



## ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК [005.52:005.334]:336.71

**ШУЛЬГА Наталія,** д. е. н., професор, завідувач кафедри банківської справи КНТЕУ

**МЕЛЬНИЧУК Марина,** експерт відділу управління активами та пасивами АТ "ОТП Банк"

### ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

*Проаналізовано різні підходи до організаційного забезпечення ризик-менеджменту в банках України; визначено колегіальні органи, які задіяні у цьому процесі; розглянуто проблеми організаційного супроводження процесу управління ризиками, а також надано пропозиції щодо його удосконалення.*

*Ключові слова:* ризик-менеджмент, колегіальні органи, організаційна структура, підрозділ ризик-менеджменту, підрозділи фронт- та бек-офісу.

**З**начні фінансові втрати банків та їхніх клієнтів внаслідок світової фінансової кризи обумовили потребу в удосконаленні управління банківськими ризиками та його інфраструктури, під якою слід розуміти організаційне, інформаційне, методичне та програмне забезпечення ризик-менеджменту в банках.

Проблемі управління ризиками в банках присвячено багато наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема: Т. Бартона, В. Вітлінського, В. Сушко, І. Кисельової, О. Лобанова, Л. Примостки, М. Рогова [1–3]. Однак майже відсутні наукові доробки щодо виявлення ключових проблем організаційного супроводження ризик-менеджменту в банках та обґрунтування вибору моделі його організаційної побудови. Залишаються невирішеними питання статусу ризик-менеджменту в банках, вибору типу організаційної побудови служби ризик-менеджменту, кількості та видів профільних комітетів, які управляють банківськими ризиками. Важливість цих питань, а також недостатнє їх розкриття в фахових джерелах зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень.

---

© Шутьга Н., Мельничук М., 2012

44 

---

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2012. № 1

Метою статті є аналіз та виявлення основних тенденцій організаційного забезпечення управління ризиками в банках України, а також розробка пропозицій щодо його удосконалення.

У процесі управління банківськими ризиками беруть участь: спостережна рада, правління, профільні комітети, служби ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту та банківської безпеки, казначейство, підрозділи фронт та бек-офісу.

Спостережна рада має найвищі повноваження, вона визначає контури організаційної структури банку щодо управління ризиками; затверджує стратегію управління ризиками (цілі й завдання, "апетит" банку до ризиків, їх профіль, директиви для бізнесу та ризик-менеджменту); здійснює контроль за рівнем ризиків та достатністю капіталу на їх покриття.

Спостережна рада у сфері ризик-менеджменту покладає на правління такі функції:

- загальне керівництво управлінням ризиками;
- реалізацію стратегії та політики з управління ризиками банку;
- організацію та контроль за процесом ризик-менеджменту в банку;
- надання рекомендацій та роз'яснень спостережній раді відносно управління ризиками та їх рівня.

Правління делегує свої повноваження щодо управління активами, пасивами та ризиками профільним комітетам, яких у банках як мінімум два: комітет з управління активами та пасивами (далі – КУАП) та кредитний комітет.

Управління активами та пасивами банків забезпечується завдяки прийняттю колегіальних рішень на засіданнях КУАП, як правило, щодо напрямів управління процентним, валютним, ринковим ризиками та ризиком ліквідності; контролю за достатністю капіталу; встановлення лімітів та нормативів, спрямованих на оптимізацію рівня ризику і дохідності банківських операцій; моніторингу виконання внутрішніх лімітів; визначення вартості активів та зобов'язань, управління плановою структурою балансу банку тощо.

Управлінські рішення щодо надання кредитів ухвалюються на засіданнях кредитного комітету, який у банках із розгалуженою регіональною мережею поділяється на великий і малий. На рівні головного офісу банку функціонує головний (великий) кредитний комітет, а на рівні регіональних установ – малі кредитні комітети або комітети точок продажу банківських продуктів, або кредитні комісії. Наявність двох рівнів кредитних комітетів дозволяє швидко задовольняти потреби у кредитах різних категорій клієнтів банків, що сприяє підвищенню рівня сервісу кредитного обслуговування.

Кредитні комітети визначають напрями кредитної політики банку, порядок проведення операцій, що генерують кредитний ризик,

доцільність та розміри кредитування клієнтів банку, формування резервів на покриття можливих збитків за активними операціями тощо. Кредитні комітети регіональних установ або точок продажу банківських продуктів приймають рішення щодо надання кредитів клієнтам у межах встановлених банком лімітів.

Служба внутрішнього аудиту не бере безпосередньої участі в управлінні ризиками, її роль зводиться до оцінки адекватності системи управління ризиками потребам банку. Вона здійснює аудит процесів та процедур з ризик-менеджменту; оцінює достатність та ефективність систем внутрішнього контролю в частині ризик-менеджменту, а також вносить пропозиції до спостережної ради щодо їх вдосконалення.

Служба банківської безпеки виявляє реальні та потенційні загрози діяльності банку та критичні напрями його фінансово-комерційної діяльності; накопичує інформацію з проблем забезпечення безпеки банку та виконує інші функції з питань банківської безпеки.

До складу фронт-офісів входять усі підрозділи банку, що співпрацюють з клієнтами банку та казначейством, які діють у межах своїх функцій щодо прийняття ризику та встановлених лімітів. Підрозділи фронт-офісу несуть відповідальність за оперативне управління ризиками, що пов'язані з їхньою діяльністю, відповідно до встановлених рівнів допустимості ризиків та лімітів, а також за результати від прийняття цих ризиків.

Бек-офіси (казначейства, кредитного підрозділу тощо) оформлюють банківські операції та контролюють дотримання встановлених вимог, зокрема лімітів.

Казначейство у сфері управління банківськими ризиками виконує такі функції:

- підтримує достатній баланс на рахунках "ностро";
- забезпечує поточну діяльність банку необхідними ресурсами;
- щоденно оцінює позицію банку щодо ліквідності;
- контролює дотримання нормативу обов'язкового резервування коштів на коррахунку в НБУ;
- управляє лімітом валютної позиції банку;
- проводить арбітражну торгівлю ринковими інструментами;
- здійснює оперативний контроль за достатністю капіталу банку;
- консолідує інформацію щодо руху грошових потоків банку тощо.

На службу з ризик-менеджменту в банках України найчастіше покладаються такі функції:

- розробка методології з управління ризиками;
- експертиза внутрішньобанківських документів на відповідність політиці та стратегії управління банківськими ризиками;
- експертиза нових банківських продуктів та бізнес-процесів щодо їх впливу на ризикові позиції банку;

- організація системи контролю ризиків;
- вимір ризиків і аналіз настання різних сценаріїв ризикових подій;
- розробка інфраструктури управління ризиками;
- розрахунок допустимих лімітів ризиків та контроль за їх дотриманням;
- моніторинг ризикових позицій банку та якості управління ризиками;
- здійснення превентивних заходів щодо виникнення проблемної заборгованості, її реструктуризації і стягнення;
- підготовка звітності щодо ризикових позицій банку та надання рекомендацій правлінню щодо їх оптимального значення, а у разі необхідності – надання інформації стосовно управління ризиками до спостережної ради тощо.

Аналіз організаційного забезпечення ризик-менеджменту в банках України, проведений за інформацією, що міститься на їхніх сайтах, дозволив виявити певні *тенденції*.

*По-перше*, із метою прийняття виважених управлінських рішень банки сформували комітети, задіяні у процесі управління їх ризиками.

У банках третьої та четвертої групи (середніх і малих) за класифікацією НБУ, як правило, функціонують два комітети, які беруть участь в управлінні ризиками – КУАП та кредитний. Причому спектр функцій, виконуваних КУАП у банках, що належать до різних груп, відрізняється. Особливо це стосується банків першої та другої груп (найбільших і великих), оскільки, крім КУАП, у них функціонують інші профільні комітети. Деякі банки організували підкомітети, наприклад, підкомітет з операцій на фінансових ринках (Альфа Банк).

Окремі банки, зокрема Київська Русь та Кредитпромбанк, замість кредитного комітету створили кредитно-інвестиційний комітет з більш широкими функціями. Цей комітет визначає та встановлює процедури, методики та стандарти з управління індивідуальним кредитним ризиком, кредитні ліміти, порядок формування резервів та списань за кредитами, проводить оцінку ефективності інвестиційних проектів банку, приймає рішення щодо видачі та реструктуризації кредитів та операцій із цінними паперами тощо.

Крім традиційних комітетів (КУАП і кредитного) банки, що належать переважно до першої та другої групи, створили спеціальні комітети, які управляють окремими видами ризиків, проблемною заборгованістю; ризиками, що виникають у сфері корпоративного і роздрібного бізнесу, а також внутрішнього контролю і банківської безпеки.

Кредитні комітети корпоративного та роздрібного бізнесу сформували Укрсоцбанк, Альфа-банк, ВТБ Банк, банки Хрещатик і Київська Русь, Свед Банк. Наявність таких комітетів дозволяє враху-

вати специфіку кредитної діяльності кожного бізнес-підрозділу та прискорити процес прийняття рішення щодо доцільності надання кредитів відповідним категоріям позичальників.

Трапляються випадки формування специфічних кредитних комітетів, наприклад, кредитний комітет із питань кредитування співробітників у Свед Банку. Створення такого комітету недоцільне, адже кредитування співробітників банку не носить масового характеру та здійснюється у невеликих масштабах.

Для підвищення ефективності управління окремими видами ризиків, переважно у банках першої та другої групи, сформовані відповідні комітети. Прийняття колегіальних рішень щодо операційно-технологічного ризику в деяких банках здійснюється на засіданнях технологічного або операційного комітетів, або комітету з управління операційним ризиком. Зокрема, комітет з управління операційними ризиками мають Альфа Банк, ОТП Банк, Укгазбанк, Форум Банк, ІНГ Банк Україна та ін. У Кредо Банку для управління операційно-технологічним ризиком створено комісію з операційного ризику, яка виконує функції аналогічного комітету. Комітет з управління операційним ризиком займається впровадженням ефективного контролю за операційно-технологічним ризиком, розробкою та затвердженням заходів мінімізації наслідків ризикових подій та їх виникнення.

Спеціальні комітети з окремих видів ризику (комітет з ринкових ризиків, комітет зі стратегічного розвитку або стратегічний комітет) покликані управляти відповідно ринковим та стратегічним ризиками. Наприклад, стратегічний комітет створили банки Приват і Хрещатик, а комітет з ринкових ризиків – Форум Банк.

Світова фінансова криза призвела до зростання частки проблемної заборгованості клієнтів у кредитних портфелях банків України, що обумовило потребу у формуванні спеціальних комітетів, які можуть мати різну назву: комітет по роботі з проблемною заборгованістю (Надра-банк та ін.), комітет із проблемних кредитів (Райффайзен Банк Аваль), комітет по роботі з клієнтами в статусі "особлива увага" та "сумнівний" (Укрсиббанк), кредитний комітет офісу фінансової реструктуризації та стягнення проблемних кредитів (Свед Банк), виконавчий комітет, що частково також задіяний у процесі управління проблемними кредитами (Укрсиббанк, Альфа-банк та ін.). Подібними функціями наділений комітет з якості активів (Правекс Банк). Створення таких комітетів у банках першої та другої групи цілком виправдане, оскільки управління проблемними боргами клієнтів, у порівнянні з традиційним їх кредитним обслуговуванням, має суттєву різницю. До того ж за останні три роки значно погіршилась якість кредитного портфеля банків України. З огляду на значні масштаби кредитної діяльності найбільших і великих банків, саме їм доречно створювати комітет по роботі з проблемною заборгованістю.

На засіданнях таких комітетів порушуються питання:

- розробки та затвердження заходів по роботі з проблемною заборгованістю, зокрема, залучення зовнішніх колекторських компаній, реструктуризації, пролонгації кредитного договору, продажу предмета застави;
- заходів щодо удосконалення роботи з проблемною заборгованістю на основі результатів аналізу накопиченої інформації за окремими її напрямками (сумами, строками, бізнесами, регіонами, типами позичальників, видами валют тощо);
- аналізу ефективності роботи підрозділів, які задіяні в управлінні проблемною заборгованістю тощо.

З метою контролю кредитної заборгованості окремих категорій клієнтів банки створили спеціальні колегіальні органи. Наприклад, для такого моніторингу банки організували відповідний комітет, покликаний здійснювати постійний контроль за фінансовим станом позичальника та перспективами розвитку його бізнесу, станом та ліквідністю застави, якістю обслуговування боргу, дотриманням умов кредитних угод та виконувати інші функції.

Для посилення внутрішнього контролю та безпеки окремі банки створили комітет внутрішнього контролю та комітет з питань безпеки (Приват Банк), комітет з бізнес-ризиків, комплаєнсу та контролю (Сітібанк Україна).

На рівні правління банки організовують комітети з управління ризиками (Хрещатик, Фінанси та кредит), які управляють їх ключовими ризиками.

Для банків, що перебувають у режимі фінансового оздоровлення, цілком закономірна наявність платіжного комітету (Родовід Банк), основними завданнями якого є прийняття управлінських рішень, спрямованих на: створення сприятливих умов для відновлення фінансового стану банку; планування його поточної діяльності; управління активами та пасивами, платоспроможністю та кредитоспроможністю; виявлення загроз з боку ризику ліквідності, процентного і валютного ризиків для діяльності банку; забезпечення виконання рішень тимчасового адміністратора.

Іноді формуються специфічні комітети. Наприклад, банк Фінанси та кредит створив комітет по роботі з персоналом, який розглядає, зокрема, питання щодо забезпечення банку висококваліфікованими спеціалістами.

Таким чином, кількість комітетів на рівні правління, які задіяні в управлінні ризиками в досліджуваних банках, коливається від 2 до 10. Велика кількість таких комітетів породжує в банках певні проблеми: дублювання; залучення одних і тих же осіб у різні комітети, що значною мірою відволікає їх від вирішення поточних завдань; відсутність єдиного координаційного центру з ризик-менеджменту.

У випадку, коли банки сформували численні профільні комітети, залучені в управління ризиками, необхідно чітко розмежувати їх функції, завдання, повноваження та відповідальність. Доцільно запровадити звітування щодо результатів їх діяльності на засіданнях комітету з управління ризиками при спостережній раді, яка має оцінити роботи профільних комітетів, що функціонують на рівні правління банку. Це сприятиме посиленню відповідальності членів профільних комітетів за якість управлінських рішень.

За умови, що акціонери прагнуть отримати незалежне та об'єктивне судження стосовно рівня ризиків та дієвості системи ризик-менеджменту в банку, організовуються спеціальні комітети при спостережній раді: комітет з управління ризиками (банки Південний і Хрещатик) та кредитна рада (ПУМБ, Укргазбанк).

Комітет з управління ризиками відповідає за: вдосконалення процесу управління ризиками; контроль конфлікту інтересів у банку; впровадження заходів щодо реалізації отриманих рекомендацій відносно удосконалення ризик-менеджменту та систем внутрішнього контролю, які надали аудитори та наглядовий орган.

Кредитна рада приймає рішення щодо кредитних операцій банку в межах встановлених лімітів, контролює якість кредитної роботи і кредитного портфеля та оцінює його вплив на прибутковість банку, а також виконує функції кредитного комітету; затверджує принципи і порядок організації роботи з проблемною заборгованістю тощо.

Потрібно зауважити, що фактично у банках України діючих комітетів дещо менше, ніж задекларовано.

Отже, у досліджених банках доцільною можна вважати діяльність наведених нижче комітетів з управління ризиками.

*На рівні спостережної ради* – комітет з управління ризиками (для банків першої та другої групи). Його функціонування надасть можливість акціонерам постійно відслідковувати хід реалізації стратегії з управління ризиками та оперативно реагувати на зміну зовнішнього оточення банку, а також приймати рішення щодо внесення відповідних корегувань у цю стратегію з метою максимального забезпечення її узгодженості з бізнес-стратегіями банку. Наявність комітету з управління ризиками при спостережній раді саме для найбільших і великих банків доцільна з огляду на масштаби їх діяльності та важливість посиленого контролю за величиною ризиків. Адже крах одного із системних банків може призвести до ланцюгової реакції численних банкрутств інших суб'єктів господарювання.

*На рівні правління* – КУАП і кредитний (для всіх банків). До того ж, для банків першої та другої групи – комітет з управління проблемними активами, комітет з політик управління ризиками та комітет з операційно-технологічного ризику. При цьому на КУАП покладаються функції щодо управління процентним, валютним, ринковим ризиками

та ризиком ліквідності, а на комітет з політик управління ризиками – всіма іншими видами ризиків (стратегічним, іміджу, репутації).

Світова фінансова криза призвела до втрати платоспроможності багатьох позичальників, отже, й до значного зростання обсягу проблемної кредитної заборгованості, що підлягає реструктуризації. Колегіальне вирішення цих питань слід віднести до повноважень комітету з управління проблемними активами.

Необхідність формування комітету з операційно-технологічного ризику обумовлена: зростанням частоти настання та масштабів втрат банків від дії цього ризику, а також вимогами Базельського комітету (Базель II) резервувати капітал на покриття втрат від операційно-технологічного ризику.

*По-друге*, статус служби ризик-менеджменту у профільних комітетах банків різний: в одних керівник служби ризик-менеджменту очолює профільний комітет (комітети), в інших лише бере участь. кредитний комітет у поодиноких банках очолює керівник служби ризик-менеджменту, який має право накладати "вето" при прийнятті рішень (право відмовити в прийнятті пропозиції, яка розглядається кредитним комітетом), пов'язаних із кредитним ризиком. На жаль, подібна практика має місце тільки у кількох банках України. Найчастіше служба ризик-менеджменту в банках лише входить до складу кредитного комітету, але при цьому керівник її не має права "вето" при прийнятті відповідних управлінських рішень. Це стосується не тільки малих банків, а й банків України, що належать до категорії великих і найбільших. У деяких з них представники служби ризик-менеджменту входять до складу профільних комітетів та під час прийняття рішень щодо здійснення операцій, нарівні з іншими членами комітету, лише вносять свої пропозиції. В окремих банках України зустрічається практика недопущення до засідання кредитного комітету кредитних справ, які, на думку ризик-менеджера, є високоризиковими.

Уроки світової фінансової кризи довели, що ігнорування думки керівника служби ризик-менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень у банках призвели до реалізації високоризикової політики, яка й спричинила "фінансовий шок" в економіці. Отже, доцільно надавати право "вето" керівнику служби ризик-менеджменту, перш за все, на засіданнях кредитного комітету, оскільки частка кредитного портфеля у валюті балансу в банках коливається від 60 % до 90 %. Це дозволить стримати "апетити" бізнес-підрозділів до кредитних операцій із високим ризиком, які потенційно можуть загрожувати фінансовій стійкості та надійності банків.

*По-третє*, зростання масштабів та частоти настання ризиків призвели до необхідності виокремлення в банках напряму (лінії) з ризик-менеджменту, які представлені різними моделями його організаційної побудови.



Аналіз організаційного забезпечення блоку ризик-менеджменту в банках першої та другої групи дозволив встановити різноплановий підхід: в одних банках у процесі управління ризиками задіяні декілька підрозділів, підпорядкованих різним заступникам голови правління банку; в інших – одному із заступників голови правління або безпосередньо голові правління.

Наприклад, Приват Банк виокремлює три напрями: "фінанси і ризики" (департамент фінансових ризиків та власних оцінок), "ризик-менеджмент" (департамент лімітування), "внутрішній контроль та fraud-менеджмент". Така практика є недостатньо обґрунтованою, адже розпорошення функцій з управління ризиками по різних напрямках не сприятиме впровадженню інтегрованої системи управління ризиками в банку.

У зв'язку зі значною часткою проблемних кредитів у кредитному портфелі, банки сформували підрозділи з управління проблемною заборгованістю, які в окремих з них не входять до блоку ризик-менеджменту. При цьому на підрозділ ризик-менеджменту покладається відповідальність за управління стандартними, субстандартними кредитами та кредитами під контролем, а на підрозділ з управління проблемними активами – сумнівними та безнадійними кредитами. Безумовно, управління кожним із видів зазначеної кредитної заборгованості клієнтів має свою специфіку. Однак, доречно обидва підрозділи підпорядкувати одному із заступників голови правління банку – куратору блоку з ризик-менеджменту, що дозволить забезпечити комплексний підхід до управління кредитною діяльністю банку.

У середніх та малих банках служба ризик-менеджменту задіяна в обслуговуванні як якісних, так і проблемних кредитів. Беручи до уваги незначні масштаби кредитної діяльності в цих банках, така практика є прийнятною.

*По-четверте*, служба ризик-менеджменту є самостійним підрозділом, який має бути незалежним від інших. Однак часто ця вимога не дотримується. В одних банках, переважно малих, формується відділ аналізу та управління ризиками (може мати інші назви: управління ризиками та планування), який одночасно виконує функції контролінгу та ризик-менеджменту. Служба контролінгу може бути задіяна в процесі управління ризиками, зокрема брати участь у розробці методики визначення процентного ризику, надання пропозицій керівництву щодо максимізації процентної маржі на основі погодженої зміни процентних ставок за депозитами та кредитами. Однак це не означає, що служба контролінгу має виконувати функції ризик-менеджменту. В інших банках служба ризик-менеджменту підпорядкована заступнику голови, який одночасно виступає куратором бізнес-підрозділів. Подібна практика є хибною: адже ці підрозділи зацікавлені в зростанні прибутковості за будь-яких обставин, що призводить до високого рівня

ризиків. Служба ж ризик-менеджменту, у свою чергу, покликана стримувати "апетит" бізнес-підрозділів до невиправдано високих ризиків. Що й обумовлює необхідність чіткого розмежування підпорядкованості бізнес-підрозділів і ризик-менеджменту різним заступникам голови правління банку.

*По-н'яте*, організаційна структура служби ризик-менеджменту залежить від величини та розгалуженості регіональної мережі банків, ступеня участі іноземних інвесторів у їхньому капіталі, наявності корпоративної культури і стратегії управління ризиками та інших чинників. У ході дослідження виявлено декілька підходів до організації служби ризик-менеджменту: за функціональною ознакою, видами ризиків, типами бізнесу та комбінований.

При функціональному підході служба ризик-менеджменту в банках, як правило, складається з таких підрозділів: відділи контролю та моніторингу ризиків, аналізу ризиків, моделювання та методології. За функціональним підходом побудована організаційна структура служби ризик-менеджменту в малих банках.

За видами ризиків організаційна структура підрозділу ризик-менеджменту може бути представлена департаментом кредитних ризиків та управлінням ринкових і операційних ризиків. Подібна організаційна структура служби ризик-менеджменту сформована в ПУМБ, Кредитпромбанку, Форум Б та інших банках. При цьому поза увагою залишаються інші види ризиків – стратегічний, репутації тощо.

За типами бізнесу організаційна структура служби ризик-менеджменту може мати такий вигляд: департамент постійного контролю та ринкових ризиків (казначейський бізнес), департаменти оцінки ризиків корпоративного та роздрібного бізнесу. За таким підходом сформована організаційна структура служби ризик-менеджменту в банку Креді Агріколь.

При комбінованому підході у складі служби ризик-менеджменту банки можуть виділяти підрозділи, що займаються управлінням окремими видами ризиків, проблемною заборгованістю, управлінням ризиками корпоративних і роздрібних клієнтів, загальнобанківськими ризиками, тощо.

Найбільш вдалою можна вважати організаційну структуру служби ризик-менеджменту за комбінованим підходом. У зв'язку з цим пропонуємо для найбільших і великих вітчизняних банків (першої та другої групи) сформуванню таку організаційну структуру служби ризик-менеджменту:

- департамент управління кредитним ризиком, до складу якого входять управління: кредитним ризиком корпоративних клієнтів, кредитним ризиком роздрібних клієнтів, кредитним ризиком банків-контрагентів;

- департамент управління ринковим, операційним та іншими видами ризиків, що складається з управлінь: ринковим ризиком, операційним ризиком та загальнобанківськими ризиками (юридичним, стратегічним, репутації тощо);
- департамент по роботі з проблемними активами та заставою, що складається з управлінь проблемною кредитною заборгованістю та моніторингу заставного майна.

У банках першої та другої групи питаннями методології, інформаційно-аналітичного та програмного забезпечення управління ризиками займаються відповідні департаменти, а для середніх банків (банків третьої групи) пропонуємо ввести спеціальний підрозділ. Така позиція пояснюється значно меншими фінансовими можливостями середніх банків щодо придбання готового програмного забезпечення модуля "Ризик-менеджмент".

На основі викладеного організаційну побудову служби ризик-менеджменту в середніх банках доцільно представити такими відділами:

- управління кредитним ризиком, зокрема ввести посади ризик-менеджерів з окремих видів бізнесу;
- управління ринковим ризиком;
- управління нефінансовими ризиками (операційно-технологічним, стратегічним, іміджу, юридичним та іншими видами нефінансових ризиків);
- управління проблемною заборгованістю;
- методології, інформаційно-аналітичного та програмного забезпечення управління ризиками.

Малим банкам (четвертої групи) доцільно сформувати відділ з ризик-менеджменту, який має бути підпорядкований голові правління банку, що забезпечить його незалежність. До складу цього підрозділу повинні увійти як мінімум два спеціалісти (крім керівника підрозділу), один має займатися кредитним та іншими видами ризиків, другий – методологією, інформаційним та програмним супроводженням процесу управління ризиками.

Запропонована організаційна побудова служби ризик-менеджменту надасть можливість банкам:

- налагодити наскрізне управління не тільки окремими ризиками банку, а й ризиками його бізнес-підрозділів та проблемними кредитами, обсяги яких за останні роки суттєво збільшились;
- підвищити статус ризик-менеджерів у процесі управління ризиками;
- посилити внутрішньобанківський контроль за реалізацією цілей та завдань, окреслених у стратегії управління ризиками.

Зазвичай, формування більш досконалого організаційного супроводження управління ризиками в банках може призвести в окремих

випадках до зростання витрат. Однак такі витрати виправдані, оскільки при настанні ризиків банки можуть очікувати колосальні втрати через неузгодженість діяльності окремих підрозділів, ігнорування або недостатньо дієвий контроль за ризиковими позиціями тощо.

Таким чином, у процесі управління ризиками беруть участь: спостережна рада, правління, профільні комітети, служби ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту та банківської безпеки, казначейство, підрозділи фронт- та бек-офісу. Дієвість системи ризик-менеджменту значною мірою залежить від правильного розподілу функцій, завдань, повноважень та відповідальності між різними учасниками процесу управління ризиками в банках. З метою підвищення ефективності організаційного забезпечення ризик-менеджменту в банках України (особливо найбільших і великих) доцільно створити при спостережній раді комітет з управління ризиками, а при правлінні (крім існуючих КУАП, кредитного комітету, комітету по роботі з проблемними активами, комітету з управління операційно-технологічним ризиком) сформувані також комітет з політик управління ризиками для управління стратегічним ризиком, ризиком іміджу, юридичним та іншими нефінансовими ризиками.

В умовах зростання волатильності на фінансових і товарних ринках все частіше виникають ризикові події, які призводять до значних втрат, а інколи й до банкрутств банків, внаслідок чого виникає потреба у стриманні "апетиту" бізнес-підрозділів до ризиків. Отже, необхідно забезпечити незалежність служби ризик-менеджменту та надати право "вето" його керівнику при прийнятті рішень щодо проведення високоризикових операцій, які можуть загрожувати фінансовій стійкості та надійності банку.

Найбільш прийнятним є комбінований тип організаційної структури служби ризик-менеджменту, що дозволяє забезпечити наскрізний процес управління ризиками.

Чітко налагоджене організаційне забезпечення ризик-менеджменту сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками в банку, що виступає запорукою зміцнення його конкурентоспроможності, зростання вартості та забезпечення стійкого та довготривалого функціонування на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бартон Т.* Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Ускер. ; пер. с англ. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2003. — 208 с.
2. *Киселева И. А.* Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений / И. А. Киселева. — М. : Едиториал УРСС, 2002. — 398 с.

3. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента* / под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. — М. : Альпина Паблишер, 2003. — 786 с.

*Стаття надійшла до редакції 5.12.2011.*

*Шульга Н., Мельничук М. Организационное обеспечение риск-менеджмента в банках Украины. Проанализированы различные подходы к организационному обеспечению риск-менеджмента в банках Украины; определены коллегиальные органы, задействованные в этом процессе; рассмотрены проблемы организационного сопровождения процесса управления рисками и разработаны предложения по его совершенствованию.*

*Schulga N., Melnychuk M. Organization support for risk management in ukrainian banks. Different approaches to organization support for risk-management in banks of Ukraine have been analysed, collegiate agencies that are involved in this proces have been defined, the problems of institutional support in the risk management process, and suggestions for its improvement have been provided.*