

УДК 335.665

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-7>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Н. О. КОВАЛЬ**кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький національний технічний університет

**Анотація.** *Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних підходів щодо вдосконалення ризиків у банківському менеджменті. Методика дослідження. Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою системного підходу, який охоплює сукупність методик, процедур і інструментів управління ризиками. Результати. Формування системи управління ризиками здійснюється виходячи із сучасних підходів до банківського менеджменту на базі розроблення концептуальної схеми ризик-менеджменту. Наголошено, що ризик – це невизначеність, тобто результат неочікуваних змін. Саме тому сучасні системи ризик-менеджменту представлені трьома лініями захисту і передбачають використання ефективних моделей та інструментів для оцінки і вимірювання ризиків. У процесі реалізації управлінських рішень, які спрямовані на зниження негативних наслідків у процесі прийняття хибного рішення, регулювання ризиків передбачає насамперед їх мінімізацію. У сучасних умовах роботи комерційних банків шляхи управління ризиком ґрунтуються на концепції так званого прийняттного ризику, яка дає можливість суттєво вплинути на рівень ризику і довести його до допустимого значення. Крім того, підходи сучасного менеджменту щодо мінімізації ризиків мають бути спрямовані на формування фінансових пропорцій між ризиком та прибутковістю. Практична значущість результатів дослідження. Стратегія та тактика управління ризиками комерційного банку має забезпечувати безперервність проведення фінансових операцій у процесі різноманітних економічних циклів.*

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, банк, банківський менеджмент, управління, мінімізація.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Актуальність вибраної теми дослідження обґрунтована необхідністю зменшення впливу ризиків на діяльність комерційного банку в умовах сучасних тенденцій банківського менеджменту. Комерційні банки, функціонуючи на ринку фінансових послуг, перерозподіляють ризик фінансового ринку на інші сегменти економіки.

У багатьох сферах як економічної, так і фінансової діяльності України процеси реорганізації за своєю складністю досить суттєво відрізняються від умов більшості розвинутих країн. Під впливом недосконалої нормативно-правової бази, фінансової та економічної кризи, соціально-економічних процесів загострюється підґрунтя для формування та появи ризиків.

Сучасна банківська система в Україні охоплює багато складників та елементів фінансового ринку, які досить суттєво впливають один на одного, що є одночасно особливістю і недоліком. Як показує досвід, значна частина банків не здатна ефективно оптимізувати та оцінити ризик, що може призвести до значного погіршення фінансового стану, а також до надзвичайно ризикової кредитної політики. Сучасна практика управління та оцінки ризиків банку не дає можливості визначити у повному обсязі розмір грошових витрат у разі настання непередбачуваної негативної події. На банківський продукт впливають декілька видів ризиків, насамперед кредитний, ринковий та ризик ліквідності. Це в майбутньому може призвести до фінансових витрат або втрати частини доходів і до потенційної загрози функціонуванню самого банку. Таким чином, стратегічним завданням банківського менеджменту має стати передбачення та адекватне реагування на зовнішні і внутрішні ризики в його діяльності.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблема упередження, регулювання та мінімізації ризиків залишається досить актуальною упродовж останніх

років. Вітчизняні та закордонні науковці досліджують можливості запобігання ризикам, оцінку ступеня ризику, удосконалення управління найризиковішими банківськими операціями тощо. Значний внесок у розкриття теми банківських ризиків та управління ними в системі банківського менеджменту здійснили такі відомі дослідники, як І. Гуцал, А. Петриків, А. Фалюта, О. Дмитренко, С. Фрост, А. Лобанов, К. Бурій, О. Данченко, О. Карась, В. Бобиль, В. Вітлінський, І. Дячков, І. Івченко, С. Козьменко, І. Лукановська, Б. Мілнер і Ф. Ліс та інші. Ситуація у фінансовій та банківській сферах постійно ускладнюється, що потребує чіткого та правильного підходу щодо прийняття управлінських рішень у розрізі банківських ризиків. Вважаємо, що це питання ще недостатньо вивчене та потребує подальшого опрацювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Глобальні фінансові дисбаланси та стрімке зростання обсягу фінансових послуг змусили українські банки багато в чому переглянути свої підходи до управління ризиками. Крупні українські банки вприттуп наблизилися до західних стандартів ризик-менеджменту, однак подальший розвиток методик управління ризиками стримується відсутністю статистики та достатнього вивчення основних банківських фінансових ризиків і стратегій управління ними на українському ринку. Ризик-менеджмент потребує ефективної побудови та діяльності інституцій, які б забезпечили процес управління ризиками з максимальною користістю для всіх учасників фінансового ринку. Побудувати відповідну ефективну систему функціонування, яка дасть можливість миттєво реагувати на ризикову ситуацію та приймати відповідні рішення, – це компетенція досконалого ризик-менеджменту. Ми вважаємо, що на сучасному етапі дослідження набуває особливої актуальності організаційне та функціональне забезпечення банківського ризик-менеджменту в діяльності вітчизняних банківських установ.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Нині комерційні банки у своїй діяльності стикаються із низкою ризиків, які виникають під час управління активами і пасивами, банківським капіталом, кредитно-інвестиційним портфелем, іншими видами діяльності на фінансовому ринку. У практичній роботі фінансові ризики, що виникають, можуть негативно вплинути на грошові потоки самих банків та призвести до порушення ліквідності, втрати капіталу, погіршення репутації на ринку банківських послуг. Особливого значення нині набувають ризики корпоративного управління, які, ймовірно, можуть призвести до погіршення функціонування банку та втрати позицій на фінансовому ринку. Таким чином, сучасними підходами ризик-менеджменту має бути, на нашу думку, система, яка спрямована на розвиток корпоративного управління у роботі банку та мінімізацію збитків.

Практикою доведено, що проходила еволюція самих ризиків і відбувся розвиток ризик-менеджменту, який особливого значення набуває у банківській сфері. Оскільки фінансова сфера є досить чутливою не лише до соціально-економічних, але й до політичних факторів, управлінські рішення, які приймаються в банківському менеджменті, є досить ризиковими та важко передбачуваними. Саме тому управління, аналіз та оцінка різноманітних ризиків є важливою часткою сучасного менеджменту банківських установ, який би за своєю ефективністю відповідав вимогам національних та міжнародних фінансових ринків [1, с. 41].

Ризик-менеджмент у роботі банків європейських країн на базі певних прийомів, способів та методів дає змогу вирішити досить складні завдання та досягти суттєвого успіху в конкретній ситуації, яка виникає у процесі роботи на фінансовому ринку.

Ефективне функціонування ризик-менеджменту багато в чому залежить від швидких реакцій на зміни кон'юнктури ринку, економічної ситуації, стану фінансової бази банківської установи. Для того щоб швидко і правильно оцінити конкретну економічну ситуацію, яка склалася, ризик-менеджмент повинен оперативного відреагувати на неї та вміти знайти кращий варіант рішення, використовуючи певні прийоми і методи управління.

Ризик-менеджмент – це систематичний і досить різноманітний процес управління банком, який дає змогу на основі вибраної моделі регулювання, обміну інформацією, захисту інтересів акціонерів та клієнтів забезпечити корпоративне управління ризиками та розробити індивідуальну концепцію бізнесу для кожного банку [2, с. 65].

Переваги ризик-менеджменту щодо управління ризиками, на наш погляд, можуть бути такі: 1) покращення фінансової стійкості та ефективності діяльності банку; 2) оптимізоване використання банківських ресурсів; 3) уникнення фінансових непередбачуваних ситуацій; 4) підвищення кваліфікації персоналу банку під час управління банківськими ризиками.

Ми вважаємо, що вдосконалення управління ризиками в банку має здійснюватися через організаційну структуру, яка, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності банку, періодично підлягає періодичному удосконаленню. Як показали дослідження міжнародного рейтингового агентства Standard&Poor's, близько 80% вітчизняних банків вико-

ристовують таку систему ризик-менеджменту, яка не відповідає світовим вимогам, або взагалі її не мають [3].

Нині вітчизняна практика управління ризиками має базуватися на розробленні стратегії корпоративного банківського ризик-менеджменту. Всі структурні рівні банку входять у процес ризик-менеджменту, починаючи від управлінського, на якому і закладаються можливі ризикові ситуації. Перехід на міжнародні стандарти діяльності вимагає від українських банків реформування системи ризик-менеджменту. В умовах високої конкуренції на фінансовому ринку більшість вітчизняних комерційних банків намагаються впровадити комплексну систему управління ризиками, яка буде спрямована насамперед на вирішення таких питань, як погіршення фінансової репутації, порушення нормативів ліквідності, скорочення грошових потоків та інше. Ключовим моментом для фінансового банківського ризик-менеджменту є те, що ризик має бути висвітлений у фінансовому результаті діяльності банку. Таким чином, банк оцінює, вимірює та виявляє структурні позиції щодо стратегії управління фінансовими та функціональними ризиками, проводить ідентифікацію, мінімізацію та моніторинг усіх складників системи ризик-менеджменту у своїй діяльності.

У процесі управління комерційним банком можливий неправильний підхід до ресурсного забезпечення, втрати від неухважності службовців банку, від пошкодження банківського обладнання, від некупності нових банківських продуктів та технологій. Все це може спричинити так званий репутаційний ризик та втрату довіри клієнтів, що вплине на ефективність всієї роботи банківської установи.

Більшість науковців виділяють так звану модель побудови банківських операцій на основі хеджування. Ця операція має комплексний характер та включає: мінімізації ризику; аналіз; виявлення ризику; вимірювання та моніторинг ризику. Фундаментом є методи управління ризиками: підтримання достатності капіталу, ідентифікація, аналіз, оцінка ризику, розроблення лімітування операцій, хеджування ризиків [4; 5]. Крім того, у процесі проведення заходів хеджування ризиків важливо звернути увагу на важливість виділення понять «невизначеність» та «ризик», оскільки ризиками можливо управляти.

Оптимальний інструментарій управління ризиками передбачає гнучкий механізм банківської діяльності за умов позитивної кон'юнктури ринку сегменту банківських послуг. Система управління ризиками має бути спрямована на наявність вибору з можливих варіантів імовірності настання ризикових ситуацій. Завданнями цієї системи є мінімізація втрат, ідентифікація нових ризиків, підвищення рентабельності, зниження рівня проблемної заборгованості тощо [6; 7].

Сучасна політика управління ризиками повинна доповнювати загальну стратегію розвитку банку. Банківські ризики являють собою так звані потужні стимулятори всього банківського розвитку. Проходячи просторові, часові та обсягові зміни, система управлінських заходів щодо банківських ризиків має досягти бажаного співвідношення між ризиком та дохідністю. Тенденції розвитку банківського сектору спрямовані на збалансування основних чинників функціонування економічної системи загалом. Стійкість банку визначається насамперед спроможністю протистояти негатив-

ним факторам впливу та досить швидко відновити свої функції після фінансових уражень. Ключовою складовою частиною вдосконалення управління ризиками в банківському менеджменті є рівноважний стан банку. Дотримання фінансової збалансованості та прийняття ефективних рішень щодо динаміки та структури банківських операцій є ключовим інструментом регулювання фінансових ризиків банку.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.** Таким чином, у процесі формування сучасних підходів вдосконалення управління ризиками більшість банків використовують досвід європейських принципів щодо мінімізації банківських ризиків. Застосування механізмів контролю за банківськими ризиками надасть можливість створити таку систему ризик-менеджменту, яка б забезпечила безперервний аналіз ризиків, зменшила б їх негативний вплив на прибутковість банківської

установи та підвищила б ефективність управління банком в умовах мінливості та нестабільності зовнішнього середовища. Стійка трансформація банківських ресурсів є основною базою щодо прогнозування ризиків у банківській діяльності. Для того щоб ефективно управляти банківськими ризиками, має бути сформована комплексна модель діяльності банку, забезпечення якої покладено на сталий рух фінансових потоків. Діагностика потенційної загрози рівня ризику для банку дасть можливість розмежувати систематичну та несистематичну складові частини методологічних підходів у формуванні стратегії управління банківськими ризиками. Спеціальні механізми, методи оцінки та мінімізації ризиків дають змогу зробити висновок, що актуальним нині залишається питання адаптації моделей та підходів, які вже існують, до умов функціонування вітчизняної банківської системи, враховуючи певні критерії та показники роботи.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко А.С. Фактори впливу на забезпечення банківської ліквідності в Україні. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 43–47.
2. Гіряк В.В., Путьківський Т.А. Управління ліквідністю банків за умов економічної нестабільності (на прикладі АТ «Ощадбанк»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 766–773.
3. Шептуха О. Сучасний стан та проблеми банківської ліквідності в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 468–473.
4. Дяба М.І., Стукан І.Ю. Динамічний індикатор ліквідності банківської системи в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 15–21.
5. Еркес О., Гордієнко Т. Нові нормативи ліквідності в системі ризик орієнтованого нагляду за діяльністю банків України. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 635–642.
6. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Положення, схвалено постановою Правління Національного банку України від 11 липня 2018 року № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 15.09.2021).
7. Методика розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), затверджена Постановою Правління Національного банку України від 24.12.2019 № 1001-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1001500-19#n11> (дата звернення: 15.09.2021).

### REFERENCES

1. Boyko, A.S. (2018), "Factors influencing the provision of bank liquidity in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 43–47.
2. Hirnyak, V.V. and Putkivsky, T.A. (2018), Liquidity management of banks in conditions of economic instability (on the side of JSC "Oschadbank"), *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 766–773.
3. Sheptukha, O. (2019), "The current state and problems of bank liquidity in Ukraine", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 3, no. 20, pp. 468–473.
4. Dyba, M.I. and Stukan, I.Y. (2018). "Dynamic indicator of liquidity of the banking system in conditions of economic instability", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 15–21.
5. Erkes, O. and Gordienko, T. (2019), "New liquidity standards in the system of risk-oriented supervision of banks in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 20, pp. 635–642.
6. Natsional'noho banku Ukrayiny (2018), "On the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (accessed 15 September 2021).
7. Natsional'noho banku Ukrayiny (2019), "Methodology for calculating the net stable financingratio (NSFR)", available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/lawsshow/v1001500-19#n11> (accessed 15 September 2021).

**Н. О. Коваль**, Винницький національний технічний університет, *Современные подходы к совершенствованию управления рисками в банковском менеджменте*.

**Аннотация.** Цель статьи состоит в обосновании теоретических и практических подходов к усовершенствованию рисков в банковском менеджменте. **Методика исследования.** Достижение поставленной в статье цели осуществлено с помощью системного подхода, охватывающего совокупность методик, процедур и инструментов управления рисками. **Результаты.** Формирование системы управления рисками осуществляется исходя из современных подходов к банковскому менеджменту на базе разработки концептуальной схемы риск-менеджмента. Отмечено, что риск – это неопределенность, то есть результат неожиданных изменений. Именно поэтому современные меры системы риск-менеджмента представлены тремя защитными линиями и предусматривают использование эффективных моделей и инструментов для оценки и измерения рисков. Управление рисками предполагает процесс подготовки и реализации мер, цель которых – снижение степени принятия ошибочного решения и уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятия решений. В условиях работы современных коммерческих банков управление риском базируется на концепции приемлемого риска. **Практическая значимость результатов исследования.** Стратегия и тактика управления рисками коммерческого банка должны обеспечивать непрерывность проведения финансовых операций в процессе различных экономических циклов.

**Ключевые слова:** риск, риск-менеджмент, банк, банковский менеджмент, управление, минимизация.

*Nataliia Koval, Vinnytsia National Technical University. Modern approaches to improving risk management in banking management.*

**Annotation.** *The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical approaches to improving risks in banking management. Research methodology.* Achievements set in the article the goals are achieved through a systems approach that encompasses a set of risk management techniques, procedures and tools. **Results.** The formation of the risk management system is based on modern approaches to banking management based on the development of a conceptual scheme of risk management. It is emphasized that risk is uncertainty, ie the result of unexpected changes. That is why modern measures of the risk management system are represented by three lines of protection and provide for the use of effective models and tools for risk assessment and measurement. Banking risk management is the process by which a bank identifies (identifies) risks, assesses their magnitude, monitors and controls its risk positions, and takes into account the relationships between different risk categories. Such tasks should be solved by the banking system of Ukraine in the current conditions of the country's strategic orientation to join European structures. Control of the level of risk of the bank's operation - used to identify trends in undesirable developments in order to further neutralize the negative consequences that may lead to risk as a result of decisions already made or uncontrolled changes in the external environment of the bank. The specificity of banking risks is closely related to the nature of banking, which is mainly due to the functions of financial intermediation in the money market. Banking involves a significant level of social responsibility, as banks in the implementation of active operations mainly risk the money of customers. On the other hand, the transformation of cash parameters by banks in the process of their redistribution, determines the risky nature of most banking operations. Thus, banks must form a comprehensive risk management system that would ensure effective identification, assessment, regulation and monitoring of all types of banking risks. This system should take into account the mutual influence of different types of risks, as well as solve the problem of ensuring the optimal relationship between profitability and risk of individual banking operations and banking activities in general. Different types of risks are caused by different factors and affect the stability of the bank in different ways. Among the significant number of risks associated with banking activities, the financial risks of basic banking operations play an extremely important role. **The practical significance of the research results.** The strategy and tactics and tactics of risk management of a commercial bank should ensure the continuity of financial transactions in the course of various economic cycles. The main method of risk detection is a comprehensive analysis of banking operations, which is characterized by risk and analysis of external factors that affect their formation and change in risk. Within the framework of such analysis, they get an idea of the financial stability of the system's banks, the existing trends of its change, including the possible negative impact of the external environment.

**Key words:** risk, risk-management, bank, bank management, management, minimization.