

УДК 336.71:005.334:005.73

ФОРМУВАННЯ РИЗИК-КУЛЬТУРИ БАНКУ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

ВОВЧЕНКО Оксана Сергіївна

асистент кафедри фінансів та банківської справи

Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8065-0529>

e-mail: o.s.vovchenko@gmail.com

Анотація У статті обґрунтовано, що забезпечення фінансової стабільності банку залежить від рівня розвиненості його ризик-культури, визначено детермінанти ефективної ризик-культури банку. Розглянуто методичні підходи до оцінки ризик-культури, в тому числі індикативний підхід, на основі якого запропоновано структуру оцінки якості ризик-культури банку.

Ключові слова: банк, ризик-культура, ризик-менеджмент, фінансова стабільність, індикатори, оцінка.

Постановка проблеми. Для забезпечення фінансової стабільності банків у сучасному динамічному середовищі, яке зумовлюється як економічними, інституційними, так і технологічними змінами, їх система ризик-менеджменту повинна стати інтегруючим утворенням, що пов'язує всі інші підсистеми банківського менеджменту на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. При цьому пріоритетом функціонування такої системи ризик-менеджменту повинна бути її орієнтованість на управління не лише традиційними ризиками банку (кредитним, ринковим, операційним), але ураховувати весь спектр ризиків, які є суттєвими для його діяль-

Аннотация. В статье обосновано, что обеспечение финансовой стабильности банка зависит от уровня развитости его риск-культуры, определены детерминанты эффективной риск-культуры банка. Рассмотрены методические подходы к оценке риск-культуры, в том числе индикативный подход, на основе которого предложена структура оценки качества риск-культуры банка.

Ключевые слова: банк, риск-культура, риск-менеджмент, финансовая стабильность, индикаторы, оценка.

ності та спричиняються особливостями його бізнес-моделі.

З врахуванням уроків світової фінансової кризи, сьогодні в Україні відбувається посилення ролі ризик-менеджменту в системі корпоративного управління банків, зокрема, у рамках глобального перегляду регуляторних вимог Базельським комітетом з банківського нагляду. Зокрема, Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [1] спрямоване на: підвищення рівня обізнаності ради банку щодо ризиків банку та її залучення до управління ризиками; підвищення статусу та забезпечення незалежності та об'єктивності підрозділів, які виконують функції з управління

ризиками в банках; впровадження банками сучасних практик з ризик-менеджменту та створення у банках цілісної культури управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним аспектам управління банківськими ризиками та формування системи ризик-менеджменту присвячені праці таких науковців, як Бобиля В.В., Вітлінського В.В., Вовчак О.Д., Жердецької Л.В., Кудоярова Л.В., Коваленко В.В., Корнелюка Р.В., Кузьмак О.М., Лещенка В.В., Науменкової С.В., Примостки Л.О. та ін. Втім, незважаючи на різноплановість та глибину проведених досліджень, проблема управління ризиками у банківській діяльності залишається актуальною і практично значущою, оскільки постійно змінюються зовнішні умови та внутрішні характеристики банківської діяльності. З врахуванням необхідності широкого підходу до забезпечення ефективності ризик-менеджменту, важливим видається дослідження ризик-культури банку як підґрунтя вдосконалення системи управління його ризиками та забезпечення його фінансової стабільності.

Метою дослідження є розкриття змісту ризик-культури банку, засад її формування та методичних підходів до оцінки її якості як однієї з передумов забезпечення фінансової стабільності банку.

Виклад основного матеріалу. У сучасних складних умовах економічного розвитку Національний банк України вживає подальших заходів щодо запровадження у вітчизняній банківській системі актуальних підходів до корпоративного управління, серед яких чільне місце належить культурі управління ризиками. У Поло-

женні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах ризик-культура (регулятор вживає поняття «культура управління ризиками» та «культура ризиків») представлена сукупністю таких елементів: кодекс поведінки (етики); політика запобігання конфліктам інтересів; порядок здійснення операцій із пов'язаними з банком особами; механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку в банку; програма навчання та підвищення кваліфікації працівників банку з питань управління ризиками [1]. На нашу думку, таке розуміння відображає занадто вузький підхід до тлумачення поняття ризик-культури банку, тому для детальнішого дослідження економічного змісту цього поняття було узагальнено думки науковців та експертів (табл. 1), що дозволило обґрунтувати наступне:

1) ризик-культура – це складовий елемент корпоративної культури банку;

2) ризик-культура відображає світоглядне підґрунтя системи ризик-менеджменту банку. Саме у рамках ризик-культури визначаються всі основоположні параметри ризик-менеджменту. Більше того, еволюції останнього передують трансформація ризик-культури, оскільки саме тут закладається ціннісно-поведінкові стандарти управління ризиками банку;

3) ризик-культура імплементується у діяльність банку на всіх рівнях його організаційної структури.

Підсумовуючи зазначене, відмітимо, що, на нашу думку, ризик-культура – це характер сприйняття працівниками банку важливості управління ризиками, а також особли-

вості їх поведінки при прийнятті рішень в умовах невизначеності.

Таблиця 1

Наукові підходи до тлумачення економічного змісту поняття «ризик-культура»

Автор, джерело	Зміст поняття
Базельський комітет з банківського нагляду [2]	Норми, ставлення та поведінка в банку, пов'язані з усвідомленням ризику, його прийняттям і управлінням, з елементами управління, які формують рішення про ризики
Рада з фінансової стабільності [3]	Норми, ставлення та поведінка банку, пов'язані з усвідомленням ризиків, прийняттям та управлінням ними, а також засоби контролю, які формують рішення щодо ризиків. Культура ризику впливає на рішення керівництва та співробітників під час повсякденної діяльності та впливає на ризики, які вони приймають
Інститут міжнародних фінансів [4]	Норми і традиції поведінки окремих осіб і груп всередині організації, що визначають спосіб, яким вони ідентифікують, розуміють, обговорюють і реагують на ризики діяльності
Інститут управління ризиками [5]	Цінності, переконання, знання, відносини і розуміння ризику, що розділяються групою людей із загальною метою
Deloitte Australia [6]	Загальна обізнаність, ставлення та поведінка працівників організації щодо ризику та способу управління ним. Культура ризику є ключовим показником виміру якості політики управління ризиками, глибини її корпоративного сприйняття
Д. Хілсон [7]	Цінності, переконання, знання і розуміння, які розділяє група людей із загальною метою, роблячи акцент на двох важливих елементах культури: культура існує всередині організації на різних рівнях і всі аспекти культури є невидимими. В результаті важко виміряти культуру, стежити за її розвитком, активно її змінювати і керувати нею
Дж. Фаррелл, А. Хун [8]	Система цінностей та поведінки, яка є невід'ємною частиною корпоративної культури організації та впливає на методологію прийняття рішень щодо ризику. Культура ризику впливає на рішення керівництва та працівників, навіть якщо вони свідомо не зважають на ризики та вигоди
Р. Сміт-Бінгман [9]	Норми поведінки персоналу компанії щодо ризиків, пов'язаних із виконанням стратегії та здійсненням операцій. Це ключовий прикладний елемент системи управління ризиками компанії
Л. В. Кудояров [10]	Цінності, переконання, розуміння і знання в сфері управління ризиками, що розділяються та застосовуються співробітниками організації на всіх рівнях
Я. Грігор'єва [11]	Пошук балансу в процесі прийняття керівництвом і співробітниками банку рішення між прийняттям ризику і потенційною винагородою

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2-11]

Ризик-культура є драйвером поведінки працівників банку, тим самим впливаючи на стан повсякденної ділової практики. З позиції індикативного підходу, ризик-культура є ключовим

показником глибини корпоративного сприйняття політики та практики управління ризиками в банку.

Необхідно зазначити, що ознаками розвитку ризик-культури банку є факт

колективного розуміння обраного підходу до організації управління ризиками, прийняття кожним індивідуальною відповідальності за управління ризиками та усвідомлення важливості заохочувати інших наслідувати їх приклад.

На нашу думку, до детермінант ефективної ризик-культури банку необхідно віднести такі:

1) єдність індивідуальної та корпоративної цілей, цінностей та етики ділової поведінки. Це розкривається у тому, що індивідуальні інтереси, цінності та етика поведінки працівників банків на всіх рівнях організаційної структури повинні узгоджуватися з положеннями стратегії управління ризиками банку та його ризиком-апетитом;

2) наскрізність імплементації ризик-орієнтованого підходу (як по всій вертикалі організаційної структури банку, так і у розрізі бізнес-процесів та бізнес-напрямів);

3) динамічність у розвитку, який, своєю чергою, базується на безперервному самовдосконаленні. Ефективність ризик-культури банку безпосередньо залежить від готовності відповідальних підрозділів у системі ризик-менеджменту здійснювати перманентне вдосконалення технологій управління ризиками;

4) відкритість та прозорість внутрішньокорпоративної дискусії стосовно ризиків діяльності банку та особливостей управління ними. Для налагодження сприятливої корпоративної атмосфери у банку задля створення «кросрівневих площадок для відкритих дискусій» необхідно відмовитися від використання ієрархічного способу взаємодії підрозділів банку та сприяти

організації їх співпраці на основі дотримання принципу їх взаємовпливу;

5) орієнтованість на створення додаткової цінності банку. Це потребує налагодження різнорівневого взаємозв'язку: по-перше, взаємовпливу якості управління ризиками та системи винагороди працівників банку; по-друге, обґрунтування впливу ефективності функціонування системи ризик-менеджменту на ринкову вартість банку; по-третє, – на перспективи стійкого розвитку банківської установи у часі. Основоположною передумовою усвідомленості цього за всією вертикаллю організаційної структури та розуміння тісноти взаємозв'язку між якістю управління ризиками банку та задоволенням власних фінансових інтересів є налагодження ефективної системи корпоративних комунікацій;

б) застосування як індивідуальної, так і колективної відповідальності за ризики банку, що формує корпоративну єдність в аспекті управління ризиками.

Окрему увагу варто приділити методичним підходам до оцінки ризик-культури банку, оскільки, по-перше, це дозволяє ідентифікувати поточну фазу її розвитку, а отже, визначити внутрішню готовність банку до еволюційної трансформації його системи ризик-менеджменту, що, своєю чергою, є визначальним фактором фінансової стабільності установи. По-друге, ефективність функціонування системи ризик-менеджменту є базовою передумовою фінансової стабільності банку, а ризик-культура, на наше переконання, – це внутрішній важіль її трансформації. Отже, оцінка якості ризик-культури опосередковано також вказує на фінансову стабільність банку. Відмітимо, що низка науковців акцен-

тують увагу на складності її оцінки, а отже, і управління нею.

Науково-методичну основу оцінки ризик-культури банку було закладено Радою з фінансової стабільності у 2014 році, що є ще одним доказом високої значущості ризик-культури банку у забезпеченні його фінансової стабільності [3]. Зазначеною інституцією визначено чотири групи атрибутивних індикаторів, які, своєю чергою, структуровано у розрізі субіндикаторів, що згруповані у дванадцять напрямів. Зокрема, Радою з фінансової стабільності виокремлено такі групи атрибутивних індикаторів:

1) глибина залучення вищого керівництва (*tone-from-the-top*), маючи на увазі рівень відповідальності наглядової ради та вищого керівництва за формування ризик-культури банку, що, зокрема, виявляється у встановленні та дотриманні апетиту до ризику на всіх організаційних рівнях банку, моніторинг ступеня корпоративного сприйняття запровадженої філософії управління ризиками;

2) підзвітність (*accountability*), у рамках якої увага приділяється оцінці якості взаємодії та обізнаності різних бізнес-підрозділів банку про ризик, їх усвідомленість наслідків реалізації ризику для окремих бізнес-підрозділів та банку загалом, наявність «каналів довіри» задля самоідентифікації внутрішніх недоліків або порушень, які зумовлюють підвищення ступеня ризикованості діяльності банку;

3) ефективність комунікації та готовність до викликів (*effective communication and challenge*), яка розкривається у корпоративній схильності до генерування альтернативних точок зору щодо організації та реалізації ризик-менеджменту; рівні інституцій-

ної незалежності підрозділів/відповідальних осіб за виконання контролюючої функції та ефективність організації контролюючої функції, загалом;

4) важелі стимулювання (*incentives*), маючи на увазі імплементацію інструментів винагород та штрафів, які корелюють з показниками ризику на всіх рівнях організаційної структури банку. Причому ці стимули повинні бути не лише грошовими, але й стосуватися підвищення ризик-компетентності працівників, забезпечення ефективної ротатії кадрів та створення внутрішніх кадрових резервів на керівні посади.

Незважаючи на те, що Рада з фінансової стабільності у вищезгаданому документі вживає термін «індикатор», утім, насправді мова йде про певний перелік характеристик, згрупованих за чотирьома напрямками, яким повинно відповідати внутрішнє середовище банку, щоб констатувати про належний рівень його ризик-культури.

Варто відмітити, що низка науковців приділяють увагу розвитку цього підходу, застосовуючи як якісні, так і кількісні підходи. Щодо першої групи методів, то найчастіше вони імплемнтуються через інтерв'ю, проведення яких здатне забезпечити дослідників глибшим розумінням культури банку (тут мова йде загалом про корпоративну культуру, висновки про яку потім екстраполюються і на ризик-культуру установи). Недоліками цього методу є: значні витрати часу, низька здатність застосування до компаративної оцінки якості ризик-культури окремої вибірки банків.

Стосовно кількісних методів, то на увагу заслуговують методичні підходи Н. Бянчі (N. Bianchi) та Ф. Фьорделісі (F. Fiordelisi) [12], а також К. Ріхтер

(С. Richter) [13], які використовують метод кількісного контент-аналізу (quantitative text analysis). До його переваг доречно віднести об'єктно-орієнтованість, здатність оцінювати якісні та навіть суб'єктивні параметри об'єкта діагностики. У контексті ризик-культури банку такими є, зокрема, увага до клієнта, сприйняття ризику працівниками банку, «політична воля» вищого керівництва банку на розвиток ризик-культури.

Індикативний підхід до оцінки ризик-культури банку знаходимо у праці Ф. Арнаболді (F. Arnaboldi) та К. Васцявео (С. Vasciaveo) [14], які, спираючись на методологію Ради з фінансової стабільності, розробили кількісні індикатори за вище охарактеризованими чотирма напрямками, а також обґрунтували ключові об'єкти контролю з боку служби внутрішнього аудиту банку та низку структурних індикаторів ризик-культури банку, розуміючи під ними ті, що відображають змістоутворюючі зміни та зумовлюють фундаментальні, а не ситуативні зміни ризик-культури банку. До показників ризик-культури банку за даним підходом відносяться: сума збитків, штрафу чи пені через невідповідність нормативним вимогам порівняно з внутрішнім (зовнішнім) бенчмаркінгом; співвідношення кількості порушень етичного кодексу, не пов'язаних із шахрайством до кількості загальних порушень, включаючи випадки шахрайства; бюджет, виділений керівництвом на проекти з питань ризик-культури; співвідношення кількості членів Правління, членів виконавчих комітетів та вищих керівників, на які впливають зовнішні та внутрішні санкції до загальної кількості членів; регресійний аналіз кількості скарг у порівнянні з

оцінками опитування щодо етичних цінностей за напрямками діяльності та ін. В загальному, саме структурні індикатори відображають рівень ризик-культури банку як підґрунтя забезпечення його фінансової стабільності.

Поряд з цим, на нашу думку, недоречно до оцінки ризик-культури включати ті параметри, які наразі є чіткими та стандартизованими вимогами регулятора стосовно формування та організації функціонування системи ризик-менеджменту. У методиці, розробленої Радою з фінансової стабільності, це стосується напряму «глибина залученості вищого керівництва (tone-from-the-top)». Факт дотримання банком формалізованих регулятором вимог в аспекті корпоративного управління та законодавчих настанов щодо організаційної структури системи ризик-менеджменту банківської установи повинен відноситися до об'єктів комплаєнс-контролю, а не оцінки якості її ризик-культури. Адже, як уже зазначалося, ризик-культура – це внутрішній важіль еволюційної трансформації системи ризик-менеджменту, але не передумова її створення. Розвиток ризик-культури банку, насамперед, потребує наявної та функціонуючої згідно з законодавчими вимогами системи ризик-менеджменту.

Отже, доречно зазначити, що якщо у банку постає питання побудови або вдосконалення його ризик-культури, то це, по-перше, вказує на існування системи ризик-менеджменту; по-друге, говорить про усвідомленість на рівні вищого керівництва взаємозв'язку між ефективністю системи ризик-менеджменту та фінансовим розвитком банку у часі; по-третє, – про намагання перевести систему ризик-менеджменту на новий або більш

прогресивний етап розвитку; по-четверте, – про підвищення самовідповідальності банку за результати діяльності.

В аспекті формування ризик-культури банку основний акцент повинен бути спрямований на формування культурної свідомості, переважно за допомогою комунікацій та освіти. Культурне вдосконалення, своєю чергою, швидше за все потребуватиме

суттєвих змін до усталеного способу діяльності. Після того, як сформовано бажану ризик-культуру, банк повинен приділяти активну увагу її вдосконаленню задля врахування змін бізнес-стратегії установи. Підсумовуючи все вищезазначене, розкриємо наше бачення методичного підходу до оцінки ризик-культури. У табл. 2 подано змістову структуру оцінки якості ризик-культури банку.

Таблиця 2

Змістова структура оцінки якості ризик-культури банку

Назва змістового напрямку	Пріоритет оцінки	Об'єкти оцінки
Ризик-компетентність	Особливості забезпечення ризик-компетентності у банку, його системність та комплексність	- знання працівників; - вміння працівників; - компетентнісні вимоги при відборі персоналу; - компетентнісні рамки при прийнятті на посаду
Вмотивованість персоналу	Ідентифікація причин (тобто ключових чинників) поточної практики управління ризиками на всіх рівнях організаційної структури банку	- управління продуктивністю праці; - ризик-орієнтованість при прийнятті рішень; - методи заохочення персоналу; - система підзвітності
Внутрішня комунікаційність	Особливості професійної взаємодії персоналу банку	- комунікація; - інститут лідерства; - інститут керівництва; - адаптивність до викликів, змін
Організаційне середовище банку	Структура організаційного середовища банку, його основні детермінанти	- стратегія та завдання; - цінності та етика; - політики, процеси та процедури; - управління ризиками

Джерело: розроблено автором за матеріалами [3; 12-14]

Висновки. Особливістю ризик-культури є її здатність одночасно комплексно впливати на різноманітні процеси у діяльності банку. Хоча об'єктом її безпосереднього впливу є функціонування системи ризик-менеджменту, утім, належна ризик-культура є одним з факторів, що обумовлюють виконання банком сформованої стратегії з урахуванням його схильності до ризику, а отже, впливає

на стабільне і ефективне функціонування банку. Тому запровадження надійної ризик-культури в банківських установах сприятиме підтримці ризик-обачної поведінки співробітників бізнес-підрозділів, підвищення якості методологічної та експертної функцій ризик-підрозділів банку, забезпечення його фінансової безпеки та фінансової стабільності.

Список використаної літератури

1. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>. (дата звернення 11.11.2020).
2. Compliance and the compliance function in banks. Basel Committee on Banking Supervision. URL: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Compliance%20and%20the%20compliance%20function%20in%20banks_25056.pdf. (дата звернення 11.11.2020).
3. Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture. FSB Publications, Policy Documents, April 2014. URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>. (дата звернення 11.11.2020).
4. Reform in the financial services industry: strengthening practices for a more stable system. The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI), Institute of International Finance, December 2009. URL: <http://www.grahambishop.com/DocumentStore/4edbc0fb-d8cc-4763-b306-f8106f63eaee.pdf>. (дата звернення 11.11.2020).
5. Risk culture. Institute of Risk Management, 2012. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-culture.aspx>. (дата звернення 11.11.2020).
6. Cultivating an Intelligent Risk Culture: A Fresh Perspective. Deloitte Australia. Sydney, AU: Deloitte Touche Tohmatsu Ltd, 2012. 12 p.
7. Hillson D. The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature. *Global Congress, Conference Paper Risk Management*. 2013. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-culture-management-5922>. (дата звернення 11.11.2020).
8. Farrell J. M., Hoon A. What's Your Company Risk Culture? US: KPMG US Llp., May 2009 URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-05-12/whats-your-companys-risk-culture> (дата звернення 11.11.2020).
9. Smith-Bingham R. Risk Culture: Think of the Consequences. New York, US: Risk Management Insights, Marsh & Mc Lennan Companies, Oliver Wyman, 2015. 22 p.

10. Кудояров Л.В. Риск-культура как важная составляющая рационального функционирования банка. *Гуманитарные научные исследования*. 2016. № 12. URL: <http://human.snauka.ru/2016/12/18109>. (дата звернення 11.11.2020).
11. Григорьева Я. Риск-культура как фактор влияния на стабильное и эффективное функционирование банка. *Банковский вестник*. 2019. №6. С. 40-47.
12. Bianchi N., Fiordelisi F. Measuring and Assessing Risk Culture. *Risk Culture in Banking*. Palgrave Macmillan, 2017. P. 155-176.
13. Richter C. Development of a Risk Culture Intensity Index to Evaluate the Financial Market in Germany. *Proceedings of FIKUSZ'14 Symposium for Young Researcher*. 2014. P. 237–248.
14. Arnaboldi F., Vasciaveo C. Role of Internal Audit on Risk Culture. *Risk Culture in Banking*. Palgrave Macmillan, 2017. P. 402-430.