

- ment of Credit Institutions in Ukraine]. <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-kredytnykh-ustanov-Ukrainy.html>
- “Informatsiia pro stan i rozvytok lombardiv Ukrainy” [Information on the State and Development of Pawnshops in Ukraine]. <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-lombardiv-Ukrainy.html>
- Kovalenko, V. V. *Kredytna diialnist bankiv Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku* [Lending Activities of Ukrainian Banks: Problems and Prospects for Development]. Odesa, 2015.
- “Natsionalnyi bank zalyshyv bez zmin kryterii rozpodilu bankiv na hrupy na 2019 rik” [The National Bank Left Unchanged the Criteria for Dividing Banks Into Groups for 2019]. NBU. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zalishiv-bez-zmin-kryteriyi-rozpodilu-bankiv-na-grupi-na-2019-rik>
- “Ohliad bankivskoho sektoru. Traven 2020 roku” [Overview of the Banking Sector. May 2020]. NBU. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2020-05.pdf?v=4

- “Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv” [The Main Indicators of Banks]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/>
- “Sumarni aktyvy bankiv Ukrainy” [Total Assets of Ukrainian Banks]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/active/2020/>
- Serhieieva, O. S. Tyshchenko M. O. “Problemy kredytnoi diialnosti bankivskoi systemy Ukrainy” [Problems in Crediting of the Banking System of Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2017. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1408/Serhieieva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yurkiv, N. Ya., and Hladkykh, D. M. “Rozvytok bankivskoho kredytuvannia hospodariuuchykh subiektiv yak umova zabezpechennia staloho ekonomichnoho zrostantia v Ukraini” [Development of Bank Lending to Economic Entities as a Condition for Ensuring Sustainable Economic Growth in Ukraine]. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rozvytok-bankivskogo-kredytuvannya-gospodaryuyuchikh-subektiv-yak-umova>

УДК 336.71
JEL: G21

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ

©2020 ЗВЕРУК Л. А., ДІДКОВСЬКА Ю. С.

УДК 336.71
JEL: G21

Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках

Банківська установа стає вкрай вразливою у своїй діяльності, якщо не спроможна створити механізм виявлення та подолання дестабілізуючих факторів впливу. Тому важливою складовою в загальному управлінні банком є впровадження системи ризик-менеджменту. Метою статті є розгляд концептуальних основ системи ризик-менеджменту банку та методичних засад його організації. Дослідження показало, що процес управління ризиками вимагає системного підходу, в основі якого знаходиться певний механізм, представлений у вигляді ризик-менеджменту. Він включає сукупність методик, процедур і політику управління ризиками та формує стратегію і тактику управління ризиками. Підвалинами побудови системи ризик-менеджменту банків є міжнародні стандарти Базель II і Базель III та вимоги регулятора, зокрема щодо структури процесу ризик-менеджменту, його ефективності та специфічних аспектів. Обґрунтовано, що побудова комплексної системи ризик-менеджменту банку передбачає визначення: завдань, принципів, об'єктів і суб'єктів, методів та інструментів управління ризиками. Формування системи ризик-менеджменту здійснюється виходячи із сучасних підходів до корпоративного управління в банках і вимагає розробки концептуальної схеми ризик-менеджменту та дотримання засад організації системи управління ризиками. Наголошено, що сучасні організаційні заходи системи ризик-менеджменту представлені трьома лініями захисту та включають чотири етапи; передбачають використання ефективних моделей та інструментів для оцінки (вимірювання) ризиків та розробку внутрішньобанківських (внутрішньогрупових) документів з питань управління ризиками.

Ключові слова: система ризик-менеджменту, корпоративне управління, лінії захисту, концептуальна схема, принципи, функції, моделі управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-238-245>

Рис.: 2. **Бібл.:** 13.

Зверук Людмила Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Михайла Ломоносова, 18, Київ, 2000, Україна)

E-mail: lyudmila.zveruk@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

Дідковська Юлія Станіславівна – магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Михайла Ломоносова, 18, Київ, 2000, Україна)

E-mail: 1537588yulia@gmail.com

Zveruk L. A., Didkovska Yu. S. The Conceptual Bases of Organization of Risk Management System in Banks

A banking institution becomes extremely vulnerable in its activities, when out of ability to create a mechanism for identifying and overcoming destabilizing factors of influence. Therefore, an important component in the overall management of bank is the introduction of a risk management system. The article is aimed at examining the conceptual bases of the bank's risk management system and the methodological principles of its organization. The research has showed that the risk management process requires a systematic approach, based on a certain mechanism presented in the form of risk management. It includes a set of techniques, procedures and risk management policies and forms the risk management strategy and tactics. The foundations of the construction of the bank's risk management system are the international standards Basel II and Basel III and the requirements of the regulator, in particular regarding the structure of the risk management process, its efficiency and some specific aspects. It is substantiated that the construction of a comprehensive system of risk management of the bank provides for the definition of: tasks, principles, objects and subjects, methods and instruments of risk management. The formation of a risk management system is carried out on the basis of modern approaches to corporate governance in banks and requires the development of a conceptual scheme of risk management along with compliance with the principles of the organization of the risk management system. It is emphasized that modern organizational measures of the risk management system are represented by three lines of defense and include four stages; provide for the use of effective models and instruments for assessing (measuring) risks and developing the intrabank (intragroup) risk management documents.

Keywords: risk management system, corporate governance, lines of defense, conceptual scheme, principles, functions, management models.

Fig.: 2. **Bibl.:** 13.

Zveruk Liudmyla A. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Mykhaila Lomonosova Str., Kyiv, 2000, Ukraine)

E-mail: lyudmila.zveruk@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

Didkovska Yuliia S. – Master of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Mykhaila Lomonosova Str., Kyiv, 2000, Ukraine)

E-mail: 1537588yulia@gmail.com

В умовах нестабільності національних економічних систем і посилення конкуренції на фінансовому ринку сучасна банківська система переходить на якісно новий рівень розвитку, при якому зростає ціна помилки невірної прийнятого рішення. Витоками кризових явищ у банківській сфері за попередній період стала сукупність накопичених дисбалансів, пов'язаних з непрозорою структурою власності банків та низьким рівнем корпоративного управління, що вплинуло на ступінь довіри та ефективність функціонування банківських установ. Тому недостатній рівень якості вже сформованих систем ризик-менеджменту банків та необхідність їх подальшого вдосконалення викликає потребу їх всебічного дослідження.

Дослідженню питань управління банківськими ризиками та формування системи ризик-менеджменту присвячені праці вітчизняних і зарубіжних учених Внукової Н. М. [1], Зверякова М. І. [2], Шроека Г. (G. Schroeck) [6], Балджи М. Д. [7], Науменкової С. В. [9], Андрушків І. П. [11], Бобиля В. В. [12], Лещенка В. В. [13].

Проте недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню ризик-менеджменту як системи управління ризиками в умовах переходу на засади корпоративного управління в банках.

Метою статті є розгляд сутності комплексної системи ризик-менеджменту, концептуальних основ її побудови та складових, факторів впливу, засад організації системи управління ризиками в банках на основі дотримання культури управління ризиками.

Розглядаючи поняття управління ризиками, зауважимо, що управління ризиками – це певний процес, за допомогою якого банк виявляє та розпізнає ризики, оцінює їх величину та впливає на них, використовуючи необхідні інструменти, а також проводить контроль і моніторинг ризиків. Основна мета управління ризиками полягає у збереженні та зростанні вартості власного капіталу банку при забезпеченні інтересів власників, клієнтів, контрагентів, працівників та регулятора. Управління ризиками в банківській діяльності зводиться до прийняття ризику, оскільки повністю усунути його неможливо, а також в отриманні економічної вигоди за прийняття ризику.

Процес управління ризиками вимагає системного підходу. Даний підхід засновується на тому, що банківська діяльність розглядається як відкрита, досить ризикова динамічна система, яка представляє собою сукупність внутрішніх

і зовнішніх зв'язків. Оптимізація такої системи приводить до зниження банківських ризиків. Характеризуючи поняття «система управління ризиками», зауважимо, що це сукупність належним чином задокументованих і затверджених політики, методик і процедур управління ризиками, які визначають порядок дій, спрямованих на здійснення систематичного процесу виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, а на цій основі – пом'якшення всіх видів ризиків [1, с. 15].

В умовах об'єктивного існування ризиків у банківській діяльності створений механізм, який дозволяє враховувати останні при прийнятті управлінських рішень, отримав назву «ризик-менеджмент». Ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів і заходів, за допомогою яких можна прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходи щодо виключення або прийняття негативних наслідків настання таких подій [2, с. 153]. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України ризик-менеджмент визначається як система управління ризиками, яка включає в себе стратегію й тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку [3].

Сьогодні регулятор вимагає від банків більш поглибленого підходу до побудови та функціонування системи управління ризиками, адекватного особливостям їх діяльності, характеру й обсягам банківських та інших фінансових послуг. Запроваджуються сучасні підходи до корпоративного управління в банках, які закріплено НБУ в «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [4]. Передбачається зростання ролі наглядової ради банку у створенні потужної культури управління ризиками, здійсненні моніторингу відповідності профілю ризику, контролю за дотриманням основних принципів управління ризиками.

Структура ризик-менеджменту має певну послідовність, яка стандартизована Міжнародною організацією стандартизації у 2009 р. (ISO 31000:2009 «Risk management – Principles and guidelines» [5]. Процес ризик-менеджменту, згідно з міжнародними стандартами, включає такі складові:

- 1) визначення ситуації з ризиком;
- 2) ідентифікація ризику;
- 3) аналіз ризику;

- 4) оцінка ризику;
- 5) вплив на ризик.

Більш деталізовану структуру процесу ризик-менеджменту пропонує Г. Шроек (*G. Schroeck*), яка включає: визначення, ідентифікацію та класифікацію ризиків; аналіз та квантифікацію ризикових експозицій; алокацію капіталу між бізнес-напрямами в сумірності до прийнятого ризику; рішення щодо прийняття нових трансакцій щодо співвідношення «ризик – дохідність»; застосування інструментарію ризик-менеджменту; контроль ризику; оцінку ефективності функціонування ризик-менеджменту відповідно до корпоративних цілей [6]. Така структуризація ризик-менеджменту найповніше відображає співвідношення «ризик – дохідність».

Слід зауважити, що сутність концепції управління ризиком якраз і полягає в необхідності створення кожним банком комплексної системи ризик-менеджменту, яка б забезпечувала врахування взаємного впливу різних факторів ризиків та вирішення протиріччя між необхідністю отримання доходу та мінімізацією ризиків. Як комплексна система ефективний ризик-менеджмент повинен включати такі складові: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю) [7].

Вивчаючи банківський сегмент, можна виділити специфічні аспекти побудови процесів ризик-менеджменту. Насамперед варто відмітити диференціацію підходів до побудови ризик-менеджменту на процеси «top-down» та «bottom-up». Сутність процесу «top-down» полягає у встановленні профілю «ризик – дохідність» на рівні всього банку. На цій основі здійснюється визначення ступеня ризику для окремих напрямів діяльності. В основі процесу ризик-менеджменту «bottom-up» лежить моніторинг і звітність щодо ризиків безпосередньо на нижніх ланках бізнес-процесів із подальшою агрегацією ризиків на рівень банку в цілому [8].

Важливою умовою в організації банківського ризик-менеджменту є дотримання методичних рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду: Базель II та Базель III. В аспекті ризик-менеджменту Базель II представляє систему оцінювання ринкового, кредитного та операційного ризику банків. Проте організації цілісної системи ризик-менеджменту банку приділено не так багато уваги. Базель II

включає три основні складові: вимоги щодо мінімального розміру власного капіталу; перевірка з боку органів банківського нагляду; прозорість та ринкова дисципліна [9].

Світова фінансова криза привела до необхідності перегляду банківських стандартів та реалізації Базеля III. Запровадження нових норм передбачає загальне підвищення капіталізації банків та якості капіталу, буфери капіталу, впровадження короткострокових і середньострокових нормативів ліквідності та нормативу боргового навантаження, проциклічне регулювання. Засновуючись на вимогах до складових побудови системи ризик-менеджменту, можна навести таку концептуальну схему процесу ризик-менеджменту (рис. 1). Вона включає процес ідентифікації ризику (виявлення та розпізнавання); аналіз та вимірювання ризику; імплементацію ставлення до ризику в прийнятті рішень банком; упровадження інструментарію ризик-менеджменту.

Система ризик-менеджменту банку повинна містити визначені: завдання, принципи, функції, об'єкти та суб'єкти управління, методи, інструменти та моделі управління ризиками, спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей. Розглянемо складові системи ризик-менеджменту.

Комплекс дій з ризик-менеджменту має на меті забезпечити досягнення таких *цілей* [10]:

- ✦ ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом банку;
- ✦ ризики мають знаходитися в межах рівнів толерантності, установлених спостережною радою;
- ✦ рішення з прийняття ризику мають відповідати стратегії розвитку банківської установи;
- ✦ очікувана дохідність повинна компенсувати прийнятий ризик.

Серед *завдань* організації ризик-менеджменту банку можна виділити такі:

- ✦ прийняття ризиків відповідно до стратегічного плану банку та нормативних вимог;
- ✦ поширення в банку єдиного розуміння його корпоративної культури щодо управління ризиками;
- ✦ уникнення конфлікту інтересів на всіх рівнях банку;
- ✦ здійснення аналізу ризиків з урахуванням можливості виникнення екстремальних обставин (стрес-сценарії);
- ✦ розроблення процедур і заходів моніторингу адекватної капіталізації банку;
- ✦ систематичне здійснення аналізу ризиків з метою ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу всіх ризиків.

Розглядаючи *принципи*, зауважимо, що комплексна, адекватна та ефективна система ризик-менеджменту з урахуванням особливостей діяльності, характеру операцій, профілю ризику та системної важливості банку повинна відповідати таким принципам:

- 1) *ефективність* – забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем;
- 2) *своєчасність* – забезпечення своєчасного, тобто на ранній стадії, виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю та звітування, а також пом'якшення всіх видів ризиків;
- 3) *структурованість* – чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками в межах організаційної підсистеми системи ризик-менеджменту;
- 4) *усебічність та комплексність* – охоплення системою ризик-менеджменту всіх на-



Рис. 1. Концептуальна схема процесу ризик-менеджменту

прямків діяльності банку та оцінка взаємного впливу ризиків;

- 5) *пропорційність* – відповідність системи управління ризиками бізнес-моделі банку, його системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються банком;
- 6) *незалежність* – свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм (комплаєнс) своїх функцій;
- 7) *конфіденційність* – обмеження доступу до інформації, яка має бути захищеною від несанкціонованого доступу;
- 8) *прозорість* – оприлюднення банком інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику [4].

Важливими принципами управління ризиками також є:

- ✦ ідентифікація ризиків;
- ✦ чітке структурування ризиків та визначення відповідальних підрозділів управління;
- ✦ визначення системи оцінювання кожного конкретного виду ризику;
- ✦ визначення порогових нормативних показників;
- ✦ розроблення системи мінімізації або регулювання конкретного ризику;
- ✦ запровадження регулярного розрахунку та звітності [11].

Слід відмітити, що сутність ризик-менеджменту має прояв і через реалізацію його функцій. Так, М. Д. Балджи виділяє такі функції ризик-менеджменту:

- ✦ прогнозування стану розвитку об'єкта управління відповідно до впливу факторів;
- ✦ формування організаційної структури управління ризиком;
- ✦ розробка основних положень та інструкцій ризик-менеджменту;
- ✦ мотивація працівників усіх підрозділів з управління ризиком;
- ✦ контроль функціонування системи ризик-менеджменту;
- ✦ коригування відхилень від намічених результатів [7, с. 157].

В. В. Бобиль розділяє функції фінансового та організаційного менеджменту банку. До функцій фінансового менеджменту банку він

відносить: аналіз інформації, планування, регулювання, контроль. До функцій організаційного менеджменту віднесено організацію, планування, мотивацію та контроль [12].

У процесі побудови системи ризик-менеджменту банківська установа самостійно встановлює фактори, показники та поріг суттєвості різних видів ризиків, визначає порядок виявлення таких ризиків у методиці виявлення суттєвих ризиків та оцінює ризики за фінансовими інструментами. Серед факторів впливу на побудову системи ризик-менеджменту виділяють такі: фактори методології, організаційні фактори та фактори зовнішнього впливу. Фактори методології включають: методи управління ризиками, аналітичний інструментарій, засоби управління, критерії прийняття рішення [13, с. 103]. Організаційні фактори визначають: функції та завдання управління, місце ризик-менеджменту в загальній структурі управління, інформаційне забезпечення та технічну підтримку. Фактори зовнішнього впливу пов'язані зі змінами в економічному та правовому полі, кризовими ситуаціями на фінансових ринках.

Характеризуючи суб'єкти та об'єкти системи ризик-менеджменту, зауважимо, що вони складають основу таких підсистем ризик-менеджменту, як: організаційної, управлінської, аналітичної, інформаційної.

Суб'єктами системи ризик-менеджменту банку є: рада банку; комітет ради банку з управління ризиками; правління банку; кредитний комітет правління банку; комітет правління банку з управління активами та пасивами; підрозділ внутрішнього аудиту; підрозділ з управління ризиками; підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс); бізнес-підрозділи.

Об'єктом управління в системі ризик-менеджменту виступає майновий чи немайновий інтерес банку, ймовірний результат якого змінюється в мовах невизначеності, що впливає на дохідність банку. Так, об'єктами управління можуть бути грошові кошти, що знаходяться в діловому обігу банку, та пов'язані з ними ризики.

Банківські ризики бувають таких видів:

- ✦ кредитний ризик;
- ✦ ризик ліквідності;
- ✦ ринковий ризик;
- ✦ операційний ризик;
- ✦ комплаєнс-ризик;
- ✦ валютний ризик;

- ✦ ризик репутації;
- ✦ процентний ризик банківської книги;
- ✦ стратегічний ризик.

Процес управління ризиками є доволі складним, і тому регулятор, визначаючи сучасні засади організації системи управління ризиками в банках, пропонує такі етапи (рис. 2).

- 4) механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку в банку (*whistleblowing policy mechanism*);
- 5) програму навчання та підвищення кваліфікації працівників банку з питань управління ризиками.

Третій етап полягає у запровадженні стратегій, політики, методик і процедур у системі ризик-менеджменту та включає:

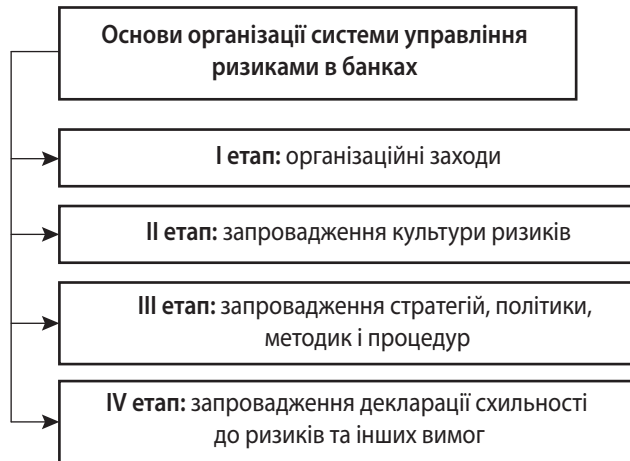


Рис. 2. Сучасні засади організації системи управління ризиками в банках

Перший етап полягає в запровадженні організаційних заходів, тобто приведенні організаційної структури системи управління ризиками. Організаційні заходи на першому етапі такі [4]:

- 1) створення комітету ради банку з управління ризиками (у разі прийняття такого рішення радою банку);
- 2) створення підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс);
- 3) забезпечення достатньої чисельності персоналу належної кваліфікації;
- 4) визначення функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності осіб, залучених до системи управління ризиками;
- 5) визначення механізмів та відповідальних осіб за належне забезпечення співпраці між підрозділами банку на всіх організаційних рівнях із застосуванням моделі трьох ліній захисту.

Другий етап передбачає запровадження культури ризиків і включає:

- 1) кодекс поведінки (етики);
- 2) політику запобігання конфліктам інтересів;
- 3) порядок здійснення операцій із пов'язаними з банком особами;

- 1) стратегію управління ризиками; політику та процедури запровадження нових продуктів і значних змін у діяльності банку; процедури ескалації порушень лімітів ризиків; порядок, форми, наповнення та періодичність надання звітів суб'єктам системи управління ризиками;
- 2) політику управління кредитним ризиком, ризиком ліквідності та план фінансування в кризових ситуаціях; ринковим ризиком, операційним ризиком і план забезпечення безперервної діяльності; політику управління комплаєнс-ризиком;
- 3) методики, методи та обов'язкові інструменти щодо кредитного ризику, ризику ліквідності, ринкового ризику, операційного ризику та комплаєнс- ризику;
- 4) процеси, інформаційні системи та звітування щодо управління ризиками.

Четвертий етап направлений на запровадження декларації схильності до ризиків та інших вимог, зокрема:

- 1) розроблення, затвердження та запровадження декларації схильності до ризиків;
- 2) розроблення та затвердження радою банку інших внутрішньобанківських документів щодо управління ризиками.

Під культурою управління ризиками мається на увазі дотримання визначених банком принципів, правил, норм банку, спрямованих на поінформованість усіх працівників банку щодо прийняття ризиків та управління ризиками.

Організація системи управління ризиками, згідно з вимогами НБУ, ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосування моделі трьох ліній захисту. Перша лінія захисту знаходиться на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи приймають ризики, несуть відповідальність за них і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками. Друга лінія – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс). Третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками [4].

Для здійснення впливу на ризик банки використовують ефективні моделі та інструменти. За допомогою них оцінюються ризики, які підлягають кількісному виміру повною мірою, а також ризики, що підлягають кількісному виміру меншою мірою (ризик репутації, стратегічний ризик). Значення впливу на ризик полягає в недопущенні перевищення показників ризиків банку встановлених граничних значень. Методи вимірювання ризиків запроваджуються шляхом встановлення:

- ✦ лімітів на фінансові інструменти та на структуру портфелів;
- ✦ обмеження ринкового ризику шляхом визначення умов припинення операцій (через встановлення лімітів);
- ✦ загальних рекомендацій щодо страхування банками активних операцій;
- ✦ загальних рекомендацій щодо хеджування ризику через сек'юритизацію активів;
- ✦ обмеження повноважень з прийняття управлінських рішень через запровадження чіткого розподілу функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності з ризик-менеджменту й ефективного внутрішнього контролю [3].

Для здійснення ефективного управління ризиками банк розробляє внутрішньобанківські (внутрішньогрупові) документи з питань управління ризиками, які регламентують принципи корпоративного управління та управління

ризиками в банках. По кожному виду ризиків внутрішньобанківські документи складаються у формі положень, порядків, процедур, які документально закріплюють процес управління ризиками та регламентують інші питання з управління кожним із видів ризиків. Важливо зауважити, що розроблені внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками мають відповідати стратегії та бізнес-плану банку, декларації схильності до ризиків, бути відповідно оформленими і затвердженими та мати достатній рівень деталізації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що управління ризиками є основним напрямком банківського менеджменту, завдання якого – створити таку систему ризик-менеджменту, яка б забезпечувала безперервний аналіз ризиків з метою прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків та зменшення їх негативного впливу на прибутковність банківської установи. Побудова системи ризик-менеджменту неможлива без фахового корпоративного управління, яке передбачає розподіл повноважень і відповідальності на всіх рівнях управління банком, чітке визначення правил і процедур, направлених на оптимізацію ризиків.

Концептуальні основи побудови системи ризик-менеджменту в банківській установі передбачають:

- 1) організаційну структуру, яка чітко визначає обов'язки, повноваження та відповідальність осіб щодо управління ризиками;
- 2) культуру управління ризиками та кодекс поведінки (етики);
- 3) внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками;
- 4) інформаційну систему щодо управління ризиками та звітування;
- 5) інструменти для ефективного управління ризиками.

Значущість системи ризик-менеджменту як основи стратегічного управління банком полягає в такому:

- 1) допомагає реалізувати стратегію розвитку банку через розробку заходів з організації управління ризиками, визначення та затвердження рівня «апетиту до ризиків»;
- 2) визначає напрями підтримки банківського бізнесу за допомогою впровадження

- ефективного процесу затвердження рішень про прийняття ризиків, забезпечення оптимального використання наявних ресурсів, ухвалення політик і процедур для забезпечення контролю над ризиком;
- 3) забезпечує моніторинг і контроль в управлінні ризиками на основі звітності (управлінської та зовнішньої), дотримання вимог національної нормативної бази, адекватної інфраструктура систем і засобів вимірювання ризику. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Розвиток системи управління ризиками ринку фінансових послуг : монографія / наук. ред. проф. Н. М. Внукова. Харків : Ексклюзив, 2014. 190 с.
2. Зверяков М. І., Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 517 с.
3. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : схв. Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>
4. Постанова НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
5. ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, 2009. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>
6. Schroeck G. Risk Management and Value Creation in Financial Institutions. John Wiley & Sons, Inc., 2002. 354 p.
7. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
8. Bessis A. Risk Management in Banking. John Wiley & Sons, Inc., 2015. 376 p.
9. Науменкова С. В. Базель I, II, III: розвиток підходів для зміцнення регуляторної основи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. № 12. С. 39–48. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/04/177_5.pdf
DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/177-12/5>
10. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : схв. Постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text>
11. Андрушків І. П., Мушинський Б. М. Ризик-менеджмент у банку за рекомендаціями Базельського комітету з питань банківського нагляду. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 168–173. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_7/28.pdf
DOI: <https://doi.org/10.15421/40250726>
12. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи : монографія. Дніпропетровськ, 2016. 298 с.
13. Лещенко В. В. Організаційно-правовий механізм державного регулювання системи банківського нагляду в Україні : дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25.00.02. Київ, 2016. 225 с.

REFERENCES

- Andrushkiv, I. P., and Mushynskiy, B. M. "Ryzik-menedzhment u banku za rekomendatsiiami Bazelskoho komitetu z pytan bankivskoho nahliadu" [Risk Management in a Bank Based on the recommendations of Basel Committee on Banking Supervision]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2015. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_7/28.pdf
DOI: <https://doi.org/10.15421/40250726>
- Baldzhy, M. D. *Ekonomichnyi ryzik ta metody ioho vymirivannia* [Economic Risk and Methods of Its Measurement]. Kharkiv: Promart, 2015.
- Bessis, A. *Risk Management in Banking*. John Wiley & Sons, Inc., 2015.
- Bobyl, V. V. *Finansovi ryziky bankiv: teorii ta praktyka upravlinnia v umovakh kryzy* [Financial Risks of Banks: Theory and Practice of Management in a Crisis]. Dnipropetrovsk, 2016.
- "ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, 2009". <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>
[Legal Act of Ukraine] (2004). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>
[Legal Act of Ukraine] (2004). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text>
[Legal Act of Ukraine] (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
- Leshchenko, V. V. "Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm derzhavnoho rehulivannia systemy bankivskoho nahliadu v Ukraini" [Organizational and Legal Mechanism of State Regulation of the Banking Supervision System in Ukraine]: *dys. ... kand. nauk z derzh. uprav.* : 25.00.02, 2016.
- Naumenkova, S. V. "Bazel I, II, III: rozvytok pidkhodiv dlia zmitsnennia rehuliatornoj osnovy" [Basel I, II, III: The Development of Approaches for Strengthening of Prudential Framework]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*. 2015. http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/04/177_5.pdf
DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/177-12/5>
- Rozvytok systemy upravlinnia ryzikyamy rynku finansovoykh posluh* [Development of Financial Services Market Risk Management System]. Kharkiv: Eksklyuzyv, 2014.
- Schoeck, G. *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions*. John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Zvieriakov, M. I., Kovalenko, V. V., and Serhieieva, O. S. *Upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankiv* [Management of Financial Stability of Banks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2016.