2):  
 — установлення контексту ризиків;  
 — ідентифікація ризиків: виявлення і розпізнавання ризиків та їх джерел;  
 — вимірювання ризиків (аналіз і оцінка): 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.

Основні стратегічні напрями управління ризиками відпрацьовуються через програму управління ризиками, яку затверджує правління банку та погоджує рада банку. Цей документ містить відповідну політику управління ризиками: ліквідності, кредитним, процентним, валютним, ринковим, операційним, стратегічним, ризиком репутації тощо, які банк продукує (оцінює, контролює, управляє) в процесі діяльності [3, с. 59—67].

Програма включає такі методи управління ризиками: підтримання достатності капіталу, ідентифікацію, аналіз, оцінку ризику, розробку процедур проведення операцій, лімітування операцій (на основі вимог НБУ, світової практики, показників бізнес-плану, бюджету, кошторису); хеджування ризиків, порядок прийняття рішень та функції структурних підрозділів банку в управлінні відповідними ризиками. Програма повинна відповідати нормам чинного законодавства та нормативним вимогам Національного банку України, узгоджуватися з внутрішніми нормативними документами банку, містити визначення ризиків, методики і процедури оцінки, аналізу та управління ризиками, процедури керування ризиками з боку правління

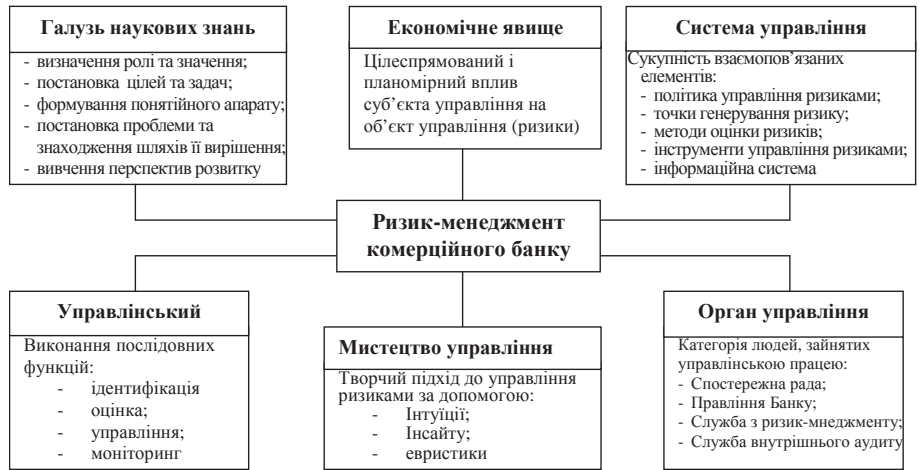


Рис. 1. Складові поняття "ризик-менеджмент комерційного банку"

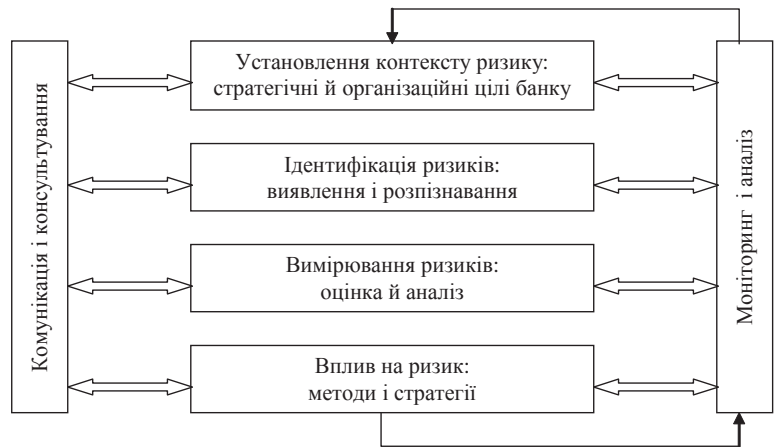


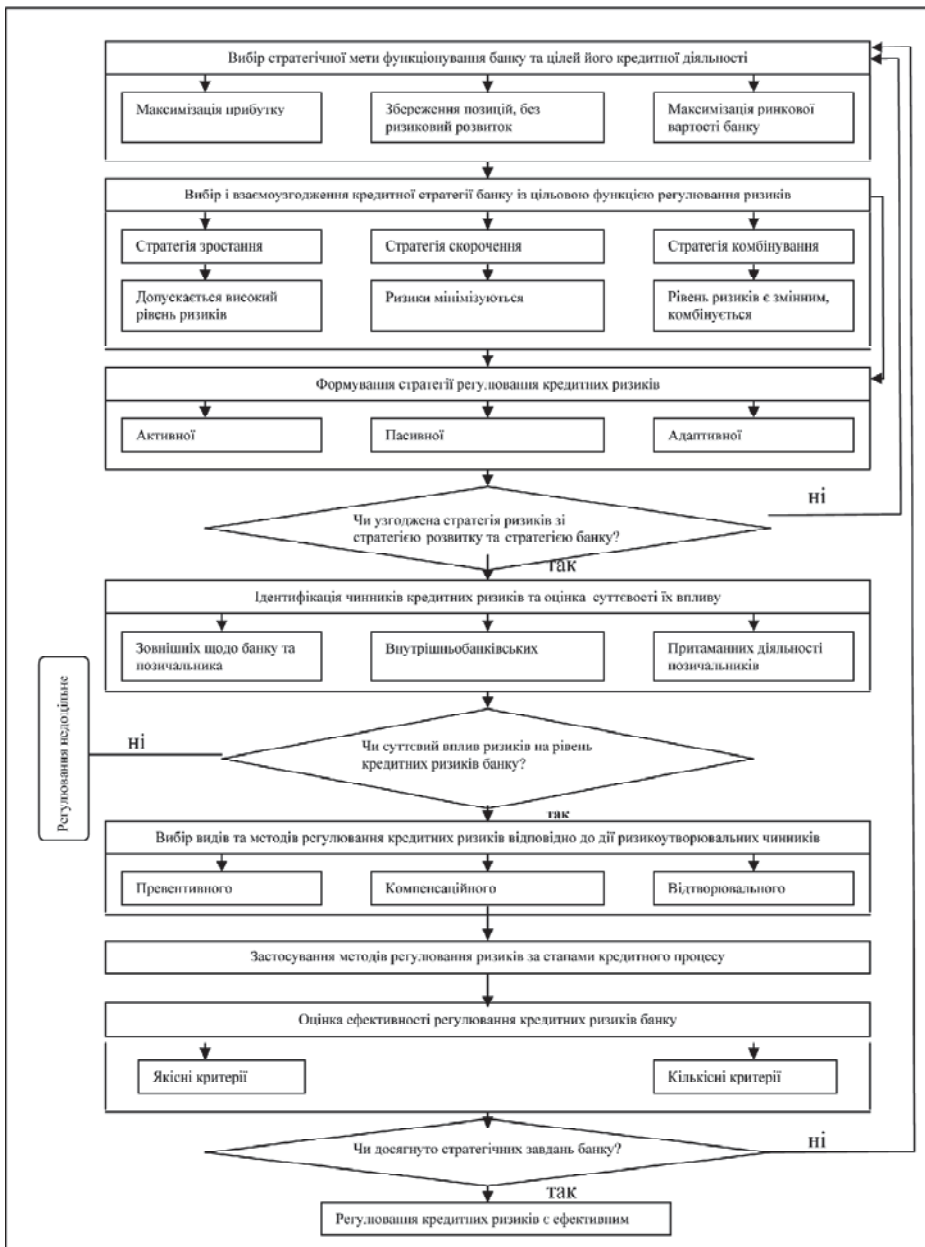
Рис. 2. Етапи процесу ризик-менеджменту

на, профільних комітетів, підрозділу ризик-менеджменту і структурних підрозділів банку.

Програма оцінки та управління ризиками має передбачати можливість попередження їх виникнення і впровадження системи раннього реагування на ризики [4, с. 156—166]. Із цією метою при плануванні діяльності установи в цілому, зокрема при проведенні кожної значної за обсягами операції в банку, доцільно впровадити прогноз-систему, за якої на стадії оцінки проекту проводиться всебічне дослідження операції та виявляєть-

Таблиця 1. Аналітичні системи управління ризиками

Аналіз активів і пасивів	Фінансовий аналіз	Аналіз контролю за виконанням вимог НБУ	Порівняльний аналіз	Аналіз портфельів
- дотримання лімітів; - структури балансу; - динаміка активів і пасивів; - прогноз волатильності грошових потоків під ризиком (CAR); - якість, ліквідність, вартість	- виконання бюджету; - виконання кошторису; - вплив ризиків на фінансові показники	- дотримання економічних нормативів; - дотримання показників індикаторів за системою CAMELS	- із результатами діяльності банків відповідної групи; - із результатами діяльності банківської системи	- кредитного; - цінних паперів; - дебіторської заборгованості; - позабалансового



**Рис. 3. Модель внутрішньобанківського регулювання кредитних ризиків**

ся комплекс ризиків, що можуть виникнути. Виявлення ризиків на стадії прогнозування операцій дає можливість розробити комплекс дій для попередження виникнення ризиків та управління ними.

Зауважимо, що банк повинен мати схему дій (положення) на випадок надзвичайних ситуацій (так звані процедури антикризового управління) для прийняття керівництвом оперативних управлінських рішень у разі виникнення надзвичайних ситуацій та обставин, які можуть мати потенційно небезпечні наслідки для фінансової стійкості і прибутковості банку, ліквідності його балансу. Положення має містити процедури антикризового управління у випадку виникнення системної або близької до системної кризи ліквідності, надвисокого рівня процентного, ринкового, валютного ризику чи ризику репутації, інформаційних технологій, порядок прийняття рішень та дії правління банку, профільних комітетів, структурних підрозділів банку на випадок виникнення

надзвичайних ситуацій.

Внутрішньобанківське регулювання кредитних ризиків — це послідовний процес прийняття ефективних рішень щодо впливу на ризикутворювальні чинники, який здійснюється спеціальними методами на рівні банків та їх структурних підрозділів з метою утримання прийняттого рівня кредитних ризиків для досягнення стратегічних завдань банківської діяльності [5; с. 87—96]. Структура процесу внутрішньобанківського регулювання кредитних ризиків охоплює такі блоки:

- формування стратегії регулювання кредитних ризиків;

- розробку методичного підходу щодо поточного регулювання кредитних ризиків — його тактики.

Успішне функціонування системи управління ризиками неможливе без розуміння того, що вони є невід’ємною частиною банківської діяльності взагалі і конкретно кожної операції банку [6. с. 185—194].

Для належного управління ризиками аналітичні системи повинні діяти в реальному часі і за даними історичного періоду та відповідати таким вимогам [7, с. 118—125]:

- аналіз здійснюється за даними аналітичного і синтетичного обліку на щоденній основі, причому система контролює відповідність даних

системи синтетичного й аналітичного обліку. Усі дані системи повинні автоматично поновлюватися з операційного дня банку;

- система групує дані як у розрізі валют, так і узагальнено у гривневому еквіваленті;

- дані аналізуються і накопичуються як консолідовано по банку, так і в розрізі структурних підрозділів банку (функціональних підрозділів, філій, відділень);

- система повинна мати модуль розрахунку середньозважених показників (структури активів і пасивів, вартості активів і пасивів);

- система повинна мати функцію прогнозного вводу даних для моделювання сценаріїв;

- управління ризиками має адекватно враховувати показники діяльності банку, для цього до аналітичних систем слід включати складові, відображені в табл. 1.

Важливим аспектом вибору стратегії регулювання

кредитних ризиків банку є розмежування та характеристика її видів. Для практичного застосування у діяльності банків нами рекомендовано два чисті види стратегії — активну і пасивну.

Стратегічне регулювання кредитних ризиків є першочерговою основною прогнозування визначення рівня толерантності банку до ризиків. А формування стратегії регулювання кредитних ризиків у його практичній діяльності відображає систему пріоритетів у кредитуванні та рівень ризикованості стратегії розвитку; є інструментом координації, забезпечує узгодження стратегічних завдань функціонування банку і цільової функції регулювання ризиків; дає змогу швидко та адекватно реагувати на непередбачені зміни, зокрема у зовнішньому середовищі та діяльності контрагентів; дозволяє органам банківського нагляду і регулювання при використанні системи нагляду на основі оцінки ризиків визначити якість управління ризиками банку, ідентифікувати причини проблем та надавати рекомендації щодо нейтралізації негативних наслідків кредитних ризиків відповідно до цілей обраної стратегії банку; визначає ключові завдання та інструментарій поточного регулювання кредитних ризиків.

Реалізація обраної стратегії регулювання кредитних ризиків у банку здійснюється на основі прийняття відповідних управлінських рішень на всіх етапах розробленої моделі — здійснення тактичних дій шляхом реалізації кредитної політики, описаних процедур та правил застосування методів оцінки та регулювання кредитних ризиків (рис. 3).

Перехід від стратегічного регулювання кредитних ризиків до поточного запропоновано здійснювати на основі алгоритму застосування внутрішньобанківських методів, який передбачає альтернативність вибору видів регулювання — превентивного, компенсаційного, комплексного; напрямів впливу на рівень ризиків — уникнення, утримання, зниження, розподілу, прийняття; характеру регулювального впливу на ризикоутворювальні чинники — обмежувального, організаційного, юридичного, розподільчого, фінансово-компенсаційного, аналітично-управлінського характеру. При цьому застосування внутрішньобанківських методів регулювання кредитних ризиків доцільно здійснювати за етапами кредитного процесу. Запровадження в банківській практиці такого підходу дасть змогу здійснювати кредитування і регулювання кредитних ризиків в унісон, не розриваючи ці процеси функціонально і в часі, безперервно та своєчасно.

Стратегія банків із управління кредитними ризиками реалізується через спеціальні підрозділи з контролю за ризиками. Постійна модернізація системи управління, створення і організація діяльності відповідно до сучасних вимог управлінських структур є передумовою успішного розвитку банку і управління ним. Мова йде про ефективне управління активами, прибутковістю і ризиками, організації сучасних і відповідних масштабам бізнесу контрольних процедур.

На сьогодні значних успіхів в управлінні ризиками досягли потужні міжнародні банки, які першими зрозуміли необхідність і значення впровадження системи ризик-менеджменту для успішного розвитку кредитної установи в сучасних умовах.

З цією метою комітети, які визначають політику банку (перш за все, Центральний комітет і Комітет з управління активами і пасивами), розробляють відповідні інструкції. На всіх рівнях ризики вимірюються, відстежуються і контролюються. Комітет з управління активами і пасивами, крім питань щодо ризику, вирішує питання, пов'язані зі структурою балансу банку, процентними доходами, капіталізацією і запозиченнями на ринку капіталу.

Для банків України вибір концепції управління кредитними ризиками є важливою проблемою, від рішення якої багато в чому залежить контроль і мінімізація ризикованості кредитування. Наразі, коли на фінансовому ринку України тільки починає формуватися культура управління ризиком, для комерційних банків особливо актуальним є питання вивчення та адаптація до сучасних вітчизняних умов кращих зарубіжних практик щодо кредитного ризик-менеджменту.

### ВИСНОВКИ

Дослідження кредитного ризик-менеджменту в загальній системі управління банківськими ризиками свідчать, що кредитному ризик-менеджменту приділяється ще недостатня увага з боку як наглядових органів, так і науковців. У статті визначено складові елементи системи кредитного ризик-менеджменту, його процесуальних процедур та інструментарію в розрізі системи управління ризиками в банку. Для вітчизняних банків вивчення та впровадження досвіду щодо оцінки кредитного ризику, використання кредитних рейтингів для визначення рівня ризику і відстеження його протягом дії кредитної угоди, удосконалення організаційної структури кредитного ризику дає можливість банку отримати високий рівень прибутку та зайняти належне місце на фінансовому ринку.

### Література:

1. Фомичева А.Н. Риск-менеджмент: учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2004. — С. 58—79.
2. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.А. Управление рисками (рискология). — М.: Экзамен, 2002. — С. 384.
3. Организация работы в банках: в 2-х томах. Т. 1. Укрепление руководства и улучшение чувствительности к переменам: пер. с англ. / Диана МакНотон, Дональд Дж-Карлсон, Клайтон Таунсенд Дитц и др. — М.: Финансы и статистика, 2002. — С. 59—67.
4. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств. — К.: Вид. дім "Скарби", 2001. — 336 с.
5. Шевцова Е.И. Процесс организации управления структурными подразделениями банка. — Днепропетровск: Наука и образование, 2002. — 188 с.
6. Слобода Л.Я. Класифікація та характеристика чинників кредитних ризиків банківських установ // Регіональна економіка. — 2005. — № 2(36). — 185—194 с.
7. Примостка Л.О. Кредитний ризик банку: проблеми оцінювання та управління // Банківська справа. — 2004. — №8. — С. 118—125.

*Стаття надійшла до редакції 23.03.2011 р.*