**ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

**ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ**

1. Предмет і завдання банківського менеджменту.
2. Інструментарій фінансового менеджменту в банку.
3. Управління прибутковістю банку.
4. Ризики в банківській діяльності.
5. Процес управління банківськими ризиками.
6. **Предмет і завдання банківського менеджменту.**

Сучасна банківська справа належить до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Технічна революція, посилення конкурентної боротьби, стрімка інфляція, економічні кризи призвели до підвищення ризикованості банківської діяльності. На теперішньому етапі розвитку банківської системи головне завдання полягає в пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків й отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників та підтримання життєдіяльності банку.

В загальному розумінні *менеджмент* – це наука про найбільш раціональні механізми управління певними видами діяльності. Під менеджментом розуміють як систему управління фінансовими потоками, так і систему управління персоналом (тобто організаційні аспекти будь-якої діяльності).

Менеджмент можна розглядати як один із найважливіших чинників підвищення ефективності будь-якого виду діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, яка супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи та форми управління, швидко опановувати накопичені в теорії та практиці знання, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Тільки такий підхід до управління забезпечить нормальні умови розвитку.

*Банківський менеджмент* – це наука про ефективні системи організації та управління всіма процесами і відносинами, які характеризують діяльність банку. Під процесами і відносинами розуміють всю сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

Банківський менеджмент можна розглядати як наукову систему організації та управління діяльністю банку в цілому та його персоналом зокрема.

*Об’єктом банківського менеджменту* є банківська установа разом з усіма аспектами банківської діяльності у взаємозв’язку з політико-правовим і соціально-економічним середовищем. У поняття «банк» вкладається широкий зміст, тому об’єкти управління конкретизуються таким чином: капітал, залучені та запозичені ресурси, активи, фінансові інструменти, методологія, організаційні структури, банківські продукти, персонал, інформаційні потоки, внутрішньобанківські операції, матеріально-технічна база, фінансові результати, безпека та ін.

*Банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків.*

*Суб’єкти банківського менеджменту* – це відповідальна особа або група осіб, які мають право ухвалювати управлінські рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу управління банком.

*Засновники (засновник), уособлюючи загальні збори учасників, які є вищим органом управління банку; правління банку як виконавчий орган (мінімум – три особи); рада банку (не менше п’яти осіб), що не бере участі в поточному управлінні, проте здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу.*

*Керівниками банку є голова, його заступники та члени ради банку, голова, його заступники та члени правління банку, головний бухгалтер, його заступники, керівники відокремлених підрозділів банку.*

*Уповноважена особа банку – особа, яка на підставі статуту чи угоди має повноваження представляти банк та вчиняти від його імені певні дії, що мають юридичне значення.*

*Асоційована особа – чоловік або дружина, прямі родичі цієї особи (батько, мати, діти, рідні брати та сестри, дід, баба, онуки), прямі родичі чоловіка або дружини цієї особи, чоловік або дружина прямого родича.*

Банківський менеджмент має певну **специфіку,** зумовлену характером та особливостями виконання банківських операцій.

По-перше, банки як специфічні суб’єкти економіки (фінансового ринку) здійснюють різноманітні фінансові операції, пов’язані з рухом грошових потоків в економіці, а також є провідниками монетарної політики держави. Це накладає певні обмеження на банківську діяльність.

По-друге, банківська діяльність – це особливий вид підприємницької діяльності, пов’язаний з підвищеним ризиком. Це зумовлено тим, що банки розпоряджаються суспільним капіталом і повинні нести відповідальність перед власниками за забезпечення збереження грошових коштів.

*Банківська діяльність – залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.*

Отже, ефективна робота банку в сучасних умовах неможлива без розробки стратегії його діяльності, застосування найбільш раціональних систем управління в умовах підвищеного ризику й обмеження його діяльності з урахуванням специфіки фінансового ринку та законодавства, що постійно змінюється.

**Інструментарій банківського менеджменту** включає сукупність методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, поставлених перед банківською установою.

**Методи управління** — це засоби впливу на об’єкт управління для досягнення певних цілей. Методи управління поділяють на економічні, адміністративні, соціально-­психологічні, правові. У процесі управління банком вдаються до різних засобів впливу на об’єкт управління, вибір яких залежить від специфіки тієї чи іншої сфери банківської діяльності.

Одним із головних інструментів управління є відсоткові ставки (як за депозитами, так і за кредитами), а також: валютні курси; рівень дохідності цінних паперів; способи видачі та погашення кредитів; рівень обслуговування клієнтів; реклама тощо.

Вибір конкретних інструментів банківського менеджменту насамперед визначається тими цілями, які формулюються у процесі управління. Цілі та завдання, котрих прагне досягти банк, зумовлюють формування стратегії, тактики та визначають ефективність менеджменту.

Стратегічна мета діяльності банку не виключає існування множини інших цілей та завдань у різних сферах управління банком. Отже, перелік завдань, що постають перед банківським менеджментом і потребують ефективного вирішення, досить широкий.

*Основні цілі банківського менеджменту:*

– головна мета – отримання прибутку від здійснення банківських операцій і надання фінансових послуг для підтримки життєдіяльності банку та збереження коштів кредиторів і вкладників (таким чином, прибутковість є головним показником ефективності роботи будь-якого банку);

– забезпечення достатнього рівня надійності банківської установи – рівень надійності визначається розміром сукупного ризику, на який наражається конкретний банк (тому пошук реальних шляхів мінімізації ризиків є важливою метою банківського менеджменту).

Отже, основними критеріями оцінки рівня банківського менеджменту є економічні категорії – прибуток і ризик (збільшення прибутковості та зниження ризику).

Перелік завдань, які стоять перед банківським менеджментом, набагато ширше, ніж його основні цілі – максимізація прибутку і мінімізація ризиків.

*Завдання банківського менеджменту:*

– максимальне задоволення потреб клієнтів у структурі та якості пропонованих банком операцій і послуг (розширення асортименту банківських послуг);

– забезпечення конкурентоспроможності банку в ринковому середовищі (припускає зниження вартості банківських послуг при одночасному підвищенні їх якості);

– забезпечення умов для нарощування власного капіталу банку;

– наявність адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;

– створення ефективної організаційної структури банку;

– організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, які забезпечують життєдіяльність банку;

– створення умов для набору кваліфікованих кадрів і повної реалізації їх потенційних можливостей;

– створення систем підготовки та перепідготовки кадрів;

– забезпечення умов для здійснення послідовного і ефективного управління банком;

– створення соціальних умов для роботи персоналу банку.

Банківський менеджмент базується на певних принципах і спрямований на виконання конкретних функцій з метою досягнення поставленої мети.

*Основні принципи банківського менеджменту:*

– спрямованість дій на досягнення конкретної мети;

– єдність мети, результату та способів їх досягнення;

– комплексність процесу управління, який включає планування, аналіз, регулювання та контроль;

– єдність стратегічного (перспективного) і тактичного (поточного) планування для забезпечення безперервності відповідного процесу;

– контроль за ухваленими управлінськими рішеннями як найважливіший чинник їх реалізації;

– матеріальне і моральне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень всього колективу та кожного його члена окремо;

– гнучкість організаційної структури управління, що дає можливість вирішувати функціональні та управлінські задачі.

**Банківський менеджмент за ознакою спрямування управлінських рішень та часовим горизонтом поділяють на стратегічний та операційний.**

**Стратегічний менеджмент** спрямовано на формування та реалізацію глобальної концепції життєдіяльності банківської установи.

Метою стратегічного менеджменту є досягнення довгострокових конкурентних переваг на основі використання сильних сторін діяльності банку та врахування переваг ризиків зовнішнього середовища.

Суть стратегічного аспекту управління полягає в забезпеченні ефективної адаптації банку до змін зовнішнього середовища. В стратегічному менеджменті формулюється місія та стратегічна мета діяльності банку, а також розробляються засоби досягнення поставленої мети.

**Операційний менеджмент** спрямовано на реалізацію стратегічних рішень в процесі щоденного управління банківською діяльністю.

Операційний менеджмент включає широкий спектр дій зі здійснення банківських операцій: надання фінансових послуг клієнтам банку (кредитних, депозитних, розрахунково­-касових), проведення власних інвестиційних, емісійних, міжбанківських, біржових операцій.

Завдання операційного менеджменту полягають в дотриманні нормативних вимог регулюючих органів, підтриманні ліквідності банку, раціональному управлінні активами і пасивами з погляду співвідношення їх строків та обсягів, управління банківськими ризиками.

Операційний менеджмент включає управлінські дії, спрямовані на здійснення банківських операцій в короткостроковому періоді, який, як правило, не перевищує одного року. За функціональною ознакою в операційному менеджменті банку виокремлюють такі напрями: кредитний менеджмент, інвестиційний менеджмент, менеджмент грошової позиції банку. Між стратегічним та операційним менеджментом існує тісний взаємозв’язок, адже оперативні управлінські рішення є елементом виконання стратегії та спрямовані на досягнення перспективних цілей банку.

**Банківський менеджмент за напрямами роботи поділяється на два блоки:**

– фінансовий;

– організаційний (управління персоналом).

**Фінансовий менеджмент** – це система управління економічними відносинами, пов’язаними з формуванням, рухом та використанням (розміщенням) грошових ресурсів відповідно до цілей і завдань конкретного банку. Тобто це система управління фінансовими операціями банку і грошовими коштами контрагентів (клієнтів) банку.

Фінансовий менеджмент банку включає такі напрями:

– управління власним капіталом;

– управління зобов’язаннями банку;

– управління активами;

– управління банківськими ризиками;

– управління ліквідністю і резервами;

– управління прибутковістю банку та ін.

**Організаційний менеджмент** – це система організації та управління банківським персоналом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку.

Організаційний менеджмент банку включає такі напрями:

– організація систем контролю (передбачає впровадження систем внутрішньобанківського контролю, системи аналізу якості активів, контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку);

– організація систем безпеки банку (припускає створення надійного захисту інформації, юридичного захисту та ін.);

– управління кадровим потенціалом (адміністрування системи організації та оплати праці, організацію системи підготовки персоналу, підбору і розстановки кадрів);

– управління інформаційними технологіями (підбір програмного і технічного забезпечення, яке відповідає потребам і можливостям банку).

1. **Інструментарій фінансового менеджменту в банку.**

Фінансовий менеджмент діяльності комерційного банку спрямовано на оптимізацію управління банківськими фінансами. Решта ж складових системи управління банком формується з огляду на необхідність забезпечення адекватної підтримки фінансової діяльності.

Отже, всі управлінські рішення у сфері фінансової діяльності банку мають оцінюватися за співвідношенням прибутків і ризиків.

**Мета.** Стратегічною метою діяльності банку є максимізація його ринкової вартості (ринкової оцінки власного капіталу). Мета формалізується через критеріальну функцію, таку, наприклад, як максимізація прибутку (у грошовому вираженні) за допустимого рівня ризику чи мінімізація ризикованості за умови стабілізації прибутків.

**Місія.** Мета формулюється в контексті дещо загальнішого поняття — місії як безстрокової концепції існування та розвитку організації. Завдання місії полягає у виборі напряму та засобів удосконалення діяльності банку. Формулювання місії банку передбачає визначення його місця і ролі в економіці та суспільстві, що потребує розгляду банку як цілісної системи зі своєю філософією й ідеологією. Наприклад, місія банку може бути визначена як виживання в конкурентному середовищі, що передбачає належність системи до множини заданих наперед можливих станів за будь-яких змін навколишнього середовища.

**Стратегії управління фінансами.** Оскільки між прибутковістю та ризиком існує пряма залежність, то ринкова оцінка вартості банку підвищується за двох обставин: підвищення прибутків за постійного рівня ризику або зниження ризику за умови стабілізації прибутковості. Тому і вибір стратегій управління фінансами банку незначний — їх лише дві. Першу спрямовано на максимізацію прибутків, не виключаючи при цьому можливості зазнати збитків, а отже, вона є стратегією підвищеного ризику. Друга — має на меті мінімізацію ризиків та стабілізацію прибутків.

*Стратегія максимізації прибутку* передбачає свідоме прийняття ризику, характеризується спекулятивними тенденціями та реалізується через застосування незбалансованих підходів до управління активами і пасивами банку (які не передбачають вирівнювання окремих статей балансу за обсягами чи строками). До них належать, наприклад, управління гепом, управління дюрацією, утримання відкритої валютної позиції, формування агресивного портфеля цінних паперів, проведення спекулятивних операцій з фінансовими деривативами. Основне завдання управління за такого підходу — недопущення ситуації переростання допустимого ризику в катастрофічний, який загрожує самому існуванню банку і може призвести до банкрутства.

*Стратегію мінімізації ризику* вибирають тоді, коли рівень прибутковості банку задовольняє керівництво й акціонерів, а основною метою є стабілізація фінансових результатів. У цьому разі мета досягається за допомогою таких прийомів управління, як приведення у відповідність строків та обсягів активів і зобов’язань, чутливих до змін відсоткової ставки (фіксація спреду); імунізація балансу; утримання закритої валютної позиції; формування збалансованого портфеля цінних паперів (наприклад, індексного портфеля); проведення операцій хеджування та страхування ризиків і т. ін. Зрозуміло, що на практиці досягти повної відповідності активних та пасивних статей балансу неможливо, але ця стратегія потребує насамперед максимально можливого узгодження балансових позицій. Завдання банківського менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити ефективну реалізацію вибраної банком стратегії управління фінансами.

**Методи реалізації стратегій.** У процесі реалізації будь-якої зі стратегій використовуються дві групи методів — методи управління структурою балансу та методи управління, пов’язані з проведенням позабалансових фінансових операцій (страхування, хеджування, спекулятивні операції з фінансовими деривативами, арбітраж з контрольованим ризиком і т. ін.). Методи управління структурою балансу досить громіздкі, складні для реалізації в практичній діяльності та потребують значних витрат часу і коштів. Натомість методи управління, що передбачають проведення позабалансових операцій, характеризуються як зручні, гнучкі та мобільні й уможливлюють швидке та раціональне проведення реструктуризації позицій банку відповідно до кон’юнктури ринку.

**Об’єкти управління.** Об’єктом управління фінансовою діяльністю комерційного банку є фінансові потоки, відображені в динамічному банківському балансі.

1. **Управління прибутковістю банку.**

Одне з найважливіших і складних завдань, що постає у сфері фінансової діяльності перед менеджментом банку, полягає в балансуванні між прибутковістю та ризиком, пошук їх оптимального співвідношення.

Банки — це здебільшого акціонерні товариства, тому ринкова оцінка власного капіталу банку визначається обсягом капіталізації, тобто сумарною курсовою вартістю випущених акцій, що мають регулярні котирування. З цього випливає, що найліпшими управлінськими рішеннями треба визнати ті, котрі забезпечують зростання котирувань банківських акцій. Ринкова ціна акцій банку зростає за двох обставин: очікується підвищення дивідендних виплат за незмінного ризику або зниження ризику за стабільної прибутковості.

Усе це змушує вдаватися до пошуку інших прийомів, які б уможливлювали адекватну оцінку вартості банку. Найпоширенішими серед них є економічна та бухгалтерська моделі оцінки вартості банку.

Згідно з **економічною моделлю (economic model)** ринкова вартість банківських акцій дорівнює поточній оцінці очікуваних грошових потоків, дисконтованих за відсотковою ставкою, що відображає прийнятну для інвесторів норму прибутку для вкладень з однаковим рівнем ризику. Таким чином, економічна модель забезпечує можливість аналізу трьох важливих складових фінансових відносин — грошей (потоки грошових коштів), часу (техніка дисконтування) та ризику (ставка відсотка). Цей підхід дає достовірніші оцінки, ніж звичайна бухгалтерська модель. Основною проблемою, що заважає поширенню економічної моделі для оцінювання вартості банку, є брак повної та достовірної інформації про ті ризики, на які наражається банк у процесі своєї діяльності. Водночас таку інформацію має керівництво банку, тому в процесі внутрішнього аналізу рекомендується використовувати саме економічну модель.

**Бухгалтерська модель оцінки вартості банку (accounting model)** базується на даних фінансової звітності. Відповідно до неї курс акцій визначається рівнем чистого прибутку, показаного у звітності, у розрахунку на одну звичайну банківську акцію. Величина власного капіталу розраховується як різниця між вартістю відображених в балансі активів та зобов’язань банку. Проте обчислена в такий спосіб величина власного капіталу, як правило, не збігається з ринковою оцінкою вартості банку. Це наслідок того, що дані про величину власного капіталу банку адекватно відображають дійсність лише в тому разі, коли всі статті банківського балансу подано в ринкових оцінках, тобто з урахуванням рівня пов’язаних з ними ризиків. Однак у даних бухгалтерського обліку вповні врахувати ризики досить складно.

На противагу цьому в процесі формування ринкових оцінок вартості банку аналізуються не лише потенційні вигоди, а й ризики банківської установи. Це й зумовлює появу розбіжностей між ринковою та балансовою оцінками величини банківського капіталу. Отже, бухгалтерська модель не дає реальної оцінки ринкової вартості банку, оскільки показані у фінансовій звітності доходи рідко бувають тотожні майбутнім потокам грошових коштів, які, згідно із сучасною теорією фінансів, і визначають реальну (ринкову) вартість акцій будь-якої компанії, зокрема банку. Адекватність бухгалтерської моделі визначення вартості банку залежить від того, наскільки точно бухгалтерська інформація відображає реальну дохідність і реальний ризик банку.

Прибутковість відіграє важливу роль у діяльності банку, оскільки досягнення задовільного рівня прибутку дозволяє поповнювати капітал, формує основу життєдіяльності та зростання банку, а також забезпечує прийнятний рівень дивідендних виплат акціонерам.

У практичній діяльності для оцінювання діяльності банку використовують такі показники прибутковості, розраховані за даними бухгалтерського обліку та фінансової звітності банку.

1. Процентна маржа (процентний прибуток) банку визначається як різниця між процентними доходами та процентними витратами.

2. Непроцентна маржа (непроцентний прибуток) банку обчислюється як різниця між непроцентними доходами (комісійні доходи, прибуток від торговельних операцій, отримані штрафи тощо) та непроцентними витратами (комісійні витрати, витрати на утримання персоналу, експлуатаційні витрати тощо). Показник непроцентної маржі часто буває від’ємним, оскільки непроцентні витрати, як правило, перевищують непроцентні доходи.

3. Прибуток до оподаткування обчислюється як різниця між загальними доходами та загальними витратами і складається з процентної та непроцентної маржі.

4. Чистий прибуток - це прибуток, що залишається в розпорядженні банку після виплати податків (прибуток після оподаткування). Наведені показники прибутковості вимірюються в грошових одиницях і значною мірою залежать від розмірів банку, а через це не придатні для порівняльного аналізу. Тому для виявлення ефективності роботи банку здебільшого застосовують відносні показники прибутковості.

5. Чиста процентна маржа (ЧПМ) визначається як відношення різниці між процентними доходами (ПД) і процентними витратами (ПВ) до активів (А) банку, %:

(1.1)

6. Чиста непроцентна маржа обчислюється як відношення непроцентного прибутку до загальних активів банку.

7. Чиста маржа операційного прибутку визначається відношенням різниці між операційними доходами та операційними витратами (включаючи процентні) до загальних активів банку.

8. У випадках, коли непроцентна маржа банку має від’ємне значення і розрахунок її співвідношення з активами втрачає сенс, доцільно використовувати показник відношення непроцентних доходів до загальних активів. Він характеризує залежність банку від таких видів діяльності, котрі не пов’язані з одержанням процентів (торговельні операції, комісійні, непередбачені доходи).

9. Чистий спред (ЧС) є традиційним показником прибутковості банку і визначається як різниця між середньозваженими відсотковими ставками за активами та за пасивами банку, %:

де ПА — активи, що приносять процентний дохід;

ПП — пасиви, за якими виплачуються проценти.

За допомогою цього показника оцінюється ефективність виконання банком функції посередника між вкладниками та позичальниками, а також рівень конкуренції на ринку. Як правило, в разі загострення конкурентної боротьби спред скорочується і менеджери банку змушені шукати інші джерела одержання прибутків.

10. Чистий прибуток у розрахунку на акцію (EPS) визначається відношенням чистого прибутку до кількості звичайних акцій банку в обігу. Цей показник слугує індикатором рівня дохідності коштів, вкладених акціонерами в банк, і дозволяє оцінити виплати на користь основних власників.

1. **Ризики в банківській діяльності.**

У найширшому розумінні **ризиком називають невизначеність щодо здійснення тієї чи іншої події в майбутньому**.

У банківській справі, як і в інших видах бізнесу, ризик пов’язується, насамперед, з фінансовими втратами, що виникають у разі реалізації певних ризиків. Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними можна і потрібно свідомо керувати, пам’ятаючи про те, що всі види ризиків взаємопов’язані і їх рівень постійно змінюється під впливом динамічного оточення.

Таблиця 1 – Класифікація економічних ризиків

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Вид ризику |
| 1. Сфера виникнення | Зовнішні  Внутрішні |
| 1. Можливість кількісної оцінки | Квантифіковані  Неквантифіковані |
| 1. Причина виникнення | Непевність майбутнього  Непередбачуваність  Недостатня інформація |
| 1. Види підприємницької діяльності | Фінансовий  Юридичний  Виробничий  Комерційний  Страховий  Політичний  Галузевий  Технічний  Інноваційний |
| 1. Джерела виникнення | Системний  Несистемний |
| 1. Характер виникнення | Чистий (пов’язаний з основною діяльністю)  Спекулятивний |
| 1. Етап відтворювального процесу | Розробка  Виробництво  Продаж  Зростання  Згортання діяльності |
| 1. Сторона, яка зазнає збитків | Замовник  Партнери  Виконавець |
| 1. Можливість мінімізації | Ризик, який може бути знижений  Ризик, який не піддається мінімізації |
| 1. Ступінь ризику | Безризикова діяльність  Мінімальний ризик  Підвищений ризик  Критичний ризик  Катастрофічний ризик |

З погляду сфер виникнення та можливостей управління банківські ризики поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 1).

**До зовнішніх належать ризики**, пов’язані зі змінами у зовнішньому щодо банку середовищі і безпосередньо не залежні від його діяльності. Це політичні, правові, соціальні та загальноекономічні ризики, що виникають у разі загострення економічної кризи у країні, політичної нестабільності, війни, заборони на платежі за кордон, консолідації боргів, введення ембарго, відміни імпортних ліцензій, стихійного лиха (пожежі, повені, землетруси), приватизації, націоналізації, неадекватного правового регулювання тощо. Вплив зовнішніх ризиків на результативність роботи банку винятково високий, управління цими ризиками найскладніше, а іноді й неможливе. Для їх оцінювання застосовуються в основному логічні методи аналізу.

**До** **внутрішніх належать ризики**, що виникають безпосередньо у зв’язку з діяльністю конкретного банку. Чим ширше коло клієнтів, партнерів, зв’язків банку, банківських операцій, послуг, тим більше внутрішніх ризиків супроводжує його роботу. Порівняно із зовнішніми внутрішні ризики краще піддаються ідентифікації та квантифікації. Завдання менеджменту полягають в тому, щоб виявляти, оцінювати, мінімізувати та постійно контролювати внутрішні ризики.

Банківські ризики

Зовнішні

Внутрішні

Фінансові

Функціональні

макроекономічні

політичні

правові

ризик країни

інфляційні

цінові

нецінові

валютний

відсотковий

ризик зміни вартості цінних паперів

ризик зміни цін на фізичні активи

ліквідності

кредитний

неплатоспроможності

Варіабельності дохідності банку, окремих банківських портфелів та операцій

технологічний

операційний

документарний

транзакції

стратегічний

зловживань

Рис. 1. Класифікація банківських ризиків

За сферою виникнення внутрішні ризики поділяються на фінансові та функціональні.

Фінансові ризики утворюють найчисленнішу групу банківських ризиків. Вони визначаються ймовірністю грошових втрат і пов’язуються з непередбаченими змінами в обсягах, дохідності, вартості та структурі активів і пасивів банку.

До фінансових ризиків належать валютний, кредитний, інвестиційний, ринковий, ризик ліквідності, ризик зміни відсоткових ставок, інфляційний, базисний і т. ін.

*Кредитний ризик* - це ймовірність фінансових втрат унаслідок невиконання позичальниками своїх зобов’язань. Важливу складову кредитного ризику становить галузевий ризик, який випливає з невизначеності щодо перспектив розвитку галузі позичальника.

*Регіональний ризик* визначається специфікою певного адміністративного чи географічного району, що характеризується умовами, відмінними від середніх умов країни в цілому.

*Ризик незбалансованої ліквідності* пов’язується з імовірністю того, що банк не зможе своєчасно виконати свої зобов’язання або втратить частину доходів через надмірну кількість високоліквідних активів. Ризик незбалансованої ліквідності може розглядатися як два окремі ризики: ризик недостатньої ліквідності та ризик надмірної ліквідності.

*Ризик інфляції* — це ймовірність майбутнього знецінювання грошових коштів, тобто втрати їх купівельної спроможності.

*Ризик неплатоспроможності* — це ймовірність того, що банк не зможе виконати свої зобов’язання навіть за умови швидкої реалізації (продажу) активів.

*Ціновий ризик* визначається ймовірністю зміни ринкових цін на фінансові та фізичні (реальні) активи, що перебувають на балансі банку або обліковуються на позабалансових рахунках. Під фінансовими активами розуміють грошові кошти, іноземну валюту, цінні папери; до фізичних активів відносять дорогоцінні метали, предмети мистецтва, нафту, зерно, кольорові метали тощо.

*Ризик зміни відсоткових ставок (відсотковий ризик)* — це ймовірність фінансових втрат у зв’язку з мінливістю відсоткових ставок на ринку протягом певного періоду часу в майбутньому. Відсотковий ризик супроводжує діяльність позичальників, кредиторів, власників цінних паперів, інвесторів. *Валютний ризик* визначається ймовірністю втрат, пов’язаних зі зміною обмінного курсу однієї валюти щодо іншої. Валютний ризик виникає в тих суб’єктів господарської діяльності, які мають на балансі активні, пасивні або позабалансові статті, деноміновані в іноземних валютах.

*Ризик зміни вартості цінних паперів (фондовий ризик*) — це ймовірність фінансових втрат у зв’язку зі зміною ринкової ціни цінних паперів чи інших інструментів фондового ринку. Цей ризик притаманний усім учасникам фондового ринку: інвесторам, торгівцям, емітентам цінних паперів.

*Базисний ризик* визначається ймовірністю структурних зрушень у різних відсоткових ставках.

**Функціональні ризики** справляють значний вплив на діяльність банків. Причинами їх виникнення є неможливість здійснення своєчасного та повного контролю за фінансово-господарською діяльністю банку.

*Технологічний ризик (ризик збою системи)* пов’язаний з використанням у діяльності банку технічних засобів, високотехнологічного обладнання та технологій. Цей вид ризику породжується помилками в застосуванні комп’ютерних програм, у математичних моделях, формулах і розрахунках.

*Ризик зловживань* — це можливість збитків для банку, до яких призводять шахрайство, розтрати, несанкціонований доступ до ключової інформації з боку службовців або клієнтів банку, відмивання грошей, несанкціоноване укладання угод.

*Документарний ризик* полягає в можливості виникнення ненавмисної помилки в документації, яка може призвести до негативних наслідків — невиконання положень угоди, подання позову до суду, відмови від прийнятих раніше зобов’язань тощо.

*Ризик транзакції* супроводжує укладання та реєстрацію угоди, виконання розрахунків, підписання контрактів, поставляння цінних паперів або валюти. Цей вид ризику тісно пов’язаний з технологічним, документарним і операційним ризиками.

*Операційний ризик* визначається ймовірністю виникнення невідповідності між витратами банку на здійснення своїх операцій та їх результативністю.

*Стратегічний ризик* пов’язується з помилками у реалізації функцій стратегічного менеджменту. Насамперед ідеться про неправильне формулювання цілей та стратегій банку, помилки в розробці стратегічного плану, неадекватне ресурсне забезпечення реалізації стратегій, а також хибний підхід до управління ризиками в банківській практиці.

*Ризик впровадження нових продуктів* — це ймовірність не досягти запланованого рівня окупності нових банківських продуктів, послуг, операцій чи технологій.

*Ризик втрати репутації* спричинюється можливою нездатністю банку підтримувати свою репутацію як надійної та ефективно працюючої установи.

1. **Процес управління банківськими ризиками.**

Успішна діяльність банку в цілому значною мірою залежить від обраної стратегії управління ризиками. Мета процесу управління банківськими ризиками полягає в їх обмеженні або мінімізації, оскільки повністю уникнути ризиків неможливо.

Ризиками можна і потрібно свідомо управляти, керуючись такими правилами:

• усі види ризиків взаємопов’язані;

• рівень ризику постійно змінюється під впливом динамічного оточення;

• ризики, на які наражаються банки, безпосередньо пов’язані з ризиками їхніх клієнтів;

• банкіри повинні намагатися уникати ризиків навіть більше, ніж інші підприємці, оскільки вони працюють не з власними, а з чужими грошима.

Система управління ризиками складається з розглянутих далі елементів і підсистем:

• управління активами і пасивами;

• реалізація кредитної політики;

• установлення нормативів і лімітів;

• ціноутворення продуктів і послуг;

• управлінський облік та фінансовий аналіз;

• вимоги до звітності та документообігу;

• організація інформаційно-аналітичної служби;

• розподіл повноважень у процесі прийняття рішень;

• моніторинг;

• аудит;

• служба безпеки.

Процес управління ризиками складається з таких етапів:

1) ідентифікація — усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;

2) квантифікація — вимірювання, аналіз та оцінювання величини ризику;

3) мінімізація — зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;

4) моніторинг — здійснення постійного контролю за рівнем ризиків з механізмом зворотного зв’язку.

Складність практичної реалізації **першого етапу процесу управління ризиками** залежить від джерела виникнення та характеристики ризику. Механізм прийняття управлінських рішень в банківській установі має не лише ідентифікувати ризик, а й дозволяти оцінити, які ризики і якою мірою може взяти на себе банк, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Ідентифікація й аналіз ризику на якісному рівні є необхідною, проте ще не достатньою процедурою.

Важливо виявити величину того чи іншого ризику, тобто провести його квантифікацію і це завдання вирішується на **другому етапі управління**. Кількісне оцінювання рівня ризику — це важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також установлення меж допустимого ризику для окремих банківських операцій, організаційних підрозділів та фінансової установи в цілому. При цьому слід оцінити й ризики освоєння нових ринків, банківських продуктів та напрямів діяльності.

Методи оцінки ризику, які формалізують процес вимірювання та розрахунків, мають визначати три основні компоненти ризику:

• розмір (величина) — сума можливих втрат;

• ймовірність настання негативної події;

• тривалість періоду впливу ризику.

Ймовірність настання певної події визначається за допомогою об’єктивних і суб’єктивних методів.

Об’єктивні методи визначення ймовірності ґрунтуються на обчисленні частоти, з якою в минулому відбувалася розглядувана подія. Це методи теорії ймовірностей, економічної статистики, теорії ігор та інші математичні методи.

Суб’єктивні методи спираються на використання оцінок і критеріїв, сформованих на підставі припущень, власних міркувань і досвіду менеджера, оцінок експертів, суджень консультантів, порад консалтингової фірми тощо. Суб’єктивні методи застосовуються тоді, коли ризики не піддаються кількісному вимірюванню — квантифікації.

**Для оцінки величини фінансових ризиків банку** в основному використовуються **три групи показників**:

• статистичні величини (стандартне відхилення, варіація, дисперсія, коефіцієнт бета);

• непрямі показники ризикованості діяльності, обчислені, як правило, у формі фінансових коефіцієнтів за даними публічної звітності;

• аналітичні показники (індикатори), призначені для оцінки конкретного виду ризику (валютного, відсоткового, кредитного, інвестиційного, незбалансованої ліквідності тощо) в процесі внутрішнього аналізу діяльності банку.

На цьому етапі управлінського процесу порівнюють реальний та допустимий рівні ризиків. Це дозволяє визначити, які ризики і в якій мірі може прийняти на себе банк, а також з’ясувати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик.

**Виправданий або допустимий ризик** розглядається як необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту. Під допустимим розуміють такий ризик, реалізація якого не загрожує життєдіяльності банку, а випадкові збитки менші за очікуваний прибуток та розмір спеціальних резервів, призначених для відшкодування можливих втрат.

Ризик, загрозливіший для банку порівняно з допустимим, називають **критичним**. Критичний ризик характеризується такими втратами, розміри яких перевищують резерви й очікуваний прибуток. Верхня межа критичного ризику визначається розмірам капіталу банку. У разі реалізації критичного ризику банк не лише не отримає прибутку, а й може втратити власні кошти, за рахунок яких компенсуються фінансові втрати.

Якщо можливі наслідки реалізації ризику сягають рівня, вищого за критичну межу, то йдеться про **катастрофічний ризик**. Цей ризик призводить до банкрутства банку, його закриття та розпродажу активів. У широкому розумінні до категорії катастрофічних відносять ризик, пов’язаний з прямою загрозою для життя людей, екологічними катастрофами тощо.

На **третьому етапі управління** реалізуються процедури зниження ризиків за допомогою спеціальних методів. Так, цінові ризики мінімізуються за допомогою методів хеджування, що базуються на проведенні операцій з похідними фінансовими інструментами (деривативами) на строкових фінансових ринках. Необхідною умовою здійснення операцій хеджування є активно діючий строковий ринок, який уможливлює проведення фінансових операцій у будь-який час і в будь-яких обсягах.

У процесі мінімізації кредитного ризику банк може вдатися до таких методів: аналіз кредитоспроможності позичальника чи емітента цінних паперів; диверсифікація; установлення лімітів; вимоги забезпечення кредиту і т. ін.

З погляду можливостей застосовування окремих методів управління доцільно виділити кілька груп фінансових ризиків, об’єднавши їх за ознакою застосування тих чи інших методів мінімізації. Це групи ризиків, які можуть бути:

1) диверсифіковані;

2) застраховані;

3) прохеджовані;

4) знижені за допомогою інтегрованого управління активами і пасивами банку.

Якщо рівень ризику з якоїсь причини не вдається мінімізувати, керівництво банку може прийняти рішення про його обмеження. Обмеження ризику або його зниження до допустимого рівня досягається обмеженням обсягів операцій, у зв’язку з якими виникає ризик, і (або) скороченням періоду часу, протягом якого банк наражається на відповідний ризик. Обмеження обсягів операцій забезпечує зменшення можливих втрат, а скорочення ризикового періоду дає змогу знизити ймовірність настання негативної події.

У своїй діяльності банки можуть використовувати тактику уникнення ризику, відмовляючись від проведення певних фінансових операцій, освоєння нових ринків, упровадження нових послуг і продуктів та інших дій, які супроводжуються підвищеним ризиком. Але в банківській практиці, на відміну від решти видів бізнесу, такий підхід не завжди прийнятний.

На останньому, **четвертому етапі**, рівень банківських ризиків контролюють за допомогою систем моніторингу, спираючись на різні методики та щоденну діяльність конкретних підрозділів банку. Оперативний контроль за рівнем ризику належить до обов’язків менеджерів, тоді як стратегічний контроль за діяльністю банку та самого оперативного керівництва може бути реалізований лише власниками — акціонерами банку. Якщо засновники банку не створюють дієвих механізмів контролю на рівні Ради директорів, то їхні шанси на досягнення очікуваних результатів істотно знижуються.

Однією з важливих складових системи контролю за банківськими ризиками є внутрішній управлінський контроль.

**Моніторинг ризику** — це процес функціонування регулярної незалежної системи оцінювання та контролю за ризиком з механізмом зворотного зв’язку. Моніторинг здійснюється завдяки інформаційним звітам структурних підрозділів та окремих посадових осіб, внутрішньому і зовнішньому аудиту й аналітичній діяльності спеціалізованих служб банку. Звітність, застосовувана в рамках моніторингу, забезпечує менеджерам зворотний зв’язок, а також надає докладну зведену інформацію.