

## **ІНФРАСТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У БАНКУ**

**Постановка проблеми.** Інфраструктура управління ризиками є важливим компонентом ефективної реалізації функції ризик-менеджменту у банку, особливості якої недостатньо висвітлені у публікаціях.

**Аналіз останніх публікацій.** У фаховій літературі питання організації та інфраструктури ризик-менеджменту розглядається, як правило, непрямо і лише у зв'язку з основною тематикою публікацій [1-12].

**Невирішені раніше частини проблеми.** Для ефективної реалізації функції ризик-менеджменту у банку необхідно чітко виділити компоненти структури банку, через які реалізується управління ризиками і комплексно проаналізувати множину їх можливих функцій.

**Мета статті** – виділення компонентів структури банку, через які реалізується функція управління ризиками, формулювання та аналіз множини їх можливих функцій.

**Основний матеріал.** Правління комерційного банку постійно балансує між бажанням акціонерів отримати вищі прибутки і бажанням кредиторів обмежити рівень ризику, який необхідно взяти на банк для досягнення бажаної доходності. Результат отримується як “максимізація з обмеженнями”, за якої банку дозволено прийняти на себе певний рівень ризику в намаганні максимізувати дохід за неперевищення визначеного рівня ризику.

Відповідно до визнаної ринкової аксіоми, “більше ризику” означає “більше доходу”, однак перебування під більшим ризиком підвищує ймовірність дефолту банку. Таким чином, керівництво банку повинно бути впевненим, що ризик, на який наражається банк, є свідомим і пруденційним. Контроль за цим і є справою ризик-менеджменту банку, тобто основною функцією ризик-менеджменту є забезпечення того, щоб ризик, який приймає на себе банк, узгоджувався зі здатністю банку абсорбувати можливі втрати у несприятливому випадку, що визначає кредитоспроможність банку.

Банки намагаються управляти ризиком на трьох рівнях:

- операцій (транзакцій) – через підрозділи внутрішнього контролю;
- функціональних підрозділів – через підрозділи управління ризиками;
- організації в цілому – через функціональні комітети.

Історія розвитку ризик-менеджменту налічує три етапи, відповідно до яких управління ризиками починалося з нижніх структурних рівнів організації:

- 1) початковий, коли ризиками управляли в тому ж підрозділі, де вони і виникали;

- 2) централізованого ризик-менеджменту, коли існує окремий централізований підрозділ управління ризиками, який і реалізує функцію ризик-менеджменту в організації;
- 3) вдосконаленого ризик-менеджменту, який, крім централізованого підрозділу управління ризиками, що розробляє загальну систему ризик-менеджменту, передбачає наявність у кожному підрозділі, який реалізує певний бізнес-процес, невеликих груп, які функціонально управляються централізованим підрозділом управління ризиками і безпосередньо реалізують функцію управління ризиками відповідного функціонального процесу.

Аналіз функціонування систем управління ризиками у банках і сучасні досягнення теорії ризик-менеджменту свідчать, що для ефективної реалізації функції ризик-менеджменту у банку необхідне застосування інтегрованого підходу до управління ризиками, який поєднує управління ризиками із загальним процесом управління банком.

Управління банком на макрорівні із застосуванням ідеології інтегрованого підходу до управління ризиками (RAROC) передбачає:

- визначення рівня толерантності банку до ризику;
- визначення лімітів ризику в термінах наявного регулятивного капіталу банку;
- розподіл лімітів ризику серед функціональних підрозділів банку.

На сьогодні виділяють три основні складові реалізації функції ризик-менеджменту у банку:

- політика і стратегія управління ризиками (визначення переліку ризиків, властивих банку, рівня толерантності банку до ризику, критеріїв управління ризиками, переліку методів, що будуть застосовуватися у банку для вимірювання ризиків та обмеження інтегрального рівня ризику, на який наражається банк, нормативів обмеження ризиків);
- методологія управління ризиками (методи, методики та процедури, що використовуватимуться для вимірювання ризиків, аналізу їх рівня та розробки заходів управління ризиками у банку);
- інфраструктура управління ризиками (сукупність організаційних та функціональних одиниць банку, через які реалізується функція управління ризиком).

Основними компонентами інфраструктури управління ризиками є:

- правління або рада банку, відповідальні за визначення політики та стратегії управління ризиками банківських процесів;
- особа з керівництва банку, відповідальна за організацію та функціонування системи управління ризиками процесів банку;
- функціональні комітети, які відповідають за певні сфери ризик-менеджменту банку (комітет з управління активами і пасивами, кредитний комітет, комітет з управління ризиками та ін.);

- підрозділ управління ризиками, який реалізує методичну, функціональну та організаційну підтримку процесів управління ризиками функціональних та забезпечуючих процесів банку.

Контроль ризику, як і контроль всіх інших функцій банку, у підсумку виконує правління банку.

Рішення щодо політики управління ризиками, як правило, приймаються правлінням щорічно або щоквартально. Оперативне (щоденне) управління ризиками делегується особі з керівництва банку, що є відповідальною за організацію та функціонування системи управління ризиками процесів банку та підрозділу з управління ризиками, яка звітує керівництву банку і надає йому поради щодо максимізації доходу банку при обмеженому (заданому) рівні ризику.

Важливо, щоб функції управління ризиками банку довіряли акціонери, банківський нагляд і керівництво банку. Ця функція повинна бути незалежною від функціональних підрозділів. Наприклад, ризик-менеджери не повинні звітувати керівникам функціональних підрозділів, які приймають ризик на себе, оскільки за певних обставин вони можуть бути зацікавленими у “коригуванні” показників з тим, щоб результати функціонування їх підрозділів мали пристойний вигляд. Замість цього для більшої ефективності звіти про стан управління ризиками у банку повинні надсилатися лише керівництву банку (голові правління та особі з керівництва банку, що є відповідальною за організацію та функціонування системи управління ризиками процесів банку).

Розглянемо більш детально наведені компоненти інфраструктури управління ризиком у банківській установі.

1. Правління банку, яке реально управляє функціонуванням банку, і спостережна рада банку, яка несе відповідальність за ефективність функціонування банку, повинні визначати політику банку відносно ризиків та відповідну стратегію управління ризиками банківських процесів.

Виходячи з поставленої мети та системи цілей функціонування банку, зазначені керівні органи банку повинні визначити кількість ризику, яку може прийняти на себе банк в процесі своєї роботи. Цей показник є “наріжним каменем” для вироблення політики і стратегії управління банком, оскільки перевищення цього показника є небезпечним з точки зору збільшення ймовірності можливого дефолту банку. На практиці цей показник, як правило, співвідноситься з обсягом регулятивного капіталу банку як коштами, які слугують для “покриття”, “страхування” ризику. Для функціонуючого банку показник кількості ризику, прийнятеного для банку, визначається на основі кумулятивного виміру кількості ризику, притаманного всій множині функціональних банківських процесів. Політика і стратегія управління ризиками, як правило, викладається в окремому нормативному документі, який затверджується постановою правління або спостережної ради банку. Цей документ унормовує концепцію і основні принципи управління ризиками, зокрема, містить перелік ризиків, управління якими є важливим для ефективного функціонування банку; визначення функцій структурних та функціональних одиниць банку, які є компонентами

системи управління ризиками в банку, та способів їх взаємодії; критерії управління ризиками, перелік методів, що будуть застосовуватися у банку для вимірювання ризиків та обмеження інтегрального рівня ризику, на який наражається банк, нормативи обмеження ризиків (встановлення лімітів на показники функціональних процесів (рівня кредитного ризику, дюрації та ін.).

2. Оперативним керівником системи управління ризиками в банку (відповідальним за управління ризиками у банку – “*chief risk officer*”) є особа з керівництва банку, якій це право делеговане правлінням або спостережною радою банку. Бажано, щоб відповідна особа була членом правління банку. Відповідальним за управління ризиками у банку може бути куратор підрозділів, що реалізують основні функціональні процеси в банку.

3. Функціональних комітетів, які відповідають за певні сфери ризик-менеджменту банку, може бути декілька. Серед них:

- комітет з управління ризиками, сферою діяльності комітету є всі питання, що виникають в процесі управління ризиками у банку. Комітет очолює посадова особа, відповідальна за управління ризиками у банку;
- комітет з управління активами і пасивами, який може мати різні повноваження: від вузьких (управління процентним ризиком та ризиком ліквідності бухгалтерського балансу банку) до широких (розгляд всіх питань, які мають відношення до бухгалтерського балансу банку);
- кредитний комітет, який вирішує питання управління кредитним ризиком, властивим банку.

Будь-який функціональний банківський процес можна поділити на три компоненти:

- ініціація та узгодження процесу;
- контроль ефективності та ризиків процесу;
- виконання (завершення) процесу.

З метою побудови ефективної системи реалізації функціональних процесів у банку необхідно, щоб зазначені три компоненти реалізувалися різними незалежними один від одного підрозділами (фронт-офісом, мідл-офісом та бек-офісом), які, до того ж, бажано підпорядкувати різним кураторам.

На сьогодні у багатьох банках запроваджено казначейство як структурний підрозділ банку, який, як правило, виконує такі основні функції:

- розробка політики проведення операцій на фінансових ринках;
- ініціювання операцій на фінансових ринках (фронт-офіс);
- аналіз ризиків та відповідності ініційованих операцій (мідл-офіс);
- виконання ініційованих операцій (бек-офіс).

Структуризація казначейського підрозділу є індивідуальною для кожного банку, але вона залежить значною мірою від наявності подальшої структурної деталізації основних функцій казначейства (наприклад, функція залучення коштів часто поділяється на залучення коштів на внутрішньому і зовнішньому ринках і, як правило, є відділеною від інвестиційної функції,

тоді як функція управління активами і пасивами, як правило, є окремою недеталізованою далі функцією).

Функція розробки політики проведення операцій на фінансових ринках передбачає наступне:

- розробка концепції та основних принципів виконання операцій казначейством;
- комплексне управління активами і пасивами як компонентами бухгалтерського балансу банку;
- визначення параметрів стратегічного розміщення активів;
- визначення нормативів утримання активів і виконання казначейських операцій;
- прийняття рішень про залучення зовнішніх менеджерів активів і управління ними;
- перевірка застосовуваних моделей на адекватність.

Функція ініціювання операцій на фінансових ринках передбачає:

- моніторинг ситуації на фінансових ринках для оцінки її впливу на операції банку;
- управління коштами з урахуванням якості та строковості активів та зобов'язань банку;
- управління грошовими потоками банку;
- проведення операцій з метою покриття нестачі та розміщення вільних коштів на внутрішніх та зовнішніх фінансових ринках;
- інвестиційний менеджмент ліквідного портфеля активів;
- управління власними коштами банку.

Функція аналізу ризиків та відповідності операцій має таке наповнення:

- управління кредитним, ціновим, валютним, операційним ризиками та ризиком ліквідності операцій казначейства;
- забезпечення врахування в бухгалтерському обліку та розрахунках адекватної (ринкової) ціни ринкових фінансових інструментів;
- моніторинг функціонування портфелів активів та звітування;
- контроль відповідності операцій нормативним та законодавчим актам;
- підтримка кількісних стратегій і дослідження ризику (аналіз та вдосконалення застосовуваних моделей, конструювання нормативних та індикативних показників та ін.).

Деталізуємо перелік основних функцій підрозділу управління ризиками банку:

- розробка пропозицій щодо політики, стратегії, концепції та основних принципів управління ризиками у банку, а також структури системи управління ризиками та подання їх на затвердження правлінню або раді банку;
- надання пропозицій керівництву банку щодо належного рівня управління ризиками, зокрема щодо вдосконалення методів оцінки ризиків та структури системи управління ризиками;

- моніторинг рівня ризиків операцій банку і розробка рекомендацій щодо уникнення, обмеження та перенесення ризику;
- розробка ідеології та організації управління активами і пасивами банку;
- дослідження моделей та інструментарію вимірювання та управління ризиками; впровадження прогресивних методів та нових технологій у систему ризик-менеджменту банку з метою підвищення ефективності її функціонування;
- звітування керівництву та функціональним комітетам банку стосовно стану управління ризиками у банку з адекватним відображенням існуючих ризиків та ступеня ризику, під яким знаходиться банк на певний момент часу або у визначеному періоді;
- аналіз ризикованості нових ринкових фінансових інструментів, розробка пропозицій щодо їх застосування і управління властивими їм ризиками;
- встановлення лімітів ризику та контрольних процедур, визначення нормативів;
- моніторинг дотримання встановлених лімітів, нормативів і правил виконання процедур;
- участь у прийнятті рішень (або надання рекомендацій керівництву) про дії та відповідальність у випадку порушення нормативів або перевищення лімітів;
- розробка і підтримка інформаційних систем і бази даних для управління ризиками банку.

В міру переходу до третього етапу розвитку ризик-менеджменту додаються такі функції:

- надання консультативної і технологічної підтримки з управління ризиками і участь у розробці технологій і процедур управління ризиками у функціональних підрозділах банку;
- координація моніторингу ризиків у функціональних підрозділах банку;
- нагляд за управлінням ризиками у функціональних підрозділах банку.

Функція виконання ініційованих операцій включає такі підфункції:

- проведення операцій з готівковими коштами;
- ведення кореспондентських рахунків;
- виконання платежів;
- відображення операцій в бухгалтерському обліку та звітування;
- інформаційне обслуговування.

Проведене дослідження дало змогу зробити наступні **висновки**:

1. Основними складовими реалізації функції ризик-менеджменту у банку є: політика і стратегія управління ризиками, методологія управління ризиками та інфраструктура управління ризиками.
2. Основними компонентами інфраструктури управління ризиками є: правління або рада банку, відповідальні за визначення політики та стратегії управління ризиками банківських процесів; особа з керівництва банку, відповідальна за організацію та функціонування системи управління ризиками банку; функціональні комітети, що відповідають за

- певні сфери ризик-менеджменту банку; підрозділ управління ризиками, який реалізує підтримку функціональних процесів управління ризиками.
3. Контроль ризику, як і контроль всіх інших функцій банку, у підсумку виконує управління банку.
  4. Основними функціями підрозділу управління ризиками, який є основним робочим підрозділом підтримки функції управління ризиками у банку, є надання пропозицій щодо розробки, розвитку та підвищення ефективності системи управління ризиками, моніторинг ризикованості функціональних процесів банку і контроль допустимого рівня ризиків, регулярне звітування керівництву щодо стану управління ризиками банку.

### ***Список літератури***

1. Михайлов Д.М. Мировой финансовый рынок. Тенденции развития и инструменты. – М.: “Экзамен”. – 2000, 768 с.
2. Bessis Joel Risk Management in Banking (Second Edition). – John Wiley&Sons, 2002. – 792 p.
3. Campbell Tim S., Kracaw William A. Financial Risk Management. – HarperCollinsCollegePublishers, 1993. – 350 p.
4. Crouhy Michel, Mark Robert, Galai Dan Risk Management, 1-st Edition. – McGraw-Hill Professional Publishing, 2000. – 717 p.
5. Eales Brian Anthony Financial Risk Management: Spreadsheet approach. – The McGraw-Hill Companies, 1995. – 278 p.
6. Greuning Hennie van, Bratanovic Sonja Brajovic Analyzing Banking Risk. – The World Bank, 2001. – 304 p.
7. Marrison Chris The Fundamentals of Risk Measurement. – Mc-Grow-Hill, 2002. – 410 p.
8. Risk Based Approach to Supervision of Banks. – Financial Services Authority, June 1998.
9. Risk Management for Central Bankers (Edited by S.F.Frowen at all). – Central banking Publications, 2000. – 224 p.
10. Risk Metrics Technical Document // [www.riskmetrics.com](http://www.riskmetrics.com).
11. Sartip Ahmad The IMF’s Assessment of Central Bank Internal Controls. – Central banking, vol. XIII, № 1, August 2002.
12. Uyemura Dennis G., Van Deventer Donald R. Financial Risk Management In Banking: The Theory and Application of Asset and Liability Management, 1993. – 361 p.

Чемерис, В. О. Інфраструктура управління ризиками у банку [Текст] / В. О. Чемерис // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2005.– Т. 12. – С. 71–79.