

6.3. Антикризисні інструменти ризик-менеджменту в банківській групі

Вступ. Сучасний фінансовий ринок забезпечує економіку країни цілим спектром важливих послуг, таких як: здійснення переказів та платежів, посередництво в переміщенні фінансових ресурсів між вкладниками та позичальниками, інвестиційне обслуговування, диференціація ризиків, страхове забезпечення, фінансовий консалтинг та ін. Для виконання цих та інших функцій банки та небанківські фінансові (нефінансові) установи часто консолідують свої зусилля та ресурси у формі відповідних об'єднань: холдингів, конгломератів чи груп. Ринок фінансових послуг України також характеризується паралельністю процесів конкуренції та консолідації, що досить суттєво впливає на стан та якість механізму інституційних перетворень у вітчизняній банківській сфері. Банківська діяльність все частіше розглядається як форма поєднання різних напрямків фінансово-кредитного обслуговування на засадах комплексності та кооперування її здійснення. До того ж вітчизняна банківська система не може залишатися осторонь таких загальносвітових тенденцій інтеграції як: глобалізації, універсалізації, взаємопроникнення капіталу. Додаткові вимоги формують кризові явища.

Метою побудови сучасної моделі консолідованої форми ведення банківського бізнесу на основі створення банківської групи є, в першу чергу, забезпечення стабільного фінансового та стійкого ринкового (конкурентного) положення на ринку. В умовах економічних, політичних, соціальних та екологічних катаклізмів перевага все частіше надається такому захисному механізму макроекономічного походження як антикризовий менеджмент – сукупність взаємопов'язаних процесів з попередження непередбачуваних втрат при нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування.

6.3.1. Банківська група як об'єкт ризик-менеджменту.

На початок ХХІ-го століття в Україні спостерігається одна із очевидних тенденцій її розвитку – укрупнення економіки, шляхом глобалізації та консолідації. Основними передумовами зародження цих процесів в банківській сфері стали прихід іноземного капіталу та укрупнення фінансового бізнесу шляхом приєднання (об'єднання) корпоративного впливу на окремі вітчизняні фінансові установи. Головним лейтмотивом прояву першої тенденції став активний розвиток міжнародного банківського бізнесу шляхом «транснаціоналізації банківської діяльності, розвитку та укріплення позицій транснаціональних банків та міжнародних банківських груп на світових фінансових ринках» [1]. В результаті вітчизняна банківська система замість задекларованих в Законі України «... філій іноземних банків» [2] отримала значну присутність кредитних установ – нерезидентів через значні іноземні інвестиції в капітал банків, а згодом і цілий ряд небанківських фінансових установ України (інвестиційних, лізингових, страхових чи компаній з управління активами).

За даними джерела [3], результати проведеного дослідження свідчать про те, що, станом на кінець першого десятиріччя нового тисячоліття у банківській системі функціонували дочірні структури 11 банків з європейського аналогу переліку «G29»: BNP Paribas Group, Credit Agricole Group, Société Générale, ING, Unicredit, Commerzbank, Intesa, SEB, Erste Bank, Swedbank, Raiffeisen Bank International AG, сукупно володіючи 19,4 % активів банківської системи України і суттєво впливаючи на формування тенденцій розвитку окремих сегментів ринку банківських послуг України (АТ «УкрСиббанк» (BNP Paribas Group) – ринок інвестиційного банкінгу, ПАТ «Укрсоцбанк» (Unicredit) – ринок факторингу). За даними НБУ, на початок 2014 року в Україні діяло 49 банків з іноземним капіталом. У повній власності іноземних інвесторів знаходилися 10,6 % (19 банків) від загальної кількості діючих банків (рис.1).

Практично всі згадані міжнародні фінансові установи (згідно вітчизняного банківського законодавства) віднесені до категорії міжнародних банківських груп та є контролерами іноземних банківських груп, що визнані в Україні.

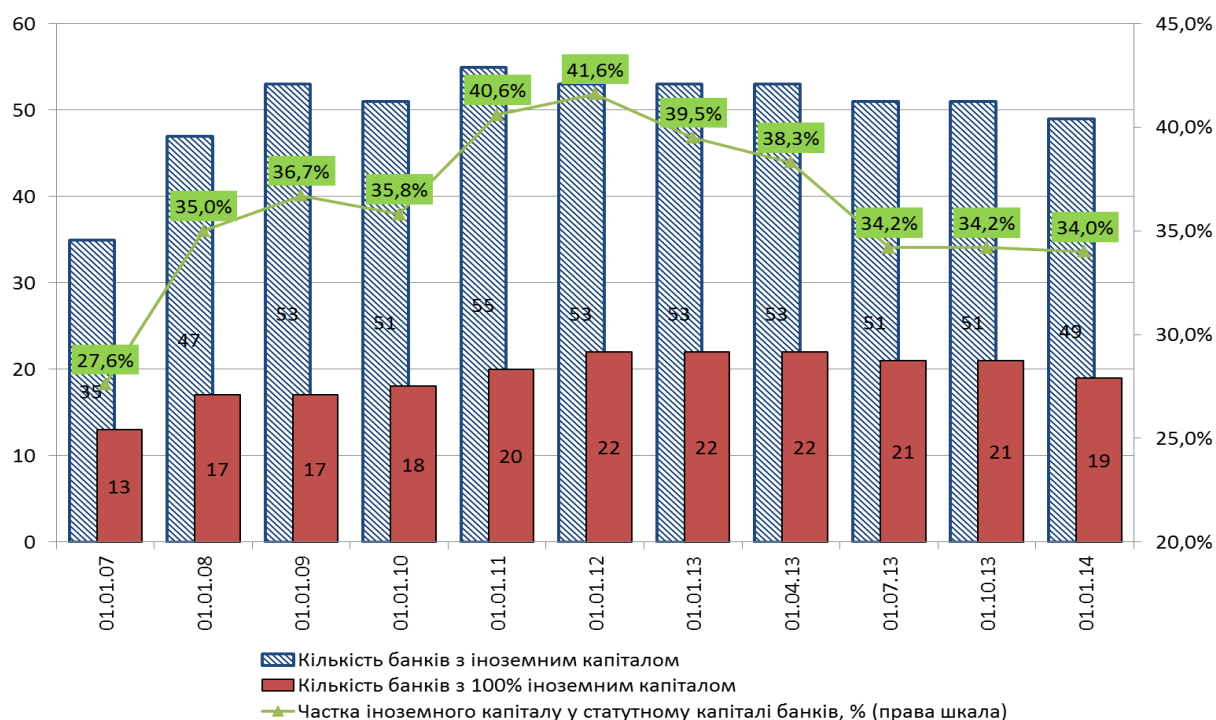


Рис. 1. Динаміка присутності іноземного капіталу у банківській системі України [3, 4]

Наслідками іншого процесу укрупнення фінансової діяльності в Україні стала поява вітчизняних банківських груп. Вітчизняний фінансовий ринок отримав об'єднання у складі банків, страхових, лізингових, факторингових, інвестиційних компаній, компаній з управління активами, допоміжні фінансові установи, які фактично можуть належати одному власнику. З метою забезпечення стабільності банківської системи України та обмеження ризиків, на які наражається банк унаслідок участі у банківській групі в 2011 році були запроваджені засади здійснення нагляду на консолідованій (субконсолідованій) основі. Сучасний спосіб визначення банківської групи – переважна банківська діяльність (незалежно від структури групи). Його застосування сприяє забезпеченню ефективності нагляду на консолідованій основі в наступних аспектах: врахування існуючих груп з точки зору їх основного фінансового

бізнесу, незалежно від їхньої юридичної та формальної структури (запобігання нормативних прогалин) та беручи до уваги наявний потенціал та ресурси органів нагляду (запобігання регулятивного арбітражу) [5].

Згідно положень діючого законодавства, банківською групою визнається група юридичних осіб, які мають спільного контролера і може складатися: з материнського банку і його українських та іноземних дочірніх та/або асоційованих компаній, які є фінансовими установами; з двох або більше фінансових установ та в якій банківська діяльність є переважною, тобто сукупне середньоарифметичне значення активів банків (банку) – учасників (учасника) банківської групи за останні чотири звітних квартали становить 50 і більше відсотків сукупного розміру середньоарифметичних значень активів усіх фінансових установ, що входять до цієї групи за цей період [4].

Варіанти формування систем взаємовідносин та управління всередині різних банківських груп можуть бути абсолютно різні. Головною умовою віднесення учасників до групи є наявність спільного контролера та присутність двох і більше фінансових установ, у яких банківська діяльність є переважною.

Варто підкреслити, що в Україні більшість фінансових груп – банківські, оскільки саме банківський сектор є найбільш розвиненим сегментом фінансового ринку, як мінімум, за обсягами активів. Структура власності банківської групи – система взаємовідносин юридичних та фізичних осіб, що дає змогу визначити всіх установ-учасників, які мають спільного контролера – фізичну особу або юридичну особу, щодо якої не існує контролерів – фізичних осіб та яка має можливість здійснювати вирішальний вплив на управління або діяльність юридичної особи шляхом прямого та/або опосередкованого володіння самостійно або спільно з іншими особами часткою в юридичній особі, що відповідає еквіваленту 50 чи більше відсотків статутного капіталу та/або голосів юридичної особи, або незалежно від формального володіння здійснювати такий вплив на основі угоди чи будь-яким іншим чином. За ознакою належності до міжнародних банківських груп законодавство вирізняє іноземні та національні банківські групи. Як приклад іноземної наведено

МОНОГРАФІЯ

структуру об'єднання у складі: АТ «УкрСиббанк» та п'яти небанківських фінансових установ, а створена за їхньої участі банківська група є частиною міжнародної групи «БНП Паріба Груп (BNP Paribas Group, Франція) (рис. 2).

Крім того в структурі згаданої банківської групи виокремлюється кредитно-інвестиційна підгрупа до складу якої можуть бути включені всі фінансові установи – резиденти України крім страхової компанії.

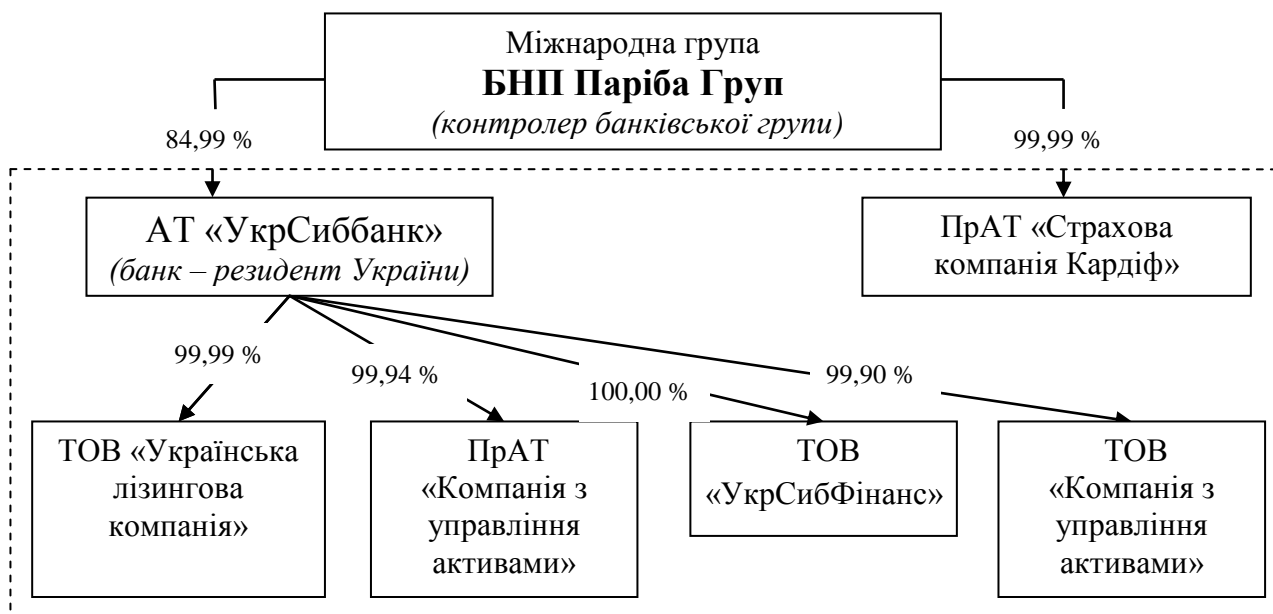


Рис. 2. Приклад складу іноземної банківської групи в Україні

Натомість можна розглянути інший приклад – національної банківської групи до складу входять фінансові установи (резиденти України) і вони мають вітчизняного спільного контролера – фізичну особу (рис. 3). Крім того в структурі даної банківської групи виокремлюється страхова підгрупа до складу якої будуть включені лише страхові компанії.

Отже, в сучасних умовах функціонування, вітчизняні банки України часто стають установами (учасниками) більш складної структури, до якої можуть входити інші банки і небанківські фінансові установи, а також компанії та нефінансові структури – резиденти та нерезиденти України. З'являються групи фінансових установ, які функціонують у різних сегментах фінансового ринку з метою збільшення сукупного впливу на ринок.

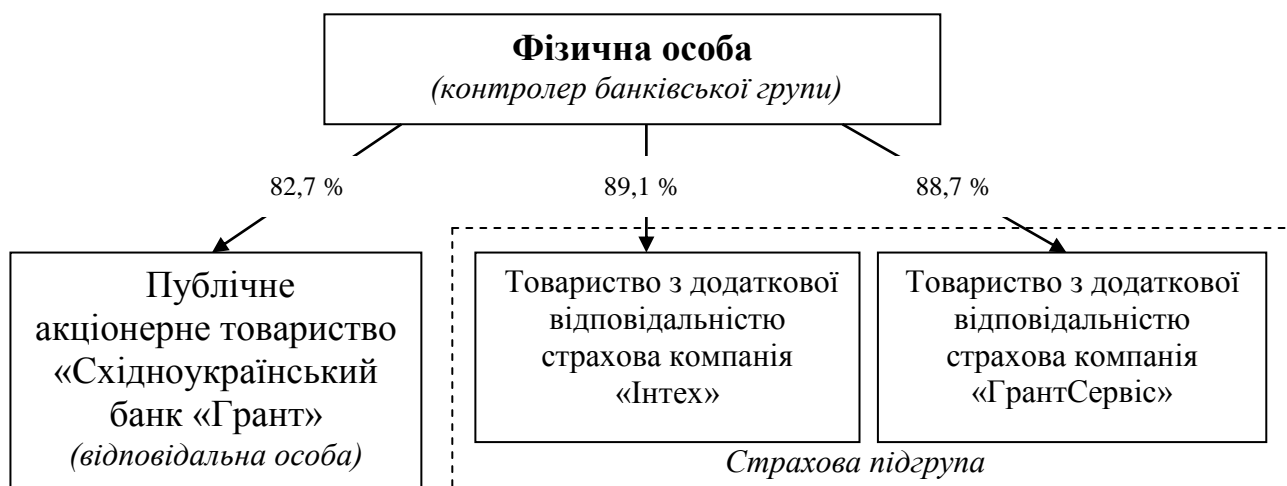


Рис. 3. Приклад складу вітчизняної банківської групи

На думку авторів джерела [6] така (групова) форма ведення фінансового бізнесу містить очевидні переваги, зокрема: широта впливу, зростання конкурентоспроможності фінансових послуг групи, забезпечення диверсифікації, підтримка платоспроможності та ресурсозабезпеченості учасників групи, підвищення ефективності діяльності.

Водночас, на підставі результатів вивчення світового досвіду науковці зазначають, що згадані фінансові об'єднання зустрічають додаткові та генерують самі цілу низку нових ризиків: істотно розширюється спектр складових ризику (на групу може поширюватися вплив ризиків діяльності окремих фінансових установ-учасників групи); зменшується прозорість фінансової структури; зростає ймовірність виникнення конфлікту інтересів у межах групи; погіршується результативність фінансової діяльності через зловживання економічною могутністю та ін.

Важливою особливістю поточної ситуації в економіці України, в цілому та фінансовому ринку, зокрема є посилення домінування подібного роду об'єднань. При цьому, комплексна структура банківських груп може суттєво ускладнювати фінансовий аналіз та контроль (нагляд). Їхній вплив на різні сегменти фінансового ринку збільшують ризики перенесення (розповсюдження) тенденцій між секторами фінансового бізнесу. Разом з тим масштаб і диверсифікація присутності значимих банківських груп можуть

створювати так званій «ефект моральної пастки», адже така група стає занадто великою, щоб можна було допустити появу в ній чи її учасників проблем [7]. До того ж, галузева та географічна диверсифікація операційного покриття об'єднання ускладнює координацію ліквідності, кризове управління та ліквідацію банків-учасників групи – системно значимих фінансових установ.

Згадані мікро, а також політичні, макроекономічні та соціальні фактори змушують максимально виважено підходити до формування процесу управління ризиками в банківській групі, що має охоплювати всі його структурні рівні – від органів управління в банківській групі до рівня, на якому безпосередньо приймається або генерується ризик.

6.3.2. Організація системи внутрішнього контролю в банківській групі

Під системою антикризового менеджменту варто розуміти сукупність взаємопов'язаних процесів, що реалізуються з метою недопущення втрати банком власної цінності як суб'єкта підприємницької діяльності в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища. В загальних аспектах, філософія антикризового менеджменту визначає, що навіть в складному бізнес-середовищі, в якому може опинитися банк, можна запровадити такі управлінські механізми, які дозволять йому подолати існуючі труднощі з найменшими втратами. Важливою передумовою забезпечення успішності реалізації таких механізмів є виокремлення даного напрямку менеджменту в окрему, самостійну систему, яка істотно відрізняється від простого набору планів та процедур, що діють час від часу. Теоретично в менеджменті можна виділити шість функціональних складових антикризової системи: передкризовий менеджмент, кризовий (в умовах кризи) менеджмент, менеджмент в процесі виходу з кризи, стабілізація нестійкого стану (забезпечення менеджменту), мінімізація втрат та втрачених можливостей, своєчасне прийняття відповідних рішень. Сама систем антикризового менеджменту має відповідати наступним вимогам: еластичність та

адаптивність, схильність до посилення неформального управління, диверсифікація та децентралізація управління.

До принципів побудови системи антикризового менеджменту варто віднести, в першу чергу, наступні:

– готовність керівництва банку до можливого порушення стабільності стану функціонування;

– завчасне виявлення кризових явищ шляхом ранньої діагностики банку;

– наявність системи планування діяльністю банку;

– оперативність реагування на кризові явища;

– адекватна реакція банку на ту чи іншу загрозу.

Як на рівні окремо взятого банку, так і при груповому підході організації банківського бізнесу, основними елементами системи антикризового менеджменту є суб'єкти, об'єкти, цілі та задачі, принци, функції, інструменти та комплекс критеріїв оцінки (регулювання) ефективності антикризового менеджменту (рис. 4).

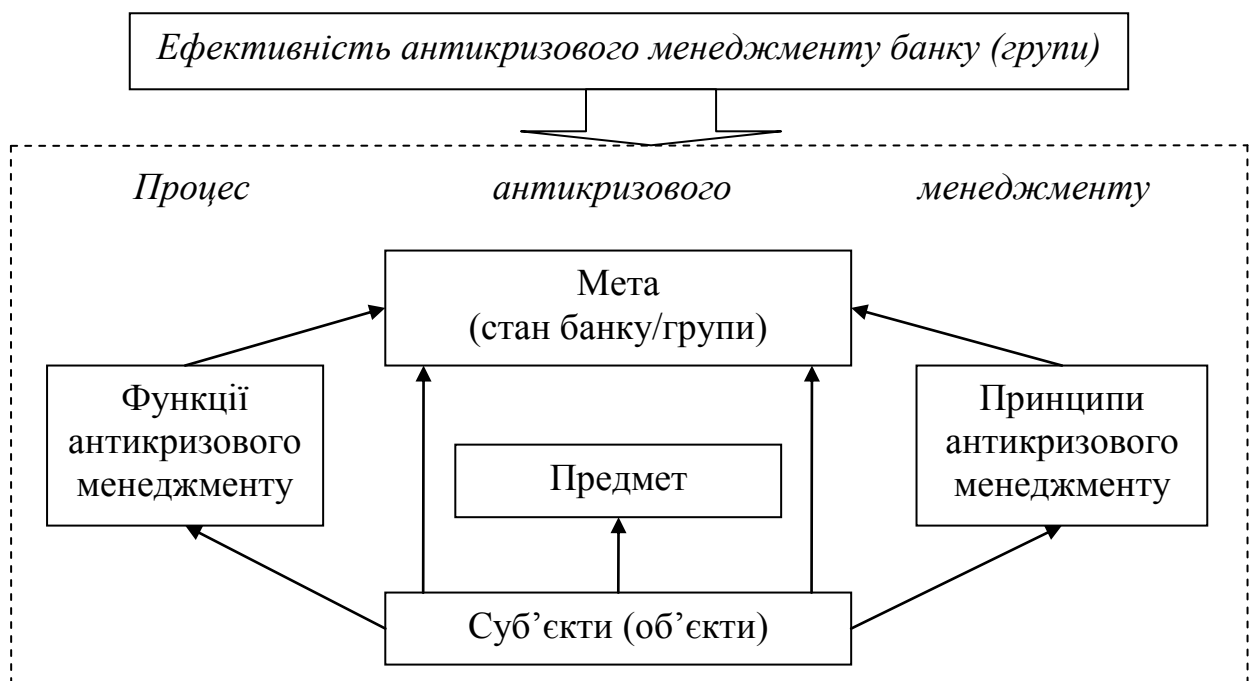


Рис. 4 – Система антикризового менеджменту банку (банківської групи)

Ефективність антикризового менеджменту в банківській групі в значній мірі залежить від дотримання принципів на базі (з дотриманням) яких будуються весь процес, об'єднуючи в єдине ціле всі його елементи з метою подолання кризи і відновлення фінансової стійкості та стабільності функціонування учасників групи (в першу чергу, банків).

Свого роду, «внутрішнім інструментом антикризового менеджменту» є система внутрішнього контролю в банківській групі. Її необхідність визначена як для попередження кризового стану такі і для сприяння в подоланні його.

Організація внутрішнього контролю в банківській групі має цілий ряд особливостей, в першу чергу, пов'язаних зі складом (чисельністю та напрямками діяльності учасників) групи. Існування таких розбіжностей в бізнес-одинацях групи породжує ряд істотних проблем, характерних виключно для подібного роду структурних формувань в економіці, а саме:

- різниця в методах управління фінансовими ризиками (кредитними, валютними, процентними, операційними та ін.);
- наявність відмінностей в методологічній базі оцінки ризиків банківської групи в залежності від її виду та походження (місця знаходження) контролера;
- одночасна реалізація різних бізнес-ліній учасниками банківської групи.

Автором наукової публікації [8] досить чітко визначені основні типи факторів, що впливають на організацію системи внутрішнього контролю в банківській групі: зовнішні (макроекономічні та мікроекономічні) і внутрішні (організаційні, методологічні, технологічні). Крім цього заслуговують на увагу розкриті за змістом фактори, що мають «прямий» (безпосередній) вплив на систему:

- організаційно правові форми створення та функціонування учасників об'єднання;
- організаційно-управлінська структура учасників та організаційна структура групи в цілому;
- рівень комунікацій, технічна оснащеність діяльності фінансових установ – учасників групи;

- освіченість співробітників відповідальної особи (контролера) групи в сфері галузевого законодавства небанківських напрямків діяльності, а також міжнародному (іноземному) законодавстві щодо учасників – нерезидентів;

- наявність відмінностей (особливостей) в юриспруденції країн – місця знаходження учасників банківської групи;

- стратегія розвитку банківської групи і бізнес-планування в її межах;

- напрямки та структура бізнесів групи, форма координації діяльності підпорядкованих та поєднаних осіб;

- методичне забезпечення діяльності групи (в т.ч. корпоративного управління);

- наявність спільних (єдиних) інформаційних баз і ресурсів та ін.

В основі побудови ефективної системи фінансового контролю та внутрішнього регулювання, формулювання принципів антикризового менеджменту знаходяться вчасний вияв та врахування особливостей функціонування банківських та небанківських установ як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. При цьому особливої уваги потребують:

- належний консолідований моніторинг та побудова адекватного механізму координації і взаємодії в групі;

- формування системи ефективного менеджменту та корпоративного управління як частини процесу контролю в групі;

- підвищення прозорості та відповідності (особливо, внутрішньо групових) операцій;

- забезпечення належного стану ліквідності та основ антикризового менеджменту засобами аналізу продуктових рядів та природи (походження) операцій з метою зменшення ймовірності настання кризи;

- врахування в контексті фінансового контролю взаємного впливу фінансових продуктів та сегментів діяльності.

З метою підтримки фінансової стабільності чи подолання кризової ситуації ключовим моментом залишається розробка заходів з внутрішнього

регулювання (контролю) діяльності фінансових установ – учасників групи, адже недоліки корпоративного управління і провали ринку можуть призвести до неадекватної ринкової дисципліни.

Актуальні заходи з фінансової політики передбачають, перш за все, запровадження інструментів контролю та антикризового менеджменту, які дозволять якщо не попередити негативний прояв ризиків, то хоча максимально скоротити збитки від них.

Важливим завданням ефективного внутрішнього контролю за діяльністю учасників всієї групи є забезпечення адекватної оцінки з точки зору спільних ризиків за умови врахування взаємозв'язку між ними, сферами їхньої діяльності (банківської, інвестиційної, страхової). Додаткові вимоги до організації належного контролю в банківській групі створюють: системні ризики (збільшують масштаби «зараження» та обсяги негативного прояву), складність структури та комплексність (консолідованість) балансу (ускладнюють розмежування проблем ліквідності та платоспроможності, виявлення ознак неплатоспроможності на ранніх стадіях), функціональна та географічна диверсифікація (ускладнюють визначення відповідності інструментів антикризового менеджменту та/чи наступну реструктуризацію/ліквідацію).

Крім всього, вище зазначеного, варто враховувати, що при об'єднаних процесах серед фінансових та обслуговуючих установ зазвичай спостерігається і зростання операційного ризику. В першу чергу, він проявляється у вигляді труднощів інтеграції різноформатних технологічних та управлінських систем, об'єднанні різних корпоративних культур та досягнення стабільності загальної системи ризик-менеджменту. Разом з тим інтеграція в банківські групи фінансових установ такого виду діяльності як страхування значно ускладняє адекватність регулювання та внутрішнього контролю у зв'язку з наявністю різних норм і вимог, яким мають відповідати банки та страхові компанії.

Сучасні засади ризик-менеджменту в банках вибудовуються, як правило, на основі рекомендацій документів, прийнятих Базельським комітетом з банківського нагляду та системах зовнішніх і внутрішніх рейтингів, що, в свою

чергу, базуються на авторитеті провідних міжнародних рейтингових агентств та результатах аналізу стійкості позичальника. Остання світова фінансова криза відносно всього банківського співтовариства розкрила очі на недоліки існуючої системи, а також проблеми щодо якості управління в банківській сфері, що тісно пов'язано з рівнем розвитку ризик-менеджменту (в т.ч. і в групах).

6.3.3. Ключові засади формування сучасного (антикризового) ризик-менеджменту в банківських групах України

Останнім часом в світовій практиці та, певною мірою, і на вітчизняному фінансовому ринку (в силу визначальної ролі банків) все очевидніше спостерігається тенденція зміни пріоритетів при оцінці фінансового стану (результативності) діяльності банків та ефективності дій їхнього менеджменту. Так, на зміну фундаментальним показникам доходності акцій і рентабельності акціонерного капіталу все частіше, при оцінці ефективності, ключову роль відводять масштабам діяльності банку та його ринковій капіталізації.

З корпоративної точки зору, суттєво змінюється роль та місце менеджменту банку відносно його акціонерів (власників). Відтак, найбільш бажаним, з позиції легкості досягнення результату, стали показники, пов'язані з підвищеним ризиком та використанням в значних обсягах позикового капіталу.

Банки все частіше стали приймати на себе надмірний ризик у зв'язку зі зміщенням «влади» від акціонерів до топ-менеджменту і в залежності доходу та репутації останнього від масштабу та капіталізації банку. При цьому стало очевидним, що «групові умови функціонування» забезпечують можливості для одночасного ведення цілого ряду високо ризикових видів бізнесу: залучення вільних коштів фізичних та юридичних на вклади (депозити) і кредитування (традиційне, лізинг, факторинг та ін.); торгівля різними фінансовими інструментами (в т.ч. пов'язаних зі страхуванням різних видів ризиків); надання таких послуг як довірче управління та фінансовий консалтинг. До того ж вони займаються брокерською діяльністю, здійснюють продаж та сек'юритизацію фінансових активів, андеррайтинг акцій і облігацій та ін.

На жаль, в першу чергу, досвід провідних країн та банків (їхніх груп) світу засвідчив невідповідність довіри до ризик-менеджменту. Фінансові установи, в першу чергу, інвестиційні заради отримання «швидкого прибутку» занадто ризикували, а рейтингові та аудиторські компанії своїми необ'єктивними оцінками та високими рейтингами, в значній мірі сприяли цьому [9].

В Україні також помітно ускладнилася система контролю за банківськими ризиками. Так, донедавна система ризик-менеджменту стосувалася тільки одного рівню – контролю ризику в одному банку (навіть з розгалуженою мережею філій чи інших територіально відокремлених підрозділів). Реалії сьогодення – глобалізація фінансових ринків призвели до появи нового рівня контролю – ризик-менеджменту в банківській групі. Відтак, діючі внутрішньобанківські системи виявилися не належними чином пристосованими до нових ринкових вимог, а консолідований рівень контролю за ризиками в групах став занадто вразливим місцем в діяльності банків.

В сучасних умовах формування ефективного консолідованого контролю над ризиками є обов'язковим елементом забезпечення стійкості та стабільності розвитку банківської групи. В світовій практиці ризик-менеджмент, як пріоритетний в банківській сфері, регламентується Базельськими угодами. Так згідно рекомендацій Базель-II банківські установи та об'єднання за їхньої участі активно організують проведення внутрішнього стрес-тестування, розрахунки економічного капіталу та інші процедури ефективного ризик-менеджменту.

Оцінка ризиків та побудова системи консолідованого контролю за ними в Україні, в основному, здійснюється в згаданих іноземних банківських групах під впливом корпоративних принципів материнських структур. З метою надання допомоги у визначенні підходів до побудови ефективної системи оцінки ризиків банківських груп, що сприятиме підвищенню надійності та стабільності банківської системи, мінімізації ризиків, які виникають внаслідок участі банків у відповідних об'єднаннях, посиленню захисту інтересів вкладників та довіри до банківської системи НБУ були розроблені відповідні

рекомендації шляхом внесення змін до профільних нормативно-правових актів у сфері запровадження нагляду на консолідованій основі. Згідно положень змінених та доповнених «Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України», управління ризиками в банківській групі – це сукупність методів, прийомів і заходів, за допомогою яких в банківській групі забезпечується виявлення (ідентифікація) ризиків, проводиться кількісна та якісна їх оцінка, здійснюється контроль та моніторинг ризиків, ураховуються взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків, а також прогнозується настання ризикових подій і вживаються заходи щодо упередження негативних наслідків. Процес управління ризиками в банківській групі має охоплювати всі його структурні рівні – від органів управління в банківській групі до рівня, на якому безпосередньо приймається або генерується ризик [10].

Формування систем ризик-менеджменту в банківських групах, що створені за участю вітчизняних банків, мають спиратися на наступні принципи:

- процес виявлення, вимірювання та контролю усіх видів ризиків банківської групи на усіх рівнях має бути безперервним;

- процедури та методологія ризик-менеджменту мають бути застосовані всіма учасниками банківської групи;

- запровадження системи лімітів для обмеження концентрації кредитного ризику на одного контрагента, одного інсайдера, групу пов'язаних контрагентів банківської групи;

- запровадження системи лімітів для обмеження ризику банківської групи, пов'язаного з участю учасників банківської групи в статутному капіталі юридичної особи, що не є фінансовою установою;

- забезпечення оперативності збирання відповідної звітності учасників банківської групи з метою складання звітів про ризики банківської групи;

- стимулювання учасників банківської групи до постійного вдосконалення системи ризик-менеджменту та зацікавленості в її практичному застосуванні.

Тобто, базовими складовими консолідованого контролю за ризиками в межах банківської групи України є:

- оперативне формування загальної звітності про ризикові напрямки діяльності учасників групи з метою отримання повної інформації про глобальні ризики групи;
- забезпечення постійного моніторингу стану ринкових, операційних, валютних та інших ризиків банківської групи;
- запровадження та активне застосування системи консолідованих лімітів прийняття кредитних ризиків на спільних позичальників/груп позичальників;
- максимальна уніфікація процедур та методології контролю за ризиками;
- стимулювання учасників банківської групи до постійного вдосконалення системи ризик-менеджменту та зацікавленості в її практичному застосуванні;
- постійний обмін досвідом між ризик-менеджментами банків/фінансових установ групи та ін.

З метою забезпечення ефективного ризик-менеджменту вітчизняні банківські групи мають розробити внутрішню групову політику з управління ризиками. Учасники мають забезпечити чіткий розподіл функцій, обов'язків та повноважень з управління ризиками в банківській групі. Управління і контроль за ризиками мають бути ефективними, тобто всі ризики мають правильно визначатися, оцінюватися, контролюватися і відстежуватися в контексті чіткого і зрозумілого процесу управління та контролю за ними.

Також є необхідність і у створенні чіткої системи спеціальних захищених каналів зв'язку для передачі необхідної звітної інформації, яка пов'язана з банківською таємницею. Адже практична реалізація глобального ризик-менеджменту в сучасних умовах вимагає максимально повної інформації про прийняті групою ризики, але з дотриманням відповідних законодавчих вимог та обмежень.

Контролер банківської групи забезпечує визначення відповідальної особи з числа установ-учасників групи, яка повинна бути спроможною забезпечувати ефективну систему управління ризиками в банківській групі, що передбачає

МОНОГРАФІЯ

забезпечення надійного процесу виявлення, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризиків у банківській групі та її підгрупах, наявність внутрішніх положень банківської групи щодо управління ризиками, включаючи кількісну та якісну оцінку ризиків, чіткий розподіл функцій, обов'язків та повноважень з управління ризиками в банківській групі. Звичайно можуть мати місце певні проблеми щодо уніфікації методології та методик контролю за ризиками в мережі різних підгруп банківської групи шляхом прийняття загальногрупових документів.

Банківська група повинна мати підрозділ з ризик-менеджменту, який створюється відповідальною особою групи.

Підрозділ з ризик-менеджменту банківської групи має бути достатньо забезпечений персоналом відповідної кваліфікації, ураховуючи основні типи ризиків і види діяльності банківської групи. В свою чергу, такий спеціалізований підрозділ забезпечить уніфікацію методологічно-методичних стандартів як єдиних для всіх учасників групи і, водночас, буде наділений повноваженнями здійснювати експертизу внутрішніх документів учасників щодо відповідності їхнього змісту визначеному загально груповому стандарту.

Під методичним забезпеченням діяльності групи розуміють наявність загальних методик за напрямками (бізнесами) в контексті:

- робота із спільними клієнтами;
- оцінка ризиків;
- визначення фінансового результату діяльності;
- принципи управління ресурсами (в першу чергу, фінансовими);
- управління функцією внутрішнього контролю та аудиту та ін.

Тобто в межах функціонування визначеної банківської групи має бути розроблений порядок взаємодії учасників за кожним окремим функціональним напрямком діяльності, що буде визначати, зокрема, зміст механізмів взаємодії, зони відповідальності та функції в межах процедур взаємодії функціональних координаторів фінансових установ, кураторів бізнесу, функціональних підрозділів та уповноважених осіб учасників банківської групи.

За наявності загальних принципів та мінімально необхідної уніфікації управління банківською групою, як в середині компаній-учасників, так і на рівні всієї групи будуть сформовані передумови для підвищення ефективності взаємодії установ, рівня менеджменту групи, в тому числі, системи внутрішнього контролю, збільшити ефективність діяльності всієї групи.

Відповідальній особі банківської групи НБУ також рекомендується розробити внутрішні нормативні документи щодо ризик-менеджменту в банківській групі та забезпечити їх доведення до відома всіх учасників банківської групи. Процедури контролю мають бути ефективними та відповідати стратегії, політикам та внутрішній організації банківської групи, визначаючи деталі, які мають бути реалізовані. Процедури контролю банківської групи мають складатися в письмовій формі, бути детальними, з чітким розподілом обов'язків між підрозділами учасників банківської групи.

Рекомендовано, щоб у внутрішніх документах відображалися:

- цілі, завдання та стратегія управління ризиками;
- перелік і визначення ризиків;
- політики щодо управління окремими категоріями ризиків;
- структура лімітів, моделі оцінки, прогнозування ризиків;
- делегування повноважень.

Крім того, згідно рекомендацій НБУ, до функцій ризик-менеджмент підрозділу мають належати:

- забезпечення проведення кількісної та якісної оцінки ризиків;
- розроблення та подання на затвердження виконавчому органу методик оцінки ризиків;
- моніторинг порушень лімітів;
- здійснення порівняльного аналізу розміру ризиків з попереднім періодом;
- звітування щодо ризикових позицій;

– надання рекомендацій щодо тактики роботи з ризиками, у тому числі встановлення лімітів, інших обмежень, до заборони проведення операцій [10].

Ризики мають бути належним чином виявлені та кількісно і якісно оцінені як у розрізі учасників банківської групи, так і в цілому по банківській групі.

Неповне, неправильне виявлення або не виявлення ризиків, неналежне їх вимірювання є однією з головних причин майбутніх проблем. Це, в свою чергу, може означати, що виявлення ризиків не може обмежуватися основними ризиками або видами діяльності кожного з учасників банківської групи, а також ризиками, управління якими здійснюється на індивідуальному рівні щодо кожного з учасників банківської групи; для кожної категорії ризику необхідно виявляти всі джерела такого ризику, а не тільки найбільш поширені та очевидні.

Найбільш прогресивним способом контролю є встановлення лімітів прийняття кредитних ризиків на спільних позичальників чи їхніх груп. Така система може призводити до затримки кредитних рішень, але, з іншого боку, дозволить жорстко контролювати ризики всієї банківської групи і не допускати надмірної концентрації ризиків на вузькому сегменті позичальників.

При цьому важливо визначити та забезпечити умови, при яких менеджмент і акціонери несли відповідальність за ризик кредитних лімітів, а також за впровадження ефективних процедур проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Надважливим компонентом нового консолідованого підходу до формування ефективної системи ризик-менеджменту для банків – учасників відповідних об'єднань, є розробка інструментів з підтримки належного рівня ліквідності та забезпечення засад антикризового менеджменту з акцентом уваги на продуктах та операціях, які підлягають обліку та розповсюдженню в різних юрисдикціях та секторах фінансового ринку.

Внутрішнє тестування шоківих ситуацій має здійснюватися з урахуванням їхнього можливого розповсюдження засобами оцінки ризиків великих лімітів,

які можуть бути спільними для об'єднаних фінансових (а інколи і нефінансових) установ.

Висновки. Результати дослідження існуючого досвіду фінансових систем та міжнародних фінансових груп провідних країн світу, а також вивчення започаткованих засад відкритого регулювання та наглядового впливу на діяльність банківських груп в Україні, дозволили сформувані окремі висновки та рекомендації щодо можливостей та необхідності активного втілення відповідних інструментів антикризового ризик-менеджменту банківськими групами в умовах економічної та політичної нестабільності в країні.

В першу чергу, ефективність побудови системи ризик-менеджменту банківської групи, в значній мірі, залежить від рівня організації внутрішньої інформаційної бази з урахуванням національного законодавства в частині забезпечення комерційної та банківської таємниці.

По-друге, враховуючи масштаби діяльності та рівень взаємодії учасників, система ризик-менеджменту має спиратися на сформовану загальну методологічну базу для оцінки внутрішніх ризиків банківської групи взагалі.

Різні джерела (концепції міжнародних інстанцій, ринковий досвід, рекомендації національних регуляторних установ) підкреслюють доцільність формування загальних принципів управлінської звітності банківської групи, а також функціонування єдиного «центру» (підрозділу ризик-менеджменту групи) з оцінки її ризиків та відображення їх в звітності.

Крім цього, наявність координуючого центру забезпечить належні умови для розробки загальної методології щодо принципів діяльності за основними напрямками управління банківською групою, зокрема – управління ліквідністю, оцінка ризиків, позиціонування групи на різних сегментах фінансового ринку.

Таким чином, окреслені особливості та фактори формування інструментів антикризового ризик-менеджменту дозволили визначити загальний склад компонентів ефективної системи внутрішнього контролю учасників банківської групи (з урахуванням особливостей фінансових установ, умов їхньої діяльності

МОНОГРАФІЯ

та регулювання, існуючих ринкових фільтрів та правових обмежень, зважаючи на пріоритетне положення банків), але принципово відмінну від інших систем та таку, що базується на принципах ефективності та стабільності функціонування банківської групи в цілому.

Література:

1. Петрашко Л. Фактори та мотиви виходу міжнародних банківських груп на фінансовий ринок України / Людмила Петрашко, Маргарита Цівина // Банківська справа. – 2014. – №5-6. – С. 10-16.
2. Про банки та банківську діяльність : закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
3. Костюк О. Іноземний капітал у банківському секторі України в контексті трансформації моделі бізнесу європейських банків / Олександр Костюк, Олена Костюк // Вісник НБУ. – 2014. – № 6 – С. 28-35.
4. Національний банк України : офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
5. Башлай С. В. Дослідження тенденцій формування системи банківського нагляду під впливом іноземного капіталу / Башлай С. В. // Сборник научных трудов SWorld. – Выпуск 4(37). Том 25. – Иваново: МАРКОВА АД, 2014. – С. 33-37.
6. Могильницька М. П. Напрями удосконалення підходів до системи нагляду за банківськими групами в Україні / М. П. Могильницька, Х. Б. Воробець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.14. – С. 224-231.
7. Johnson R. B. Large and Complex Financial Institutions: Challenges and Policy Responses / Johnson R. B., Horvah B., Errico L. // Lessons from Sweden. IMF. 2003. – 341 p.
8. Иванова О. Ю. Факторы, влияющие на организацию системы внутреннего контроля в банковской группе / Иванова О. Ю. // Банковские услуги. – 2009. – № 9. – С. 19-25.
9. Рыбин Е. В. Риск-менеджмент в банках и банковских группах / Е. В. Рыбин // Банковское дело. – 2009. – № 9. – С. 67-71.
10. Про схвалення змін до деяких нормативних актів Національного банку України : постанова Правління НБУ № 255 від 21.06.2012 р.

Башлай, С.В. Антикризові інструменти ризик-менеджменту в банківській групі [Текст] // Сучасний менеджмент: досвід минулого і перспективи майбутнього : монографія / [авт. кол. Васьков М. А., Фадеева И. Г., Башлай С. В. и др.] – Одесса : КУПРИЕНКО СВ, 2015 – С. 154-170.