

УДК 336.71:005.334

DOI: 10.31617/1.2022(145)09

ШУЛЬГА Наталія,

д. е. н., професор, завідувач кафедри
банківської справи
Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-2010-5884
2bank2@ukr.net

БЕЛЯНКО Лідія,

к. е. н., старший викладач кафедри
банківської справи
Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0001-9986-261X
l.belyanko@knu.edu.ua

SHULGA Nataliya,

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
the Head of Department of Banking
State University of Trade and Economics
19, KiotoSt., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID:0000-0002-2010-5884
2bank2@ukr.net

BELIANKO Lidiia,

PhD (Economics), Senior Lecturer at
the Department of Banking
State University of Trade and Economics
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID:0000-0001-9986-261X
l.belyanko@knu.edu.ua

РИЗИК–АПЕТИТ У БАНКАХ**RISK APPETITE IN BANKS**

Вступ. Коронакриза і згодом введення військового стану в Україні внаслідок агресії російської федерації зумовили зростання рівня ризиків, що загрожує порушенню фінансової стабільності банків. Це потребує налагодження ефективного управління ризик-апетитом банку.

Проблема. У процесі своєї діяльності банки наражаються на численні види ризиків. З метою їх обмеження вони визначають ризик-апетит – як загальний, так і за окремими видами ризиків. Під впливом складної економічної ситуації в країні набуває актуальності дослідження питань, пов'язаних з управлінням ризик-апетитом банків.

Метою статті є розкриття сутності термінів категоріального апарату ризик-менеджменту, пов'язаних з ризик-апетитом, виявлення окремих компонентів управління ризик-апетитом по зарубіжних і вітчизняних банках, а також розроблення напрямів його вдосконалення.

Методи. Використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів і явищ: структурно-логічні, порівняння, групування.

Результати дослідження. Проаналізовано різні методичні підходи до тлумачення окремих понять ризик-менеджменту, визначено взаємозв'язок між ризик-ємністю, ризик-апетитом, толерантністю, профілем, лімі-

Introduction. The corona crisis and the introduction of martial law in Ukraine as a result of the aggression of the Russian Federation led to an increase in the level of risks, which threatens to disrupt the financial stability of banks. This requires the establishment of effective management of the bank's risk appetite.

Problem. Banks are at numerous types of risks in the course of activity. In order to limit risks, banks determine the risk appetite both in general and in terms of individual types of risks. The issues related to the management of risk appetite of banks under the influence of the difficult economic situation in the country are relevant.

The aim of the article is to reveal the essence of certain terms of the categorical apparatus of risk management related to risk appetite, to study individual components of risk appetite management for foreign and domestic banks and to formulate relevant recommendations for its improvement.

Methods. Structural and logical methods, comparison and grouping were applied in the article.

Results. The analysis of various methodological approaches to the interpretation of the "risk-appetite" concept were analyzed, the relationship between risk-capacity, risk-appetite,

тами ризиків. Досліджено практику встановлення, затвердження та перегляду ризик-апетиту в окремих зарубіжних та вітчизняних банках, а також надано рекомендації щодо її удосконалення. Запропоновано структуру Положення про управління ризик-апетитом банку. Окреслено напрямки розвитку концептуальних засад управління ризик-апетитом у вітчизняних банках.

Висновки. З метою вдосконалення управління ризиками в банках України розроблено спеціальне положення про управління ризик-апетитом, яке складається з таких розділів: загальні положення; фактори та індикатори ризик-апетиту; ризик-апетит по бізнесах, банківських продуктах та транзакціях; мандат на прийняття управлінських рішень; управлінська звітність та моніторинг ризик-апетиту; вплив ризик-апетиту на прибуток, капітал, ліквідність та репутацію банку; прикінцеві положення.

Ключові слова: декларація схильності до ризиків, ризик-ємність, ризик-апетит, толерантність, профіль та ліміти ризиків, рада, правління, комітет з управління ризиками, управління ризик-апетитом.

JEL Classification G21

tolerance, profile, risk limits was determined. The practice of establishing, approving and revising risk appetite in some foreign and domestic banks was studied, recommendations for its improvement were given. The authors proposed the structure of the bank's Risk Appetite Statement. The directions of development of the conceptual principles of risk-appetite management in domestic banks are highlighted.

Conclusions. A special statement of risk appetite management has been developed to improve risk management in Ukrainian banks. It consists of the following sections – general provisions; risk appetite factors and indicators; risk appetite for businesses, banking products and transactions; mandate to make management decisions; management reporting and risk appetite monitoring; impact of risk appetite on profit, capital, liquidity and reputation of bank and final provisions.

Keywords: declaration of risk appetite, risk capacity, risk appetite, tolerance, risk profile and limits, Council, Board, Risk Management Committee, risk appetite management.

Вступ. Коронакриза й згодом введення військового стану в Україні внаслідок агресії російської федерації призвели до зростання рівня ризиків, що зумовлює порушення фінансової стабільності банків. Це потребує застосування виваженого підходу до управління ризик-апетитом, яке передбачає чітке визначення: *понять*, пов'язаних з ризик-апетитом; окреслення учасників та їх ролі у цьому процесі; *процедури* розробки, розгляду, затвердження та перегляду величини ризик-апетиту, а також прийняття комплексу заходів *реагування* на ідентифіковані недоліки.

Проблема. У процесі своєї діяльності банки наражаються на численні види ризиків. З метою їх обмеження вони визначають ризик-апетит – як загальний, так за окремими видами ризиків, що знаходить своє відображення в декларації схильності до ризиків. При цьому постають важливі науково-практичні завдання щодо обґрунтування прийняттого рівня ризик-ємності, ризик-апетиту, толерантності, профілю та лімітів ризиків як загалом по банку, так і за видами ризиків, сегментами бізнесу, регіональними установами, банківськими продуктами, типами клієнтів тощо; окреслення етапів та учасників процесу управління ризик-апетитом, їх повноважень та відповідальності, а також встановлення процедури ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, набуває актуальності дослідження дискусійних теоретичних питань ризик-апетиту та сучасної практики зарубіжних банків щодо управління ним, а також оцінювання можливостей використання його результатів банками України, які нині перебувають під впливом складної економічної ситуації у країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади управління ризиками в банках відображені в численних публікаціях науковців, серед яких О. Гречаніченко [1], І. Федулова, Н. Скопенко [2], Ю. Сагайдак [3], А. Дука [4], Л. Ріттенберг [5], С. Улла [6] та ін. Широко розглядаються такі питання, як: класифікація ризиків та основні етапи управління ними; інструментарій вимірювання; методи уникнення, прийняття та передавання ризиків; інфраструктура ризик-менеджменту. Водночас, не виявлено наукових напрацювань стосовно комплексного управління ризик-апетитом банку.

Метою дослідження є розкриття сутності термінів категоріального апарату ризик-менеджменту, пов'язаних з ризик-апетитом, дослідження окремих компонентів управління ризик-апетитом по зарубіжних і вітчизняних банках, а також розроблення напрямів його вдосконалення.

Методи. Стаття базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: структурно-логічному – під час розроблення Положення та пропозицій щодо розвитку концептуальних засад управління ризик-апетитом у банках; порівняння – для проведення аналізу практики встановлення ризик-апетиту по банках; групування – для узагальнення теоретичних підходів до інтерпретації окремих термінів ризик-менеджменту щодо ризик-апетиту.

Базою для написання статті слугувала інформація ЄБРР, ЄЦБ, НБУ; публічна фінансова звітність 10 зарубіжних та 20 вітчизняних банків, що увійшли до фокус-групи; наукові публікації з досліджуваної теми.

Результати дослідження. Основні положення стосовно ризик-апетиту викладені в документах: Національного банку України (НБУ) "Про організацію системи управління ризиками в банках та банківських групах України" [7]; Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) "Положення схильності до ризику" [8]; Європейського центрального банку (ЄЦБ) "Основи ризик-апетиту: прогрес та можливості удосконалення" [9].

Результати вивчення зарубіжних наукових джерел свідчать про неоднозначність підходів до виміру ризик-апетиту в кількісних та якісних метриках, а також формування механізму затвердження, моніторингу, перегляду та прийняття управлінських рішень за аналізом внутрішньої звітності банків.

Серед наукової спільноти відсутня єдина точка зору щодо тлумачення та співвідношення таких термінів, як "ризик-ємність", "ризик-апетит", "толерантність до ризиків".

Здатність до прийняття ризику або допустимий рівень ризику – це максимальна величина ризику, яку банк у змозі прийняти за всіма видами ризиків з огляду на рівень його капіталу, здатність адекватно та ефективно управляти ризиками, а також з урахуванням регулятивних обмежень [7]. У зарубіжних джерелах для характеристики здатності до прийняття ризику широко використовується термін "ризик-ємність" (*risk capacity*).

Найчастіше "ризик-апетит" (схильність до ризику) банку розглядається як сукупний (агрегований) рівень та види ризиків, які банк готовий на себе прийняти для досягнення поставлених стратегічних цілей. Такої позиції дотримується НБУ, Рада з питань фінансової стабільності, Базельський комітет з банківського нагляду, Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту *ISO 2009 (ISO Guide 73:2009 Risk Management)*, [7; 10–12], також зарубіжні та вітчизняні вчені [1; 5; 6]. Зокрема, Рада з питань фінансової стабільності інтерпретує "ризик-апетит як сукупний (агрегований) рівень та види ризиків, які фінансова установа готова взяти на себе в межах своїх можливостей з метою досягнення своїх стратегічних цілей та бізнес-плану". Виходячи з цього трактування, банк має визначитися, насамперед, з ризик-ємністю, в межах якої встановлюється "ризик-апетит" [10].

Подібне трактування "ризик-апетиту" представлено в нормативному документі НБУ "...це сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику, щодо яких банк прийняв рішення про доцільність/необхідність їх утримання з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану" [7].

Різну інтерпретацію ризик-апетиту можна зустріти на сайтах окремих зарубіжних банківських груп. Зокрема, схильність до ризику в групах зазначається як: *Barclays* – це рівень ризику, який група готова прийняти для забезпечення своєї діяльності [13]; *Lloyds* – це обсяг і тип ризику, який група може приймати в процесі реалізації своєї стратегії [14]; *Bank of America* – це сума капіталу, прибутку або ліквідності, якими група готова ризикувати для досягнення стратегічних цілей і бізнес-планів, відповідно до нормативних вимог регулятора [15]. Замість поняття ризик-апетиту окремі банки вживають термін "схильність банку до ризику".

Окремим ракурсом сучасної наукової дискусії є також тлумачення терміна "толерантність до ризиків". У цьому контексті доцільно виокремити два підходи. Згідно з першим з них "толерантність до ризику" розглядається як частина ризик-апетиту. Таке трактування "толерантності до ризику" відображено в стандарті ризик-менеджменту, який розроблений Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвей (*Understanding and Communicating Risk Appetite*) [16]. Вітчизняні науковці

І. Федулова та Н. Скопенко стверджують, що "ризик-апетит визначається на стратегічному рівні й означає загальну стабільність діяльності організації, яка залежить від узагальненого впливу всіх толерантностей до ризику; толерантність визначається для певних категорій ризику, включаючи стратегічні, операційні, фінансові, ринкові та інші ризики, на оперативному рівні і виражає певні максимальні ризики, які організація готова прийняти щодо кожної відповідної категорії ризику (під-категорії), часто в кількісному вираженні" [2]. За іншим підходом, толерантність до ризику інтерпретується як максимальний обсяг ризику, який організація може понести загалом, що по суті ототожнює цей термін з поняттям "ризик-апетит". Зокрема, такого підходу дотримуються розробники стандарту ризик-менеджменту *FERMA and ECIA* (*The Federation of European Risk Management Associations and the European Confederation of Institutes of Internal Auditing*) [17], *DZ Bank Group* [18]. На наш погляд, більш прийнятним є перший підхід.

Згідно з постановою НБУ "Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" від 11.06.2018 р. № 64 *профіль ризику банку* визначається як результат оцінки рівня ризиків банку на певну дату до врахування заходів для мінімізації ризиків, а також з урахуванням таких заходів, за кожним з видів ризику та в агрегованому вигляді [7].

Таким чином, визначено, що:

на першому етапі банк розкриває можливості прийняти на себе ризик (*ризик-ємність*) з огляду на розвиток його бізнесів та управління ризиками, стратегії яких мають бути взаємоузгодженими між собою. Ризик-ємність вимірюється достатністю капіталу на покриття втрат по ризиках та високоліквідних активів для своєчасного і повного виконання банком зобов'язань перед клієнтами та контрагентами і залежить від ефективності системи ризик-менеджменту та спроможності його виконувати нормативні вимоги регулятора. Окреслюючи ризик-ємності, банки мають розраховувати розмір не тільки регулятивного, але й економічного капіталу (з урахуванням специфіки їх ризиків), який вони здатні підтримувати за несприятливого геополітичного та економічного сценарію стану України, а також їх здатності виконувати економічні нормативи НБУ;

на другому етапі, виходячи з ризик-ємності, банк встановлює *ризик-апетит* загалом та по кожному виду ризиків. Ризик-апетит по суті має відображати не тільки суму капіталу, прибутку та ліквідних коштів, якими банк готовий ризикувати для досягнення своїх стратегічних цілей і виконання бізнес-планів, виконання вимог регулятора, але й цільовий рівень кредитного рейтингу, визначеного його акціонерами. По кожному ризику банк визначає ризик-апетит, який може мати як якісні компоненти, так і кількісні межі залежно від його виду. По фінансових ризиках, як правило, встановлюються кількісні параметри ризик-апетиту, а нефінансових – якісні;

на третьому етапі в межах ризик-апетиту банк розглядає толерантність по кожному виду ризиків за окремими сегментами бізнесу, регіонами перебування його установ, банківськими продуктами, клієнтами тощо, тобто напрям, у якому він планує розвиватися. Нульова толерантність до ризику означає відмову банку від: проведення певних операцій, зокрема, пов'язаних з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом; фінансуванням тероризму та розповсюдженням зброї масового знищення; обслуговуванням окремих категорій клієнтів, наприклад, компаній ігрового бізнесу, а також підприємств, що не дотримуються екологічної, соціальної та етичної відповідальності; наданням клієнтам послуг, які є фінансово привабливими, але водночас дуже високоризиковими для банку тощо.

Наприклад, Укргазбанк незалежно від вартості інциденту та суми потенційного збитку встановлює нульову толерантність до операційних ризиків, пов'язаних з інцидентами внутрішнього шахрайства, службової недбалості, порушення безперервності функціонування критичних бізнес-процесів, про що він повідомляє суспільство на офіційному сайті [19]. Стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику [20], що свідчить про важливість його визначення та моніторингу;

на четвертому етапі банк визначає профіль ризику, щорічна оцінка якого проводиться за результатами стрес-тестування, що ґрунтується на статистичному прогнозі його балансу. Порушення будь-якого з порогових значень, передбачених бізнес-планом, спонукає керівництво або погодитися на їх підвищення, або здійснити коригування затверджених планів у межах передбачених параметрів профілів ризиків;

на п'ятому етапі банк формує ліміти ризиків за різними ризиковими позиціями: ринками, сегментам бізнесу, типами клієнтів, секторами економіки, транзакціями, видами банківських послуг тощо. Ліміти по ризиках можуть бути затверджені радою, або правлінням, або комітетом з управління ризиками залежно від їх значущості для банку. Як зазначає у фінансовій звітності *Goldman Sachs* банк, ліміти регулярно переглядаються і змінюються на постійній або тимчасовій основі та відображають зміну кон'юнктури ринку, умов господарювання або толерантність до ризику [21].

Банки можуть встановлювати жорсткі ліміти ризиків (яких слід чітко дотримуватися) та м'які (в певному діапазоні). Зазвичай банки ретельно відслідковують дотримання лімітів, а окремі з них навіть зменшують преміальний фонд у разі їх порушення. Наприклад, у групі Правекс при недотриманні жорстких лімітів преміальний фонд зменшується на 10 %, м'яких – на 5 % [22].

Поетапне каскадування від визначення ризик-ємності до лімітів по ризикових позиціях банку представлено на *рис. 1*.

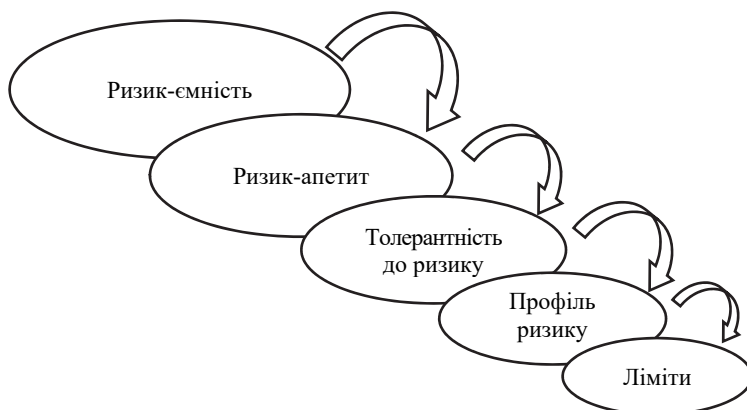


Рис. 1. Ієрархічна структура ключових понять від ризик-ємності до лімітів ризиків банку

Джерело: авторська розробка.

Величина ризик-апетиту формується під впливом екзогенних та ендогенних факторів (рис. 2). Значна частина зовнішніх факторів перебуває за межами контролю з боку банку, а відтак, він не може мати повної впевненості щодо результатів майбутніх подій, які можуть вплинути на його діяльність та час їх виникнення. Тому банк не завжди може відповідно на них відреагувати.

Фактори	
<i>Екзогенні</i>	<i>Ендогенні</i>
<ul style="list-style-type: none"> • соціально-економічна та політична кон'юнктура в країні • географічне розташування • волатильність на світовому та національному фінансових ринках • регуляторні вимоги світових та національних наглядових органів • законодавче регулювання банківської діяльності в країні • державне регулювання та розвиток сегментів бізнесу, які обслуговує банк • рівень конкуренції у банківському сегменті 	<ul style="list-style-type: none"> • характер і масштаб діяльності банку • фінансові можливості банку • стратегічні цілі банку • вимоги та очікування стейкхолдерів • рівень винагороди вищого керівництва • ризик-культура банку та організація ризик-менеджменту • ділова репутація та період діяльності банку (етап життєвого циклу) • продукти та послуги, що надаються банком, а також канали їх надання/отримання • рівень професійних знань та навичок персоналу банку • історія прийняття ризику

Рис. 2. Фактори впливу на ризик-апетит банку

Джерело: складено авторами.

Інша ситуація складається відносно ендогенних факторів, які банки ретельно розглядають та беруть до уваги під час формування показників ризик-апетиту. З метою відслідковування змін цих факторів банки визначають перелік *індикаторів ризик-апетиту* та їх порогові значення, які переглядаються щорічно (за нестабільної ситуації – частіше).

НБУ визначив *мінімальний перелік показників ризик-апетиту* по таких видах ризиків, як кредитний, процентний банківської книги, ринковий, ліквідності. У разі необхідності банки можуть доповнювати

встановлений регулятором перелік показників ризик-апетиту. По операційному ризику НБУ рекомендує банкам самостійно надати перелік показників ризик-апетиту, однак при цьому вони повинні обов'язково визначати показник максимального обсягу втрат від подій операційного ризику протягом наступних 12 місяців [1].

Дослідження *практики застосування ризик-апетиту* проведено на основі даних офіційної фінансової звітності по таких зарубіжних банках: *Barclays, Lloyds Banking Group, Bank of America, GP Morgan Chase, Deutsche Bank, Goldman Sachs Group, HSBS Holdings, DZ Bank Group, UniCredit, Nordic Investment Bank* [23]. Хоча ця інформація в публічному доступі банків фокус-групи представлена фрагментарно, її узагальнення дало змогу дійти таких висновків.

По-перше, комітети з управління ризиками, що формуються при радах директорів досліджуваних банків, щорічно переглядають та затверджують кількісні параметри та якісні характеристики ризик-апетиту. До того ж ці комітети розглядають ефективність системи ризик-менеджменту та ідентифікують суттєві проблеми, переглядають методологію ризик-апетиту та профіль ризиків, а також визначають майбутні тренди в ризикових позиціях банку впродовж впровадження своєї бізнес-моделі. У *Deutsche Bank* має місце інша практика, відповідно до якої саме правління перевіряє та затверджує схильність банку до ризику та ризик-ємність на щорічній основі або частіше у разі неочікуваних змін ризикового середовища з метою забезпечення відповідності стратегії банківської групи, діловому та регуляторному середовищу та інтересам зацікавлених сторін [24]. У *Bank of America* ліміти схильності затверджуються принаймні 1 раз на рік комітетом з ризиків і радою директорів, а у *UniCredit Group* підлягають регулярному контролю та щоквартальному перегляду відповідними комітетами з метою узгодження з профілем прибутковості ризику (*risk return profile*) [15; 25]. Наприклад, у групі банків *HSBS* з метою впровадження найкращої ринкової практики, забезпечення відповідності меж ризиків регуляторним очікуванням та стратегічним цілям кожні три роки переглядається її підхід стосовно визначення схильності до ризику [26]. У *Lloyds Banking Group* схильність групи до ризику регулярно переглядається та оновлюється з метою забезпечення відповідного покриття основних, а також будь-яких нових ризиків, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх змін [14].

По-друге, банки визначають показники ризик-апетиту, які суттєво впливають на їх "фінансове здоров'я". Однак перелік цих показників та механізм їх моніторингу за окремими банками є неоднаковим. Так, у *Deutsche Bank* оцінюються показники ризик-апетиту (капіталу 1 рівня, коефіцієнта левериджу, коефіцієнта внутрішньої адекватності капіталу та чистої ліквідної позиції) з урахуванням впливу стресів та у рамках проведення регулярних стрес-тестів банківської групи [24]. У Декларації схильності до ризику ЄБРР зазначається, що ризик-апетит банку визначається через обсяг капіталу та ліквідності, які мають бути утри-

мані для підтримки його стабільної діяльності та дозволяти підтримувати високий кредитний рейтинг (за методологією *Standard & Poor's*), як у звичайних, так і в напружених економічних умовах. Крім того, всі рекомендовані показники можуть доповнюватися більш детальними обмеженнями, встановленими на різних рівнях управління. Наприклад, при визначенні апетиту до ринкового ризику у стресовому сценарії на 7 років у випадку повторення циклічного спаду економіки чистий прибуток і зміна наявного капіталу не повинні бути від'ємними більш ніж на 1 млрд євро протягом будь-якого окремого року; у сценарії стресу на 25 років – більш ніж на 3 млрд євро [8].

По-третє, банки формують управлінську звітність щодо порушення показників ризик-апетиту, яка направляється раді директорів та/або комітету з управління ризиками чи правління банку. Наприклад, у банку *JP Morgan Chase* голова комітету з управління ризиками має бути негайно повідомлений, якщо, за даними управлінської звітності, фактичні значення по ризик-апетиту більші або, за прогнозними розрахунками, перевищують затверджену його величину [27].

У *Deutsche Bank* правління регулярно надаються управлінські звіти, які стосуються профілю ризиків, порівняння їх із схильністю до ризику та стратегією управління ризиками. У випадку, коли порушується бажаний апетит до ризику, інформація спрямовується до відповідних комітетів групи. Зміни щодо схильності до ризику та ризик-ємності повинні бути затверджені комітетом з управління ризиками групи або повним складом правління, залежно від рівня їх значущості [24].

У *Bank of America* вище керівництво відповідає за відслідковування, вимірювання ризиків і звітність по ризиках. Правління та його комітети контролюють фінансові результати, виконання стратегічних та фінансових операційних планів, дотримання обмежень ризик-апетиту та адекватність внутрішнього контролю [15].

Досвід зарубіжних банків свідчить, що окремі з них розробляють Положення про ризик-апетит, яке слугує підґрунтям для формування стратегій бізнес-ліній, планового балансу та бюджету, а також встановлення рівня винагороди вищого менеджменту та співробітників. Але банки не оприлюднюють структуру Положення про ризик-апетит, що, вочевидь, обумовлено конфіденційністю інформації. З числа досліджуваних установ фокус-групи лише банківська Група *Lloyds* зазначила, що відповідальність за затвердження Положення про ризик-апетит, яке розробляється на щорічній основі, несе правління. Правління затверджує ризик-апетит за: ринковим та кредитним ризиком, обсягом фінансування та ліквідністю, капіталом, операційною стійкістю, нормативними вимогами, людськими ресурсами тощо [14].

Дослідження сайтів найбільших зарубіжних банків з юрисдикцією в Україні (Райффайзен Банк, УкрСибБанк, Креді Агріколь Банк, Кредобанк, Сітібанк тощо) та вітчизняних (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, ПУМБ, Банк Восток тощо) свідчать про наявність поодинокі інформації у фінансовій звітності щодо їх ризик-

апетиту. Вибірка є репрезентативною, оскільки частка активів та капіталу досліджуваних банків у банківській системі України становила відповідно 91.9 та 86.4 %.

За результатами аналізу ризик-апетиту по банках України виявлено такі тенденції:

- ризик-апетит визначається на основі затвердженої стратегії управління ризиками, декларації схильності до ризику і внутрішніх документів, які регулюють управління окремими видами ризиків;
- стратегії управління ризиками та декларації схильності до ризику переглядаються щорічно та затверджуються Наглядовою Радою, яка також впроваджує механізми ескалації порушень лімітів;
- здійснюється постійний моніторинг показників ризик-апетиту, а у разі наближення їх до встановлених граничних значень інформація про це доводиться до наглядової ради та правління;
- рівень схильності до ризику контролюють щоквартально у рамках звіту про схильність до ризику (*Risk Appetite Dashboard*).

Система управління ризиками в банках України постійно вдосконалюється, поступово змінюючись відповідно до міжнародних стандартів та найкращої зарубіжної практики. Натомість невирішеними залишається ряд проблем, зокрема:

- незначна увага приділяється визначенню ризик-апетиту по ризиках, які не підлягають кількісному виміру (репутації, стратегічному, комплаєнс тощо). Це найчастіше обумовлено складністю визначення та відсутністю чіткої стратегії управління ними;
- недостатнє залучення правління банку до управління ризик-апетитом;
- обмежене використання показників, які б слугували сигналами раннього попередження про можливість порушень порогових значень ризик-апетиту банку;
- встановлення оптимістичних значень лімітів по окремих ризикових позиціях;
- відсутність взаємоузгодженої системи лімітів ризикових позицій (банківської групи та окремих її установ, видів ринків, сегментів бізнесу, типів клієнтів, фінансових продуктів, тощо).

Задля вирішення зазначених проблем доцільно:

імплементувати ризик-апетит не тільки в загальну культуру та стратегію управління ризиками банку, його бізнес-модель, але й у систему винагороди працівників. При цьому слід також узгодити цінності банків та його клієнтів, показники ризик-апетиту та прибутковості банківської діяльності, врахувати виявлені негативні тенденції та оцінити ефективність системи управління ризиками;

розробити методику визначення ризик-апетиту по нефінансових ризиках. Наприклад, ризик-апетит по стратегічному ризику можна оцінити через недотримання банком планових показників. Банк має оцінити показники, передбачені стратегією з урахуванням виконання фінан-

сових планів, програм капіталізації, планів реструктуризації, та дотримання нормативів достатності капіталу, ліквідності тощо. Зі складу комплаєнс-ризиків необхідно виокремити репутаційний ризик, значущість якого постійно зростає, що обумовлено посиленням політичної та економічної невизначеності у світі. Це потребує розроблення методології включення його у процедуру декларування та стрес-тестування банків. До того ж наразі існує потреба у зосередженні зусиль банків на визначенні ризик-апетиту та нульової толерантності до соціальних, кліматичних та екологічних ризиків;

посилити роль правління у встановленні та перегляді ризик-апетиту, а також контролю за його дотриманням. Зусилля правління мають бути зосереджені на проведенні контролю не тільки за дотриманням граничних значень ризик-апетиту, але й його тригерів, які сигналізуватимуть про наближення фактичних значень до запланованих;

сформувати комбіновану матрицю лімітів по кількісних та якісних метриках ризиків. При цьому необхідно узгодити глобальні ліміти (на рівні установи) з локальними (бізнеси, продукти і канали їх збуту, типи клієнтів тощо);

розробити систему показників раннього реагування щодо настання ризиків у часових горизонтах (день, тиждень, місяць, три і т. п.), визначити порогові значення, а також здійснити їх прогнозування в умовах різних сценаріїв;

встановити більш жорсткі ліміти на ризикові позиції банків, враховуючи військові дії на території України, несприятливу епідеміологічну ситуацію та серйозні макроекономічні дисбаланси;

розробити спеціальне Положення про управління ризик-апетитом банку за запропонованою *структурою*:

Розділ I. Загальні положення (визначення: термінів, які пов'язані з ризик-апетитом; посилання на місію, культуру та стратегію управління ризиками; ієрархічної структури ключових понять: ризик-ємність – схильність до ризику (ризик-апетит) – толерантність – профіль – ліміти ризику; загальних підходів до управління ризиками банку, які повинні узгоджуватися з бізнес-моделлю та стратегією ризик-менеджменту; посилання на внутрішні документи з ризик-менеджменту.)

Розділ II. Фактори та індикатори ризик-апетиту (перелік чинників ризик-апетиту, а також кількісних та якісних метрик для його вимірювання). Перелік спеціальних інструментів для виявлення/оцінки, моніторингу, управління і повідомлення про рівень ризиків, результати аналізу яких свідчать, що банк залишається в межах затвердженого апетиту до ризику. Підходи та припущення, яких банк має дотримуватися при визначенні ризик-апетиту. За кожним ризиком банк має визначати перелік кількісних показників ризик-апетиту та якісних характеристик (наявність кваліфікованого персоналу, дієвість інформаційного, програмного та методичного супроводження процесу управління ризиками, системи внутрішнього контролю за ризиковими позиціями банку), а також методика їх розрахунку.

Розділ III. Ризик-апетит по бізнесах, банківських продуктах та транзакціях.

Величина ризик-апетиту по бізнесах, банківських продуктах та транзакціях має узгоджуватися з досягненням прийняттого для акціонерів рівня прибутковості на вкладений капітал. До того ж при розрахунку загального рівня ризику-апетиту банки виходять з припущення про можливість покрити нові ризики наявним регулятивним капіталом. Слід визначити граничні значення показників ризик-апетиту в разі виходу банків на нові ринки, впровадження нових продуктів, суттєвих змін у банківській діяльності (перехід на інший операційний день, приєднання до нової платіжної системи, створення регіональних установ, набуття у власність у значних обсягах зобов'язань та/або активів інших установ тощо). Це обумовлено тим, що у різних поєднаннях нових ризикових позицій величина ризик-апетиту може суттєво змінюватися. Під час визначення прийняттого рівня ризиків банки зазвичай дотримуються консервативних підходів до нових ризиків і спрямовують зусилля на пом'якшення існуючих.

Розділ IV. Мандат на прийняття управлінських рішень. Банк має окреслити учасників процесу прийняття рішень та їх роль на усіх етапах управління ризик-апетитом (ради, комітету з управління ризиками, комітету з аудиту та комітету з винагород, головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, правління тощо).

Розділ V. Управлінська звітність та моніторинг ризик-апетиту. Управлінська звітність про ризики має охоплювати всі суттєві види ризиків банку, містити інформацію про їх концентрацію, дотримання встановленого розміру ризик-апетиту та значень лімітів ризику, а також надавати інформацію щодо історичної, поточної та перспективної величини ризиків з урахуванням впливу майбутніх операцій. Встановити періодичність моніторингу ризик-апетиту та сформувані типові управлінські рішення за його результатами.

Розділ VI. Вплив ризик-апетиту на прибуток, капітал, ліквідність та репутацію банку. Встановити величини ризик-апетиту до капіталу та критичні значення попереджувальних індикаторів з метою недопущення втрати капіталу та або зниження його вартості, падіння рейтингу банку; визначити апетит до ризику ліквідності за нормальних та економічно напружених умов функціонування банку на основі системи показників та їх критичних значень; виявити можливий вплив кількісних та якісних метрик ризик-апетиту на репутацію банку з урахуванням результатів експертних оцінок.

Розділ VII. Прикінцеві положення (процедура та періодичність перегляду цього Положення).

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками в банках України, зміцненню їх фінансової стійкості та надійності, підвищенню рейтингів.

Висновки. Ризик-апетит має забезпечувати підтримку достатнього рівня капіталу, прибутковості, ліквідності, репутації банку для

досягнення його ключових параметрів розвитку та цільового кредитного рейтингу в різних умовах функціонування. Ризик-апетит визначається з урахуванням стратегічних і поточних бізнес-цілей, суттєвості ризиків, вимог стандартів управління ризиками та наглядового органу. В управлінні ризик-апетитом вагому роль відіграє рада банку, яка враховує його в разі прийняття рішення про збільшення обсягів активів, запровадження нових продуктів та суттєвих змін у банківській діяльності; комітет з управління ризиками та головний ризик-менеджер, головний комплаєнс-менеджер, а також правління.

З метою підвищення ефективності ризик-менеджменту вбачається доречним розробити "Положення про управління ризик-апетитом банку", а також імплементувати ризик-апетит у загальну культуру та стратегію управління ризиками, їх бізнес-моделі та систему винагороди працівників; розробити методіку визначення ризик-апетиту по нефінансових ризиках; посилити роль правління в управлінні ризик-апетитом банків; сформуванню комбіновану матрицю лімітів по кількісних та якісних метриках ризиків, а також узгодити глобальні та локальні ліміти; сформуванню систему показників раннього реагування на настання фінансових та нефінансових ризиків у різних часових горизонтах, а також здійснити їх прогнозування в умовах різних сценаріїв; встановити більш жорсткі ліміти на ключові ризикові позиції банків.

Перспективами подальшого дослідження можуть бути визначення ризик-апетиту за природно-кліматичними, соціальними та технологічними ризиками банків, що дасть змогу підвищити ефективність діючої системи ризик-менеджменту.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С.151-156.
2. Федулова І. В., Скопенко Н. С. Ризик-апетит і методи його оцінювання. <https://doi.org/10.17721/tprp.2020.40.3>
3. Федулова І. В., Сагайдак Ю. А. Формування ризик-апетиту підприємства. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. Vol. 13. Issue 1. Part 1. P. 47-53. 10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-47-53.
4. Дука А. П. Парадигма інтегрованого управління ризиками. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. Vol. 12. Issue 4. Part 2. P. 131-136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12\)-131-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-131-136)
5. Rittenberg L. Understanding and Communicating Risk Appetite. Enterprise risk management. Research Commissioned by COSO 2012. 23 p.
6. Ullah, Sanna; Mufti, Nadeem Ahmad; Qaiser Saleem, Muhammad. Identification of Factors Affecting Risk Appetite of Organizations in Selection of Mega Construction Projects. Buildings (2075-5309) . 2022. Vol. 12. Issue 1.

7. Положення про організацію системи управління ризиками у банках України та банківських групах (постанова № 64 від 11.06.2018 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
8. *Risk appetite statement EBRD*. 04.07.2022. URL: <https://www.ebrd.com/find?keywords=risk%20appetite&content-all=true&dates-all=true&search-type=search-all&page=1&order-by-date=false>
9. *Risk appetite frameworks: good progress but still room for improvement*. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2018/html/ssm.sp180410.en.html>
10. *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*. URL: https://www.fsb.org/2013/11/r_131118
11. *Corporate governance principles for banks*, 2015. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm#:~:text=While%20there%20is%20no%20single,and%20uphold%20the%20safety%20and>
12. Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту ISO 2009. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>
13. Barclays. URL: <https://www.barclays.co.uk>
14. Lloyds Banking Group. URL: <https://www.lloydsbankinggroup.com>
15. Bank of America. URL: <https://www.bankofamerica.com>
16. *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Coso, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/227_erm_understanding_communicating_risk_appetite_web_final_r9.pdf
17. ECIIA and FERMA, Guidance on the 8th EU company law directive, article 42, 2011. URL: <https://www.iaa.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf>
18. DZ Bank Group. URL: <https://www.dzbank.com>
19. АТ Укргазбанк. URL: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results
20. АТ Таскомбанк. URL: <https://old.tascombank.ua/content/view/92/97/lang.ukrainian>
21. Goldman Sachs Group. URL: <https://www.goldmansachs.com>
22. Політика винагород АТ "Правекс банк". URL: <https://www.pravex.com.ua/storage/files/remuneration-policy-ukr.pdf>
23. Nordic Investment Bank. URL: <https://www.nib.int>
24. Deutsche Bank. URL: <https://www.deutsche-bank.de/pk.html>
25. UniCredit Group. URL: <https://www.unicreditgroup.eu/en.html>
26. HSBC Holding. URL: <https://www.hsbc.com>
27. JP Morgan Chase. URL: <https://www.jpmorganchase.com>

REFERENCES

1. Grechanichenko, O. O. (2020). Sutnist` ta osoblyvosti zastosuvannya ryzyk-orientovanogo pidhodu v publichnomu upravlinni [The essence and features of the application of a risk-oriented approach in public administration]. *Investicij: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, 151-156 [in Ukrainian].
2. Fedulova, I. V., & Skopenko, N. S. (2020). Ryzyk-apetyt i metody yogo ociniuvannia [Risk-appetite and methods of its assessment]. <https://doi.org/10.17721/tpe.2020.40.3> [in Ukrainian].
3. Fedulova, I. V., & Sagaydak, U. A. (2018). Formuvannia ryzyk-apetytu pidpriemstva [Formation of risk appetite of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Polissia*. Vol. 13. Issue 1. Part 1, (pp. 47-53). [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-1\(13\)-47-53](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-47-53) [in Ukrainian].
4. Duka, A. P. (2017). Paradygma integrovanogo upravlinnia ryzykamy [The paradigm of integrated risk management]. *Scientific Bulletin of Polissia*. Vol. 12. Issue 4. Part 2, (pp. 131-136). [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12\)-131-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-131-136) [in Ukrainian].
5. Rittenberg, L. (2012). Understanding and Communicating Risk Appetite. Enterprise risk management. Research Commissioned by COSO [in English].

6. Ullah, Sanna; Mufti, Nadeem Ahmad; Qaiser Saleem, Muhammad (2022). Identification of Factors Affecting Risk Appetite of Organizations in Selection of Mega Construction Projects. *Buildings* (2075-5309). Vol. 12. Issue 1 [in English].
7. Polozhennia pro organizaciiu systemy upravlinnia ryzykamy u bankah Ukrainy ta bankivskih grupah (postanova № 64 vid 11.06.2018 r.) [Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups (Resolution No. 64 dated 11.06.2018)]. *zakon.rada.gov.ua*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> [in Ukrainian].
8. *Risk appetite statement EBRD*, 04.07.2022. <https://www.ebrd.com/find?keywords=risk%20appetite&content-all=true&dates-all=true&search-type=search-all&page=1&order-by-date=false> [in English].
9. *Risk appetite frameworks: good progress but still room for improvement*. *www.bankingsupervision.europa.eu*. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2018/html/ssm.sp180410.en.html> [in English].
10. *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*. *www.fsb.org*. https://www.fsb.org/2013/11/r_131118 [in English].
11. *Corporate governance principles for banks* (2015). URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm#:~:text=While%20there%20is%20no%20single,and%20uphold%20the%20safety%20and> [in English].
12. Mizhnarodni standarty z ryzyk-menedzhmentu ISO 2009 [International standards for risk management ISO 2009] (2009). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en> [in Ukrainian].
13. Barclays. *www.barclays.co.uk*. <https://www.barclays.co.uk> [in English].
14. Lloyds Banking Group. *www.lloydsbankinggroup.com*. <https://www.lloydsbankinggroup.com> [in English].
15. Bank of America. *www.bankofamerica.com*. <https://www.bankofamerica.com> [in English].
16. *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Coso, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *web.actuaries.ie*. https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/227_erm_understanding_communicating_risk_appetite_web_final_r9.pdf [in English].
17. ECIIA and FERMA, Guidance on the 8th EU company law directive, article 42, (2011). *www.iaa.nl*. <https://www.iaa.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf> [in English].
18. DZ Bank Group. *www.dzbank.com*. <https://www.dzbank.com> [in English].
19. AT Ukrkazbank [JSC Ukrkazbank]. *www.ukrgasbank.com*. https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results [in Ukrainian].
20. ATTaskombank. *old.tascombank.ua*. <https://old.tascombank.ua/content/view/92/97/lang,ukrainian> [in Ukrainian].
21. Goldman Sachs Group. *www.goldmansachs.com*. <https://www.goldmansachs.com> [in English].
22. Polityka wynagorod AT "Pravex bank" [Remuneration policy of JSC "Pravex Bank"]. *www.pravex.com.ua*. <https://www.pravex.com.ua/storage/files/remuneration-policy-ukr.pdf> [in Ukrainian].
23. Nordic Investment Bank. *www.nib.int*. <https://www.nib.int> [in English].
24. Deutsche Bank. *www.deutsche-bank.de*. <https://www.deutsche-bank.de/pk.html> [in English].
25. UniCredit Group. *www.unicreditgroup.eu*. <https://www.unicreditgroup.eu/en.html> [in English].
26. HSBC Holding. *www.hsbc.com*. <https://www.hsbc.com> [in English].
27. JP Morgan Chase. *www.jpmorganchase.com*. <https://www.jpmorganchase.com> [in English].

Надійшла до редакції 20.07.2022.

Прийнято до друку 11.08.2022.

Публікація онлайн 26.10.2022.