

Колектив авторів

Керівник авторського колективу д.е.н., професор **Л.О. Примостка** (вступ; розділ 1; п.п.2.4; 5.1–5.3; 5.7; п.п. 6.1–6.5 у співавторстві; розділ 7; п.п. 8.3–8.7; п.п. 10.4 – у співавторстві; п.п. 11.1, 11.3; **п.п. 12.1, 12.2, 12.4**), к.е.н., професор **І.В. Краснова** (розділ 4, п.п. 4.5 – у співавторстві), д.е.н., професор **О.О.Примостка** (п.п. 2.1– 2.2), к.е.н., доцент **В.В. Лавренюк** (п.п. 5.5–5.6; п.п. 10.1–10.3, 10.5), к.е.н., доцент **П.М. Чуб** (розділ 3; п.п. 5.4; п.п. 6.3–6.5 у співавторстві), к.е.н., доцент **А.В. Нікітін** (п.п. 11.4), к.е.н., доцент **В.Г. Шевалдіна** (п.п. 4.5 – у співавторстві), к.е.н., доцент **О.І. Шварц** (розділ 9), к.е.н., доцент **А.М. Суторміна** (п.п. 8.1 у співавторстві), к.е.н., доцент **К.М. Суторміна** (п.п. 10.4 у співавторстві), к.ф.н., доцент **Є.В. Позднишев** (п.п. 11.5), к.е.н. **Н.С Білань** (п.п. 6.1–6.2 у співавторстві, 8.1 у співавторстві; 8.2), к.е.н. **А.О. Примостка** (п.п. 12.3), **М.Я. Білань** (п.п. 2.3), **І.В. Домінова** (п.п.11.2).

Рецензенти

О. І. Береславська, д.е.н., проф.
(Університет державної фіскальної служби України)

О. Д. Вовчак, д.е.н., проф.
(ДВНЗ «Університет банківської справи»)

О. О. Терещенко, д.е.н., проф.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Редакційна колегія фінансово-економічного факультету

Голова редакційної колегії: Хлівний В. К., проф., к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії: Мурашко О. В., доц., к.е.н.

Члени редакційної колегії: Аржевітін С. М., д.е.н.; Гаманкова О. О., проф., д.е.н.; Гапонюк М. А., проф., к.е.н.; Майорова Т. В., проф., д.е.н.; Опарін В. М., проф., д.е.н.; Примостка Л. О., проф., д.е.н.; Терещенко О. О., проф., д.е.н.; Федосов В. М., проф., д.е.н.

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 9 від 22.06.2017

У 67 Управління банківськими ризиками [Електронний ресурс]: підручник /
Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. — Київ : КНЕУ, 2018.
— 535, [1] с.
ISBN 978-966-926-201-1

Підручник підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління банківськими ризиками», включеної до навчального плану підготовки магістрів з банківської справи. У підручнику викладено питання економічної сутності та класифікації ризиків у банківській сфері; принципи побудови та складові системи ризик-менеджменту в банку; прийоми ідентифікації та оцінювання банківських ризиків; методи управління ризиками; інструментарій управління ринковими ризиками; механізми хеджування ризиків; особливості оцінювання системного та комплаєнс ризиків; процедури контролю та моніторингу банківських ризиків. Матеріал викладено з урахуванням вимог Національного банку України щодо організації систем ризик-менеджменту у вітчизняних банках та міжнародного досвіду управління банківськими ризиками. Розгляд базових положень супроводжується значною кількістю прикладів.

Підручник дозволить сформувати системні знання з теорії та практики управління банківськими ризиками, вивчити методи ідентифікації, оцінювання, контролю та моніторингу банківських ризиків, оволодіти навичками раціональної організації систем ризик-менеджменту в банках.

Для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей магістерського рівня підготовки, аспірантів, викладачів, спеціалістів банківської системи.

УДК 336.71:005.52:005.334(075.8)

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978-966-926-201-1

© Л. О. Примостка, І. В. Краснова,
В. В. Лавренюк та ін., 2018
© КНЕУ, 2018

Розділ 10. СИСТЕМНИЙ РИЗИК В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.	405
10.1. Сутність, джерела та прояви системного ризику в банківській діяльності.	405
10.2. Зв'язок системного ризику з іншими банківськими ризиками	418
10.3. Оцінювання системного ризику	421
10.4. Системний ризик та економічний капітал банку.	428
10.5. Регулювання системного ризику на макро- та макрорівнях	436
 Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ	 447
11.1. Управління операційно-технологічним ризиком банку	447
11.2. Управління ризиками електронного банкінгу.	459
11.3. Управління стратегічним, репутаційним та юридичним ризиками банку	471
11.4. Управління маркетинговими ризиками банку.	479
11.5. Управління інформаційними ризиками банку.	489
 Розділ 12. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ.	 503
12.1. Загальні вимоги до побудови системи ризик-менеджменту в банках . . .	503
12.2. Організаційна структура та суб'єкти управління ризиками в банку . . .	508
12.3. Інформаційні технології в системі ризик-менеджменту банку	518
12.4. Внутрішньобанківське документування процесу управління ризиками .	526

Розділ 12

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

Після вивчення цього розділу Ви будете знати:

- ✓ загальні вимоги до побудови системи ризик-менеджменту банку;
- ✓ складові системи ризик-менеджменту банку;
- ✓ принципи побудови системи ризик-менеджменту банку;
- ✓ організаційні засади побудови системи ризик-менеджменту банку;
- ✓ функції та завдання ради і правління банку щодо управління ризиками;
- ✓ зміст декларації схильності до ризику;
- ✓ завдання кредитного, тарифного комітетів, комітету з управління активами та пасивами в системі ризик-менеджменту банку;
- ✓ організацію роботи структурних підрозділів банку в процесі управління ризиками;
- ✓ особливості застосування ІТ-технологій в системі ризик-менеджменту;
- ✓ внутрішньобанківські документи щодо управління ризиками;
- ✓ вимоги до звітності банків щодо ризиків.

12.1. Загальні вимоги до побудови системи ризик-менеджменту в банках

Система ризик-менеджменту (система управління ризиками) є складовою бізнес-моделі банку, вона забезпечує максимізацію доходності в рамках адекватно оцінених можливостей банку приймати ризики. Сучасна система ризик-менеджменту в банку має базуватися на кращих міжнародних практиках ведення банківського бізнесу, що дозволить підвищувати довіру інвесторів, вкладників та контрагентів до банківського сектору. Щоб досягти успіхів у банківській сфері, яка характеризується підвищеною ризикованістю, банкам необхідно створювати та розвивати системи управління ризиками. З їх допомогою керівництво банку зможе виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати той чи інший ризик. В сучасних умовах високої волатильності фінансових ринків та турбулентності економічного розвитку досконала система ризик-менеджменту

має розглядатися як важлива конкурентна перевага банку, яка надає йому можливість бути більш надійним та привабливим для суспільства.

Вітчизняні банки в процесі побудови власних систем ризик-менеджменту керувалися нормативними документами НБУ, які регламентували підходи до їх організації та функціонування [1, 2]. Глобальна криза 2008–09 рр. показала неефективність діючих в банках систем управління ризиками, слабкість корпоративного управління та нездатність банків вирішити накопичені ними проблеми.

Міжнародні регуляторні тенденції передбачають посилення ролі ризик-менеджменту в управлінні банками. Підхід до нагляду за банками в Україні, що впроваджується з 2014 року, виявив недостатній рівень розвитку систем ризик-менеджменту. Це обумовило об'єктивну необхідність посилення вимог регуляторів до системи ризик-менеджменту в банках та створило передумови для впровадження нових вимог.

1 березня 2017 року НБУ презентував проект нового «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України» [3]. Нове положення розроблене на заміну методичних рекомендацій, які втратили актуальність. Воно базується на рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду, досвіді ЕВА та інших регуляторів, разом з тим враховує особливості локального ринку. Положення спрямоване на підвищення керованості та прозорості систем управління ризиками в банках. Основною метою цього положення є створення цілісної культури управління ризиками, що пронизує всі ланки системи банківського менеджменту.

Система ризик-менеджменту визначається як науково-методичний комплекс заходів управління діяльністю банківської установи, які спрямовано на виявлення і оцінку сукупності банківських ризиків за допомогою спеціальних прийомів і методів з метою створення умов для надійного та стійкого функціонування банку, максимізації його власного капіталу, задоволення потреб клієнтів і партнерів банку, забезпечення прибутковості банківської діяльності.

Система ризик-менеджменту має бути комплексною, щоб забезпечувати надійний процес виявлення, оцінювання, контролю та моніторингу всіх видів ризику на всіх рівнях банківської установи, у тому числі з урахуванням взаємного впливу різних категорій ризиків. Управління ризиками спрямовується на вирішення конфлікту завдань між необхідністю отримання максимального доходу та мінімізацією ризиків. Тому мета управління банківськими ризиками має визначатися керівництвом банку в контексті загальної стратегії управління.

Ступінь складності системи управління банківськими ризиками має відповідати ступеню ризикованості середовища, у якому працює банк. Для діагностики розвитку системи ризик-менеджменту в банку компанія Deloitte пропонує використати шкалу, що відображає рівень розвитку системи ризик-менеджменту (рис. 12.1).

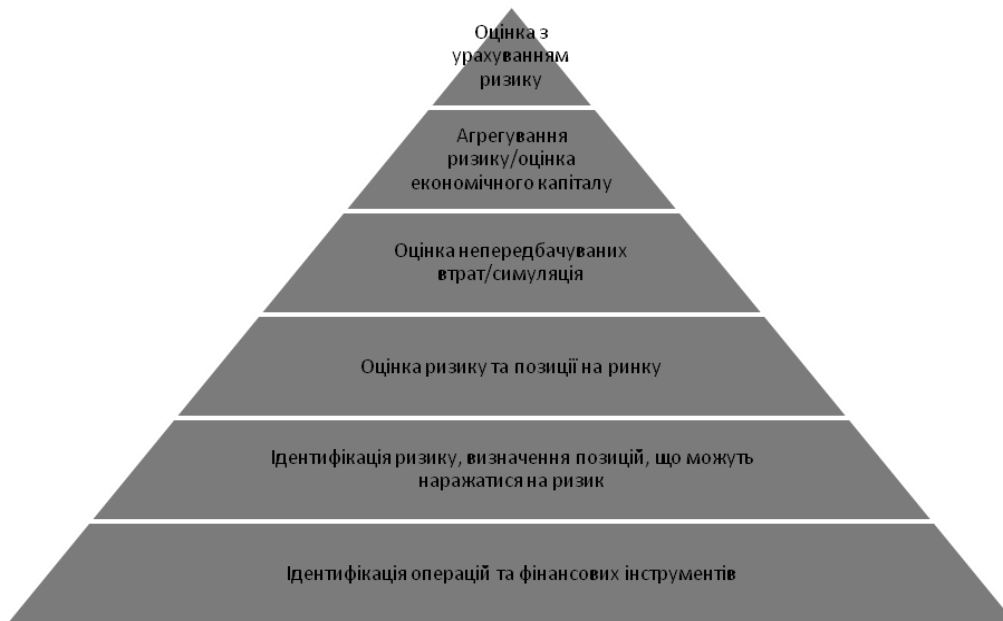


Рис. 12.1. Шкала розвитку системи ризик-менеджменту в банку, розроблена компанією Deloitte [6]

На нижньому рівні піраміди представлено стан системи, за якого банк виявляє і відображає здійснювані ним операції, але при цьому не здійснює оцінку ризиків. На верхньому шостому рівні відображено стан системи, за якого банк проводить розрахунки економічного капіталу, його розподіл між підрозділами та оцінку їх ефективності з урахуванням рівня ризику.

Ефективна система ризик-менеджменту спрямована не лише на оцінювання та контроль за ризиками, а й поєднує аналіз ризикованості з прогнозуванням впливу ризиків на прибутковість банку, визначаючи чи компенсує очікувана вигода прийнятий банком ризик. Системи управління ризиками слід створювати заздалегідь, оскільки втрати через їх відсутність можуть значно перевищити витрати банку на їх створення та впровадження.

Процес управління ризиками охоплює всі види діяльності банку, які впливають на параметри його ризиків. Це безперервний процес аналізу ситуації й середовища, в якому виникають ризики, а також прийняття управлінських рішень щодо впливу на самі ризики або на рівень уразливості банку до таких ризиків.

Система ризик-менеджменту в банку охоплює всі його структурні рівні — від вищого керівництва банку (ради та правління) до рівня, на якому безпосередньо приймається або генерується ризик.

Система ризик-менеджменту банку складається з таких елементів і підсистем:

- управління активами і пасивами;

- реалізація кредитної політики;
- установлення нормативів і лімітів;
- ціноутворення продуктів і послуг;
- управлінський облік та фінансовий аналіз;
- вимоги до звітності та документообороту;
- організація інформаційно-аналітичної служби;
- розподіл повноважень у процесі прийняття рішень;
- контроль та моніторинг;
- внутрішньобанківський аудит;
- служба безпеки.

Для дотримання працівниками банку *культури управління ризиками* керівництво банку має створити необхідну атмосферу. Формування в банку атмосфери для реалізації основних положень, які характеризують *культуру управління ризиками*, передбачає виконання таких завдань [3]:

- визначення та дотримання корпоративних цінностей банку;
- забезпечення розуміння працівниками банку їх ролі в процесі управління ризиками з метою досягнення цілей діяльності банку;
- отримання підтверджень того, що працівники банку поінформовані про відповідні дисциплінарні або інші заходи, які будуть застосовані до них у разі неприпустимої поведінки чи інших порушень;
- просування обізнаності щодо ризиків та відповідальності за порушення встановленого рівня толерантності до ризику (ризик-апетиту банку);
- самовдосконалення та професійне навчання працівників банку, відповідальних за управління ризиками.

Для дотримання банком корпоративних цінностей Рада банку затверджує документи:

- Кодекс поведінки;
- Політика запобігання конфліктів;
- Процедура, відповідно до якої працівники банку можуть конфіденційно повідомляти про порушення в діяльності банку.

Ці вимоги, положення та документи відображають основні принципи корпоративного управління. Процес визначення корпоративних цінностей банку та розробка заходів з підвищення якості системи ризик-менеджменту має базуватися на принципах корпоративного управління, розроблених ОЕСР.

Принципи корпоративного управління ОЕСР — документ, що містить рекомендації стосовно впровадження належного корпоративного управління, визначає права акціонерів, зокрема однакове та справедливе ставлення до них, роль зацікавлених осіб в управлінні компанією, розкриття інформації та її прозорості, а також обов'язки ради. Основним висновком документа є те, що система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний нагляд за діяльністю правління з боку ради, а також відповідальність ради перед компанією та акціонерами.

З погляду побудови ефективної системи управління ризиками в банківських установах важливими є рекомендації стосовно обов'язків та повноважень керівництва банку. Зокрема, це стосується повноважень, функцій та відповіда-

льності ради банку, яка визначає корпоративну стратегію, здійснює контроль за діяльністю правління і несе відповідальність за отримання належного доходу акціонерами банку, а також за попередження конфлікту інтересів та збалансування конкуруючих вимог.

Виходячи з рекомендацій, наведених у Принципах корпоративного управління ОЕСР, нормативних документах НБУ, практичного вітчизняного та зарубіжного досвіду, **завдання ради банку** в контексті управління ризиками такі:

- 1) визначення організаційної структури системи ризик-менеджменту банку;
- 2) затвердження стратегії управління ризиками в банку та її узгодження із загальною стратегією управління банком;
- 3) здійснення загального контролю за процесом управління ризиками.

Для ефективного управління ризиками рада банку, виходячи з преференцій своїх акціонерів (або власників) та загальної стратегії управління банком, визначає індикатори (показники) ризикованості діяльності [3]:

- **здатність до прийняття ризику;**
- **рівень толерантності банку до ризику (ризик-апетит);**
- **ліміти ризику;**
- **профіль ризику.**

Рівень (кількісні значення) цих індикаторів ризикованості діяльності кожен банк визначає індивідуально.

Здатність до прийняття ризику — це максимальний рівень ризику, який банк в змозі прийняти на підставі:

- вимог до достатності капіталу;
- ефективності системи управління ризиками.

Рівень толерантності банку до ризику (ризик-апетит) — це сукупна величина та типи ризиків, які банк готовий прийняти відповідно до бізнес-моделі та стратегічних цілей. Визнається в декларації схильності до ризику.

Ліміти ризику — кількісне обмеження для контролю величини ризиків, на які наражається банк протягом своєї діяльності.

Профіль ризику — фактична величина прийнятого банком сукупного ризику, обчислена на визначений момент часу.

Запровадження нових принципів побудови системи ризик-менеджменту ставить на меті підвищення рівня корпоративного управління в банках, посилення та більшу деталізацію вимог до процесу управління ризиками, посилення відповідальності особового складу органів управління банком за прийняті ризики та фінансову стійкість банку. Побудова якісної системи управління ризиками в банках є складовою частиною нових вимог до корпоративного управління.

Переосмислення підходів до побудови системи ризик-менеджменту банку здійснено з огляду на: підвищення рівня відповідальності ради та бенефіціарів, трансформації операційної моделі діяльності банку, зміни корпоративної культури та створення цілісної культури управління ризиками, що пронизує всі ланки організаційної структури банку. Удосконалення банківських систем ризик-менеджменту потребує перехідного періоду для впровадження окремих вимог, а також пов'язана

з необхідністю додаткових затрат на персонал та ІТ-технології. Впровадження більш якісних систем управління ризиками дозволить підвищити рівень надійності як окремих банків, так й банківської системи в цілому.

12.2. Організаційна структура та суб'єкти управління ризиками в банку

Діяльність з управління ризиками здійснюється через організаційно-ієрархічну структуру системи ризик-менеджменту банку. Організаційну структуру визначають культура організації, розмір і складність відповідних бізнес-операцій, види ризиків, що приймаються, і суттєвість їх можливих негативних наслідків. Отже, у різних банках практична реалізація організаційно-ієрархічної структури системи ризик-менеджменту може різнитися.

Організаційна структура ризик-менеджменту спрямована на досягнення бізнес-цілей банку через виконання таких завдань:

- 1) визначення рівня толерантності до ризиків;
- 2) розмежування функцій та відповідальності ради і правління банку, профільних комітетів та бізнес-підрозділів банку в системі ризик-менеджменту;
- 3) внутрішня звітність щодо загального рівня ризикованості та окремих ризиків банку;
- 4) забезпечення життєздатності банку в кризових ситуаціях — стрес-сценарії, план антикризового управління;
- 5) оптимізація очікуваних прибутків та збитків та зниження рівня неочікуваних збитків (втрат).

Банк має забезпечити чіткий розподіл функцій, обов'язків та повноважень з ризик-менеджменту, а також чітку схему відповідальності згідно з таким розподілом. Розподіл функцій і повноважень має охоплювати всі організаційні рівні і підрозділи банку. Велике значення надається розподілу функцій з ризик-менеджменту між радою та правлінням банку: стратегію управління ризиками визначає рада, а загальне керівництво процесом управління ризиками здійснює правління.

Розподіл обов'язків і підпорядкованість підрозділів мають бути задокументовані і доведені до відома виконавців у такий спосіб, щоб весь персонал банку розумів свої функції, обов'язки та повноваження, свою роль в організації і процесі здійснення контролю, а також свою підзвітність. Організаційна структура потребує періодичного уточнення та вдосконалення, ураховуючи зміни ситуації та середовища.

До організації процесу управління ризиками залучаються такі функціональні та структурні підрозділи банку:

- 1) рада банку — у межах своїх функцій та відповідальності перед власниками банку, вкладниками/контрагентами та органами банківського нагляду;
- 2) правління банку — у межах своїх повноважень та відповідальності перед радою банку, вкладниками/контрагентами та органами банківського нагляду;