

**К. В. Багмет**, аспірант

ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

## **ФУНКЦІОНАЛЬНА ПІДСИСТЕМА У СТРУКТУРІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ**

**Анотація.** У статті здійснена характеристика ризик-менеджменту в банку як системи економічного управління, обґрунтовано необхідність проведення в банку аналізу якості системи ризик-менеджменту за допомогою розроблених критеріїв. Розглянуті особливості планування, аналізу діяльності підрозділу з ризик-менеджменту та контролю за її здійсненням.

**Summary.** Risk management is described as a system of economical management in the bank. The necessity to conduct periodic estimation of the risk management system's effectiveness is discussed. The article concerns the features of planning, analysis and control of risk management.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, аналіз, планування, контроль, оцінка якості, сертифікація, критерії якості.

**Постановка проблеми.** У процесі динамічного розвитку банківського бізнесу протягом останніх років все більше підвищується увага до проблем удосконалення системи ризик-менеджменту в банківських установах з боку національних та міжнародних організацій з банківського нагляду, власників, менеджерів, партнерів, аудиторів, клієнтів. Значний поштовх сучасна практика управління ризиками отримала внаслідок суттєвого припливу іноземного капіталу в банківський сектор нашої країни, що передбачає використання новітніх моделей та технологій у процесі організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банку. Проте, як показують практичні дослідження, більшість банків не має адекватного своїм потребам організаційно-інформаційного забезпечення ризик-менеджменту, а отже не досить ефективно використовує можливості системи управління ризиками. Фінансово-економічна криза та її наслідки для більшості українських банків поставили під сумнів адекватність та ефективність сучасного фінансового менеджменту в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У загальній теорії управління ризиками існують значні наукові напрацювання таких зарубіжних та вітчизняних вчених зі сфери фінансового менеджменту, банківської справи, теорії прийняття управлінських рішень, як Дж. Бессіс, М. Онг, П. Роуз, Дж. Сінкі, К. Хорчер, Г. Шроек, В. В. Вітлінський, І. В. Волошин, В. М. Гранатуров, В. М. Кочетков, Л. О. Примостка, Л. Ф. Романенко, І. Т. Балабанов, О. А. Лобанов, О. В. Чугунов, О. Б. Ширінська.

**Не вирішена раніше частина загальної проблеми.** Враховуючи вагомість існуючих наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених щодо організаційно-структурної складової ризик-менеджменту, варто відзначити, що на сьогоднішній день практично відсутні дослідження щодо елементів функціональної підсистеми та підсистеми забезпечення (кадрового,

інформаційного, нормативного, технологічного) системи управління ризиками. Не достатньо розробленими залишаються й питання оцінки якості системи ризик-менеджменту в банку як в теоретичному, так і методично-практичному аспектах.

**Метою статті** є здійснення характеристики ризик-менеджменту як системи економічного управління в банку, з детальним розглядом її функціональної підсистеми.

**Виклад основного матеріалу.** Як система економічного управління, на нашу думку, ризик-менеджмент є сукупністю наступних підсистем:

- організаційно-структурної (об'єкт та суб'єкт управління);
- функціональної, що характеризується інструментами управління;
- підсистеми забезпечення ризик-менеджменту (рис. 1).

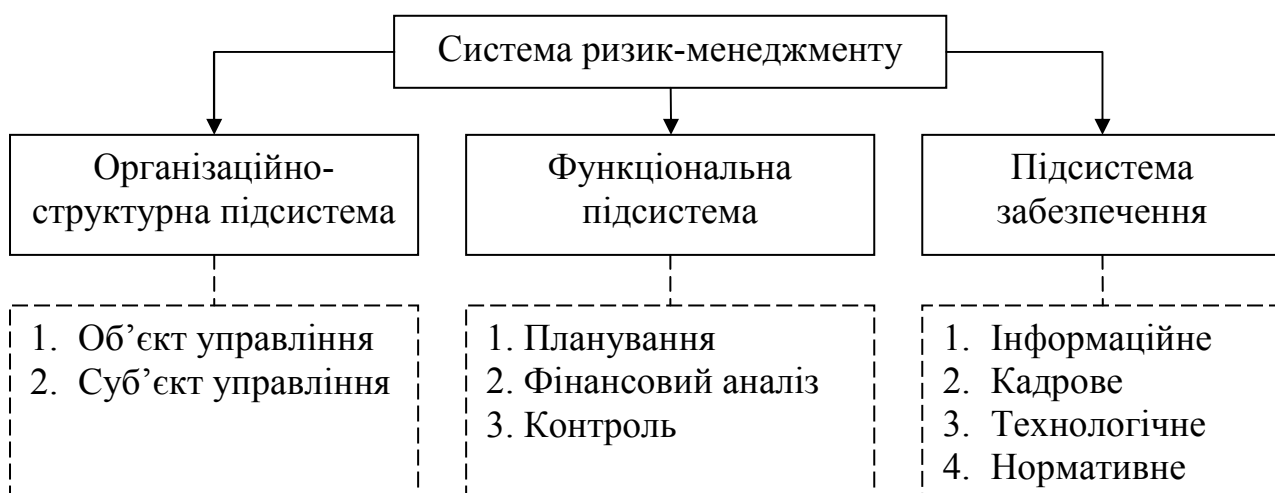


Рисунок 1 – Структура ризик-менеджменту як системи економічного управління

Ефективність формування та функціонування системи ризик-менеджменту в банку безпосередньо залежить від її організаційно-структурної підсистеми.

Об'єктом управління (керованою підсистемою) у системі ризик-менеджменту є банківська установа, у якій відбувається певний процес, у широкому значенні – ризик, котрим необхідно управляти. Керівна підсистема представлена відповідальними особами або групою осіб у межах певного підрозділу, які виконують функції виміру відхилень величини, що регулюється (ризик), від бажаних значень та здійснюють управлінські дії шляхом визначених банком певних способів і прийомів з метою відновлення заданого стану об'єкта управління. Суб'єкти ризик-менеджменту в банку формують три структурні рівні залежно від рівня прийняття управлінських рішень: стратегічний, тактичний, оперативний – відповідно колегіальні органи, підрозділ з ризик-менеджменту та структурні підрозділи банку. У науковій літературі досить детально розглянуті особливості, функції, механізм взаємодії суб'єктів ризик-менеджменту. Тому охарактеризуємо наступну підсистему в системі економічного управління.

Функціональна підсистема у структурі ризик-менеджменту представлена інструментами управління (рис. 1). Враховуючи особливості об'єкта дослідження, яким є ризик-менеджмент у банку, а не окремі об'єкти управління, такі як активи, капітал, ліквідність, характеристика окремих інструментів управління відповідно буде мати певні особливості: розгляду підлягає не фінансове планування, а операційне планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту.

Отже, під плануванням діяльності підрозділу з ризик-менеджменту розуміється інструмент управління, що полягає у підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів програм та планів у сфері управління ризиками, в обґрунтуванні їх оптимальності, забезпеченні можливості виконання та перевірки виконання на основі аналітичної обробки отриманої інформації щодо ризиків.

Варто відзначити, що, відповідно до українського досвіду, у банку загальну стратегію управління ризиками визначає спостережна рада, а загальне керівництво управління ризиками здійснює правління. Планування діяльності ризик-менеджменту здійснюється вищезазначеними органами.

1 етап. Першочерговим є розробка внутрішньобанківської нормативної документації щодо управління ризиками, яка включає:

- місію, цілі, завдання, стратегію роботи банку щодо управління ризиками;
- концепції управління ризиками в банку; політики щодо управління окремими категоріями ризиків та бізнес-план їх впровадження;
- регламентні документи колегіальних органів, функціональних та територіальних підрозділів, посадові інструкції, ліміти та повноваження у сфері управління ризиками.

Останні документи є надзвичайно важливим фактором ефективної діяльності підрозділу з ризик-менеджменту, адже дозволяє уникнути конфлікту інтересів між суб'єктами системи ризик-менеджменту. Підтвердженням цієї думки є й той факт, що звичайне забезпечення управлінського персоналу відповідною інформацією у сфері ризик-менеджменту залежить від розподілу функцій між виконавцями. На підставі посадових інструкцій визначається той обсяг інформації, який необхідний для здійснення конкретних видів діяльності і ухвалення певних управлінських рішень. Таким чином, інформація, заснована на даних обліку і звітності стає цілеспрямованою, орієнтованою на потребі відповідного рівня управління.

Планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту здійснює безпосередній вплив на рівень активізації функціонування системи управління ризиками взагалі. Висока якість розроблених програм, реальна можливість їх реалізації на трьох рівнях системи ризик-менеджменту, узгодженість їх з наявними можливостями фінансових та трудових ресурсів у банку дозволяє найбільш ефективно управляти ризиками.

2 етап. Виділення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрове забезпечення) на створення та підтримання ефективної, комплексної, збалансованої системи ризик-менеджменту. Варто відзначити, що міжнародний

досвід свідчить про доцільність виділення у процесі фінансового планування в бюджеті банку витрат на утримання та забезпечення підрозділу з ризик-менеджменту окремо від витрат на утримання та забезпечення інших підрозділів [1]. При цьому, ряд економістів дотримується думки, що при плануванні діяльності служби ризик-менеджменту необхідно установити такий механізм оплати праці працівників даного підрозділу, який не мав би жодної залежності від рівня ризику, що бере на себе банк, або у будь-який інший спосіб не стимулював би порушення його незалежності [2, 3].

Крім цього, у великих банках, де існує спеціалізація ризик-менеджерів за напрямками оцінки ризиків у зв'язку з великим обсягом роботи по кожному з них, а іноді ще і розподіл функцій щодо створення методології, її наступного застосування в оперативній роботі, щодо первісного збору та переробки інформації, необхідні поглиблені знання працівників ризик-менеджменту в певних сферах управління ризиками. Для цього правлінням та спостережною радою банку плануються тренінги, курси підвищення кваліфікації керівного складу та працівників банку.

Планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту, при врахуванні всіх вищезазначених аспектів, дозволить забезпечити незалежне функціонування цієї служби в банківській установі, яка характеризується чітко визначеними повноваженнями, окремо виділеними ресурсами, досвідом та корпоративним статусом, буде сприяти вільному доступу до інформації, що необхідна для формування та подання управлінських звітів щодо ризиків.

Функціональна підсистема ризик-менеджменту включає, окрім планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту, ще й аналіз такої діяльності та контроль за її здійсненням (рис. 1). Огляд теоретичних та практичних джерел інформації з даного питання свідчить про практичну відсутність науково-обґрунтованих розробок щодо методології проведення аналізу діяльності підрозділу з ризик-менеджменту.

Проблема оцінки діяльності підрозділу з ризик-менеджменту набуває значного інтересу з боку банкірів на даний момент у зв'язку з новими рекомендаціями Базелю II „Міжнародна конвергенція вимірювання капіталу та стандарти капіталу: нові підходи” [4] щодо необхідності проведення такої оцінки. Крім цього, якість ризик-менеджменту на даний момент часу вважається одним із найважливіших компонентів корпоративного управління банку і безпосередньо впливає на ринкову вартість фінансової установи, а міжнародні рейтингові агентства, такі як Standard & Poor's (з 2004 року), Moody's, Fitch (з 2008 року) вже враховують оцінку ефективності системи ризик-менеджменту під час визначення кредитного рейтингу банку. Standard & Poor's оцінює внутрішню ефективність системи управління ризиками за чотирьохбальною шкалою – слабка, адекватна, сильна, відмінна [5]. Основні критерії такої оцінки згруповані в 4 групи:

- 1) культура управління ризиками;
- 2) існуючий контроль;
- 3) готовність до реалізації ризиків;
- 4) стратегічне управління ризиками.

Варто відзначити, що оцінка якості системи ризик-менеджменту банку за вище наведеними критеріями агенства Standard & Poor's передбачає використання інформації щодо управління ризиками з річних звітів, опитування менеджменту та обговорень на періодичних зустрічах з представниками банку. Враховуючи відсутність відкритої інформації щодо детальної характеристики кожного критерію, неможливо проаналізувати на скільки ефективною є така оцінка. Проте, слід зауважити, що дана модель відрізняється від формального підходу і направлена більше на внутрішню оцінку ефективності системи управління ризиками, ніж на зовнішню констатацію факту її наявності чи відсутності. На нашу думку, серйозним недоліком такої методики є концентрація моделі рейтингового агенства Standard & Poor's не на ризиках, що характерні саме для банківської діяльності, та регіональній специфіці, а на загальних ризиках для всіх галузей та всіх країн.

Доцільним є розгляд практики оцінки якості систем ризик-менеджменту банків національним рейтинговим агентством Росії „Експерт РА”. У 2007 році була проведена перша офіційна сертифікація якості систем управління ризиками 11 російських банків, а у листопаді 2008 року їх кількість зросла до 27. Варто зауважити, що оцінка ефективності ризик-менеджменту проводиться даним агентством за результатами анкетування та, за необхідності, спілкування з ризик-менеджерами банку. Здійснюється аналіз процедур та якості управління кредитними, операційними, ринковими ризиками та ризиками ліквідності, за кожним з яких оцінюються наступні параметри: ідентифікація ризиків; оцінка; методи управління та моніторингу, контролю за ризиками; результативні показники.

Шкала такої оцінки на відміну від практики Standard & Poor's є трьохбальною: високий рівень – «А.rm», прийнятний – «В.rm», низький – «С.rm». Дана шкала враховує не лише відповідність системи управління ризиками поточним потребам розвитку банківського бізнесу, а й рівень захищеності банку від не прогнозованих шоків, який забезпечує система ризик-менеджменту установи. Серед 27 банків рівень „А.rm” отримало 19, а рівень „В.rm” – 8. Кожному з банків рейтинговим агентством „Експерт РА” надається звіт, у якому вказуються сильні та слабкі сторони системи ризик-менеджменту та рекомендації щодо подальшого удосконалення.

Що стосується національного досвіду, то Українське національне рейтингове агентство „Кредит-рейтинг” лише у січні 2008 року створило Службу управління ризиками – спеціальний підрозділ, що надає консультаційні послуги у сфері ризик-менеджменту, аналітичну та організаційну підтримку у створенні та розвитку цілісної системи управління ризиками в банках, страхових та лізингових компаніях [6]. За даними офіційного сайту агенства „Кредит-рейтинг” у майбутньому планується здійснення даним підрозділом оцінки існуючої системи ризик-менеджменту клієнта, визначення рейтингу та надання рекомендацій щодо її удосконалення. Методологія такої оцінки лише розробляється Службою управління ризиками.

Отже, на даний момент не існує науково обґрунтованих методик проведення оцінки ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту,

якості системи управління ризиками в цілому. Проте, очевидним є той факт, що за допомогою існуючих традиційних методів аналізу ефективності оцінку такого роду внутрішній аудит здійснювати не буде. Це пояснюється складністю розробки фінансових коефіцієнтів, щоб характеризували ефективність діяльності служби ризик-менеджменту та витратністю (особливо часу) і громіздкістю методів економетричного підходу, серед яких виділяють параметричні (метод стохастичної межі, метод без специфікації, метод густої межі) та непараметричні методи (метод вільного розташування оболонки, індекси продуктивності, аналіз середовища функціонування).

На нашу думку, враховуючи необхідність проведення саме аудиту системи ризик-менеджменту, аналіз якості системи управління ризиками доцільно проводити за допомогою системи якісних показників, критеріїв, що можна було б об'єднати в одну програму перевірки служби внутрішнього аудиту. Далі на основі емпіричних шкал показників ефективності може здійснюватися безпосередня оцінка ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту. Комплекс таких критеріїв запропонований у попередній публікації, та враховує особливості взаємодії організаційно-структурної, функціональної підсистем та підсистеми забезпечення.

Що стосується контролю, то в даному значенні він являє собою форму впливу на працівників підрозділу з ризик-менеджменту шляхом виявлення, узагальнення, аналізу результатів діяльності цього підрозділу і доведення їх до керівного складу банку з метою підготовки управлінських рішень. Особливістю аналізу та контролю за діяльністю підрозділу з ризик-менеджменту є те, що, їх здійснює служба аудиту.

Так, встановлюються та застосовуються відповідні процедури та засоби контролю за процесом управління ризиками, забезпечується здійснення моніторингу дотримання цих процедур, а також їх постійна адекватність та ефективність шляхом перегляду та внесення певних змін. Це може здійснюватися за допомогою залучення внутрішніх аудиторів банку як консультантів щодо побудови системи внутрішнього контролю, укладання угод про аутсорсинг консультаційних чи аудиторських послуг, а також через залучення зовнішніх аудиторів.

У цілому планування, аналіз діяльності підрозділу з ризик-менеджменту та контроль за її здійсненням як інструменти функціональної підсистеми доповнюють один одного, і в сукупності та взаємозв'язку вони створюють безперервний цикл функціонування системи ризик-менеджменту.

Підсистема забезпечення системи ризик-менеджменту представлена інформаційним, кадровим, технологічним та нормативним. Особливості кожної з них будуть розглянуті в наступних дослідженнях.

**Висновки.** Розгляд ризик-менеджменту в банку як системи економічного управління дозволяє системно та комплексно підійти до проблеми оцінки якості системи управління ризиками. Критерії такої оцінки мають враховувати: особливості кожної підсистеми, а не лише організаційно-структурної; механізм взаємодії та взаємозв'язку між елементами кожної підсистеми; світовий досвід

рейтингових агентств щодо проведення сертифікації якості систем ризик-менеджменту в банках.

### Список літератури

1. Энциклопедия финансового риск-менеджмента [Текст] : научное издание. – Изд. 2-е., перераб. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 878 с. – ISBN 5-9614-0285-1.
2. Вітлінський, В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику [Текст] / В.В. Вітлінський. – К. : Деміур, 1996. – 212 с. – ISBN 966-574-019-9.
3. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] : учебное пособие / В.М. Гранатуров. – М. : Дело и сервис, 1999. – 112 с. – ISBN - 5-8018-0060-3.
4. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: Уточненные рамочные подходы [Электронный ресурс] : перевод Центрального банка России. – Режим доступа : <http://www.cbr.ru/td/Basel.pdf>. – Загл. с экрана.
5. Методика сертифікації рівня якості системи ризик-менеджменту організацій [Електронний ресурс] : / рейтингове агентство Standard and Poors. – Режим доступу : <http://www.standardandpoors.com/prods/RatingScaleServices.pdf> / – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
6. Функціонування Служби з управління ризиками у структурі рейтингового агентства «Кредит-рейтинг» [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.credit-rating.com.ua/AnalyticsNews.html/> – Назва з домашньої сторінки Інтернету.

Отримано 26.03.2010

Багмет, К.В. Функціональна підсистема у структурі ризик-менеджменту організації [Текст] / К.В. Багмет // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / УАБС НБУ. – Суми, 2010. - Вип. 28. - С. 164 – 172.