

**К.е.н. Бєлова І.В., Багмет К.В.**

*Державний вищий навчальний заклад*

*„Українська академія банківської справи НБУ”, м. Суми*

## **Проблеми оцінки ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту в банку**

*У статті розглядаються теоретичні питання ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту в банку. Розроблені та запропоновані якісні критерії, що дозволять здійснити оцінку ефективності підрозділу службою внутрішнього аудиту.*

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, ефективність підрозділу банку, якісна оцінка ефективності, критерії, внутрішній аудит.

**I. Вступ.** В умовах ринкової економіки управління банківським бізнесом нерозривно пов'язане з управлінням невизначеністю та ризиками, що стало пріоритетним напрямом у стратегічному фінансовому менеджменті. Проте, як показує практика, банки не досить ефективно використовують можливості системи ризик–менеджменту, що й обумовлює актуальність даної проблеми.

У загальній теорії економічної ефективності та способів її оцінки існують значні наукові напрацювання таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Сінкі Дж. Ф., Роуз П., Родрігез Р., Макконел К.Р., Брю С.Л., Заруба О.Д., Примостка Л.О., Золотогоров В.Г. Проте питання оцінки ефективності підрозділу з ризик-менеджменту в банку є недостатньо розробленими як в теоретичному, так і в методично-практичному аспектах.

**II. Постановка завдання.** Відсутність на практиці комплексного підходу до визначення сутності та оцінки ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту в банку суперечить одному з принципів Базеля II щодо „необхідності проведення незалежної періодичної перевірки та оцінки адекватності системи вимірювання ризиків власною службою внутрішнього аудиту банку”, що сформульований в частині 2: Перший компонент-мінімальні вимоги до капіталу, пункт 165 [1]. Метою даної статті є уточнення сутності

категорії „ефективність підрозділу з ризик-менеджменту банку” та розробка критеріїв її якісної оцінки. Завдання, що були поставлені для досягнення визначеної мети:

- проаналізувати існуючі підходи до визначення „ефективність”;
- уточнити сутність поняття „ефективність підрозділу банку”;
- розробити комплекс критеріїв для проведення якісної оцінки ефективності.

**III. Результати.** При визначенні ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту, на нашу думку, доцільно використовувати існуючі традиційні підходи до визначення ефективності діяльності банку в цілому. У залежності від того, на чому акцентується увага при формуванні поняття „ефективність”, розглянемо три підходи: цільовий, системний та багатовимірний (комбінований).

*Цільовий* підхід є найбільш широко розповсюдженим, відповідно до якого Роуз П., Родрігез Р. розуміють ефективність управлінської діяльності як адекватність досягнутих у процесі її здійснення результатів наміченим цілям, ступінь наближення результату до мети з одночасним врахуванням понесених витрат (часу, матеріальних і грошових коштів, трудових ресурсів і т. д.) [2, 3]. Відповідно до цільового підходу результатом управлінської діяльності є ефект – наслідок зміни стану певного об'єкта, зумовлений дією зовнішніх та внутрішніх факторів. На думку Роуза П. існує як об'єктивна зміна стану певної системи (об'єкта), так і її якісна, кількісна оцінка, що має відображати рівень досягнення певних цілей [2]. Отже, фактично визначення ефективності діяльності полягає в оцінці відповідності її результатів раніше сформульованим цілям.

Альтернативним цільовому є *системний* підхід. Ефективність при цьому розглядається в більш широкому розумінні, і відповідає теорії функціонування будь-якої системи: понесені витрати – процес (сукупність певних операцій, дій) – результат. Макконелл К.Р. і Брю С.Л. вважають, що ефективність характеризує зв'язок між обсягом понесених витрат (одиниць ресурсів), що

використовуються під час діяльності, та вартісним вираженням отриманого результату [4]. Для кількісної оцінки ефективності у даному випадку необхідна інформація про понесені витрати та абсолютний розмір ефекту, що був отриманий в результаті їх реалізації.

*Комбінований* (багатовимірний, змішаний) інтегрує цільовий та системний підходи, відповідно до якого ефективність розглядається як рівень використання існуючого потенціалу банку, розкриття фінансових та операційних можливостей банку щодо надання послуг, отримання валового доходу та прибутку на основі врахування усієї системи факторів впливу та умов діяльності, зокрема ризиків [5]. У якості критерію ефективності в даному підході вченими використовується рівень конкурентоздатності банку, тобто оцінка здійснюється за допомогою порівняння системи показників банків відносно один одного.

Зазначені підходи, на нашу думку, можна застосувати і до визначення ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту в банку. Варто відмітити, що кожний окремий підхід до розуміння ефективності діяльності зазначеного підрозділу буде визначати власний спосіб кількісної або якісної її оцінки. При чому дана оцінка має бути реально здійсненою на практиці службою внутрішнього аудиту. А отже системний та комбінований підходи на даний момент не будуть застосовуватися банками, зважаючи на нижче приведені аргументи.

З точки зору системного підходу ефективність діяльності підрозділу з управління ризиками можна визначити як співвідношення отриманого в банку в результаті впровадження системи управління ризиками ефекту до понесених витрат на організацію та функціонування такої системи. Зрозуміло, що здійснення кількісної оцінки ефективності службою внутрішнього аудиту в даному випадку є практично неможливим у зв'язку із відсутністю інформації в будь-якому банку щодо абсолютного розміру ефекту та понесених витрат.

Досить складним на практиці є й оцінка ефективності функціонування підрозділу з управління ризиками в банку відповідно до багатовимірною

підходу. Ефективність підрозділу в даному випадку визначається як рівень забезпечення банківської діяльності щодо ідентифікації, оцінки, супроводження ризиків, використовуючи виділені для цього ресурси, з метою досягнення оптимального співвідношення „ризиковість-прибутковість” банку. Як було з’ясовано вище, основним індикатором для оцінки ефективності виступає рівень конкурентоздатності банку, адже ефективне функціонування підрозділу з ризик-менеджменту безпосередньо впливає на конкурентні переваги банківської установи. Оцінка ефективності в такому випадку може здійснюватися за допомогою економетричних моделей, з визначенням факторів впливу на цей показник.

Отже, оцінка ефективності діяльності підрозділу з управління ризиками в банку на практиці може здійснюватися в рамках цільового підходу. У даному випадку ефективність можна визначити як певну якісну властивість, що полягає у здатності підрозділу адекватно потребам банку реалізовувати процес управління ризиками. На нашу думку, цільовий підхід потребує якісної оцінки ефективності діяльності зазначеного підрозділу. Для цього необхідно розробити комплекс критеріїв, що будуть складати програму аудиторської перевірки ризик-менеджменту. Відповідно до рекомендацій Базеля II „Міжнародна конвергенція виміру капіталу та стандартів капіталу: уточнений підхід” (червень 2004 року) аудиторська перевірка підрозділу з ризик-менеджменту має включати розгляд: інтеграції показників ризику в щоденний процес управління ризиками; підтвердження значних змін у процесі оцінки ризиків; акуратності, повноти даних щодо ризикових позицій; перевірки послідовності, своєчасності, надійності, незалежності даних, що використовуються в системі ризик-менеджменту [1]. Відповідно до вищезазначених вимог нами розроблений комплекс якісних критеріїв оцінки ефективності та представлений у таблиці 1.

**Таблиця 1. Комплекс критеріїв оцінки ефективності діяльності  
підрозділу з ризик-менеджменту в банку**

Група критеріїв	Характеристика
1	2
<p>1. Рівень розробки бази документів: 1.1 у сфері управління ризиками:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність в документах: <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципів управління ризиками, заходів щодо їх мінімізації;</li> <li>– порядку розгляду та розслідування фактів отримання збитків від ризиків та причин їх виникнення;</li> <li>– порядку застосування адміністративних заходів до осіб, що винні у виникненні цих збитків;</li> <li>– періодичної оцінки органами управління банку результатів вказаних розслідувань, звітів щодо ризикових позицій керівництву;</li> <li>– оцінки керівництвом банку досягнутого рівня управління ризиками; звітів щодо ризикових позицій керівництву;</li> <li>– встановлених меж відповідальності працівників банку за порушення внутрішніх документів банку з управління ризиками;</li> </ul> </li> <li>• відсутність протиріч в документах вимогам законодавства, системи внутрішнього контролю;</li> <li>• рівень розробки методик екстреного управління;</li> <li>• адекватність вимог документів виконаним завданням з контролю за ризиками.</li> </ul>
<p>1.2 у сфері організації роботи підрозділу з ризик-менеджменту</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність та відповідність посадових інструкцій виконуваним завданням робітниками банку щодо оцінки, контролю та управління ризиками;</li> <li>• розподіл повноважень, встановлення підзвітності і відповідальності керівників та працівників банку;</li> <li>• наявність закріпленого порядку прийняття рішень щодо здійснення банківських операцій у відповідності з повноваженнями, передбаченими внутрішніми документами банку;</li> <li>• відсутність конфлікту інтересів.</li> </ul>
<p>2. Якість організації взаємодії підрозділів та працівників банку у сфері управління ризиками</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень доведення до всіх підрозділів банку відповідного ризик-профілю;</li> <li>• рівень усвідомлення кожним підрозділом ризиків, що супроводжують його діяльність;</li> <li>• систематичність надання звітів щодо виконання програми управління ризиками керівництву банку;</li> <li>• наявність закріпленого порядку взаємодії підрозділів у процесі управління ризиками;</li> <li>• відсутність випадків дублювання повноважень та відповідальності підрозділів, працівників банку;</li> <li>• наявність системи мотивації персоналу ризик-менеджменту;</li> <li>• рівень розуміння персоналом банку значення системи управління ризиками для корпоративної культури;</li> <li>• рівень кваліфікації працівників у сфері управління ризиками;</li> <li>• регулярність навчання персоналу з управління ризиками;</li> <li>• рівень доступу до нормативної бази документів з ризик-менеджменту відповідного персоналу.</li> </ul>

1	2
<p>3. Рівень організації системи управління ризиками:</p> <p>3.1 Етап управління:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень усвідомлення керівництвом банку ризиків;</li> <li>• періодичність та умови винесення питань з ризик-менеджменту на засідання Ради директорів;</li> <li>• наявність систем, що дозволяють періодично розраховувати капітал, необхідний для покриття втрат від ризиків;</li> <li>• відповідність рішень з прийняття ризику стратегічним завданням діяльності банку;</li> <li>• наявність розроблених технологій, методів управління ризиками.</li> </ul>
<p>3.2 Етап ідентифікації і оцінки:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність: <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналітичної бази даних щодо понесених збитків від настання ризиків;</li> <li>– класифікації випадків збитків, пов'язаних з ризиками;</li> <li>– організації збору інформації щодо виникнення збитків в інших банках;</li> <li>– класифікації напрямів діяльності банку та відповідних ризиків;</li> </ul> </li> <li>• регулярність проведення оцінки ризиків в цілому по банку.</li> </ul>
<p>3.3 Етап супроводження (контролю та моніторингу):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• періодичність здійснення моніторингу ризиків за напрямками діяльності банку;</li> <li>• наявність системи індикаторів рівня кожного виду ризиків;</li> <li>• наявність лімітів (граничних меж) для кожного індикатору;</li> <li>• регулярність перегляду системи індикаторів рівня ризиків;</li> <li>• відповідність ризиків рівням толерантності, установлених спостережною радою;</li> <li>• своєчасність доведення до органів управління, підрозділів банку інформації щодо потенційної зміни рівня ризику для прийняття необхідних заходів.</li> </ul>
<p>4. Система заходів щодо забезпечення безперервності банківської діяльності:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність планів дій на випадок непередбачених обставин;</li> <li>• регулярність проведення тестування відповідності цих планів характеру та масштабам діяльності банку (стрес - тестування);</li> <li>• регулярність проведення бек-тестування методик екстреного управління ризиками.</li> </ul>

Відповідно до сформованої службою внутрішнього аудиту емпіричної шкали оцінки кожного з критеріїв може здійснюватися якісна оцінка ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту в банку.

**IV. Висновки.** Таким чином, періодичні перевірки діяльності підрозділу з ризик-менеджменту службою внутрішнього аудиту в банку за сформованими вище критеріями дозволять виявити недоліки та сформулювати рекомендації щодо їх усунення. Безперервний процес такої якісної оцінки підвищить ефективність функціонування підрозділу та системи управління ризиками в

цілому. Подальшого дослідження вимагає питання кількісної оцінки ефективності діяльності підрозділу з управління ризиками.

### **Література:**

1. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы [Электронный ресурс] : перевод Центрального банка России. – Режим доступа : <http://www.cbr.ru/today/pk/Basel.pdf>
2. Роуз П.С. Банковский менеджмент [Текст] : Пер.с англ.со 2-го изд. – М. : Дело, 1997. – 768 с. – ISBN 5-7749-0048-7.
3. Kold R., Rodriguez R. Financial management [Текст] : Lexington: D. C. Heath and company, 1992. – 709 с. – ISBN 0-669-27158-6.
4. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика [Текст] : В 2 т. Т.2 : Навчальне видання: англ: Пер.с англ.В 2 т.- 11-е изд. – М. : Республика, 1995. – 400 с. – ISBN 5-250-01486-0.
5. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст] : учебный курс. / И.А. Бланк. – К. : Ника – Центр, 2001. – 528 с. – ISBN 966-521-026-2.

Белова, І.В. Проблеми оцінки ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту в банку [Текст] / І.В. Белова, К.В. Багмет // Економіка: проблеми теорії і практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009.—Вип. 247. – Т. V. - С. 1067-1072.