

УДК 330.131.7

*Н. П. Верхуша, канд. екон. наук,
Національний банк України[©]*

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РИЗИКОМ БАНКУ

У статті визначено сукупність елементів процесу управління стратегічним ризиком банку, охарактеризовані принципи організації управління стратегічним ризиком. Автором досліджені етапи управління стратегічним ризиком банку, напрями та заходи його мінімізації. У статті запропоновано авторську систему управління стратегічним ризиком банку.

Ключові слова: стратегічний ризик банку, управління стратегічним ризиком банку, ідентифікація стратегічного ризику банку, моніторинг і контроль стратегічного ризику банку.

Постановка проблеми. Операційне середовище функціонування банків України є складним. На їх діяльність впливає значна кількість політичних, соціальних, економічних факторів, що переважно мають деструктивний і малопрогнозований характер.

Будь-які зміни в операційному середовищі функціонування банків генерують стратегічні ризик-фактори, що є системною невизначеністю як сукупного результату динаміки соціальних, політичних, економічних та інших факторів і які визначаються тим, що при розробці банківської політики та стратегій можуть виникати помилки, які прямо чи опосередковано можуть призвести до погіршення фінансового стану банку та підвищення рівня банківських ризиків.

Вплив стратегічних ризик-факторів проявляється в реалізації стратегічного ризику банку – ризику виникнення втрат у результаті помилок, допущених при прийнятті рішень, що визначають банківську політику та стратегії, які полягають у неврахуванні чи недостатньому врахуванні можливих небезпек, пов'язаних з ними; неправильному чи недостатньо обґрунтованому визначенні перспективних напрямків діяльності; відсутності чи забезпеченні в неповному обсязі необхідних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, трудових) і організаційних заходів, які повинні забачити досягнення стратегічних цілей діяльності банку на ринку.

Саме тому дослідження питання підвищення якості управління стратегічним ризиком банку набуває особливого значення, що зумовлює актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється підвищенню якості стратегічного

управління банком. Фундаментальні дослідження стратегічного банківського менеджменту здійснені В. Вовк, І. Волошком, С. Козьменком, В. Коваленко, Т. Смовженко та ін. Узагальнивши їх напрацювання, визначено, що питання методичного та організаційного забезпечення управління стратегічним ризиком банку не розглядаються.

Дослідженню ризик-менеджменту банку присвячені численні роботи провідних вітчизняних вчених (В. Вітлінського, І. Волошина, В. Кочеткова, М. Лапусти, Л. Примостки, Л. Романенко, М. Савлука), але питання управління стратегічним ризиком банку ними також не вивчаються. Серед російських науковців, що вивчали питання управління стратегічним ризиком банку, слід виділити роботи О. Недосекіна, Ю. Полянського та Н. Тисячнікової.

Серед відомих західних фахівців банківського ризик-менеджменту варто відзначити роботи Дж. Бессіса, А. Васічека, М. Онга, Х. ван Грюніга, П. Роуза, Дж. Сінкі, К. Хорчера, Г. Шроека та багатьох інших.

Віддаючи належне вченим, які досліджують теорію і методологію банківського ризик-менеджменту в цілому та управління стратегічним ризиком зокрема, зазначимо, що методика системного аналізу, оцінки та інструментарій управління ним потребують подальших досліджень. До того ж не виокремлено місце стратегічного ризику в загальній системі банківських ризиків, відсутні комплексні розробки щодо його оцінки, мінімізації та моніторингу.

Метою статті є дослідження сукупності елементів процесу управління стратегічним ризиком банку та розробка на основі цього системи управління ним.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію прийнятих рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі. Цей ризик виникає внаслідок несумісності стратегічних цілей банку; бізнес-стратегій, розроблених для досягнення цих цілей; ресурсів, задіяних для досягнення цих цілей, та якості їх реалізації [2].

Відмінністю стратегічного ризику від інших видів банківських ризиків (наприклад, кредитного, валютного або юридичного ризику, ризику втрати ділової репутації тощо) є потенційна можливість понесення банком фінансових втрат унаслідок недосконалості управління банком або неправильно визначених ним стратегічних цілей і завдань.

Загальними принципами організації управління стратегічним ризиком є:

- встановлення порядку ідентифікації, оцінки та визначення прийняттого рівня стратегічного ризику;
- розробка технології моніторингу стратегічного ризику;

- прийняття заходів з підтримки стратегічного ризику на прийнятному рівні, зокрема контроль і (або) мінімізація його рівня;
- встановлення порядку інформування та звітування Спостережній раді, правлінню та колегіальним органам, виконавчому підрозділу з ризик-менеджменту, підрозділам і працівникам банку з питань управління стратегічним ризиком;
- розподіл повноважень і відповідальності між Спостережною радою, правлінням і колегіальними органами, виконавчим підрозділом з ризик-менеджменту, підрозділам і працівникам банку щодо реалізації основних принципів управління стратегічним ризиком банку;
- забезпечення контролю за ефективністю управління стратегічним ризиком банку.

Організація ризик-менеджменту передбачає поетапний розгляд управління стратегічним ризиком банку. Обов'язковим при цьому є наявність циклічності, де кожен з етапів нерозривно пов'язаний з іншими як функціонально, так і організаційно.

Етапи управління стратегічним ризиком банку наведені на рисунку 1.

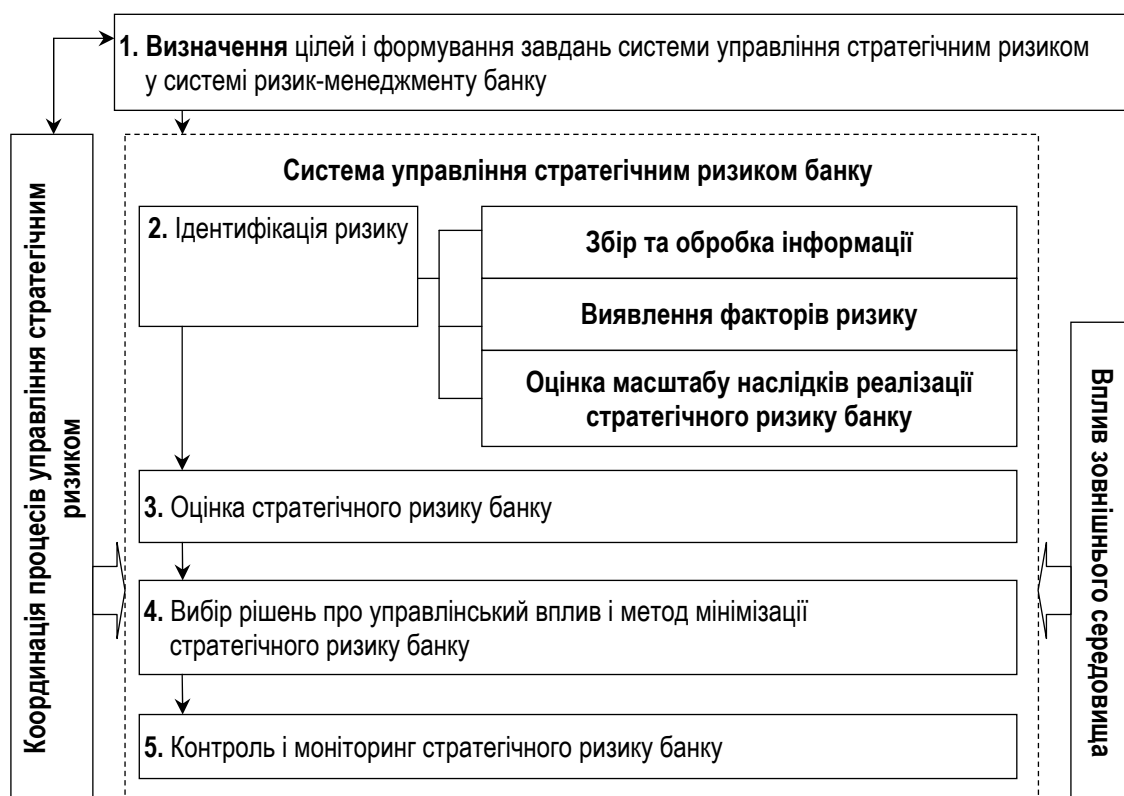


Рисунок 1 – Етапи управління стратегічним ризиком банку

Управління стратегічним ризиком має забезпечувати реалізацію таких цілей:

- мінімізація ймовірності вибору банком неефективної стратегії (як загальної стратегії розвитку, так і окремих стратегічних рішень), що не враховує внутрішні умови функціонування банку та стан операційного середовища, реалізація якої може мати негативні фінансові (втрати чистого прибутку та власного капіталу) та нефінансові (втрати ділової репутації, його позицій на ринку) наслідки;
- підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок підвищення якості стратегічного планування, аналізу та контролю.

Основними завданнями системи управління стратегічним ризиком банку є:

- побудова ефективної моделі стратегічного управління банком, що відповідає вимогам і рекомендаціям регулюючих органів, внутрішнім умовам функціонування банку та стану операційного середовища;
- формування загальнобанківської системи інформаційного забезпечення та документообігу, що забезпечує своєчасне, повне і достовірне отримання інформації особами, яким така інформація необхідна для прийняття рішень у сфері стратегічного планування та контролю;
- формування організаційного забезпечення стратегічного управління банком, що забезпечує визначення стратегічних цілей діяльності банку та формування ефективних стратегій їх досягнення.

Основне завдання наступного етапу управління стратегічним ризиком банку полягає у виявленні причин його виникнення та створенні умов для тих етапів управління, на яких здійснюється безпосередньо його оцінка і вибір рішень про управлінський вплив.

До факторів виникнення стратегічного ризику банку належать:

- помилки, допущені при прийнятті рішень, що визначають стратегію діяльності та розвитку банку (на сучасному етапі функціонування банків України найбільш вагомим фактором вважаємо недостатнє врахування можливих небезпек, генерованих операційним середовищем, які можуть загрожувати їх діяльності);
- неправильне або недостатньо обґрунтоване визначення перспективних напрямків діяльності, в яких банк може досягти переваги перед конкурентами без загрози втрати фінансової стійкості;
- повна або часткова відсутність відповідних організаційних заходів, управлінських рішень і ресурсів усіх видів, які можуть забезпечити досягнення стратегічних цілей діяльності банку.

Очевидно, що етап ідентифікації стратегічного ризику дозволяє прогнозувати його рівень при можливих комбінаціях різних факторів, дає у майбутньому можливість проаналізувати і порівняти варіанти управління й обрати оптимальні з них за визначеними критеріями.

Рівень стратегічного ризику банку визначається як достовірно оцінені дані про помилки, які стосуються визначення стратегічних задач розвитку банку, або будь-яку іншої інформації про зміну стратегії його розвитку. В якості фактору ризику доцільно приймати ймовірність реалізації негативного стратегічного рішення всупереч інтересам банку.

Мінімізація стратегічного ризику банку складається з:

1) системи заходів щодо недопущення виникнення факторів стратегічного ризику. Винятково важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, у межах реалізації якого група стратегічного планування здійснює:

- розробку та/або коригування місії банку;
- збір та обробку важливої для стратегічного планування інформації;
- проведення (актуалізацію) SWOT-аналізу банку;
- розробку переліку стратегічних заходів (стратегій);
- деталізацію стратегій до конкретних заходів і дій, їх узгодження за строками і підрозділами;
- коригування організаційної структури шляхом створення тимчасових робочих груп (штабів) з реалізації визначених стратегій або шляхом внесення змін у штатний розклад, положення про підрозділи і в посадові інструкції;
- прийняття відповідних оперативних заходів і коригування стратегічного плану в разі потреби;

2) системи заходів щодо обмеження рівня стратегічного ризику шляхом розробки, моніторингу та регулювання стратегічних лімітів банку, що є обмеженням з інвестування активів і залученням фінансових ресурсів, які забезпечують обмеження ризиків банку за різними напрямками діяльності в розмірі власних коштів, виділених для цих цілей [1]. Процедура балансування між можливими ризиками та наявними в банку ресурсами шляхом встановлення стратегічних лімітів, на нашу думку, є ключовою для мінімізації стратегічного ризику.

Враховуючи вплив стратегічного ризику, менеджмент банків не повинен розглядати розроблені політику та стратегії, формалізовані в стратегічних планах і лімітах як статичне керівництво до дії. Вкрай важливим і необхідним є ефективний його контроль, зокрема проведення постійного моніторингу політичної, економічної, соціальної ситуації в

країні та регіонах з метою можливого коригування, оперативної зміни запланованих показників.

Метою контролю стратегічного ризику банку, в найбільш загальному вигляді, є недопущення тривалого погіршення одного та/або кількох параметрів управління ним.

Взаємодія підрозділів у контексті мінімізації стратегічного ризику здійснюється в рамках їх функцій, функціональних обов'язків, посадових інструкцій і роллю в процесі управління діяльністю банку.

Відповідальність за розробку і впровадження принципів управління стратегічним ризиком покладається на Спостережну раду відповідно до її повноважень, визначених статутом і внутрішніми положеннями банку. Крім неї, до підрозділів, які входять у систему управління стратегічним ризиком, належать: колегіальні виконавчі органи (Правління, Комітети тощо); виконавчий підрозділ з ризик-менеджменту, служба внутрішнього контролю, служба внутрішнього аудиту.

Висновки. Отже, управління стратегічним ризиком банку є процесом, що послідовно проходить такі етапи: визначення цілей і формування завдань системи управління стратегічним ризиком банку, ідентифікація ризику, оцінка ризику, вибір рішень щодо управлінського впливу, моніторинг і контроль ризику.

Кожен із перерахованих етапів виконує визначені завдання та функції, у своїй сукупності формуючи методологію управління стратегічним ризиком банку.

Список літератури

1. Система стратегических лимитов как инструмент управления совокупным финансовым риском коммерческого банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.hse.ru/data/2011/10/27/1269575182/shevchenko_19.10.11.pdf.
2. Щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : методичні рекомендації, схвалені Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1045.5945.1&nobreak=1>.

Отримано 11.11.2014

Summary

The set of elements of strategic risk management process of the bank is defined; the principles of strategic risk management are described in the article. Stages of strategic risk management of the bank, directions and measures to minimize investigated by the author. Author's strategic risk management system of the bank proposed in this paper.

Keywords: strategic risk of the bank, the bank's strategic risk management, identification of strategic risk of the bank, monitoring and controlling strategic risk bank.