

## УДК 330.4

**А.В. Недбайло,**  
магістр<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0002-6202-2286

*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ*

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*В статті розглядається стратегія ризик-менеджменту банку як ділового підприємства, яка передбачає дотримання принципу беззбитковості діяльності і спрямована на забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю окремих бізнес-напрямів та рівнем ризиків, що приймає на себе Банк, здійснюючи певні операції.*

**Ключові слова:** *ризики, ризик-менеджмент, комплаєнс.*

**Вступ.** В процесі управління ризиками задіяні наступні органи й структурні одиниці банків: Наглядова Рада, Правління, Управління внутрішнього аудиту та спеціалізований підрозділ – Департамент ризик-менеджменту. Правління Банку є відповідальним за функціонування системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Наглядова рада систематично відстежує стан управління ризиками, впливає на обрану Правлінням схильність до ризиків. Управління внутрішнього аудиту здійснює перевірку і тестування систем внутрішнього контролю та управління ризиками.

**Аналіз публікацій.** Питанням управління ризиками банківських установ приділяє увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: В. Бобиль, В. Вітлінський, Ж. Довгань, С. Дмитров, О.Кириченко, Є. Логовинський, А. Мещеряков, А. Мороз, І. Михайловська, В. Севрук, Ю. Сметанська, М. Гоцький та ін. Зазначені вчені досліджують проблеми подолання окремих видів ризику банківської діяльності, розробляють методи оцінювання ризику, аналізують основні тенденції розвитку банківської системи. Однак і досі недостатньо вивченими залишаються питання формування ефективної системи управління ризиками у банках як визначального фактора забезпечення їхньої фінансової стійкості та прибутковості. У вітчизняній літературі та практиці так і не сформовано єдиного підходу до визначення системи ризик-менеджменту у комерційних банках.

Проблематикою статті є боротьба та протидія утворенню ризиків, способи контролювання ризиків.

**Метою статті** є дослідження ризиків Банку, а також пошук оптимального варіанту забезпечення системи ризик-менеджменту з мінімальними витратами.

**Виклад основного матеріалу.** Серед основних функцій Департаменту ризик-менеджменту відзначимо наступні: забезпечення проведення кількісної та якісної оцінки ризиків, на які наражається банк; забезпечення методології управління ризиками; створення системи для автоматизованого ведення та оброблення бази даних щодо ризиків; ідентифікація і моніторинг порушення лімітів; аналіз

---

<sup>1</sup> Науковий керівник: Чернявська Ю.Б.

можливих сценаріїв; підготовка звітності щодо ризикових позицій та надання рекомендацій Правлінню щодо їх оптимального значення; участь в кредитному процесі на етапах оцінки фінансового стану позичальників та оцінки ліквідності забезпечення, аналізу кредитних продуктів та процесів.

Класифікація ризиків за ступенем впливу на Банк виділяє такі види ризику:

- кредитний ризик,
- ризик ліквідності,
- операційний ризик,
- ризик зміни процентної ставки,
- валютний ризик,
- ринковий ризик.

Комітети та комісії, які приймають участь в процесі управління ризиками, згідно вітчизняного і світового досвіду, наступні:

- Кредитна Рада;
- Кредитний комітет;
- Роздільний кредитний комітет;
- Кредитні комісії дирекцій/відділень;
- Роздільні кредитні комісії дирекцій
- Комісія контролю якості кредитного портфеля;
- Комітет з питань управління активами та пасивами(КУАП);
- Оперативна комісія КУАП;
- Комітет з питань управління операційними ризиками (КУОР) [1].

Розглянемо основні складові політики управління окремими видами ризику.

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди із Банком(його підрозділом) або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання. Кредитний ризик є в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника. Основним органом управління кредитним ризиком Банку є Правління, до повноважень якого входить формування кредитної політики, затвердження кредитних політик та процедур, затвердження основних фінансових параметрів кредитної діяльності. Кредитна Рада, Кредитний комітет, Роздільний кредитний комітет є виконавчими комітетами Правління. В свою чергу вказані комітети об'єднують керівників підрозділів, що приймають участь в кредитному процесі: Департаменту клієнтської політики, Департаменту ризик-менеджменту, Юридичного департаменту, Департаменту банківської безпеки та ін.

Методи зменшення кредитного ризику, які використовуються в банку, зазвичай наступні:

- лімітування;
- розгляд кредитної заявки службами банку, які забезпечують незалежну оцінку проекту (Департамент ризик-менеджменту, Юридичний департамент, Департамент банківської безпеки);
- вибір адекватної структури кредитної угоди;
- забезпечення (застава, фінансова порука);
- постійний аналіз фінансового стану і надходжень на поточні рахунки;

- моніторинг застави

Основним інструментом управління кредитними ризиками банку є система лімітування, яка включає ліміти трьох типів: ліміти індивідуального кредитного ризику, ліміти портфельного ризику, ліміти повноважень.

Встановлення лімітів індивідуального кредитного ризику здійснюється на основі аналізу фінансового стану позичальника, кредитного проекту, забезпечення, структури угоди, репутації позичальника, юридичної експертизи наданих документів [2].

Для моніторингу кредитного портфелю щомісячно Департаментом ризик-менеджменту проводиться аналіз концентрацій вкладень банку по галузям економіки, географічним регіонам, окремим програмам. Аналізується рівень проблемної заборгованості в розрізі підрозділів банку, достатність сформованих резервів. В банку обов'язково має бути створена Комісія контролю якості кредитного портфеля, яка на постійній основі проводить моніторинг кредитних портфелів підрозділів банку. Такий структурний підрозділ, як управління проблемних активів займається виявленням проблемних активів на ранніх стадіях та роботою зі стягнення простроченої заборгованості.

Встановлення лімітів повноважень передбачає систему лімітів кредитним комітетам / кредитним комісіям / посадовим особам в розрізі стандартних та нестандартних кредитних продуктів відповідно до розміру кредитів одному позичальнику та загального портфеля виданих кредитів. Ліміти встановлюються в залежності від якості сформованого портфеля, якості управління, професійної підготовки працівників, регіону та ін. Департаментом ризик-менеджменту, Управлінням внутрішнього аудиту, Управлінням проблемних активів може ініціюватись перегляд лімітів у бік зменшення, або взагалі їх закриття у випадку погіршення портфеля. Натомість збільшення лімітів може проводитись не частіше 1 разу в квартал. Особливої уваги заслуговують процедури оцінювання імовірності дефолту позичальників фізичних і юридичних осіб і визначення розміру застави, передбачені Положенням щодо регулювання банками кредитного ризику. Зазначений документ розроблено з урахуванням не лише вітчизняних, але й світових наукових розробок в напрямку, контролю ризиків фінансових організацій.

Ризик ліквідності – наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність банку виконати свої зобов'язання у належні строки, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат. Основним органом управління ризиком ліквідності у Банку є Правління, до повноважень якого входить формування політики з управління ліквідністю, затвердження відповідних політик та процедур. Комітет з питань управління активами та пасивами (КУАП) є виконавчим комітетом Правління, до функцій якого входить втілення політики управління ліквідністю, прийняття поточних рішень щодо управління ліквідністю, затвердження внутрішніх лімітів Банку. Управління ліквідністю в Банку за критерієм часу розподіляється на 3 складові: щоденне управління ліквідністю, поточне управління ліквідністю та довгострокове управління ліквідністю. Управління миттєвою ліквідністю здійснюється Казначейством банку шляхом аналізу залишків на кореспондентських рахунках на початок дня, даних платіжного календаря щодо надходжень та відтоку коштів, планів підрозділів

Головного Банку по операціях на протязі дня, інформації про рух коштів на рахунках клієнтів. Управління поточною ліквідністю (строком на 1 місяць) здійснюється Департаментом ризик-менеджменту шляхом визначення потреб банку у ліквідних коштах. При цьому застосовується метод джерел і використання коштів, який полягає у визначенні величини розриву ліквідності на протязі заданого періоду, що дорівнює різниці між очікуваними надходженнями і потенційними відтоками грошових коштів. Управління довгостроковою ліквідністю (на строк більше 1-го місяця) здійснюється Департаментом ризик-менеджменту за методом ресурсного розриву (шляхом оцінки ступеня невідповідності строкової структури активів строковій структурі пасивів) [3].

Операційний ризик – це потенційний ризик для існування банку, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього контролю або неадекватність інформаційних технологій і процесів оброблення інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контрольованості і безперервності роботи. Основним органом управління операційно-технологічним ризиком у Банку є Правління, до повноважень якого входить формування політики з управління операційно-технологічним ризиком, затвердження відповідних політик та процедур. Комітет з питань управління операційними ризиками (КУОР) є виконавчим комітетом Правління, до функцій якого входить втілення політики управління операційним ризиком, удосконалення бізнес-процесів, запровадження систем внутрішнього контролю. Організацію роботи з мінімізації операційного ризику та контроль за виконанням рішень КУОР і рекомендацій Управління внутрішнього аудиту здійснює Департамент ризик-менеджменту. Контроль за операційним ризиком здійснюється Управлінням внутрішнього аудиту в частині надання рекомендацій структурним підрозділам Банку на стадії розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем, проведення аудиту діяльності структурних підрозділів Банку, Департаментом інформаційних технологій в частині забезпечення коректності функціонування програмних комплексів банку, створення комплексної системи інформаційної безпеки банку, Департаментом супроводження та підтримки операційної діяльності в частині розробки методології організації та ведення бухгалтерського обліку та дотримання структурними підрозділами вимог облікової політики банку.

Ризик зміни процентної ставки – це наявний або потенційний ризик для надходжень або капіталу, який виникає внаслідок несприятливих змін процентних ставок. Основним органом управління ризиком зміни процентної ставки в Банку є Правління. Функції проведення політики управління процентним ризиком, прийняття рішень щодо управління процентним ризиком, у тому числі рішення щодо зміни рівня процентних ставок, організації моніторингу та перегляду процентних ставок за видами валют, у розрізі строків, видів продуктів, організації контролю за дотриманням допустимого рівня процентного ризику та виконанням відповідних рішень структурними підрозділами покладаються на КУАП. Департамент ризик-менеджменту оцінює вартість зобов'язань та прибутковість активів, відповідність термінів погашення активів та зобов'язань, рентабельність активів банку, чистої процентної маржі, спреду банку, надає рекомендації Комітету з питань управління активами та пасивами щодо зміни процентних ставок за депозитними та кредитними продуктами.

Валютний ризик виникає через наявність потенційного ризику для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют та цін на банківські метали. Управління валютним ризиком базується на обраній стратегії менеджменту валютного ризику, яка включає у себе наступні елементи: централізація управління валютним ризиком, використання усіх можливих заходів уникнення ризику, що призводить до значних збитків, контроль та мінімізація сум збитків, якщо не існує можливості уникнення ризику, хеджування валютного ризику за умов неможливості його уникнення. Основним інструментом управління валютним ризиком у банку є лімітування. Банк застосовує цей інструмент шляхом встановлення лімітів на загальну відкриту валютну позицію по банку в цілому, у розрізі підрозділів та операцій; суму можливих збитків від зміни валютного курсу; казначейські операції(арбітражні конверсійні операції, казначейські неторговельні операції із готівковою іноземною валютою, операції із банківськими металами).

Ринковий ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів та товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик впливає внаслідок таких дій (операцій), як: маркетмейкерство, дилінг, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют, товарів та похідних інструментів(деривативів) [4].

На нашу думку, управління ризиками – це основна контрольна функція банку. Ключовою вимогою для її здійснення є незалежність, а також право вето при прийнятті ризиків. Цього можна досягти за умови виконання наступних вимог:

1. Директор з управління ризиками (Керівник підрозділу з управління ризиками) повинен стати однією з ключових осіб в організаційній структурі банку. Він має бути наділений правами прийняття участі у засіданнях і накладання вето для тих рішень, які потенційно можуть призвести до ризиків. Також керівник підрозділу з управління ризиками повинен звітувати безпосередньо Наглядовій раді Банку.

2. Якість і кількість персоналу повинні бути достатніми для ефективного виконання обов'язків.

3. Персонал з ризик-менеджменту повинен мати необмежений доступ до всієї інформації, необхідної для ефективного виконання функцій контролю ризиків. Для забезпечення ефективного процесу управління ризиком, мають залучатися усі співробітники: від керівників до працівників банку. Кожен з них повинен виконувати свою роль в управлінні ризиками.

4. Розвивати digital-сторону Банку, з урахуванням потреб технологічного розвитку. Зокрема, якщо банки рухатимуться більше у напрямку застосування інтернет-банкінгу та онлайн-заявок на кредити з прийняттям миттєвих рішень, це потребуватиме значних інвестицій в інфраструктуру та інструментарій. Перш за все, банку необхідно ідентифікувати клієнта – або як існуючого, або, якщо це новий клієнт, застосовувати, наприклад, систему розпізнавання обличчя та перевірку документа, що засвідчує особу.

**Висновки:** вказане вимагає належної інфраструктури, обробки та узгодження даних, а також безпечної комунікації та належного захисту даних про клієнта. Загалом, банкам, зокрема в Україні, необхідно підвищувати ефективність та

прискорювати процеси оновлення технічного забезпечення, щоб швидше реагувати на потреби клієнта. Для вдосконалення процесів надання фінансових послуг у різних сферах банківської діяльності можуть застосовуватися нові концепції, такі як робототехніка та комп'ютерне навчання. Але їх впровадження виходить за рамки управління ризиками.

#### **Список літератури:**

1. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Національний банк України. Генеральний департамент банківського нагляду: Лист № 42-311/382 – [Електронний ресурс].: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>

2. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: ТНЕУ – 2017р.

3. Горова К.О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Харків 2011р.

4. «ПАТ»Укрґазбанк»: Система управління ризиками// Електр. Ресурс: <https://cutt.ly/otmHRsZ>

5. Верхорубова, Н.А. Основні методи управління фінансовими ризиками підприємства / Н.А. Верхорубова // Економіка, Соціологія і Право. – 2017. – № 3. – С. 24-27.

6. Цифра Т.Ю. Управління ризиками при будівництві та експлуатації об'єктів нерухомості. Довідник для замовників будівництва та інженерів-консультантів. Вип.1.; К.:ГС "Міждержавна гільдія інженерів-консультантів".– Х.: Форт, 2018. – 156с.

7. Локтіонова Я.Ф. Побудова оновленого формату системи ризик-менеджменту будівництва на ґрунті диференційованого вартісного підходу. [Текст] / Я.Ф. Локтіонова // Scientific review – К.: 2018. – № 47 (том 4) – С. 28-36.

8. Стеценко С.П. Інвестиційна безпека як умова стійкого розвитку економіки під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз / С.П. Стеценко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин – 36. наук. праць, 2014. – Вип. 35 – ч.2 – С. 153-156.

9. Локтіонова Я.Ф. Дослідження траєкторії модифікації змісту дефініції «конкурентоспроможність підприємства» щодо успішного застосування до підприємств стейкхолдерів проекту. [Текст] / Я.Ф. Локтіонова, С.П. Стеценко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 33. Ч.2 – К.: КНУБА, 2015. – С. 34-41.

10. Локтіонова Я.Ф. Імплементация технологій та стандартів ризикменеджменту в систему девелоперського управління будівельної організації. [Текст] / Я.Ф. Локтіонова, О.В. Дикий, Т.М. Іщенко // Управління розвитком складних систем: Зб. наук. праць. – К.: КНУБА, 2017. – Вип. 32 – С. 114-121.

#### **References:**

1. About the Approval of Methodical Recommendations on the Organization and Functioning of Risk Management Systems in Ukrainian Banks NATIONAL BANK OF UKRAINE / General Department of Banking Supervision: ЛИСТ/42-311/382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>

2. Dovhan, Zh.M. (2017) Management at the bank: TNEU.

3. Gorova, K.O. (2011) Rationale for business decisions and risk assessment: Kharkiv.
4. "UkrGasbank": "Risk Management System- URL: <https://cutt.ly/otmHRsZ>
5. Verhorubova, N. A. (2017) Osnovni metodi upravlinnya finansovimi rizikami pidpriyemstva / N. A. Verhorubova // Ekonomika, Sociologiya i Pravo. - № 3. - 24-27.
6. Tsyfra T.Iu., (2018) Upravlinnia ryzykamy pry budivnytstvi ta ekspluatatsii ob'ektiv nerukhomosti. Dovidnyk dlia zamovnykiv budivnytstva ta inzheneriv-konsultantiv. Vyp.1.; K.:HS "Mizhderzhavna hildiia inzheneriva-konsultantiv".Kh.: "Fort".
7. Loktionova, Ya.F. (2018) Pobudova onovlenoho formatu systemy ryzyk-menedzhmentu budivnytstva na gruntі dyferentsiiovanoho vartisnogo pidkhopu. *Scientific review*. 47. 28-36.
8. Stetsenko, S.P. (2014) Investytsiina bezpeka yak umova stiikoho rozvytku ekonomiky pid vplyvom vnutrishnikh ta zovnishnikh zahroz. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. 35/2. 153-156.
9. Loktionova, Ya.F., Stetsenko, S.P. (2015) Doslidzhennia traiektorii modyfikatsii zmistu definitsii «konkurentospromozhnist pidpriyemstva» shchodo uspishnogo zastosuvannia do pidpriyemstv steikkholderiv proektu. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. 33/2. 34-41.
10. Loktionova, Ya.F., Dykyi, O.V., Ishchenko, T.M. (2017) Implementatsiia tekhnologii ta standartiv ryzyk-menedzhmentu v systemi developerskoho upravlinnia budivnelnoi orhanizatsii. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 32. 114-121.

#### ***A.V. Недбайло***

##### ***Система управления рисками***

*В статье рассматривается стратегия риск-менеджмента Банка, основанная на соблюдении принципа безубыточности деятельности, которая направлена на обеспечение оптимального соотношения между доходностью отдельных бизнес-направлений и уровнем рисков, которые принимает на себя Банк, осуществляя определенные операции.*

***Ключевые слова: риски, риск-менеджмент, комплаенс.***

#### ***A. Nedbailo***

##### ***Risk management system***

*The article deals with the risk management strategy of the Bank and observes the principle of break-even activity, aimed at ensuring the optimal balance between the profitability of individual business areas and the level of risk assumed by the Bank in carrying out certain operations.*

***Keywords: risks, risk management, compliance.***

##### ***Посилання на статтю:***

**APA:** Nedbailo, A.V. (2018) Systema upravlinnia ryzykamy. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. 38. 72 – 78.

**ДСТУ:** Недбайло А.В. Система управління ризиками [Текст] / А.В. Недбайло // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2018. – № 38. – С. 72 – 78.