

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління кадровим потенціалом фінансової установи ПрАТ «Сенс
Банк»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-_____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Букрєєва Д.А.

Керівник : ст.викл. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософії PhD

Акімов А.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Букреєва Дар'я Андріївна

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом фінансової установи ПрАТ «Сенс Банк»

керівник роботи: Акімов А.В., ст.викл. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

4 таблиць

4 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Акімов А.В.		
2	Акімов А.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент

(підпис)

Д.А. Букреєва

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Акімов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра «Управління кадровим потенціалом фінансової установи ПрАТ «Сенс Банк»: 49 с., 8 рис., 6 табл., 14 джерел.

Актуальність теми управління кадровим потенціалом банківської установи пов'язана із специфікою банківської діяльності та особливими умовами з якими банки стикаються у кризовий та воєнний період часу. До персоналу банків необхідно застосовувати особливі вимоги, з урахуванням ментального стану клієнтів, економічними складнощами та загальноекономічними проблемами в країні, які разом викликають нестачу ресурсів та труднощі з фінансуванням бізнесу.

Мета роботи – сформулювати оптимальний механізм управління персоналом банку в умовах воєнного часу.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та виконано низку науково-дослідницьких завдань:

- скомпонувати понятійний дослідницький апарат в сфері управління банківською установою;
- проаналізувати ефективний досвід управління персоналом банку;
- запропонувати ефективну модель управління персоналом банку в умовах воєнного часу.

БАНК, КРЕДИТ, ПЕРСОНАЛ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИРОБНИЦТВО,
УПРАВЛІННЯ, РИНОК, СЕГМЕНТ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis "Management of personnel potential of the financial institution Sense Bank PJSC": 49 pages, 8 figures, 6 tables, 14 sources.

The relevance of the topic of managing the personnel potential of a banking institution is related to the specifics of banking activity and the special conditions faced by banks in times of crisis and war. It is necessary to apply special requirements to the staff of banks, taking into account the mental state of clients, economic difficulties and general economic problems in the country, which together cause a lack of resources and difficulties with business financing.

The purpose of the work is to formulate the optimal mechanism of bank personnel management in wartime conditions.

To achieve the set goal, a number of scientific and research tasks were set and completed:

- to compose a conceptual research apparatus in the field of management of a banking institution;
- to analyze the effective experience of bank personnel management;
- to propose an effective model of bank personnel management in wartime conditions.

BANK, CREDIT, MARGIN, ACCOUNTARY, CLIENT, CONTRACT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2 Загальний опис сфери дослідження.....	15
1.3 Методи дослідження та способи досягнення мети.....	17
РОЗДІЛ 2 СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	19
2.2 Аналіз сфери зовнішньоекономічної діяльності об'єкта.....	24
2.3 Виявлення слабких місць та проблем.....	32
2.4 Шляхи вдосконалення діяльності об'єкта	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	40

ВСТУП

Дипломна робота бакалавра на тему: «Управління кадровим потенціалом фінансової установи ПрАТ «Сенс Банк»» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблеми виживання великого банку, його представництва та управління персоналом у специфічних умовах воєнного часу. Справа стосується не тільки роботи з персоналом банку стосовно їх службових обов'язків, а й навичок, які пов'язані з особливими умовами діяльності, зокрема – управління залишками на кореспондентських рахунках, формуванням обов'язкових резервів банку, забезпечення належного фінансування дебіторсько-кредиторської заборгованості та виконання вимог регулятора ринку – НБУ.

Мета роботи – встановити ефективний механізм управління фінансовими ресурсами, які підприємство отримує в результаті господарської діяльності.

Для досягнення мети встановлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати існуючі механізми управління персоналом комерційного банку «Сенс Банк»;
- розглянути фактичну соціально-економічну ситуацію на ПрАТ «Сенс Банк», що склалась у результаті дії військового стану та його наслідків;
- сформулювати низку пропозицій стосовно управління персоналом та можливості використання нових форм роботи з персоналом та розвитку банківської установи.

В роботі розглянуто теоретичне питання управління персоналом, в результаті основної операційної діяльності банку та реінвестування у його розвиток, враховуючи наслідки війни та втрату більшої частини посівних активів компанією власника.

Так, кредитний портфель банку до війни та часткової окупації Запорізької області складав 86 млн грн, було задіяно 4 відділення та головний

офіс у Запоріжжі, 402 корпоративних клієнти на умовах кредитування бізнесу, десятки тисяч приватних клієнтів під споживчі кредити.

Об'єкт дослідження – діяльність фінансової установи ПрАТ «Сенс Банк».

Предмет дослідження – інструментарій, механізми та організація процесу управління банківськими ризиками.

Методи дослідження. У роботі використано методи: загальнонаукові (узагальнення, порівняння, історизм, аналіз, системність, комплексність, аналогія); візуально-графічний; системний і комплексні підходи; економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Економічна сутність банківського ризику

Ризик є обов'язковим елементом будь-якої економіки. Поява ризику як невід'ємної частини економічного процесу – об'єктивний економічний закон. Дія цього закону зумовлена скінченністю будь-якого явища, в тому числі й господарського процесу. Неминучий ризик і в банківській системі. Будь-яка банківська діяльність, як відомо, пов'язана з несподіванками, ступінь яких залежить від спроможності банку прогнозувати економічну ситуацію, розраховувати фінансову окупність проекту, вибирати партнерів для своєї діяльності, швидко реагувати на зміну ринку і приймати ефективні управлінські рішення. Проте, передбачити всі несподіванки, що супроводжують банківську діяльність, як правило, неможливо, а тому завжди існує ризик збитків або неотримання наміченого прибутку.

Економічні перетворення в нашій країні викликали інтерес до питань ризику в господарській діяльності, а сама теорія ризику в процесі формування ринкових відносин не тільки одержала свій подальший розвиток, але й стала практично затребуваною.

Незважаючи на швидке поширення практики управління ризиками в банках та інших фінансових установах, дотепер існують різноманітні визначення ризиків, що утрудняє розробку єдиних норм і правил управління ними.

Необхідно відмітити, що банківські ризики виникли з появою грошового обігу і відношень «позичальник – кредитор». Перші норми банківського і кредитного права були зафіксовані ще в Древньому Римі III ст. до н.е., відповідно яким банки, що спеціалізувались на міняльній справі, називались нуміляріями. Арендарії на базі посередництва в платежах широко надавали кредити своїм клієнтам [3, с.4]. Але на той час діяльність банків не завжди була бездоганною - доводилось ризикувати як банкірам, так і їх клієнтам.

Протягом всієї історії розвитку банківських систем різних держав постійно виникає проблема управління банківськими ризиками. Як відмічав К. Маркс: «банк...представляє собою найвишуканіше і найдосконаліше творіння, до якого взагалі приводить капіталістичний спосіб виробництва». Але при цьому «банки схильні «зариватися», роздаючи свої кредити ради прибутку. Звідси і можливість їх краху, який може мати для економіки дуже важкі наслідки» [4, с.42].

З розвитком фінансових систем спектр ризиків постійно розширювався. Але задача ефективного управління ризиками стала найбільш актуальною лише в останні 20 років. Характерною особливістю останнього часу стали власне не стільки самі банкрутства окремих банків в різних країнах, які траплялися і раніше, а ті масштаби і швидкість, з якою вони виникають і розповсюджуються. Таким чином, банки в мінливих умовах, змушені передбачувати вірогідні зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Важливим етапом дослідження ризик-менеджменту комерційного банку є вивчення підходів до трактування поняття «банківський ризик». Наразі загальне поняття банківського ризику широко подано в опублікованих монографіях і наукових статтях вітчизняних і закордонних авторів. Ознайомимося з найбільш розповсюдженими підходами.

Так, Примостка Л.О. при дослідженні ризику в контексті банківського менеджменту зазначає, що «ризик вимірюється ймовірністю того, що очікувана подія не відбудеться і це призведе до небажаних наслідків» [5, с. 27].

Вітлінський В.В., Пернаківський О.В., Наконечний Я.С., Великоіваненко Г.І., зазначають, що «ризик можна трактувати як міру можливого несприятливого відхилення від сподіваного (чи бажаного) результату того чи іншого управлінського рішення, яке може призвести до втрати банком частини прибутків, до збитків, шкоди іміджу банку, а в екстремальних випадках становить загрозу його існуванню» [6, с. 19].

«Ризик потенційно дуже шкідливий і небезпечний», вважають В. Кочетков та Н. Шипова. «У банківництві ризик – це загроза втрат при настанні певних подій» [7, с.5].

При дослідженні ризикованості інвестиційного кредитування Пересада А.А. та Майорова Т.В. прийшли до висновку, що «ризик визначається як відхилення сподіваних результатів від середньої або сподіваної величини. Його також можна

розглядати як шанс мати збитки або одержати дохід від інвестування у певний проект” [29, с. 201].

Тобто на противагу попереднім трактуванням ризику як негативного явища вони вбачають в ньому не лише потенційну можливість збитків, але й вигод. Більш ґрунтовно цю думку Пересада А.А. викладає в монографії “Управління інвестиційним процесом.” “У реальності завжди існують обставини, що виходять з-під контролю, тому що вони носять зовнішній характер. Ці обставини впливають на результати діяльності і визначаються як ризик. Однак потрібно розуміти, що ризик – це не тільки втрати, але й додатковий прибуток, тобто разом із ризиком понести втрати існує альтернатива одержання додаткових доходів (прибутків)” [9, с.250].

Досліджуючи сутність банківського ризику, автори навчального посібника «Банківський менеджмент» прийшли до висновку, що ризик як елемент господарського рішення – це ситуативна характеристика діяльності будь-якого суб’єкта ринкових відносин, у тому числі банку, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі (або сприятливі) наслідки у випадку неуспіху (або успіху) [10, с. 289]

Дати ґрунтовне і всебічне поняття банківського ризику намагаються і практики. Так, наприклад, на III форумі із східноєвропейського ризик-менеджменту менеджер Pricewaterhousecoopers Логовинський Є.І. зазначив [11]: „Ризик – це будь-які фактори, що заважають банківській установі виконати поставлені задачі. Він включає:

- вірогідність відсутності позитивних тенденцій (ризик невикористаних можливостей);
- можливість невідповідності фактичних результатів запланованим (ризик як невпевненість);
- загроза того, що може статися щось недобре (ризик як загроза/ небезпека)”.

Начальник Служби управління ризиками Ощадбанку Мінін А.А. вважає, що „банківський ризик – це потенційна загроза недоотримання доходу або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх факторів. Такі збитки можуть бути прямими (втрата доходів або капіталу) або опосередкованими (обмеження на здатність банку досягати своїх цілей)” [11].

На думку академіка АЕНУ Галасюка В.В., розглядаючи поняття ризику, необхідно виходити із принципів суб’єктивності і абсолютності економічних оцінок. Відповідно принципу суб’єктивності, події первинно не є ні позитивними ні

негативними. Саме суб'єкт економічних відносин дає їм оцінки. При цьому оцінки однієї і тієї ж події, зроблені різними суб'єктами, внаслідок розбіжностей їх інтересів і цілей не завжди співпадають. Принцип абсолютності означає: суб'єкт економічних відносин оцінює подію або як негативну, або як позитивну. Саме суб'єктивний поділ усіх подій суб'єктом економічних відносин у відповідності зі своїми суб'єктивними інтересами та цілями і є основою суб'єктивності оцінок ризиків." [12, с. 180-181].

Відсутнє однозначне загальноприйняте визначення банківського ризику і в наукових дослідженнях зарубіжних авторів. Так, В.Т. Севрук оцінює ризик як ситуативну характеристику діяльності, що відображає непевність її виходу і можливі несприятливі наслідки у випадку неуспіху. «Ризик виражається вірогідністю отримання таких небажаних результатів, як втрати прибутку і виникнення збитків внаслідок неплатежів за виданими кредитами, зменшення ресурсної бази і т.п." [13, с.3-4].

Професор В.М.Усоскін асоціює ризик із непевністю, що пов'язана з подіями, які важко або неможливо передбачати. Для банку основні види ризику пов'язані зі структурою його портфеля, тобто з набором фінансових активів, в які вкладені ресурси банку та вказує на необхідність "підтримки оптимального співвідношення між прибутковістю і ризиком, що складає одну із головних і найбільш складних проблем управління банком" [15, с. 26-28].

Джозеф Ф. Сінкі, мол. більш докладно розкриває поняття ризику у фінансах і характеризує його як «непевність, пов'язану з будь-якою подією або його наслідком. Вірогідність настання будь-яких подій характеризується розподілом вірогідностей. Оскільки рішення менеджерів повинні враховувати передбачувані зміни, джерелом ризику виявляються тільки непередбачені зміни. Хоча очікувані зміни не піддаються безпосередньому спостереженню, ми можемо спробувати їх вимірювати на підставі статистичних досліджень за такою формулою [16, с.428]:

$$\begin{array}{rcc} \text{Дійсна} & & \text{Очікувана} & & \text{Непередбачена} \\ \text{зміна} & = & \text{зміна} & + & \text{зміна} \end{array}$$

Простіше, але по суті однотипно, дається характеристика ризику Г. С. Пановою. Визначаючи прибутковість у ринковій моделі економіки як найважливіший стимул діяльності банку, вказується, що „комерційний банк при здійсненні певної угоди ніколи не може бути до кінця упевненим в її результаті, або, іншими словами, несе ризик фінансового результату угоди" [17, с.116-118].

Ю.С. Масленченков і Ю.Н. Тронін припускають, що ситуація ризику пов'язана з можливістю вибору із двох альтернативних варіантів поведінки: ризикованого і надійного, тобто такого, який гарантує збереження досягнутого [18, с.2; 45, с.11]. Таким чином, автори визначають ризик як дію суб'єкта, яка, з одного боку, може викликати певні втрати, а з іншого боку – «збереження досягнутого», але неотримання доходу.

Ю. Мхитарян, Л. Сафонова, І. Тверська у своїй роботі "Организация управления банковской деятельностью" характеризують ризик як «загрозу втрати банком частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або створення додаткових витрат» [21, с.39].

Печалова М. зазначає, що специфіка економічного аспекту ризику пов'язана з тим, що ризик, незважаючи на очікуваний фінансовий вигравш, ототожнюється з можливим збитком, викликаним реалізацією обраного управлінського рішення, і/або несприятливим впливом оточуючого середовища, включаючи зміну ринкових умов, форс-мажорні обставини і т.д. Таке трактування ризику достатньо виправдане, оскільки, виконуючи функції фінансових посередників, банки покривають левову частку своїх потреб в грошових ресурсах за рахунок залучених коштів. А для цього треба володіти високим ступенем надійності і суспільною довірою, адже довіряють тим, хто має стабільний прибуток і мінімальні втрати [22, с.70].

Проведені дослідження трактувань банківського ризику як економічної категорії дозволили виділити наступні підходи до визначення цього поняття вітчизняними та зарубіжними науковцями та практиками (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Сутність банківського ризику як економічної категорії в різних джерелах

№	Зміст поняття	Автор трактування
1.	Банківський ризик – вірогідність відхилення від сподіваного результату.	Примостка Л.О., Пернаківський О.В., Великоіваненко Г.І., Пересада А.А, Майорова Т.В, Вітлінський В.В., Наконечний Я.С., Галасюк В.В., Севрук В.Т., Кисельов В.В.
2.	Банківський ризик – можлива загроза втрат.	Кочетков В.М., Шипова Н.А., Мінін А.А., Антонов Н.Г., Пессель М.А., Мхитарян Ю.І., Сафонова Л.А., Тверська І.В.
3.	Банківський ризик – вірогідність отримання як збитків, так і прибутку.	Пересада А.А, Майорова Т.В, Печалова М.Ю.
4.	Банківський ризик – невпевненість	Усоскін В.М., Джозеф Ф. Сінкі мол.,

	передбачення результатів.	Панова Г.С.
5.	Банківський ризик – ситуативна характеристика діяльності банку, що відображає невизначеність її результату.	Кириченко О.А., Гіленко І.В., Сиротян С.В.
6.	Банківський ризик – діяльність суб'єктів, пов'язана з подоланням невизначеності.	Масленченков Ю.С., Тронін Ю.М.

Аналіз наведених вище підходів до визначення банківського ризику виявив ряд недоліків, властивих даним трактуванням.

По-перше, певні труднощі в практичній та науковій діяльності викликає використання для характеристики ризиків індивідуальних ознак. Наприклад, визначаючи ризик як вірогідність, автори не враховують, що вірогідність – це лише одна із ознак ризику. Тим більше вірогідність можна оцінити не для всіх видів ризиків. Неправильно також трактувати ризик як невизначеність. Невизначеність – це риса ризику, що обумовлює його зміст.

По-друге, некоректно визначати ризик як діяльність або дію, тому що об'єктивно існують не пов'язані з проявом банківської діяльності види ризику такі як, наприклад, ризик стихійного лиха, ризик виходу із строю обладнання тощо.

По-третє, не можна розглядати ризик лише як загрозу збитку чи втрати можливості, оскільки це не дозволяє повною мірою розкрити сутність банківського ризику, так як не враховує інші важливі його аспекти.

По-четверте, неправомірно розглядати «шанс» і «ризик» як парні поняття, тому що вірогідність одержання прибутку, або «шанс», є одним із можливих результатів від проведення ризикованих операцій, не являючись при цьому парним поняттям ризику.

Як бачимо, існуючі неоднозначності в тлумаченні банківського ризику вимагають провести ґрунтовне і всебічне дослідження економічної суті цього поняття. Перш за все, розгляд суті ризику потребує встановлення співвідношень між такими поняттями, як ризик, невизначеність, упевненість, вірогідність, міра ризику, масштабність можливого результату, схильність до ризику, ризик-експозиція, прибутковість, збиток.

Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Ризик присутній практично в будь-якій діяльності

комерційного банку. Якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати, а це зумовлює ситуацію невпевненості (невизначеності) стосовно того, які саме результати будуть отримані. Говоримо про впевненість тоді, коли не маємо сумнівів щодо наслідків тієї чи іншої події. Тобто, вживаючи терміни впевненість і невпевненість, говоримо про суб'єктивне сприйняття ймовірності настання певної події.

Здатність людини передбачити наслідки тих чи інших подій значною мірою залежать від її поінформованості. У зв'язку з цим у літературі виділяють декілька рівнів невизначеності (табл. 1.2) [23, с.11].

Таблиця 1.2

Характеристика невизначеності

Рівні невизначеності	Характеристика
Невизначеності немає (впевненість)	Наслідки можна передбачити точно
Перший рівень (об'єктивна невизначеність)	Наслідки подій та їх ймовірність відомі
Другий рівень (суб'єктивна невизначеність)	Наслідки подій відомі, а ймовірність - ні
Третій рівень (повна невизначеність)	Наслідки відомі не певною мірою і їх ймовірність невідома

Можна виділити наступні фактори невизначеності: макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище банківського бізнесу.

Невизначеність і неповнота інформації, які пов'язані з процесом прийняття рішення, являються першою сходинкою до визначення ризику.

Дослідження поняття банківського ризику підводить нас до необхідності враховувати активність банку в умовах невизначеності. Активність банку як суб'єкта ризику доцільніше виражати через категорію «поведінка». Найбільш часто уживана для визначення ризику комерційного банку категорія «діяльність» є менш вдалою. Діяльність представляє собою об'єктивно задану доцільну форму активності суб'єкта. В рамках однієї і тієї ж діяльності банки можуть діяти по-різному. В одних і тих самих умовах банки можуть обирати різні лінії поведінки, а, значить, по-різному ризикувати. Діяльність може іманентно або ситуативно включати в себе елементи невизначеності, проблемності, небезпеки. Але ризик проявляється лише в поведінці суб'єкта, що реагує на конкретну ситуацію. Слід зазначити, що відмова від дій також є ризиком[24.]

Необхідно розрізняти поняття «прийняття рішень в умовах невизначеності» та «ризиковані рішення» в сенсі раціональності. І в першому, і в другому випадку

можлива однакова помилка, можливий як успіх, так і не успіх. До того ж повну невизначеність, в силу обмеженості процесу пізнання, об'єктивно встановити неможливо. І найголовніше, необхідно оцінювати ситуацію і робити вибір, навіть в умовах повної невизначеності, спираючись на свій досвід, чуття та інтуїцію, а значить – ризикувати. При цьому підходи до вибору вектора поведінки можуть бути абсолютно різними. Ми можемо класифікувати їх, наприклад, у відповідності з веберівськими ідеальними типами соціальної дії:

- цілеспрямовані (максимізація прибутку, запобігання збиткам тощо);
- цінніснорациональні (орієнтація на загальнобанківську політику відповідно до стратегії розвитку установи, дотримання положень кредитної політики банку тощо);
- традиційні (орієнтація на загальні норми ведення банківського бізнесу відповідно до законодавства та практики, яка склалася);
- афективні (орієнтація на досягнення ситуативних потреб).

Крім того, одна і та сама ситуація різними банками може інтерпретуватися по-різному, і, як наслідок, передбачати різні рішення. Тому кожен банк може розглядати ситуацію під специфічним кутом зору, в результаті чого дана ситуація для одних може виглядати дуже ризикованою, а для інших ні.

Таким чином, ситуація ризику не є окремим випадком ситуації невизначеності. Невизначеність виступає констатуючою ознакою ризику, тобто середовищем його виникнення, і тому зростання невизначеності може спричинити ще більший ризик. Суб'єктивно повна невизначеність означає абсолютний ризик, тобто покладання на волю випадку. А величину ризику можна розглядати в системі трьох координат: ризик збільшується із зменшенням вірогідності досягнення цілі і з одночасним збільшенням невизначеності (кількості альтернатив) і ціни помилки [25].

Вплив невизначеності і неповноти інформації призводить до ситуації, коли будь-яке управлінське рішення веде не до одного певного результату, а до деякого вірогідного розподілу можливих результатів. Вірогідність події – це його математична ознака, що означає можливість розрахувати частоту настання події при наявності достатньої кількості статистичних даних (спостережень).

Величина ризику – один із головних визначальних факторів при прийнятті рішення, і вона може здійснювати вирішальний вплив на вибір альтернативи. Міра ризику – це ступінь невизначеності фінансових результатів, ступінь вірогідності втрат.

Присвоєння вірогідностей, тобто оцінка величини банківського ризику, здійснюється на основі опрацювання статистичної інформації (об'єктивна вірогідність) або експертним шляхом (суб'єктивна вірогідність) (рис. 1.1.).

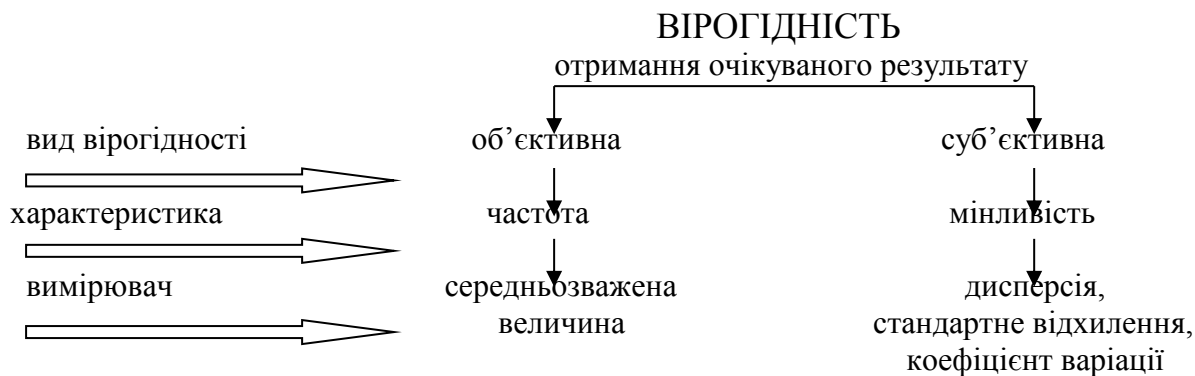


Рис. 1.1. Параметри ризику

В банківництві при ухваленні рішень намагаються використовувати об'єктивну оцінку вірогідності настання очікуваного результату. При цьому застосовують математичний інструментарій теорії ймовірності – стандартне відхилення, дисперсія, математичне очікування, коефіцієнт імовірності. Чим менше значення стандартного відхилення від коефіцієнта варіації за основними параметрами діяльності, тим менше ризик.

Але використання статистичних даних для оцінки вірогідності реалізації альтернатив не завжди можливе, тому що в більшості випадків отримати їх або неможливо, або вони недоступні. Робота із статистичними даними передбачає професійну підготовку і може виконуватися достатньо вузьким колом спеціалістів. Крім того, немає абсолютно надійних методик обчислення ризиків, що не дозволяє достовірно прогнозувати майбутні події. До того ж досить часто виникають ситуації, коли не вистачає часу на те, щоб математично оцінити вірогідність розвитку подій в тому чи іншому сценарії. Тому в більшості випадків визначається суб'єктивна вірогідність, хоча об'єктивна і суб'єктивна вірогідність – явища абсолютно відмінні. З одного боку, необхідно враховувати ірраціональність людської природи, з іншої – неможливість суб'єкта оцінити всі фактори, які можуть вплинути на результат дій. В

результаті суб'єктивна вірогідність, яка є результатом переважно якісної оцінки ситуації, майже завжди відрізняється від об'єктивної.

Ризик як розподіл вірогідностей несприятливих ситуацій – це відокремлена множина відхилень, яка не може бути однозначно визначена через її залежність від оцінки очікуваних значень. Зазвичай ці очікувані значення і фактичні відхилення від нього оцінюються в економічних показниках, які характеризують збиток для банку. Тому, у вузькому розумінні, ризик ототожнюють з вірогідністю розподілу збитків банку.

1.2. Ефект невизначеності в діяльності комерційного банку

На практиці найбільша увага приділяється не тільки вірогідності настання події, а вартісній оцінці нараження на ризик (exposure), яка виражається в грошовому вимірі: середня величина збитків з даного виду операцій за обраний період, стандартне відхилення прибутків/збитків, максимальний розмір втрат за певний період часу із заданою вірогідністю і т.п. [26, с.15]. Як бачимо, на відміну від невизначеності, ризику можна надати грошовий вираз. Це дозволяє автору виділити ще одну ознаку ризику – масштабність можливого результату (прибутку/збитку), тобто чутливість банку, окремих його портфельів до наслідків цих подій.

Однією з характерних ознак банківського ризику також є суперечність, яка проявляється в двох аспектах [29, с.28]:

- з одного боку, ризик сприяє вирішенню банківських проблем новими, нетрадиційними способами, сприяє переборенню консерватизму, а з іншого – веде до суб'єктивності і втрат якщо в умовах невизначеності обирається альтернатива без врахування випадкових факторів на діяльність банку;
- зіткнення реально існуючого впливу ризику дій з його суб'єктивною оцінкою.

Можливість наразитися на ризик (ризик-експозиція) виникає тоді, коли дії банку зумовлюють появу доходів чи збитків, які неможливо точно передбачити.

Невипадково банки іноді називають «покупцями і продавцями ризику», тому що існує певний взаємний зв'язок між прийнятим на себе ризиком і передбачуваною прибутковістю діяльності банку: більш високому ризику властива більш висока

прибутковість. Цікаво відзначити ще одну загальну закономірність: чим вищий прибуток, тим менша вірогідність його одержати, на відміну від практично безризикового одержання якогось мінімально гарантованого прибутку. Знаходження оптимального поєднання прибутку і ризику - складна задача, при рішенні якої необхідно враховувати дію множини кількісних і якісних факторів. Оптимальною комбінацією прибутковості і ризику є та, у якій досягається мінімум для співвідношення ризик – прибутковість або, що еквівалентно, максимум для співвідношення прибутковість – ризик.

Збиток – погіршення або втрата властивостей об'єкта. В банківській практиці збиток виражається у вигляді втрати або зниженні прибутку. Збиток може бути виражений в натуральному або у вартісному вираженні (економічний) [28].

Згідно з Методичними рекомендаціями НБУ, збитки можуть бути очікуваними і неочікуваними [3]. Очікувані збитки – це збитки, про які керівництво знає або повинно знати з достатньою впевненістю, що вони можуть мати місце (наприклад, очікуваний відсоток дефолтів за операціями з кредитними картками). Звичайно, такі збитки в тій чи іншій формі передбачають створення резервів. Неочікувані збитки – це збитки, пов'язані з непередбачуваними подіями (наприклад, системною кризою, міжнародною фінансовою кризою). «Буфером» для поглинання неочікуваних збитків виступає капітал банку.

Ризик – категорія об'єктивна, оскільки в самій реальності присутні ті самі елементи, які вносять невизначеність в наші дії, але зміст ризикованої поведінки суб'єктивний, тому прийнято розрізняти поняття «ризик» і «ставлення до ризику». Останнє пов'язане з термінами «усвідомлення ризику», «схильність до ризику», «сприйняття ризику», «оцінка ризику», «готовність до ризику», «прийняття ризику».

Більшість суб'єктів, в тому числі і банки, хочуть уникнути ризику, але вони можуть погодитися взяти на себе ризик програшу, якщо буде запропоновано певну компенсацію. Величина компенсації, що перевищує очікуване значення результату, називається премією за ризик. Величина, яка зрівнює цінність очікуваного виграшу і гарантованої суми відступних, називається безризиковим еквівалентом [30].

Отже, виходячи із основних характеристик ризику та визначальної ролі банківських менеджерів в позиціюванні операцій і поведінки банку відносно ситуації

ризик, а також ґрунтуючись на поставлені задачі дослідження, автор пропонує визначати «банківський ризик», користуючись більш багатозначнішим терміном «можливість». Широко розповсюджений підхід до трактування ризику як вірогідності дещо звужує розуміння цього поняття. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» ототожнюється «вірогідність» із «достовірністю» [33, с.147], в той час «можливість» трактується як здійсненність, допустимість; наявність умов і обставин; внутрішні сили, ресурси, здатності [33, с.536]. Тобто термін «можливість» включає в себе більш широку палітру значень і передбачає певну активність суб'єкта. Саме це робить його більш прийнятним для визначення банківського ризику з позиції управління банком.

Отже, банківський ризик – це можливість прийняття раціонального /нераціонального управлінського рішення, в рамках якого можна дати вірогідну кількісну і/або якісну оцінку дії факторів невизначеності, підсумком чого є отримання банком одного з трьох економічних результатів: негативного (збиток), нульового або позитивного (прибуток).

Основним документом, який використовується в останній час для побудови системи банківських ризиків, є Консультативний лист Базельського комітету з банківського регулювання. Запропонований перелік містить дев'ять самостійних видів ризиків: кредитний, операційний, правовий, ризик країни, трансфертний, ринковий, процентний, ризик ліквідності і ризик репутації. Але перераховані назви найменування являються номінальними і не вказують на специфічні властивості утворення ризиків та ступінь узагальнення потенційних небезпек, які вони в собі містять.

Група американських дослідників класифікують банківські ризики за факторами виникнення на три основні групи: зовнішні, функціональні і фінансові (кредитний, ризик ліквідності і ціновий ризик, який включає валютний, інвестиційний, процентний) [36, с.54].

Пропонується також класифікувати банківські ризики за джерелами виникнення на індивідуальні ризики (рівень банківського співробітника), ризики мікрорівня (кредитний, ризик країни, ринковий, процентний, ліквідності, операційний, правовий, ризик втрати репутації) і макрорівня (загальноекономічні, нормативно-правові) [37, с.34].

Розширена класифікація ризиків, притаманних банківській діяльності, дається О.І. Лаврушиним [38, с.342], де ризики підрозділяються за різними критеріями: за

сферою виникнення, за наслідками, за методами розрахунку, за характером врахування, за можливістю управління, за ступенем дії, ризику окремих банківських операцій. Аналогічний підхід використовується для класифікації ризиків Л. Т. Гіляровською та С.М. Паневіною [9, с.104].

Сиротян С.В. дає ще більш широку класифікацію банківських ризиків. На думку автора, найбільш важливими елементами, покладеними в основу розподілу є: тип комерційного банку, сфера виникнення і впливу банківського ризику, склад клієнтів банку, метод розрахунку ризику, розподіл ризику в часі, характер обліку, можливість керування, кошти керування, вид операцій [10, с. 295].

Узагальнивши викладені вище підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до класифікації банківських ризиків, автор пропонує ієрархічну структуру банківських ризиків, в якій враховуються наступні класифікаційні ознаки ризиків: джерела виявлення ризиків, характер банківських операцій та вид банківської діяльності.

1.3. Загальна економічна концепція і структура ризик-менеджменту

Виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління в банківському бізнесі було спричинено дією цілої низки факторів і тенденцій, які радикально змінили підходи до управління ризиками. До них, зокрема, відносяться: глобалізація світової економіки; зростання ролі і значення фінансових ринків; досвід невдалого управління банками в кризових ситуаціях; розвиток ринку похідних; вимоги регулюючих органів; інформаційно-технологічний розвиток та ін.

Родоначальником науки управління ризиками вважаються Сполучені Штати Америки. Саме в цій країні наприкінці 50-х років ХХ ст. вперше почали застосовувати термін «ризик-менеджмент», а згодом користуватися складними вимірниками фінансового ризику.

Становлення ризик-менеджменту як точної науки приходить на 1973 р. Цей рік був відмічений трьома важливими подіями: скасуванням Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів, початком роботи Чиказької біржі опціонів і публікацією Блеком, Шоулзом і Мертоном знаменитої формули оцінки опціонів.

Перехід до системи вільно плаваючих валютних курсів в більшості розвинутих країн став сильним стимулом до кількісного виміру і управління валютними і процентними ризиками, а підхід Блека і Шоулза був прийнятий як теоретична основа для оцінки і управління всіма видами ринкових ризиків [26, с.571].

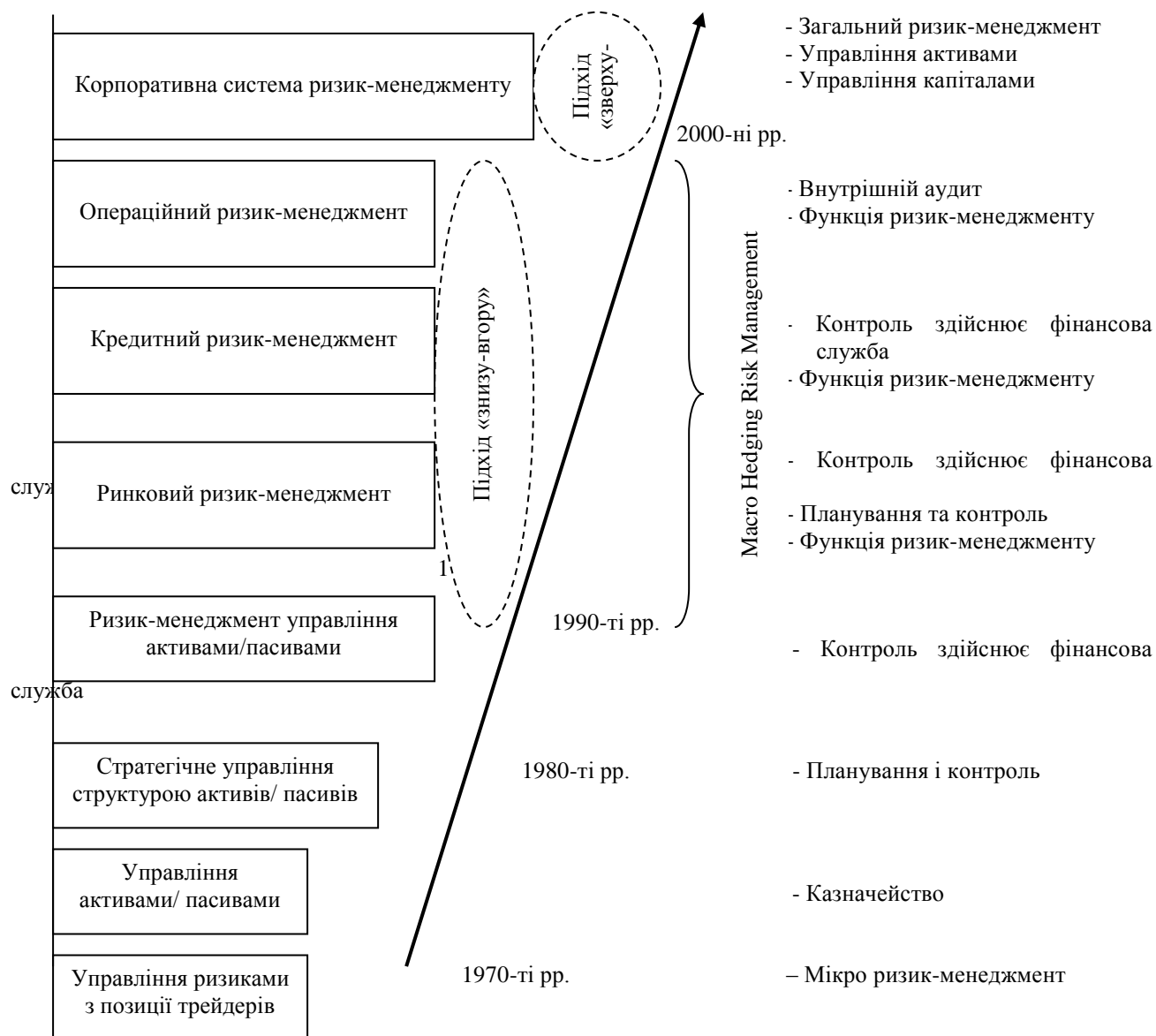


Рис. 1.2. Еволюція підходів банківського ризик-менеджменту [27]

До 90-х рр. управління банківськими ризиками здійснювалось лише на рівні окремих осіб, керуючих портфелем, трейдерів (мікро ризик-менеджмент) або в якості додаткової функції відділу стратегічного планування або казначейства (рис. 1.2). Отримані оцінки ризиків були неоднорідними і не могли бути співставлені одна з одною. При такому підході не можливо було інтегрувати отримані результати.

З настанням нового тисячоліття став застосовуватися інший підхід – підхід «зверху вниз», який полягає в орієнтуванні службовців і менеджерів усіх рівнів на ризик-менеджмент. При такому підході стало можливим отримати оцінки, які можна співставити з всіх видів фінансового ризику і агрегувати їх.

Для означення цієї нової моделі ризик-менеджменту часто використовують як рівнозначні такі терміни, як от комплексний ризик-менеджмент, інтегрований ризик-менеджмент, стратегічний ризик-менеджмент, ризик-менеджмент у рамках всієї банківської установи, ризик-менеджмент банку.

Хоча ризик-менеджмент – порівняно новий напрям у теорії і практиці менеджменту, але він почав впевнено посідати своє місце серед сучасних методів управління бізнесом. Про це, зокрема, свідчить неухильне збільшення кількості статей, книжок і підручників, у яких розглянуто проблеми управління ризиками [18, 26], поява різноманітного роду освітніх програм з даної тематики.

На сьогоднішній день в науково-методологічній літературі відсутнє єдине визначення поняття „ризик-менеджмент”. Для того, щоб з’ясувати суть цього поняття, дослідимо основні підходи щодо його трактування і на основі їх синтезу надамо власне визначення поняття «ризик-менеджмент комерційного банку».

Національний банк України під поняттям „управління ризиками” (ризик-менеджмент) розуміє процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їхній моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв’язки між різними категоріями ризиків [31].

На думку Тепмана Л. М., «ризик-менеджмент представляє систему оцінки ризику, управління ризиком і економічними (точніше, фінансовими) відносинами, що виникають в процесі цього управління, і включає стратегію і тактику управлінських дій» [52, с.288].

Російський вчений Хохлов Н.В. вважає, що „управління ризиком (або ризик-менеджмент) – синтетична наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, які наносять фізичний і матеріальний збиток. Точніше було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про методологію з власним набором термінів, класифікацією, єдиним підходом до аналізу різних ризиків” [32, с.5].

„У світовій і вітчизняній спеціальній літературі поняття управління ризиками (ризик-менеджмент) використовується в широкому і вузькому сенсах. В широкому сенсі управління ризиком (ризик-менеджмент) – являється мистецтвом і наукою про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому сенсі управління ризиком (ризик-менеджмент) представляє собою процес розробки і впровадження програми зменшення будь-яких збитків, що випадково виникають» [53, с. 6-7].

Гранатуров В. М. дає наступне визначення: «Управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, які дозволяють в певній мірі прогнозувати настання ризикових подій і приймати заходи для виключення або зниженню негативних наслідків настання таких подій» [54, с.29].

Н.О. Поморіна вважає, що в сучасній банківській практиці зміст понять «фінансовий менеджмент банку», «управління пасивами і активами», «управління ресурсами банку», «управління банківськими ризиками», «ризик-менеджмент» є за своєю суттю синонімами [56, 15 с.].

Старостіна А.О. та Кравченко В.А. в навчальному посібнику «Ризик-менеджмент: теорія та практика» [57, с.10], спираючись на розробки Міжнародного комітету стандартизації і ряду міжнародних організацій, що об'єднують фахівців з ризик-менеджменту, дають таке визначення цієї категорії: «Ризик-менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів».

Як бачимо, немає однозначності в трактуванні ризик-менеджменту. Крім того більшість авторів ототожнюють поняття «ризик-менеджмент» та «управління ризиком». Причину цього, на нашу думку, слід шукати в лінгвістичній площині, оскільки при перенесенні іноземних термінів у вітчизняну практику їх переклад на українську мову або не здійснювався зовсім (наприклад, management – менеджмент, risk-management – ризик-менеджмент), або при перекладі не завжди обґрунтовано враховували специфіку термінології.

В міжнародній практиці під ризик-менеджментом розуміють: «узгоджену діяльність щодо управління організацією та її контролю з урахуванням ризику» [58]. Для зручності в англійській мові замість довгого визначення «управління з урахуванням ризику» використовують «ризик-менеджмент». При перекладі risk-management трансформувався в управління ризиками, це й поклало початок плутанині, бо як можна керувати в принципі некерованими подіями чи обставинами [57, с.9]. Взагалі-то ним можна користуватися, але варто завжди пам'ятати, що це не безпосереднє управління ризиками, а керування установою з урахуванням ризику.

Банківський ризик-менеджмент входить до більш широкої та історично тривалішої області ризик-менеджменту – теорії прийняття рішень і представляє собою дисципліну на стику статистики, дослідження операцій, економіки, банківництва і психології. Головна особливість, яка виділяє банківський ризик-менеджмент – це використання об'єктивних ринкових цін як головний метод оцінки різних видів ризику.

РОЗДІЛ 2

ЛОКАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1. Ринковий підхід в управлінні банківською установою

«Ринковий» підхід дає більш точні оцінки і результати, ніж традиційна теорія прийняття рішень, яка базується, в основному, на експертних судженнях. Це значно наблизило банківський ризик-менеджмент до точних наук, хоча його зв'язок з суспільними дисциплінами – економікою і психологією – зберігає в ньому значну долю мистецтва. Враховуючи багатогранність поняття ризик-менеджменту, його можна розглядати з різних позицій: як галузь наукових знань, як явище, як процес, як систему, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління (рис.1.3.).

Ризик-менеджмент можна розглядати як мистецтво, яке опирається на концепції, закони, принципи і методи, які лежать в його основі. Такий підхід ґрунтується на тому, що будь-яка фінансово-кредитна установа, як об'єкт управлінської діяльності, є сукупністю складних соціально-технічних систем, на функціонування яких здійснюють вплив багато численні зовнішні і внутрішні фактори.

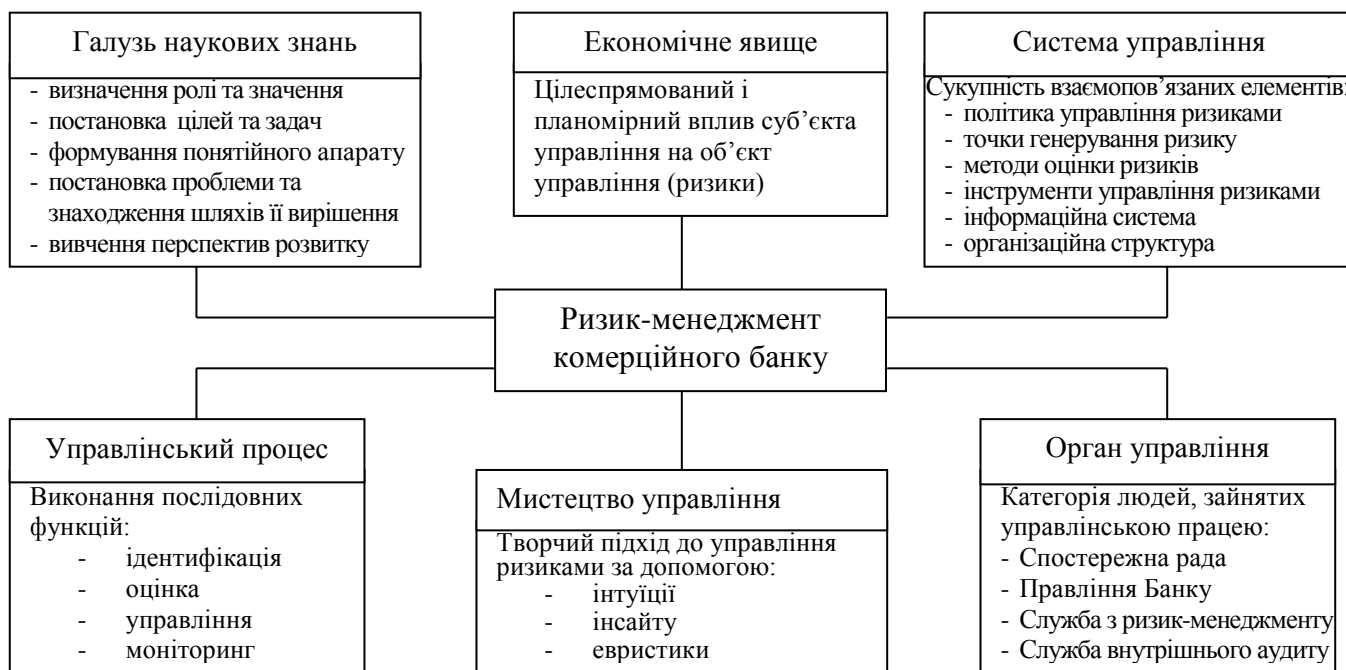


Рис.2.1. Складові поняття «Ризик-менеджмент комерційного банку»

Грунтуючись на вищевикладеному, ризик-менеджмент комерційного банку можна визначити як один із основних напрямів сучасного банківського менеджменту, що вивчає проблеми управління установою банку в цілому, або окремими її підрозділами з урахуванням ризик-факторів, в коло яких входить створення ефективної системи управління ризиками, елементи якої взаємодіють за затвердженими правилами і в узгодженій послідовності (схемі), опираючись на певні концепції, закони, принципи і методи.

Тепер зупинимось більш детально на кожному із напрямів.

Характеризуючи ризик-менеджмент з наукової точки зору, важливо визначитися з метою і задачами управління ризиками.

Мета ризик-менеджменту в рамках усього банку – забезпечення максимальної ефективності управління з урахуванням факторів невизначеності, які можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення комерційним банком своїх цілей. Пріоритетом при цьому є забезпечення фінансової стійкості і стабільності банківської установи; створення, захист і збільшення багатства акціонерів банку.

Основними задачами ризик-менеджменту, як науки, є:

- пояснення природи управлінської праці в області ризикології;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінських процесах;
- виявлення умов, при яких спільна праця виявляється найбільш ефективною.

Переваги ризик-менеджменту полягають в наступному:

- а) являється основою для підвищення ефективності стратегічного планування;
- б) дозволяє уникати вартісних несподіванок;
- в) поліпшує ефективність діяльності комерційного банку;
- г) дає можливість оптимально використовувати ресурси;
- г) сприяє більшій відкритості діяльності керівництва і поліпшує комунікації;
- д) забезпечує вище керівництво стислим оглядом головних ризиків, а також відомостями про ресурси, які виділені для впливу на високі ризики;
- е) дає менеджерам ефективну і послідовну методологію вивчення ризиків;
- є) покращує ведення обліку комерційним банком;
- ж) орієнтує топ-менеджмент на використання факторів ризик-можливостей для підвищення вартості банку.

Ризик-менеджмент передбачає дотримання таких основних принципів: зваженість, участь, безперервність, обережність.

Принцип зваженості означає, що серед різноманітних альтернативних варіантів банку необхідно обрати такий, що забезпечував би оптимальне співвідношення між ризиком та дохідністю відповідно загальної стратегії банку.

Принцип участі полягає в обов'язковому залученні в процес управління ризиками керівників департаментів, підрозділів, спеціалістів, а також фінансових служб.

Принцип безперервності полягає в тому, що управління ризиками здійснюється поетапно і не повинно перериватися, оскільки постійно змінюються стан банку та його клієнтів і контрапартнерів, відбуваються цінові зміни на фінансових та товарних ринках. Тому необхідно постійно відстежувати рівень можливих ризиків та їх вплив на очікувані результати діяльності банку.

Принцип обережності обумовлений тією обставиною, що оцінка ризиків проводиться в умовах невизначеності і динамічності фінансових ринків, а також прийняттям при оцінці ризиків певних допущень, пов'язаних із вірогідним характером ризику. Кожна проведена банком операція несе в собі ризик і повинна бути супроводжена проведенням операції, що хеджує, страхує або обмежує ризик цієї операції (проведення операцій з деривативами, формування резервів, контругоди тощо).

Будучи управлінським процесом, ризик-менеджмент припускає виділення відповідних рівнів залежно від часових горизонтів: стратегічний, тактичний, оперативний. Кожному з рівнів відповідають свої операції, і за кожний з рівнів відповідають різні підрозділи.

Стратегічне управління передбачає здійснення підготовки і затвердження загальної стратегії розвитку банку на Раді директорів, спільно із Підрозділом ризик-менеджменту, визначає загальну позицію банку відносно ризику і конкретні позиції у відношенні до кожного з ризиків. Стратегія ризик-менеджменту включає правила, на основі яких ухвалюються пошукові рішення і способи вибору варіанту рішення.

Тактика управління – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставлених цілей в певних умовах функціонування об'єкта управління. Крім того,

даний процес припускає розділення на ряд субпроцесів з управління кожним з видів ризиків і синергетичним ефектом їх взаємного впливу. Тактичним управлінням займаються Підрозділ ризик-менеджменту, Казначейство, для яких розробляються «правила гри», забезпечуючи стабільне положення банку щодо ризиків. Цими підрозділами здійснюється контроль над сукупним ризиком банку в межах середньострокового тимчасового горизонту виходячи з цільових установок з рівня ризику, закріпленого в політиці банку.

Характеризуючи ризик-менеджмент комерційного банку як явище, необхідно визначитися з об'єктом і суб'єктами управління. Об'єктом управління в ризик-менеджменті виступає конкретний майновий або немайновий інтерес банку (активи, зобов'язання, репутація банку тощо), розкид ймовірного результату якого в умовах невизначеності, коливається навколо очікуваного значення, що в остаточному підсумку позначається на доходах банку.

Суб'єкт ризик-менеджменту – це особа, структурний підрозділ, організаційна одиниця банку або інший орган управління, що безпосередньо чи опосередковано на основі використання специфічних трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових ресурсів задіяні (беруть участь і/або зацікавлені) в розробці, реалізації та контролі втілення стратегії управління ризиками комерційного банку.

Залежно від функціональних обов'язків та приналежності до банку, суб'єктів ризик-менеджменту можна поділити на чотири групи (рис. 1.4.):

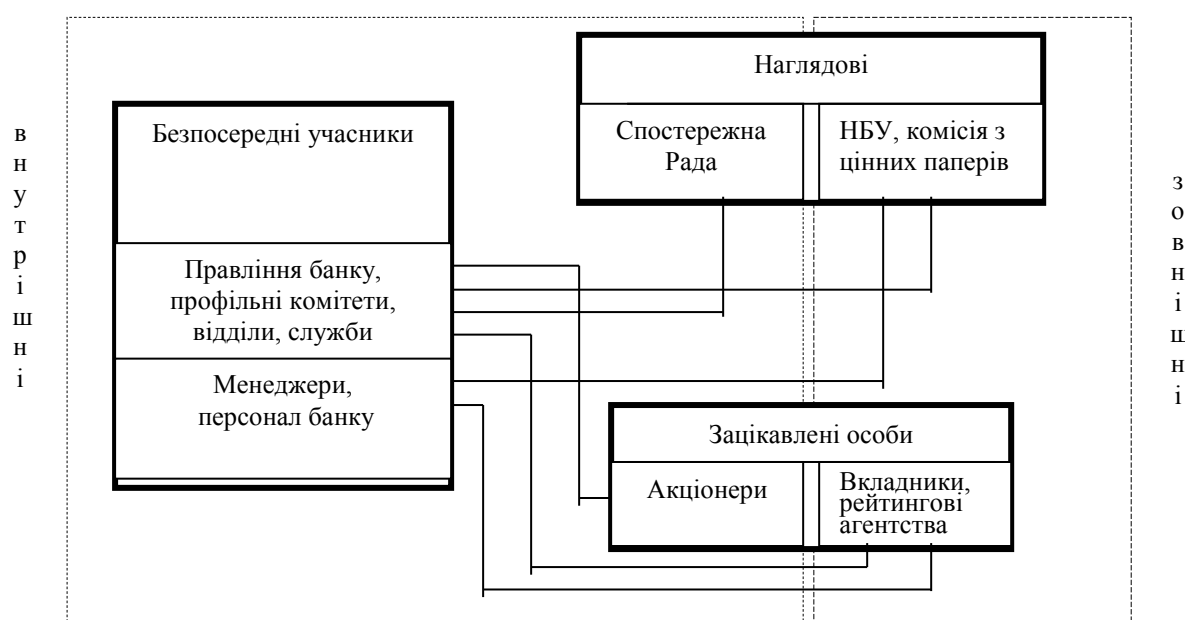


Рис 2.2. Суб'єкти ризик-менеджменту комерційного банку

1. Відносно участі в процесі управління: безпосередні учасники та наглядові органи.
2. За функціональними ознаками: управлінці та безпосередні виконавці.
3. Відносно цільових інтересів: виконавці та зацікавлені особи.
4. Причетності до банку: внутрішні та зовнішні.

Успішна діяльність фінансово-кредитної установи, в цілому, в значній мірі залежить від обраної концепції та ефективності процесу управління ризиками. Поняття “ефективність” передбачає розробку особливих механізмів прийняття рішень. Вони повинні дозволяти оцінювати, які ризики і в якому обсязі може прийняти на себе банк, визначити, чи виправдовує очікувана дохідність відповідний ризик. На основі цього повинні бути розроблені заходи, що дозволяють обмежувати вплив фактора ризику на діяльність комерційного банку. Ця задача може бути реалізована шляхом розробки системи управління ризиками, яка повинна дозволити керівництву банку виявляти, локалізувати, вимірювати та контролювати той чи інший вид ризику і тим самим обмежити його вплив.

Система ризик-менеджменту в комерційному банку включає такі елементи як: точки контролю (відповідним чином згрупованих банківських операцій, які генерують ризик), набір засобів і методів оцінки цих ризиків, їх прогнозування, інструментарій з обмеження і зниження даних ризиків, форми моніторингу і прогнозування ризиків, інформаційні потоки і організаційну структуру, побудовану за функціональною ознакою, і яка забезпечує роботу даної системи (рис. 1.5.).

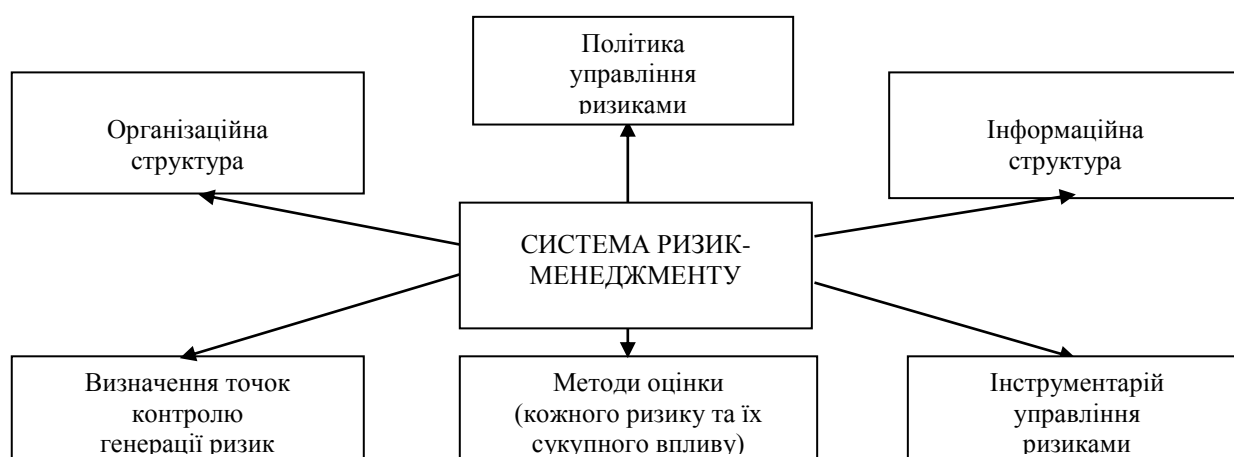


Рис. 2.3. Система ризик-менеджменту в комерційному банку
Система ризик-менеджменту повинна забезпечити рішення основних задач:

- оптимізувати співвідношення потенційних можливостей, ризиків, розміру капіталу і темпів зростання банку;
- реалізовувати системний підхід до оцінки і управління ризиками;
- співвідносити ризики і потенційні можливості для досягнення якнайкращих результатів;
- складати найважливішу частину процесу ухвалення управлінських рішень;
- покращувати керованість банку за допомогою створення адекватної структури контролю.

Ставлення банку до ризику повинне бути формалізоване в «Політиці з управління ризиками», де визначаються загальна мета і задачі ризик-менеджменту, а також стратегії для їх досягнення. Необхідна оцінка корпоративної культури і готовності до змін і визначення ідеології управління й контролю за ризиками в банку.

«Політика з управління ризиками» є основоположним елементом системи ризик-менеджменту, що регламентує роботу банку з ризиками, їх допустимий рівень. Вона визначається загальною стратегією банку.

Система управління ризиками підкріплюється методами їх мінімізації і обмеження, які представлені двома великими групами: загальні і специфічні. За способом впливу, відповідно, на активні і пасивні,

До загальних методів управління ризиками відносяться: диверсифікація, мінімізація ризиків на основі встановлення лімітів, страхування, хеджування. Специфічні методи управління ризиками обумовлені особливостями їх видів.

За способом дії методи управління ризиками можна розділити на активні і пасивні. Активні методи управління припускають дію на структуру портфеля з метою мінімізації втрат, формування оптимальної структури активів і пасивів, встановлення обмежень на можливі втрати, використання похідних інструментів для хеджування ризиків. З погляду часового фактора активні методи використовуються в поточному і перспективному режимах. До пасивних методів слід віднести створення резервів на можливі втрати з конкретних видів ризику, страхових резервних фондів. Створення резервів є віддзеркаленням структури активів і їх ризикованості, тобто їх формування є наслідком фактичного стану справ. Відзначимо пасивний характер цього методу.

Поширеним методом є метод диверсифікації, суть якого полягає в розподілі ризиків між різними сегментами банківського портфеля на основі оптимального співвідношення з погляду таких критеріїв, як ліквідність, доходність і ризик.

Метод страхування, у тому числі на основі використання похідних інструментів, дозволяє мінімізувати втрати відкритих позицій з процентних ставок, валют, цінних паперів (управління ринковим, валютним, процентним ризиками). Даний метод також використовується відносно залучених коштів, як правило, внесків фізичних осіб.

Одним з сучасних методів управління ризиками і контролю за дотриманням їх рівня є встановлення лімітів. Ліміт – граничне значення рівня ризику, яке можна допустити відповідно до стратегії банку (має кількісний вираз). Ліміти відповідно до стратегії і політики можуть встановлюватися для різних рівнів ієрархії банку, це дозволяє розосередити ризик і підпорядкувати ліміти, встановлені для різних рівнів управління. Крім такого ієрархічного розподілу, також формуються ліміти на обсяг активних операцій в залежності від їх терміновості. До таких лімітів відноситься вимога до мінімального розміру портфеля миттєвої ліквідності, ліміти кредитування за термінами. Крім того, встановлюються ліміти на сукупний обсяг відкритих ринкових позицій банку з термінових операцій. Дані ліміти є позиційними (тобто обмежуючими відкриту позицію по різних інструментах).

До інструментів управління ризиками відноситься також набір заходів із запобігання наслідків реалізації ризиків (контрзаходи) на випадок виходу ризиків за допустимий рівень. По-перше, необхідно забезпечити безперебійну роботу банку. Оскільки кінцевою реалізацією ризиків є виникнення проблем з ліквідністю, то, в першу чергу, до таких заходів повинні бути віднесені способи створення «подушки» ліквідності до моменту здійснення ризику. Серед методів виділяються: відмова від частини термінових активних операцій для накопичення ліквідності, вивід коштів з МБК, здійснення розширених запозичень на ринку МБК, продаж частини (всього) ліквідного портфеля цінних паперів, посилення роботи з залучення коштів, у тому числі шляхом надання більш високих ставок відносно ринку. Пріоритетність і масштаби використання даних методів визначаються виходячи з їх вартісної оцінки і репутації банку, а також масштабами прогнозованого «провалу» з ліквідності, внаслідок реалізації ризику, і часовим періодом до його настання.

Особливо слід зазначити такий елемент в системі ризик-менеджменту, як наявність достовірної, своєчасної і достатньої інформації для ухвалення рішень на кожному управлінському рівні, тобто наявність адекватної інформаційної системи.

Банк повинен володіти системою управлінського обліку і звітності. Зокрема, звітність повинна містити:

- на стратегічному рівні: загальні звіти для керівництва банку, на основі яких розробляється політика в області ризику, а також на підставі яких ухвалюються рішення на колегіальних органах управління;

- на тактичному рівні: звіти, необхідні для ухвалення рішень лінійними керівниками, службою ризик-менеджменту, управління.

Таким чином, однією з найважливіших задач при побудові системи ризик-менеджменту є організація процесу формування, подачі і зведення вказаної інформації в необхідних розрізах з постійною періодичністю.

Одним з найважливіших елементів управління ризиками є ефективний внутрішній контроль діяльності підрозділів, що дозволяє забезпечити ефективність і законність банківських операцій, точність і достовірність управлінської інформації.

Порядок контролю передбачає:

- а) контроль персоналу;
- б) контроль технологічного рівня, що забезпечує управління ризиками;
- в) контроль виконання встановлених обмежень і усунення ризиків;
- г) контроль дотримання законодавства.

Управління ризиком — це динамічний процес із зворотним зв'язком, при якому ухвалені рішення повинні періодично аналізуватися і переглядатися. Обставини міняються і несуть з собою зміни: з'являються нові види ризику, або нові відомості про наявні види ризику, або дешевшає стратегія управління ризиком, або ви ухвалюєте рішення про зміну частки вашого портфеля інвестицій, вкладеної в акції.

Процес ризик-менеджменту — це систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків.

Процес ризик-менеджменту в банку повинен включати шість етапів (рис. 1.6) [57, с.29;59]:

- установлення контексту ризиків;
- ідентифікація ризиків: виявлення і розпізнавання ризиків та їх джерел;
- вимірювання ризиків (аналіз і оцінка): якісна/кількісна оцінка ризиків;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегій);
- моніторинг ризиків: повсякденний моніторинг лімітів з ризиків, перевірка основних розмірів ризиків і ризиків, що не підлягають кількісній оцінці;
- комунікації і консультування: регулярне надання інформації про ризики.

Встановлення контексту ризику – на цьому етапі визначають стратегічні і тактичні цілі банку відносно управління банківською установою в умовах невизначеності.

2.2. Ідентифікація ризиків в управлінні персоналом комерційного банку

Ідентифікація ризиків – етап, мета якого одержати потрібну інформацію про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення на наступних стадіях. Виявляючи ризики (іноді кажуть ризик-фактори), визначають усі ризики, властиві досліджуемій системі. Головне при цьому – не пропустити важливих обставин і докладно описати істотні ризики.

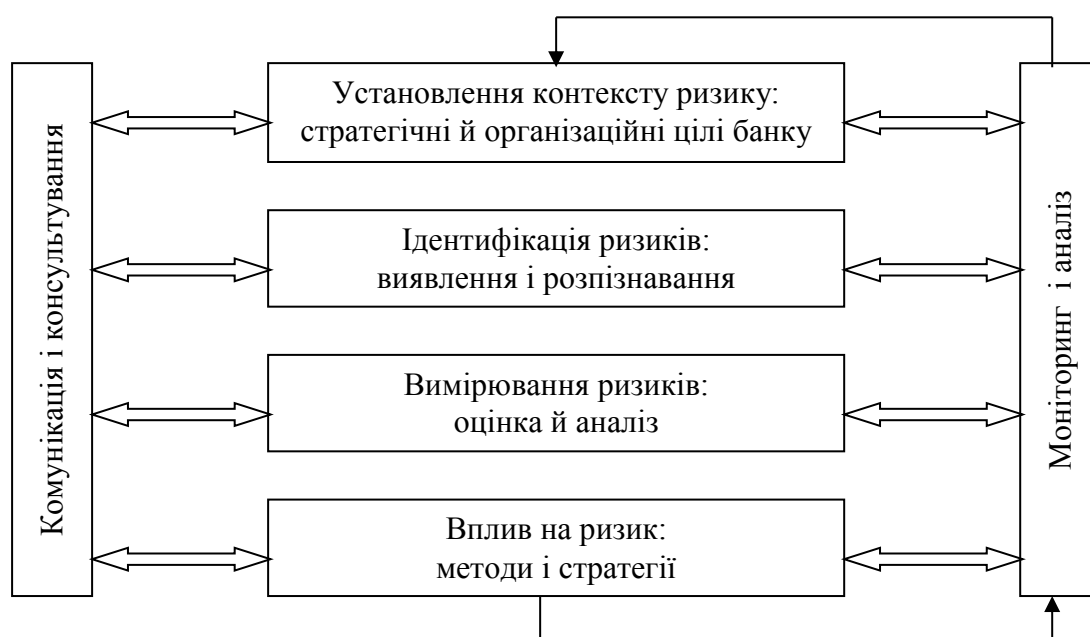


Рис. 2.4. Процес ризик-менеджменту

Оцінка – це кількісний опис виявлених ризиків, у процесі якого визначають такі характеристики, як імовірність і розмір можливих наслідків. Водночас формують набір сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій. Для різних ризиків можна побудувати функцію розподілу ймовірності настання наслідків залежно від їх розміру.

Ідентифікація й оцінка тісно пов'язані і не завжди можна розділити їх на самостійні частини загального процесу. Часто аналіз іде у двох протилежних напрямках – від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже зафіксовано збитки і слід виявити їх причини. У другому випадку на основі аналізу системи виявляють ризики і можливі наслідки.

Вплив на ризик – застосування конкретних заходів попередження і мінімізації ризику.

Активне управління ризиками передбачає рішення і прийняття комерційним банком відповідних стратегій, таких як:

1) уникнення ризику — це свідоме рішення не піддаватися певному виду ризику (але уникнути ризику вдається не завжди);

2) запобігання ризику, що зводиться до дій, які застосовують для зменшення вірогідності втрат і для мінімізації їх наслідків. Такі дії можуть проводитися до завдання збитку, під час нанесення збитку і після того, як він трапився;

3) прийняття ризику, яке полягає в покритті збитків за рахунок власних ресурсів;

4) перенесення ризику полягає в перенесенні ризику на інших осіб.

Важливе значення надається обмеженню ризиків – розробці адекватної системи лімітів з ризиків, що підлягають кількісній оцінці.

Моніторинг – означає незалежну систему оцінки і контролю за ризиком з механізмом зворотного зв'язку. Моніторинг реалізується через інформаційні посадові звіти, внутрішній та зовнішній аудит й аналітику.

Механізми регулювання банківськими ризиками досить різноманітні, і їх зручно розглядати за ієрархічними рівнями прийняття і сфері дії:

- макрорівень (на рівні держави);
- мезорівень (на рівні банківської системи);
- мікрорівень (на рівні окремого банку).

Зауважимо, що дані механізми діють не ізольовано, а знаходяться в складній взаємодії один з одним. На практиці вони можуть використовуватися в різних поєднаннях і з різною ефективністю.

На макрорівні механізми управління (регулювання) розробляються і приймаються вищими органами державної влади і встановлюють фундаментальні принципи функціонування банків.

При визначенні державної політики регулювання банківського сектора центральною проблемою є так званий моральний ризик, під яким в банківській справі розуміють намагання власників і/або керуючих банків проводити операції з підвищеною дохідністю, перекладаючи притаманний їм ризик на третю сторону (владників, інших кредиторів або державу). Моральний ризик може проявлятися у зв'язку зі структурою пасивів (надмірне нарощування частки залучених коштів) та активів (збільшення частки вкладень з високим ризиком, в тому числі як «компенсація» за збільшення розміру капіталу за вимогою наглядових органів). Зниження стимулів до морального ризику і зменшення наслідків несприятливого вибору і складає головний мотив для державного регулювання ризиків.

До базових інструментів регулювання ризику відносять:

- а) обмеження на склад банківських портфелів (включаючи норми обов'язкового резервування, розмежування операцій комерційних та інвестиційних банків тощо);
- б) державне страхування вкладів населення і організацій в комерційних банках;
- в) розмір відповідальності власників банку перед кредиторами за банківськими зобов'язаннями.
- г) порядок і процедури банкрутства і ліквідації банків;
- г) обмеження на вхід в сектор, розширення, злиття і поглинання;
- д) обмеження по максимальному розміру відсоткових ставок і комісійних.

На мезорівні (рівні банківської системи) основними інструментами регулювання банківськими ризиками є нормативні акти органів державного нагляду, а також положення і стандарти, розроблені і добровільно прийняті самими учасниками банківського сектору (наприклад, в рамках саморегульованих організацій, асоціацій). Органи державного нагляду тісно співпрацюють з наднаціональними структурами, до

яких відноситься, наприклад, Базельський комітет із банківського нагляду. На цьому рівні основними інституційними механізмами регулювання банківських ризиків є:

- а) мінімальний розмір капіталу для новостворених банків, вимоги до складу і нормативи достатності банківського капіталу;
- б) нормативи ліквідності банківського балансу і концентрації портфелів позичок і залучених коштів;
- в) заходи прудеційного нагляду за дотриманням обов'язкових нормативів, верифікація банківських моделей оцінки ризику;
- г) вимоги до розкриття інформації про фінансовий стан і ризик банків;
- г) загальноприйняті заходи кількісної оцінки банківських ризиків, методи їх розрахунку і/або нормативні вимоги до методик, які використовуються в банках;
- д) стандарти організації і діяльності служб внутрішнього контролю і управління ризиками в банках, які рекомендуються наглядовими органами.

На мікрорівні, тобто на рівні окремих банків, в доповнення до перерахованих вище зовнішнім обмеженням використовуються також і власні, внутрішні механізми управління ризиками. Ці механізми представляють собою загальноприйняті в банківському секторі методи і моделі оцінки і контролю за ризиками, конкретна форма реалізації яких визначається самим банком. До найбільш розповсюджених механізмів управління банківськими ризиками на мікрорівні відносяться:

- 1) методики оцінки кредитоспроможності позичальника і внутрішні моделі оцінки кредитного ризику портфеля позичок;
- 2) внутрішні моделі якісної оцінки ринкового ризику торгових портфелів банків;
- 3) стратегії обмеження кредитного ризику (лімітування, хеджування, внутрішній контроль тощо).

На макрорівні правовою основою управління банківськими ризиками є Конституція України, Цивільний кодекс України, Укази Президента, Закони України («Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк України» тощо), Постанови Уряду, міжнародні угоди, укладені Україною. В цих документах визначені основні засади організації та функціонування комерційних банків, регулюються взаємовідносини з Національним банком, державними органами влади, засновниками та іншими контрагентами банку, забезпечується захист інтересів вкладників,

регламентується входження та «правила гри» для іноземних банків на вітчизняному фінансовому ринку тощо.

Дослідження правового регулювання на мезорівні дозволяють стверджувати, що проблема ризиків – одна з найбільш складних і загрозованих в банківській діяльності, тому боротьба з ризиками – завдання всієї банківської системи. Ця обставина закріплена в нормативних актах НБУ, які передбачають систему заходів щодо нормування, обмеження, страхування та контролю банківської діяльності для забезпечення стабільної і безперебійної роботи кожного банку другого рівня.

Національний банк України є єдиним цілісним методичним органом з організації та здійснення банківського нагляду в Україні. Для банківського нагляду важливо забезпечити таку методологію спостереження за банками, яка б дозволяла впливати на уникнення банками ризиків. Ризики банківської діяльності можуть виникнути раптово, навіть тоді, коли банківський менеджмент висококваліфікований, а ринкова кон'юнктура не несе загрози для стабільного функціонування банків. Тому вимоги банківського нагляду охоплюють всі сфери діяльності комерційних банків.

2.3. Роль регулятора в організації ефективного управління

Національний банк здійснює спостереження за банками, доводячи до них вимоги з виконання обов'язкових нормативів, які дозволяють комплексно оцінити діяльність банку та запобігти системному ризику в банківській системі України. Система економічних нормативів, викладена в Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, складається з 13 показників, які згруповані в 5 груп: нормативи капіталу; нормативи ліквідності; нормативи кредитного ризику; нормативи інвестування; нормативи ризику загальної валютної позиції банку.

Контроль за дотриманням комерційними банками встановлених нормативів здійснюється щоденно та щомісячно.

Базельський комітет розробив за останній час ряд документів з різних питань, в яких стандартизуються підходи до корпоративного управління, підкреслюється важливість управління банківськими ризиками. До них, зокрема, відносяться:

- „Базельська угода з капіталу” (1988 р.).

- „Стандартний підхід до визначення розміру капіталу, що резервується проти втрат внаслідок ринкового ризику” (квітень 1993 р.).
- „Доповнення до Базельської угоди з капіталу з метою включення в нього ринкових ризиків” (січень 1996 р.).
- „Принципи управління процентним ризиком” (вересень 1997 р.).
- „Основи систем внутрішнього контролю в кредитних організаціях” (1998 р.).
- „Підвищення транспарентності банків” (вересень 1998 р.).
- „Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях” (1999 р.).
- „Принципи управління кредитними ризиками” (документ консультативного характеру, випущений у вересні 2000 р.).
- „Базельська угода з капіталу - 2” (2004 р.) та інші.

Базельський комітет прийшов до висновку, що існування відмінностей в структурах корпоративного управління країн свідчить про факт відсутності універсальних відповідей на питання структурного характеру. Таким чином, належне корпоративне управління може здійснюватися на практиці незалежно від конкретної структури управління, якою користується кредитна установа.

Першою успішною спробою встановлення загальноприйнятих правил регулювання банківської діяльності стала Базельська угода від 1988 року, якою визначалися стандарти достатності капіталу для найбільш крупних транснаціональних банків. Цей документ представляв собою угоду між Базельським комітетом і країнами, які в нього входили, про розмір мінімально достатнього власного капіталу банків, який не повинен оцінюватися нижче 8% від суми зважених на ризик активів (коефіцієнт Кука). Це дозволило при загальній тенденції до зниження власного капіталу і бурхливому розвитку високодохідних позабалансових операцій в 90-х рр. ХХ ст. на декілька років згладити гостроту питання підвищення банківських ризиків і посилення фінансової нестабільності на національних і світових фінансових ринках.

Але з другої половини 90-х рр. ХХ ст. Базельська угода про достатність капіталу перестала відповідати значним структурним змінам, які відбулися в банківській діяльності. Це змусило постійно вносити поправки в угоду.

В 1996 році Базельським комітетом було дозволено найбільш стійким у фінансовому відношенні банкам використовувати власні моделі оцінки і виміру

ризиків, які дозволяли визначити рівень ризиків кредитного та інвестиційного портфелів.

В 2004 році Базельський комітет представив нову угоду про достатність власного капіталу, яка передбачає збереження в цілому позитивно зарекомендованих вимог, але методика оцінки самих ризиків була скоригована з урахуванням змін природи і характеру кредитного ризику, а також включення в методику розрахунку мінімальних вимог до капіталу з операційних ризиків. Крім того, нова угода визнає можливість використання банками широкого переліку економетричних моделей, технічних методів і спеціальних інструментів мінімізації банківських ризиків.

Сьогодні вдосконалення корпоративного управління з урахуванням ризиків на національному рівні стало важливим напрямом зусиль в Україні. Одним із інструментів, який використовується для досягнення цієї мети, є запровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління.

Відповідно до Указів Президента України "Про додаткові заходи щодо розвитку фондового ринку України" від 26 березня 2001 р. №198/2001 та "Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах" від 21 березня 2002 р. №280/2002 Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку розробила національні Принципи корпоративного управління, які були затверджені 11 грудня 2003 р.

Принципи корпоративного управління містять ключові засади, на основі яких розвиваються корпоративні відносини в Україні та конкретні рекомендації щодо якісного та прозорого управління акціонерним товариством відповідно до міжнародних стандартів. Це своєрідний посібник, який дає відповіді на питання, як українським підприємствам та банкам подолати "кризу довіри" вітчизняних та іноземних інвесторів та як залучати фінансові ресурси на вітчизняному і на міжнародних фондових ринках. Документ містить у собі найкращі стандарти та правила, які домінують в усьому світі на фінансових ринках і дотримання яких є однією із необхідних умов залучення інвестицій.

Окрім того, Принципи корпоративного управління дають відповіді не тільки на питання, як мобілізувати капітал, але й яким чином здійснювати належний контроль за його ефективним використанням. Відповідь на це питання є ключовим завданням

корпоративного управління і обумовлена проблемою, яка виникла внаслідок розмежування функцій власності та управління і необхідністю приділення належної уваги захисту прав інвесторів в умовах, коли одні особи володіють товариством, а інші ним управляють.

В 2002 році Національний банк почав розробляти, а в 2004 році впровадив систему нагляду на основі оцінки ризиків, яка відповідає міжнародним стандартам та сприяє більш ефективній і продуктивній роботі банків і наглядових органів.

Порівняльна характеристика традиційного підходу Національного банку та підходу на основі оцінки ризиків представлена в табл. 2.1.

Нормативною основою впровадження нової системи нагляду стали Методичні вказівки з інспектування банків „Система оцінки ризиків” від 15.03.04 р. НБУ визнає різні рівні складності ризику, на який наражаються банки, і має на меті забезпечення якісного нагляду, спрямованого на визначення суттєвих існуючих або потенційних проблем у банках або в банківській системі в цілому, забезпечення належного усунення таких проблем.

В цьому документі зазначається, що ефективна система управління ризиками має включати такі елементи: виявлення, вимірювання, контроль та моніторинг ризику.

Під час оцінки системи управління ризиками звертається увага на положення, процеси, персонал і системи контролю. Значні недоліки в одному або декількох із цих компонентів розглядаються як недоліки в управлінні ризиками.

НБУ виділив дев'ять категорій ризику: кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни процентної ставки, ринковий ризик, валютний ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та стратегічний ризик.

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика наглядових систем НБУ

Ознака	Традиційна наглядова система	Нагляд на основі оцінки ризиків
1. Об'єкт оцінки	індивідуальні ризики	система ризик-менеджменту
2. Методи оцінки	кількісна оцінка окремих ризиків	комплексна оцінка системи управління ризиками
3. Мета нагляду	оцінка достовірності відображення інформації	оцінка якості (рівня) управління банком
4. Напрямок оцінки	виправлення симптомів проблеми	виявлення причин виникнення

5. Реагування на ризику	настанова уникнення занадто високих ризиків	рекомендації щодо вибору способу зведення до мінімуму негативних наслідків ризику
6. Критерій оцінки	єдиний критерій оцінки для всіх банків	індивідуальний критерій залежно від здатності управляти ризиком
7. Відповідальні особи	безпосередні виконавці та обліковці операцій	керівництво банку та Спостережна рада банку
8. Часові межі оцінки	оцінка поточної діяльності банківської установи	оцінка минулої, поточної та майбутньої діяльності банку
9. Відповідність міжнародним стандартам	не відповідає в повній мірі	відповідає

Національний банк визначив систему для оцінки кожної категорії ризику.

Згідно із системою оцінки ризиків існує чотири основних компоненти визначення параметрів ризику банку:

– кількість ризику, тобто рівень або обсяг ризику, на який наражається банк, характеризується як незначна, помірна або значна;

– якість управління ризиком, тобто наскільки добре здійснюється виявлення, вимірювання, контроль і моніторинг ризиків; характеризується як висока, така, що потребує вдосконалення, або низька;

– сукупний ризик, тобто узагальнений висновок, зважаючи на кількість ризику та якість його управління. Оцінюється як високий, помірний або низький;

– напрям ризику, тобто ймовірна зміна сукупного рівня ризику протягом наступних 12 місяців. Характеризується як такий, що зростає, стабільний або такий, що зменшується.

В Методичних вказівках з інспектування банків „Система оцінки ризиків” НБУ зазначає, що метою банківського нагляду є забезпечення найефективнішого нагляду за кожним банком за умови якомога меншого втручання в його роботу, що відповідає інтересам як банку, так і його вкладників та інших кредиторів.

В серпні 2004 р. на підставі Законів України “Про банки і банківську діяльність” та “Про Національний банк України”, а також з урахуванням зазначених вище провідних міжнародних та національних документів, які регламентують принципи корпоративного управління та ризик-менеджменту в банках, Національний банк розробив „Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-

менеджменту в банках України”. В документі викладені бачення НБУ щодо організації та функціонування систем управління ризиками в банках з метою забезпечення їх комплексності та надійності. Чітке дотримання методичних рекомендацій НБУ повинне забезпечити здійснення банком операцій в межах допустимих параметрів ризиків та у такий спосіб, який забезпечить захист інтересів вкладників і кредиторів.

Проблематикою управління банківськими ризиками в Україні займаються не лише державні наглядові органи. Зважаючи на важливість питання, комерційні банки об’єднуються в саморегульовані організації. Найбільш відомими об’єднаннями комерційних банків в Україні є Асоціація українських банків та Ліга найбільших банків України.

На мікрорівні кожна установа має розробити свою власну програму та системи управління ризиками, відповідно до своїх потреб і обставин.

Мета управління ризиками комерційного банку – сприяти підвищенню вартості власного капіталу банку, одночасно забезпечуючи досягнення цілей багатьох зацікавлених сторін (клієнтів та контрагентів, керівництва, працівників, спостережної ради і акціонерів (власників), органів банківського нагляду, рейтингових агентств, інвесторів та кредиторів та інших сторін).

Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від єдиного розуміння корпоративної культури щодо ризику кожного службовця. Для цього в банках проводять періодичні навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Основні засади корпоративної культури, де відображено відношення банку до ризику, викладені у внутрішньобанківських нормативних документах щодо ризик-менеджменту:

- місія комерційного банку;
- цілі, завдання та стратегія роботи банку щодо окремих видів ризиків;
- бізнес-плани, положення, політики, процедури;
- регламентні документи колегіальних, функціональних та територіальних підрозділів комерційного банку, посадові інструкції, ліміти та повноваження.

У своїй діяльності банки намагаються створити комплексну систему ризик-менеджменту, яка б забезпечувала надійний процес виявлення (ідентифікації), оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризику на всіх рівнях організації, в тому числі з

урахуванням взаємного впливу різних категорій ризиків, а також вирішувала питання конфлікту завдань між необхідністю отримання доходу та мінімізації ризиків.

Діяльність з управління ризиками здійснюється через організаційну структуру, яка визначається культурою організації, розміром і складністю відповідних бізнес-операцій, видів ризику, що приймається, і суттєвістю їх можливих негативних наслідків.

Ринкові умови, що постійно змінюються, зростання конкуренції, удосконалення банківських технологій, тенденції до укрупнення банківських організацій зумовили впровадження в більшості банків дивізіональної організаційної структури управління, що передбачає поділ банку відповідно до видів пропонованої банківської продукції, груп споживачів або за регіональними ознаками. Перехід до комплексної системи управління ризиками вимагав від банків застосування реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки правильно організований ризик-менеджмент передбачає абсолютно новий підхід до роботи банку в цілому. Управління ризиками відноситься до процесів управління верхнього рівня, а це означає, що елементи оцінки і контролю ризиків повинні бути вбудовані у більшість, якщо не всі бізнес-процеси. Наслідком реінжинірингу бізнес-процесів, як правило, була зміна організаційної структури комерційного банку.

Першими впроваджувати систему ризик-менеджменту почали системні українські банки ще в 2001 році за допомогою іноземної консалтингової групи в рамках програми TACIS із реструктуризації банків [68]. Зацікавленість вітчизняних комерційних банків до нових підходів управління була зумовлена не лише прагненням покращити якість менеджменту, зменшити волатильність своїх прибутків, але і бажанням вийти на світовий фінансовий ринок і стати його повноправним учасником.

Повсюдне застосування систем ризик-менеджменту розпочалося внаслідок переходу НБУ до нової наглядової системи на основі ризику і затвердження в серпні 2004 року „Методичних рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України”.

Головні труднощі, з якими стикалися і стикаються банки в процесі впровадження системи управління ризиками, – це брак вітчизняних кваліфікованих спеціалістів, які могли б надати якісні консалтингові послуги в питаннях організації ризик-

менеджменту, а залучення зарубіжних компаній занадто дороге. Крім того, поради західних спеціалістів мало прийнятні в нашій практиці силою особливостей законодавчої бази, нерозвиненості інструментарію і необхідних інститутів. Тому банки намагаються вивчати кращу практику як західну, так і російську, і українську, й адаптувати її до потреб свого банку.

Процес ризик-менеджменту в комерційних банках організують таким чином, щоб були охоплені всі його структурні шаблі та рівні – від вищого керівництва банківської установи (Спостережної ради банку та Правління банку) до рівня, на якому безпосередньо приймається та/або генерується ризик.

Згідно Методичних рекомендацій НБУ до організації ризик-менеджменту залучаються: Спостережна рада (Комітет з ризик-менеджменту), Правління банку, Підрозділ з ризик-менеджменту, Служба внутрішнього аудиту, бек-офіси, фронт-офіси.

Функції підрозділів чітко визначаються та задокументовуються для уникнення конфлікту інтересів між ними.

Спостережна рада банку, виходячи із своїх функцій та загальновизнаних принципів корпоративного управління, визначає основні контури організаційної структури банку та несе відповідальність за визначення стратегії роботи банку в цілому.

Правління банку є вищим виконавчим органом банку, який несе відповідальність за безпосередню організацію та реалізацію процесу ризик-менеджменту, тобто, за забезпечення виявлення оцінки, контролю та моніторингу ризиків, враховуючи взаємний вплив ризиків. Одним із найголовніших завдань Правління банку є формування тактики роботи щодо ризик-менеджменту в світлі затверджених місії, цілей та завдань банку, а також його стратегії поведінки із різноманітними банківськими ризиками.

Служба внутрішнього аудиту – це орган оперативного контролю спостережної ради, який здійснює нагляд за дотриманням системи внутрішнього контролю в банку, а також виносить судження щодо її достатності та ефективності. Служба внутрішнього аудиту не бере безпосередньої участі в процесі ризик-менеджменту, її роль зводиться до оцінки адекватності систем управління ризиками потребам банку. Виходячи з цього,

найголовнішим є забезпечення її незалежності від будь-яких інших виконавчих органів, які залучені до цього процесу ризик-менеджменту.

Оцінка ризиків здійснюється та/або підтверджується незалежною службою – підрозділом з ризик-менеджменту.

Підрозділ банку з ризик-менеджменту – це операційний (тобто не функціональний) підрозділ банку, в якому зосереджені функції управління ризиками конкретного банку. Основною вимогою до цього підрозділу є його повна незалежність (структурна та фінансова) від підрозділів банку, які приймають ризик (фронт-офісів) та підрозділів, які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину (бек-офісів). Крім цього, керівнику підрозділу з ризик-менеджменту надається достатньо високий статус в банку задля забезпечення його незалежності від керівників інших операційних чи функціональних підрозділів.

НБУ рекомендує, щоб керівник підрозділу з ризик-менеджменту був членом Правління банку, а також його профільних комітетів та мав право вето на рішення цих органів у разі, якщо вони можуть призвести до здійснення ризикових операцій, що можуть становити загрозу інтересам вкладників, інших кредиторів банку та його власників або завдати шкоди належному веденню банківської діяльності.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дипломна робота бакалавра на тему: «Управління кадровим потенціалом фінансової установи ПрАТ «Сенс Банк»» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблеми виживання великого банку, його представництва та управління персоналом у специфічних умовах воєнного часу. Справа стосується не тільки роботи з персоналом банку стосовно їх службових обов'язків, а й навичок, які пов'язані з особливими умовами діяльності, зокрема – управління залишками на кореспондентських рахунках, формуванням обов'язкових резервів банку, забезпечення належного фінансування дебіторсько-кредиторської заборгованості та виконання вимог регулятора ринку – НБУ.

Мета роботи – встановити ефективний механізм управління фінансовими ресурсами, які підприємство отримує в результаті господарської діяльності.

Для досягнення мети встановлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати існуючі механізми управління персоналом комерційного банку «Сенс Банк»;
- розглянути фактичну соціально-економічну ситуацію на ПрАТ «Сенс Банк», що склалась у результаті дії військового стану та його наслідків;
- сформулювати низку пропозицій стосовно управління персоналом та можливості використання нових форм роботи з персоналом та розвитку банківської установи.

В роботі розглянуто теоретичне питання управління персоналом, в результаті основної операційної діяльності банку та реінвестування у його розвиток, враховуючи наслідки війни та втрату більшої частини посівних активів компанією власника.

Встановлено, що управління персоналом комерційного банку у воєнний період є елементом ризик-менеджменту, оскільки саме персонал має ключове

значення у питанні управління банком. Причина в унікальній кваліфікації банківських працівників, які є високомобільними носіями інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 280с.
2. Вітлінський В. В., Наконечний С.І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. - К.: КНЕУ, 2000. - 354 с.
3. Пересада А.А., Майорова Т.В. Інвестиційне кредитування: Навч. посібник. – К.:КНЕУ. – 2002. – 271 с.
4. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом, К.: Лібра. – 2002. – 472 с.
5. Банківський менеджмент: Навч. посіб. / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.Л. Роголь та ін.; За ред. О.А. Кириченка. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
6. Матеріали III Форуму Європейського ризик-менеджменту. – Київ. – 2002. – 461с.
7. Галасюк В.В. “Проблемы теории принятия экономических решений» Днепропетровск: Новая идеология, 2002. –304 с.
8. Risk management & insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, Jr., Peter C Young, Michael L. Smith, McGraw-Hill, Inc. 1995. - 680 p.
9. Грушко В.І., Любунь О.С. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник. – К.: Слово, 2004. – 296 с.
10. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова НБУ № 361 від 02.08.03.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел.- К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
12. Risk Management Milestones: 1900 to 1999 March 2001 by H. Felix Kloman Risk Management Reports, December 1999, Volume 26, No. 12. //www.irmi.com
13. Enterprise-wide risk management: special report. December 2000, Risk magazine, Risk Waters Group Ltd. 2000. / www.risk.net
14. Strategic Risk Management. New Disciplines, new opportunities. CFO research Services, 2002. / www.risk.net