

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
д.е.н., професор
_____ Володимир СИБІРЦЕВ
«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
**«Фінансовий контролінг у менеджменті операційного
ризиків банку»**

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу, групи
ФС-22М ОПП «Фінанси, банківська справа та
страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»

_____ **Суворов Максим Дмитрович**
«___» _____ 202__ р.

Керівник роботи: кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та
страхування

_____ **Коцюрба Ольга Юрївна**
«___» _____ 202__ р.

Рецензент: посада (за наявності)

_____ **ПІБ рецензента**

Рецензент: науковий ступінь, посада, вчене звання

_____ **ПІБ рецензента**

м. Кропивницький

Завідувачу кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

Володимиру СИБІРЦЕВУ

здобувача вищої освіти економічного
факультету групи ФС-22М

(ОПП «Фінанси, банківська справа та
страхування спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»)

Суворова Максима Дмитровича

ЗАЯВА

Прошу дозволити мені виконати кваліфікаційну роботу за другим
(магістерським) рівнем вищої освіти на тему: «Фінансовий контролінг у
менеджменті операційного ризику банку».

«30» червня 2023 р.

(підпис)

Погоджено:

Керівник кваліфікаційної роботи:

(підпис) канд. екон. наук, доцент **Ольга КОЦЮРБА**

«30» червня 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування:

(підпис) док. екон. наук, професор **Володимир СИБІРЦЕВ**

«30» червня 2023 р.

Центральноукраїнський національний технічний університет
 Факультет економічний _____
 Кафедра фінансів, банківської справи та страхування _____
 Ступінь вищої освіти магістр _____
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» _____
 Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» _____
 Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Фінанси, банківська справа та страхування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
Володимир СИБІРЦЕВ

«04» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
 ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Суворова Максима Дмитровича

(прізвище та ініціали)

1. Тема роботи «Фінансовий контролінг у менеджменті операційного ризику банку» _____
 (назва)

2. Керівник роботи Коцюмба О.Ю., канд. екон. наук, доцент _____
 : (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 20.01.2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи

Метою дослідження являється подальший розвиток теоретичних положень та обґрунтування методичних підходів, а також розробка практичних пропозицій стосовно удосконалення процесу фінансового контролінгу, який є одним із ключових інструментів комплексного управління операційним ризиком в банку.

Завдання: визначення сутності поняття «фінансовий контролінг операційного ризику»; удосконалення механізму оцінювання операційного ризику в системі фінансового контролінгу в банку; формування механізму розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку; розробка практичних пропозицій щодо побудови ефективної системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку.

1. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану дослідження	<i>жовтень 2023 р.</i>	
2.	Підбір та вивчення літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	<i>жовтень 2023 р.</i>	
3.	Підготовка та подання керівнику: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - вступу та висновків	<i>листопад 2023 р. листопад 2023 р. листопад 2023 р. грудень 2023 р.</i>	
4.	Подання робочого варіанту роботи керівнику	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	Нормо-контроль секретаря ЕК, перевірка на академічну доброчесність	<i>грудень 2023 р. січень 2024 р.</i>	
7.	Відгук керівника	<i>грудень 2023 р. січень 2024 р.</i>	
8.	Рецензування роботи. Підготовка документів, що подаються до ЕК (листи, довідки, інформаційний листок, висновок-виписка, опубліковані статті).	<i>грудень 2023 р. січень 2024 р.</i>	
9.	Подання роботи завідувачу кафедри на допуск до захисту	<i>січень 2024 р.</i>	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень завідувача кафедри.	<i>січень 2024 р.</i>	
11.	Подання роботи та супровідних документів до ЕК	<i>січень 2024 р.</i>	
12.	Захист роботи	<i>січень 2024 р.</i>	

Дата видачі завдання:

«04» вересня 2023 р.

(підпис керівника)

Коцюрба О.Ю.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання:

«04» вересня 2023 р.

(підпис здобувача)

Суворов М.Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Суворов М.Д. Фінансовий контролінг у менеджменті операційного ризику банку. Рукопис.

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2024.

У роботі удосконалено теоретико-методичні засади фінансового контролінгу операційного ризику банку та представлено практичні рекомендації щодо розробки ефективної системи фінансового контролінгу в управлінні операційним ризиком банку.

На основі базельських рекомендацій з використанням стандартизованого підходу до обчислень здійснено розрахунок капіталу для покриття операційного ризику АТ КБ «Приватбанк», а також проведено обчислення нормативу адекватності регулятивного капіталу до і після врахування операційного ризику. Проведено факторний аналіз та визначено ступінь впливу кожного із компонентів бізнес-індикатора на розмір капіталу для покриття операційного ризику.

Запропоновано механізм розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу в управлінні операційним ризиком банку в умовах обмеженого доступу до внутрішньобанківської інформації про стан операційного ризику в різних бізнес-процесах банку. Обґрунтовано вибір показників, які характеризують функціонування основних бізнес-процесів банку, в якості показників фінансового контролінгу операційного ризику. Обґрунтовано економічну доцільність створення системи фінансового контролінгу операційного ризику банку, проведено розрахунок потенційних витрат на створення системи фінансового контролінгу операційного ризику та сформовано відповідний кошторис.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управління операційним ризиком, капітал банку, капітал для покриття операційного ризику, фінансовий контролінг операційного ризику, фінансові технології, система фінансового контролінгу операційного ризику банку.

ANNOTATION

Suvorov M.D. Financial controlling in the operational risk management of the bank. Manuscript.

Qualification work on degree of the second (master's) level of higher education in the specialty 072 «Finance, banking and insurance». – Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, 2024.

The work improves the theoretical and methodological principles of financial controlling of operational risk of the bank and presents practical recommendations for developing an effective system of financial controlling in the management of operational risk of the bank.

Based on the Basel recommendations using a standardized approach to calculations, the calculation of capital to cover operational risk for JSC CB “PrivatBank” was performed, as well as the calculation of regulatory capital adequacy ratio before and after operational risk. A factor analysis was performed and the degree of influence of each component of the business indicator on the amount of capital to cover operational risk was determined.

The mechanism of calculation of the integrated indicator of financial controlling in management of operational risk of bank in the conditions of limited access to the internal bank information on a condition of operational risk in various business processes of bank is offered. The choice of indicators that characterize the functioning of the main business processes of the bank as indicators of financial controlling of operational risk is substantiated. The economic expediency of creating a system of financial controlling of operational risk of the bank is substantiated, the calculation of potential costs for creating a system of financial controlling of operational risk is made and the corresponding estimate is formed.

Keywords: risk management, operational risk management, bank capital, capital to cover operational risk, financial controlling of operational risk, financial technologies, system of financial controlling of operational risk of bank.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ БАНКУ	8
1.1. Значення та завдання фінансового контролінгу в менеджменті операційного ризику банку	8
1.2. Еволюція підходів до менеджменту операційного ризику банку	14
1.3. Методичні підходи побудови системи фінансового контролінгу операційного ризику	21
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ	29
2.1. Методи оцінювання операційного ризику банку	29
2.2. Інструментарій оцінювання і менеджменту операційним ризиком	36
2.3. Особливості менеджменту операційного ризику в умовах цифровізації фінансової сфери	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ БАНКУ	51
3.1. Методичні підходи до здійснення інтегрального оцінювання схильності банку до операційного ризику	51
3.2. Практичні пропозиції щодо запровадження дієвої системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку	61
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Здійснення діяльності вітчизняних банків щороку стає все більш складною та розширеною, це зумовлено такими факторами, як: розширення асортименту банківських послуг і продуктів, діджиталізація банківської діяльності, зростання швидкості обслуговування клієнтів банку, необхідність роботи із значними масивами даних, оптимізація банківських бізнес-процесів, зростання популярності аутсорсингу та ін. Ці чинники підвищують ймовірність реалізації ризиків, які пов'язані з шахрайськими діями персоналу, неправильним та некоректним поводженням із програмним забезпеченням, технікою, обладнанням, що спричинює суттєву загрозу безперервності роботи, якості обслуговування та загалом безпеці діяльності банків. Ризики, що обумовлені перерахованими чинниками, носять назву операційних. Їх варто відділяти від інших ризиків банку, оскільки їх майже не можливо обрахувати кількісно та існує їх залежність від організації внутрішніх процесів у банку. Проте, реалізація операційного ризику у банківській установі може стати причиною великих репутаційних та майнових втрат, а це не порівнюване із витратами на превентивні заходи, що зводяться до своєчасного виявлення, аналізу, оцінки, управління та контролю за операційним ризиком.

Дієвим механізмом, що буде поєднувати процеси аналізу, контролю, управління, моніторингу і прогнозування операційного ризику та буде визначати його вплив на фінансовий стан банківської установи, може виступити фінансовий контролінг операційного ризику у банку, який являється абсолютно новою концепцією у менеджменті операційного ризику. Фінансовим контролінгом передбачено комплексна оцінка фінансових показників діяльності бізнес-процесів у банку, де має місце висока ймовірність появи операційного ризику.

Свідченням актуальності дослідження операційного ризику і підходів до його менеджменту в сучасних умовах розвитку вітчизняної банківської системи також являється те, що нині Національним банком України активно

імплементуються в національне законодавство рекомендації Базельського комітету із банківського нагляду стосовно менеджменту і оцінки операційного ризику банку та капіталу під операційний ризик.

У той же час вимагає посиленої уваги більш детальне дослідження фінансового контролінгу як одного із головних інструментів комплексного менеджменту операційного ризику в зв'язку із зростанням числа випадків значних втрат банків майнового та немайнового характеру внаслідок реалізації операційного ризику. До того ж у наукових працях недостатньо висвітлені питання та проблеми координації фінансової, інформаційної та технічної складових діяльності банку для аналізу та менеджменту операційного ризику. З огляду на обмеженість доступу до внутрішньобанківських даних, що пов'язані із операційним ризиком та його реалізацією, індикаторами, а також із фактичними втратами від нього, з'являється потреба у дослідженні банківської готовності протидіяти впливу операційного ризику на основі аналізу стану банківських бізнес-процесів, внутрішніх та зовнішніх джерел операційного ризику, а також їх впливу на ключові показники банківської діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження являється подальший розвиток теоретичних положень та обґрунтування методичних підходів, а також розробка практичних пропозицій стосовно удосконалення процесу фінансового контролінгу, який є одним із ключових інструментів комплексного управління операційним ризиком в банку.

У відповідності до поставленої мети кваліфікаційної роботи сформульовані наступні завдання:

- визначення сутності поняття «фінансовий контролінг операційного ризику» і обґрунтування необхідності проведення фінансового контролінгу операційного ризику;
- аналіз та систематизація підходів до менеджменту операційного ризику банку;
- узагальнення та аналіз практичного досвіду діяльності банку щодо менеджменту операційного ризику в умовах цифровізації фінансової сфери;

- удосконалення механізму оцінювання операційного ризику в системі фінансового контролінгу в банку;
- обґрунтування доцільності організації та впровадження системи фінансового контролінгу операційного ризику на основі розрахунку капіталу на покриття операційного ризику для банку і здійснення розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу до та після врахування операційного ризику, порівняння значень цього нормативу;
- формування механізму комплексного аналізу становища системи управління операційним ризиком в банку;
- визначення переваг і недоліків цифрових трансформацій в банківській сфері у межах реалізації операційного ризику банку;
- формування механізму розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку;
- розробка практичних пропозицій щодо побудови ефективної системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку.

Об'єктом дослідження є процес фінансового контролінгу операційного ризику в банку та операційний ризик банку.

Предметом дослідження є теоретично-методичні положення і практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань під час дослідження були застосовані такі загальнонаукові і спеціальні методи: синтез, аналіз, дедукція та індукція, логіка та наукова абстракція (для розкриття економічного значення сутності фінансового контролінгу операційного ризику), класифікація (для систематизації підходів щодо трактування фінансового контролінгу), системний підхід (для формування пропозицій щодо побудови системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку та для визначення компонент цієї системи), причинно-наслідкова залежність (для обґрунтування впливу чинників операційного ризику на банківські бізнес-процеси та фінансові показники), порівняльний аналіз (для зіставлення

підходу базових індикаторів та стандартизованого підходу для розрахунку капіталу під операційний ризик), графічний (для зображення результатів аналізу банку стосовно повноти та комплексності їх політики щодо управління операційним ризиком) та ін.

Наукова цінність одержаних результатів полягає у подальшому розвитку та вдосконаленні теоретичних і методичних основ щодо управління операційним ризиком, а також у розробленні практичних пропозицій щодо побудови ефективної системи фінансового контролінгу операційного ризику у банку, зокрема, автором удосконалено методичні підходи щодо організації системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку, в основу яких покладено перелік компонент та необхідних складових для формування системи фінансового контролінгу операційного ризику банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості запровадження у діяльність банків вдосконалених і поглиблених автором методів оцінювання інструментів менеджменту операційного ризику у рамках фінансового контролінгу операційного ризику.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи були представлені на СХХХVI Міжнародній інтернет-конференції «Зимові наукові читання – 2023» (м. Київ, 22.12.2023 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить зміст, вступ, основну частину, яка складається з трьох розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота викладена на 95 сторінках, містить 9 таблиць, 18 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел охоплює 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ БАНКУ

1.1. Значення та завдання фінансового контролінгу в менеджменті операційного ризику банку

Щороку спостерігається посилення конкуренції в банківському секторі України. Для отримання конкурентних переваг перед іншими банками і небанківськими установами, українські комерційні банки докладають зусиль для зниження статей витрат, розширення асортименту послуг, збільшення швидкості обслуговування клієнтів і обсягу обробки інформації. Задля цього комерційні банки використовують новітні інформаційні технології, програмне забезпечення та користуються аутсорсингом з метою налаштування технічного середовища банку.

Наведені вище чинники підвищують ймовірність реалізації ризиків, а насамперед це стосується операційного ризику. Але сучасна концепція менеджменту операційного ризику в банку достатньо застаріла і вимагає трансформації. Гарантією успіху у менеджменті операційного ризику стане влучне поєднання процесів аналізу, контролю, управління, моніторингу і прогнозування. Один із інструментів, що поєднує в собі усі перелічені процеси, – фінансовий контролінг.

Найперше, розкриємо сутність фінансового контролінгу у банку. Ряд економістів, наприклад Л.П. Гуляєва [9], прихильників мікроекономічного підходу, вбачають банк як фірму, підприємство, яке продукує і реалізує фінансові послуги, здійснюючи перетворення «входів» (ресурсів) у «виходи» (напрями розміщення цих ресурсів). Тож підходи до формулювання фінансового контролінгу теж відрізняються у відповідності до поглядів, його вважають центральною підсистемою системи управління, окремою інформаційною підсистемою, систематичним управлінським контролем тощо (рис. 1.1).

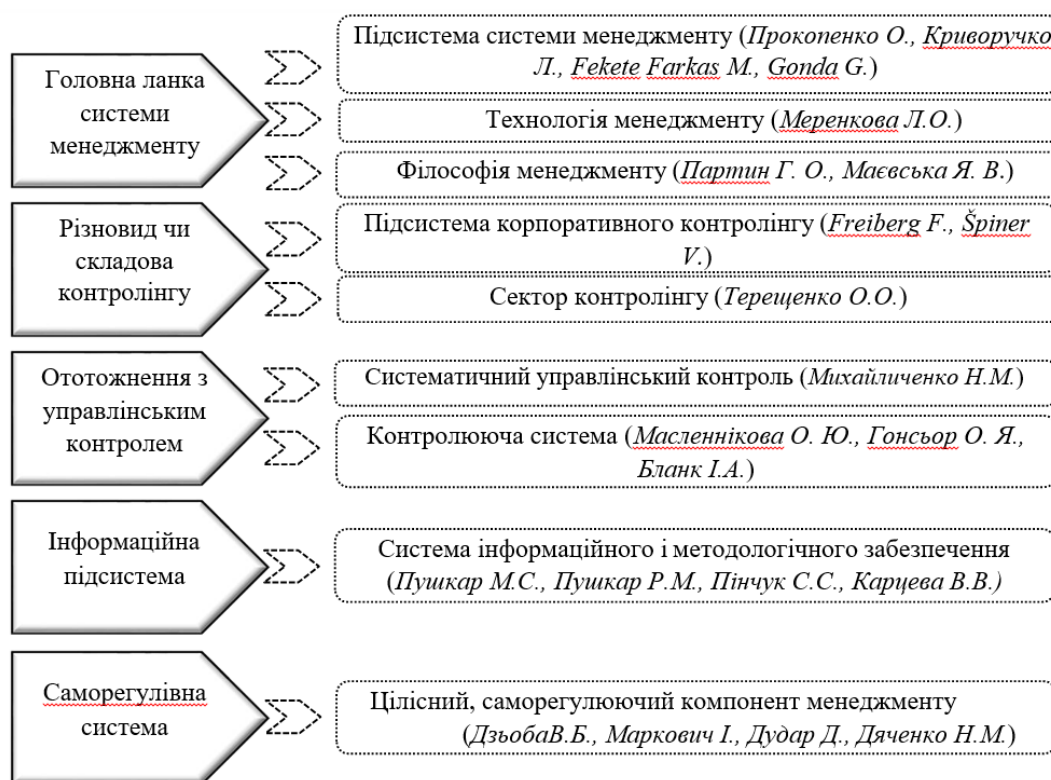


Рис. 1.1. Підходи до формулювання фінансового контролінгу

Джерело: складено автором на основі [10-12, 19, 25, 31, 40, 47, 66, 68, 84]

Але, не дивлячись на варіативність формулювань, ключова мета фінансового контролінгу операційного ризику в банку, як й кожної фірми, – це захист інтересів акціонерів та максимізація прибутку при одночасній мінімізації операційного ризику шляхом застосування фінансових інструментів із орієнтацією на досягнення банківських стратегічних цілей.

Здійснивши аналіз та систематизацію різних підходів щодо сутності фінансового контролінгу, можна зробити висновок, що немає єдиного підходу до визначення сутності фінансового контролінгу, фінансовий контролінг науковці розглядають в різноманітних площинах, орієнтуючись здебільшого на окремі аспекти цього явища – місце в системі управління, функції, особливості діяльності окремих суб'єктів господарювання. Однак вважаємо, що найточніше фінансовий контролінг описується концепцією п'ятого підходу – фінансовий контролінг як саморегулююча система. Проте даний підхід теж вимагає

уточнення – фінансовий контролінг як цілісний, саморегулюючий (але не відокремлений від інших складових менеджменту) компонент управління в об'єктах господарювання має орієнтуватися на тактичні та стратегічні цілі підприємства, на основі організаційно-управлінської, функціональної та методичної складових комплексно підходити до розв'язання проблем, що можуть складати загрозу для фінансового результату діяльності господарюючого суб'єкта.

Що стосується банків, вважаємо, що фінансовий контролінг в банківській установі необхідно розглядати як комплексну систему управління, де налагоджені процеси аналізу і контролю за бізнес-процесами при одночасній їх корекції, що гарантує підтримання прийняття успішних управлінських рішень задля досягнення банком свої стратегічних цілей, додержання ліквідності, платоспроможності і недопущення реалізації ризиків.

З огляду на це, потреба фінансового контролінгу операційного ризику в банку обумовлена постійною необхідністю у оптимізації бізнес-процесів з метою максимізації ефективності діяльності та отримання конкурентних переваг, порівняння ключових показників діяльності із плановими та діджиталізацією банківської діяльності, що спричинює збільшення випадків настання операційного ризику. Тож думаємо, що фінансовий контролінг операційного ризику в банку слід трактувати як інтегруючу систему, яка об'єднує систематичний менеджмент операційного ризику та контроль банківських бізнес-процесів для оптимізації роботи банку і недопущення реалізації операційного ризику та його несприятливого впливу на фінансовий стан банку.

Будь-якому бізнес-процесу притаманні певні властиві йому головні показники ефективності (KPI), на які і має безпосередній вплив операційний ризик. Тож, на нашу думку, фінансовий контролінг операційного ризику банку (далі – ФКОР) – це інтегруюча система, яка поєднує систематичне управління і контроль за внутрішніми фінансовими бізнес-процесами, за здійсненням поставлених завдань, для оптимізації банківської діяльності та недопущення реалізації операційного ризику, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори.

Тож, задля кращого розуміння економічної значення фінансового контролінгу в управлінні операційним ризиком репрезентуємо ключові компоненти методології фінансового контролінгу операційного ризику в банку (рис.1.2), до яких включимо наступні: мета, завдання, об'єкти, предмет, суб'єкти, функції, методи, принципи та правове і методичне забезпечення ФКОР; фактори мотивації, що спонукають керівництво банків застосовувати фінансовий контролінг в управлінні операційним ризиком.

Із цієї системи композиції випливає очевидна потреба в поділі фінансового контролінгу операційного ризику в банку на оперативний та стратегічний, адже як кожна система управління, фінансовий контролінг займається здійсненням регулювання діяльності банку оперативно і стратегічно. Тож виокремлюють стратегічний та оперативний фінансовий контролінг операційного ризику в банку. Стратегічний контролінг зорієнтований на досягнення довгострокових банківських цілей, основними його завданнями являються:

- дослідження впливу конкурентного середовища, оцінка недоліків та переваг банку перед конкурентами;
- оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на операційний ризик в банку;
- мінімізація витрат в ході операційної діяльності;
- управління операційною діяльністю для досягнення стратегічних банківських цілей.

На противагу стратегічному, оперативний контролінг зосереджений на управлінні поточною банківською діяльністю, скеровуючись на досягнення максимальної ефективності, надійності та стійкості в операційній банківській діяльності. Завданнями оперативного фінансового контролінгу є:

- розробка та контроль за виконанням оперативних планів;
- оцінка планових показників, порівняння фактичних значень з плановими, діяльність щодо підвищення ефективності операційної діяльності;



Рис. 1.2. Компоненти методології фінансового контролінгу операційного ризику

Джерело: розроблено автором

- надання конкретних пропозицій для оптимізації банківських бізнес-процесів;

- підвищення якості праці персоналу і його мотивації як головного способу зниження операційного ризику.

При цьому головним завданням оперативного контролінгу являється недопущення появи ризикової ситуації в операційній діяльності чи розроблення шляхів мінімізації втрат в ході реалізації операційного ризику [46, с.184-185].

З урахуванням особливостей операційного ризику, функції розподіляються на дві групи: традиційні і специфічні. Традиційними функціями фінансового контролінгу операційного ризику є: управління, що, включає такі функції, як оцінка, аналіз, планування, координація, консультування, контроль.

Специфічні функції фінансового контролінгу операційного ризику в банку пов'язують із впливом цифровізації економіки на банківський сектор та неможливістю уникнення використання новітніх технічних пристроїв та засобів. Специфічними функціями є: стимулювання, технологічна, прогнозування, інформаційна, моніторинг.

В цілях мінімізації операційного ризику і недопущення значних фінансових збитків при його реалізації перед фінансовим контролінгом операційного ризику виникають наступні завдання:

- забезпечення оптимізації і прозорості в банківських бізнес-процесах;
- робота над досягненням оперативних і стратегічних банківських цілей;
- створення комплексної системи управління операційним ризиком;
- розробка головних показників із управління операційним ризиком;
- оптимізація ресурсів при роботі персоналу з технічними засобами;
- збір даних про події операційного ризику і забезпечення безперервного доступу до них [44].

Досягнення тактичних та стратегічних цілей здійснюється на основі використання службою контролінгу операційного ризику в роботі низки методів: загальноекономічні і загальнометодологічні (трендовий аналіз, спостереження, порівняння, систематизація, групування, аналіз, синтез, прогнозування) та специфічні (бенчмаркінг; аналіз точки беззбитковості; вартісний аналіз;

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць); методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо); портфельний аналіз; ABC - аналіз; XYZ-аналіз) [18, с.398-399].

Тобто, фінансовий контролінг операційного ризику банку в умовах сьогодення грає ключову роль у виявленні і своєчасному нівелюванні операційного ризику. За рахунок комплексного підходу та інтеграції управління, аналізу, планування, моніторингу і контролю можливим стає коригування управлінських рішень на основі зовнішнього та внутрішнього середовища і оцінки динаміки планових показників операційної діяльності. Наведені функції фінансового контролінгу операційного ризику в банку дають можливість зрозуміти важливість цього процесу під час реалізації оперативних і стратегічних планів в умовах невизначеності зовнішнього середовища та конкуренції. До того ж за своєю суттю фінансовий контролінг виступає своєрідним інструментом підтримання менеджменту в прийнятті управлінських рішень через інформаційне забезпечення, координацію, планування та контроль операційної банківської діяльності. Тож ясно, що фінансовий контролінг операційного ризику в банку надає керівництву низку переваг в організації банківських бізнес-процесів, а саме: комплексність в управлінні операційним ризиком; достовірність і своєчасність інформації про операційний ризик; відповідність банківської діяльності вимогам чинного законодавства; орієнтація діяльності банку на досягнення стратегії; максимальний ефект при мінімальних витратах; захищеність конфіденційної інформації. Відповідно, утворення контролінгової служби із фінансового контролінгу операційного ризику в банку є абсолютно виправданим кроком.

1.2. Еволюція підходів до менеджменту операційного ризику банку

На операційний ризик у фінансовій сфері не зверталась увага аж до кінця XX ст., коли банківські установи почали отримувати великі збитки і навіть припиняти свою діяльність внаслідок реалізації операційних ризиків.

Відмітимо, що погляди щодо операційного ризику еволюціонувати від абсолютного заперечення існування операційного ризику до розуміння крайньої важливості та необхідності його обчислення та менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи еволюції підходів до менеджменту операційного ризику

Етап	Назва	Період	Характеристика
I	Ігнорування	< 1990-ті рр.	Заперечення операційного ризику як такого
II	Збір інформації	1991–2004 рр.	Ідентифікація та класифікація операційного ризику, збір даних щодо його події, офіційне визначення поняття «операційний ризик»
III	Визначення	2004–2014 рр.	Розрахунок операційного ризику за трьома підходами – Базель II
IV	Переосмислення	2014–2020 рр.	Запровадження єдиного стандартизованого підходу до розрахунку операційного ризику – Базель III
V	Нова теорія	2020–дотепер	Пошук єдиного механізму для аналізу, оцінки і менеджменту операційного ризику, ризик-менеджмент проводиться безперервно кожним працівником банку

Джерело: розроблено автором на основі [13, 69]

Розглянемо представлені в таблиці 1.1 основні етапи, які пройшли підходи до управління операційним ризиком банку:

– ігнорування – поняття «операційний ризик» не застосовувалось, а аналіз та управління операційним ризиком не проводились – такий підхід у банківській справі існував до 1990-х років. Передумовою набрання актуальності проблеми менеджменту ризиків у розвинених країнах в II пол. XX століття став активний та стрімкий розвиток науково-технічного прогресу [2];

– збір інформації – збір та класифікація подій про операційні ризики – зацікавленість операційним ризиком з’явилася після кількох значних фінансових втрат, які мали місце в кінці XX ст. Переважна більшість даних випадків виникли внаслідок внутрішнього шахрайства чи неадекватних бізнес-процесів та

процедур задля досягнення зацікавленими особами приватних вигод. Офіційно узагальнений термін «операційний ризик» був введений в 1991 р. (COSO, 1991 р.), однак широкого розповсюдження не набув до середини-кінця 1990-х рр., коли в червні 1999 р. були розроблені і опубліковані пропозиції Базель-II [62].

Підходи до ризик-менеджменту щодо операційних ризиків були представлені у іншому документі Базельського комітету «Управління ризиками електронних банківських операцій і електронними грошима» (березень 1998 р.), в якому головною думкою є управління ризиками у сфері електронного банкінгу і електронних грошей [80]. Потім був опублікований документ «Управління операційним ризиком», в якому розглядались підходи до визначення, моніторингу, вимірювання та контролю за операційним ризиком [1]. Але, як відмічає Є.В. Бортнікова [1], найзначущим у сфері методології управління операційним ризиком є документ «Обґрунтовані практики управління і нагляду за операційними ризиками», який був опублікований в лютому 2003 р., де опимано набір принципів, які забезпечують базис ефективного управління і нагляду за операційним ризиком [83];

– визначення – застосування банками власних зовнішніх і внутрішніх подій операційного ризику для його аналізу та виміру. Спираючись на RMA, BBA та ISDA (1999) [61], Базель II надав визначення операційного ризику як «ризик збитків, що викликані неадекватними чи невдалими внутрішніми процесами, людьми і системами чи зовнішніми подіями. Дане визначення включає юридичний ризик, однак виключає репутаційний та стратегічний ризик» [57].

З метою управління операційним ризиком у Базелі II було виділено положення про те, що банки мають ідентифікувати усі суттєві втрати від операційного ризику, які відповідають визначенню операційного ризику. Тож було виокремлено сім категорій операційних втрат: зовнішнє шахрайство, внутрішнє шахрайство, практика зайнятості і безпека на робочому місці, клієнти, пошкодження фізичних цінностей, продукція та ділова практика, порушення бізнесу і збої в роботі системи, а також здійснення переказів, надання платіжних

доручень і управління процесами. Задля зменшення несприятливих наслідків від операційного ризику та розміру операційних втрат банку, Базельський Комітет з Банківського Нагляду в 2004 році запропонував підходи до покриття операційного ризику капіталом. У відповідності до Базелю II є три підходи до обчислення капіталу під операційний ризик:

1. AMA - The Advanced Measurement Approach – поглиблений підхід до обчислення;

2. TSA - The Standardized Approach – стандартизований підхід;

3. BIA - The Basic Indicator Approach – підхід базових індикаторів [57];

– переосмислення – навіть високочутливий та складний до операційного ризику підхід AMA з плином часу (насамперед після світової економічної кризи у 2007-2008 рр., а виклики останньої пандемії коронавірусу тільки підтверджують це твердження) не виправдав себе із-за таких причин: підходи до обчислення капіталу для покриття ОР різнилися для кожного банку і були непорівняними, AMA-модель описує попередні події реалізації ОР, більшість збитків через реалізацію операційного ризику банки зазнавали через кілька років після самої події операційного ризику, також недоліком стала відсутність єдиної, цілісної системи звітності про операційний ризик. Проаналізувавши наслідки світової фінансово-економічної кризи, Базельським комітетом у 2010 році були розроблені два документи – «Базель III: Міжнародні підходи до обчислення ризику ліквідності, моніторингу і стандартів» [60] та «Базель III: Загальні регуляторні підходи до підвищення стійкості банківських систем та банків» [59]. Стандартизований підхід (SMA), що визначений Базелем III, дає можливість оцінювати операційний ризик всіх банків, не зважаючи на структуру доходів, розмір та на підставі публічної фінансової звітності і внутрішньої інформації про події збитків через реалізацію операційного ризику [58];

– Нова теорія – пошук єдиного методичного підходу щодо управління операційним ризиком, удосконалення банківських бізнес-процесів з наголосом на те, що абсолютно кожен працівник банку має бути задіяний у процесі управління операційним ризиком. Потреба нового підходу щодо управління

операційним ризиком обумовлена тим, що в умовах стрімкого впровадження у діяльність банків результатів і здобутків науково-технічного прогресу дуже необхідним і важливим постає питання фінансової безпеки при провадженні банківської діяльності. Українські банки докладають зусиль, щоб знаходити надійніші та ефективніші механізми для управління операційним ризиком в банку, який залежить пропорційно від активності цифровізації бізнес-процесів банку. Подібним цілісним механізмом може виступити фінансовий контролінг операційного ризику в банку. Однак нині спостерігається ситуація, за якої фінансовому контролінгу операційного ризику приділяється недостатня увага. Тож, на нашу думку, перед банківською системою виникає проблема відсутності єдиного методичного підходу щодо управління операційним ризиком [39].

Стандартизований підхід (SMA) до визначення капіталу для покриття ОР пропонує оцінювати операційний ризик на підставі публічної фінансової звітності і визначає показники, які найбільше взаємопов'язані з ОР – доходи і витрати банку. Але управління операційним ризиком не можна обмежувати тільки його обчисленням на підставі даних про фактичні збитки. Коло проблем стосовно організації саме процесу управління ризиком є більш ширшим.

При пошуку і застосуванні найоптимальнішого підходу щодо управління операційним ризиком необхідно уникати помилок, з якими можуть мати справу менеджери із управління операційним ризиком і контролінгова служба на практиці:

1. Відсутність наголосу на фінансових витратах, які мають місце при організації процесу управління операційним ризиком – менеджери банку намагаються вести облік витрат, яких банки зазнають вже в ході реалізації операційного ризику. А при публікації звітності про втрати від операційного ризику треба відображати ціну роботи на превентивні заходи, а саме який відсоток капіталу для покриття операційного ризику був направлений на контролінгові заходи. Здійснивши кореляцію між цими параметрами, можливо буде відслідкувати залежність обсягу втрат при реалізації операційного ризику від обсягу фінансових ресурсів, які витрачені на попередження реалізації операційного ризику. Це дасть змогу також оцінити ефективність фінансового

контролінгу в менеджменті операційного ризику на різних бізнес-процесах і застосовувати систему стимулів та винагород.

2. Складення звітності про операційний ризик, не враховуючи бізнес-структури банківської установи – сьогодні банкам треба відходити від традиційного розуміння операційного ризику як чергового ризику, що може асоціюватися із конкретним бізнес-процесом, і керуватися окремо від інших бізнес-процесів. До прикладу, кредитний ризик пов'язаний тісно з процесом реалізації банківських послуг та товарів, валютний – з транзакціями із іноземною валютою і банківськими металами, ринковий ризик – з діяльністю на фінансових ринках тощо. Але операційний ризик може з'являтися у різних бізнес-процесах і не мати єдиного стандартизованого способу менеджменту. Звітування про операційні ризики банку без узагальнення і з урахуванням конкретних бізнес-процесів банку, на яких вони здійснювалися, дадуть можливість більш чітко та конкретно розподіляти капітал на покриття операційного ризику. До прикладу, аналогічна думка відображена у «Принципах ефективного агрегування даних про ризики і звітування про ризики» [75], які запропоновані Базельським комітетом. У цих Принципах відмічено, що наглядові органи будуть очікувати, що банки будуть звітувати про ризики так, щоб це відповідало їх же власним бізнес-моделям та щоб глибина і обсяг даних звітів відповідали розміру і складності операцій банку, без зайвого агрегування, що покращить процеси управління ризиками і прийняття рішень в банках у майбутньому.

3. Відсутність єдиної, уніфікованої термінології при складанні звітності про операційні ризики – служба з фінансового контролінгу має розробити єдину, уніфіковану систему позначень та термінів, що буде використовуватися у звітуванні щодо операційних ризиків. Це потрібно з тієї причини, яка описана в попередньому абзаці – операційний ризик проявляється в різних бізнес-процесах банку, що обумовлює застосування різних визначень та понять при підготовці звітів – звіти про фінансові махінації, про стан програмного забезпечення чи про порушення законодавчих норм суттєво різнитимуться, та доставлять немало незручностей для керівних органів і наглядових структур.

4. Перенесення даних про минулі збитки від реалізації ОР на майбутні планові показники – теж помилковим в ході управління операційним ризиком є намагання припустити значення планових показників із операційного ризику чи обсяг капіталу для його покриття на підставі історичних даних та тенденцій про збитки. Як результат можна отримати суттєво викривлену картину, а рішення, які прийняті на її основі, можуть принести значні збитки.

5. Недостатня увага до корпоративної етики і культури поведінки – при менеджменті операційного ризику менеджери працюють з даними про збитки, частотою їх появи, розміром втрат і іншими кількісними показниками, не звертаючи при цьому увагу на такі на перший погляд несуттєві проблеми як корпоративна культура, етика і поведінка персоналу та менталітетні і культурні особливості у різних країнах. Але необхідно звернути увагу, що ризики, викликані культурними особливостями і системними явищами всередині певного банку, не так швидко та не так легко піддаються менеджменту, також вони не являються такими очевидними для керівних та наглядових органів. Проте системні порушення, які викликані такими особливостями, можуть спричинити значні фінансові та репутаційні втрати.

6. Ймовірнісний підхід щодо управління операційним ризиком – найчастіша та найгрубіша помилка при складанні планів стосовно управління ОР – це недостатня увага до подій низької ймовірності, але, як відомо, малоймовірні події операційного обумовлюють найбільші втрати (рис. 1.3).

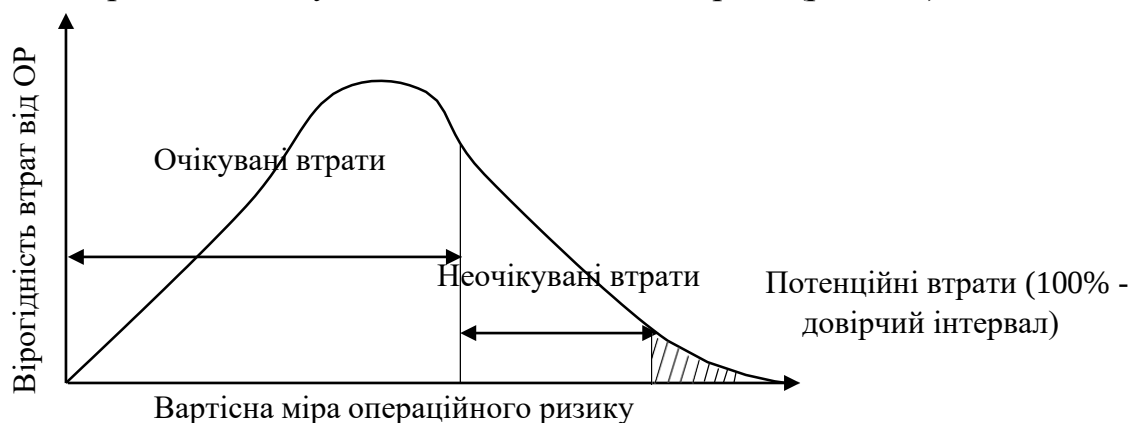


Рис. 1.3. Очікувані та неочікувані втрати від реалізації ОР

Джерело: узагальнено на основі [77]

Існує хибна думка, що подібні події не потребують уваги, а тому для їх покриття не здійснюють резервування капіталу, але саме потенційні втрати несуть найбільший ризик, що банк не зможе виконувати перед кредиторами та вкладниками свої зобов'язання.

Таким чином, на нашу думку, найкращим варіантом являється система фінансового контролінгу операційного ризику в банку, за якої контроль та управління здійснюються на кожному етапі абсолютно кожного бізнес-процесу, при одночасному дотриманні єдиних внутрішньобанківських вимог щодо термінології та правил складання звітності, що складається максимально розгорнуто за кожним бізнес-процесом, не імітуючи інші види та форми управлінської звітності. Тож, підходи до управління операційним ризиком вимагають постійних змін у відповідності до потреб банків, клієнтів і середовища, в якому вони функціонують. В умовах нестабільності для успішного управління операційним ризиком необхідно використовувати фінансовий контролінг із управління операційним ризиком, щоб забезпечити безперервну діяльність із управління операційним ризиком, вдосконалити програмне забезпечення, створити внутрішню операційну ризик-культуру, встановити відповідність між стратегією банку і його ризик-апетитом.

1.3. Методичні підходи побудови системи фінансового контролінгу операційного ризику

Базуючись на представленому визначенні фінансового контролінгу операційного ризику, відмітимо, що системою фінансового контролінгу операційного ризику в банку слід вважати комплекс взаємопов'язаних управлінських дій та компонент, що направлені на оптимізацію бізнес-процесів банку і покращення показників їх діяльності для зниження ймовірності реалізації операційного ризику.

Систему фінансового контролінгу операційного ризику в банку організовувати потрібно наступним чином - для спочатку необхідно розробити

методичні рекомендації і внутрішньобанківські положення, потім створити відповідальний орган – службу із фінансового контролінгу операційного ризику та забезпечити функціонування технічного середовища, щоб була можливість реєстрації фактів операційного ризику, провести роботу із персоналом, проаналізувати всі бізнес-процеси на наявність операційних ризик-маркерів тощо (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Компоненти системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку

Джерело: розроблено автором

Із рисунку 1.4 бачимо, що можлива програма із організації та впровадження системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку включає такі компоненти:

- визначення стратегічних і тактичних цілей, функцій та завдань, об'єкту та предмету фінансового контролінгу операційного ризику – оскільки фінансовий контролінг операційного ризику упорядковує процес управління операційним ризиком, то, в першу чергу, контролінгова служба в своїх діях має дотримуватися стратегічних та тактичних планів, бути зорієнтованою на об'єкт фінансового контролінгу операційного ризику - бізнес-процеси, де можливе виникнення операційного ризику та сам операційний ризик, та на предмет -

сукупність економічних взаємовідносин стосовно оптимізації бізнес-процесів банку;

- розроблення власних програм, методичних вказівок і рекомендацій, інструкцій із фінансового контролінгу операційного ризику для працівників банківських підрозділів та всього банку загалом – власне методичне забезпечення надасть можливість управляти операційним ризиком більш ефективно, здійснюючи опис відповідних процесів з ФКОР і регулюючи повноваження та обов'язки підрозділів банку, порядок їх взаємодії, визначаючи першочергові напрямки роботи щодо поліпшення фінансових показників кожного бізнес-процесу і уникнення реалізації операційного ризику;

- створення підрозділу із фінансового контролінгу операційного ризику – ресурсовитратний та трудомісткий процес, оскільки для цього треба впровадити нові робочі місця, розробити відповідні посадові інструкції, зробити зміни до внутрішньобанківських документів, організувати навчання та підготовку персоналу, збільшити витрати на оплату праці;

- визначення бюджету на організацію та запровадження системи фінансового контролінгу операційного ризику – треба враховувати, що задля зменшення витрат на операційний ризик, для спочатку необхідно їх збільшити: а це означає витрати на розроблення програмного спеціалізованого забезпечення, витрати на створення і постійну підтримку баз даних щодо подій операційного ризику, на модернізацію засобів моніторингу та контролю, складання моделей та прогнозів щодо операційного ризику, підвищення оплати праці для кваліфікованого персоналу, удосконалення корпоративної культури тощо;

- встановлення центрів відповідальності на рівні кожного банківського підрозділу – кожний банківський підрозділ має свою специфіку роботи і відповідальних осіб за результати такої роботи, цими центрами відповідальності за показники операційного ризику повинні бути керівники підрозділів і служби ФКОР, які повинні нести відповідальність за відповідні рішення, володіючи

повноваженнями на прийняття рішень стосовно оперативного фінансового контролінгу і управління операційним ризиком;

- розроблення і впровадження програмного спеціального забезпечення (ПЗ) для реєстрації фактів реалізації, оцінки і контролю за операційним ризиком – це потрібно з метою прискорення реєстрації подій операційного ризику, отримання та обробки інформації щодо стану ОР та для можливості виключення суб'єктивізму при здійсненні аналізу ОР;

- вибір інструментів та методів фінансового контролінгу операційного ризику – вибір найбільш адекватних та ефективних загальноекономічних та специфічних методів при обчисленні розміру ОР та інструментів управління ОР дасть можливість реалізувати тактичні та стратегічні цілі щодо управління ОР;

- аналіз і корегування діяльності підрозділу фінансового контролінгу ОР – постійний аналіз звітності щодо операційного ризику дасть можливість вчасно виявити негативні зміни та тенденції та вжити необхідних заходів [8];

- визначення граничних показників операційного ризику у кожному підрозділі – по кожному підрозділу банку та бізнес-процесу треба розрахувати граничні показники ОР, у відповідності до стратегії банку із управління ОР, порівнювати їх планові та фактичні значення, бо відхилення від допустимого значення даних показників може вказувати на зростання загрози реалізації ОР.

Нині банки функцію управління операційним ризиком включають до своєї корпоративної стратегії і впроваджують політику «знизу-вгору», що полягає у виявленні причин появи операційного ризику на рівні кожного окремого співробітника, подальшій оцінці та аналізу розміру капіталу під операційний ризик. Даний підхід детально ілюструє причинно-наслідковий зв'язок поміж фактами реалізації операційного ризику і розміром збитків, які понесені банківською установою. [20] Нині певна кількість українських банків не мають власних баз із реєстрації операційного ризику. Це не дає можливості в повній мірі застосовувати новий стандартизований підхід для розрахунку капіталу під операційний ризик, і тому така ситуація вимагає негайного правового врегулювання. У більшості досліджень операційного ризику зазначається, що

зазвичай операційний ризик є внутрішньою і конфіденційною категорією для більшості банків, а тому й інформація щодо подій реалізації операційного ризику рідко повністю розкривається публічно.

На нашу думку, законодавчим органам слід розробити документ із вказанням обов'язковості ведення баз даних банками із реєстрації операційного ризику. Це дасть можливість сформувати єдиний реєстр операційного ризику у банках і дасть публічний доступ до даної інформації. Вважаємо також, що в правовому регулюванні має місце прогалина щодо фінансового контролінгу операційного ризику – потрібна комплексна стратегія управління операційним ризиком, яка повинна включати систему внутрішніх положень і правил із реалізації стратегії управління операційним ризиком, розподілення повноважень в управлінні операційним ризиком, методику кількісного розрахунку операційного ризику і визначення його впливу на фінансові показники банківської діяльності, перелік технологій, які використовуються в обробці інформації про операційний ризик та процедуру моніторингу і звітності як по банку загалом, так і в межах окремого підрозділу.

В сучасних умовах також доцільно в систему фінансового контролінгу інтегрувати оцінку кредитного, операційного, комплаєнс ризику і фінансового моніторингу по відношенню не лише до клієнтів, а й до всіх контрагентів та працівників, тобто трансформувати поняття «know your customer (KYC)». [7]

Кожен підрозділ та кожен працівник банківської установи має бути долучений до процесу управління операційним ризиком, тобто потрібно розвивати внутрішню ризик-культуру, оскільки операційний ризик виникає у всіх банківських відділах. Керівництво вітчизняних банків, а не лише НБУ, має бути зацікавлене у проведенні регулярних стрес-тестувань операційного ризику, аби вчасно реагувати на ризик-індикатори та утримати операційний ризик під повним, всебічним контролем, зробити його абсолютно керованим. На нашу думку, потрібно створити чіткий план дій кожного підрозділу банку в разі перших проявів операційних ризиків та механізм врегулювання ситуації виходу за межі ризик-апетиту і лімітів операційного ризику. Система прийняття рішень

стосовно операційного ризику повинна спиратися на особливості ризику і орієнтуватися на економічну доцільність вжиття тих або інших заходів – приймати ризик, пом'якшувати або передавати його. Все це потрібно враховувати на етапі розробки стратегії банку. Але досконала нормативно-правова база із управління операційним ризиком та тільки визначення місця Служби із фінансового контролінгу операційного ризику у організаційній структурі банку – це екстенсивні дії крок на шляху до формування та організації ефективної системи фінансового контролінгу операційного ризику, що ззовні може тільки визначати вектор для стратегії розвитку фінансового контролінгу операційного ризику. Щодо внутрішніх дій, то перед менеджментом банків відкритими залишаються питання: по-перше, яким чином сформувати найефективнішу систему фінансового контролінгу ОР, по-друге, як здійснити це з найменшими ресурсними витратами. Потрібно одразу зауважити, що не уникнути витрат на формування цієї складної системи, але їх розмір буде варіюватися залежно від розміру банку, обсягу і різноманітності надаваних послуг та від складності внутрішньої організаційної культури. Є думка, що ключовою ціллю фінансового контролінгу у короткостроковій перспективі являється забезпечення прибутковості і допустимого рівня ризику, а у довгостроковій – зростання вартості банку. [50, с. 88] Тож, на нашу думку, формування системи фінансового контролінгу ОР потрібно розглядати з позиції своєрідного інвестиційного проекту банку, де інвестори (акціонери), вкладаючи свої кошти, з часом отримують іще більш рентабельний і стійкий до зовнішніх та внутрішніх потрясінь бізнес. Як засвідчують результати досліджень, фінансовий контролінг у банківській установі збалансовує критерії ефективності, ліквідності і ризиків. [21]

Організація та формування системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку має ґрунтуватися не тільки на створенні технічної бази, а й на налаштуванні трудової дисципліни (рис. 1.5).

Для підрозділу фінансового контролінгу рекомендується організувати командний підхід до формування та організації системи контролінгу із

різноманітним спектром мотиваційних заходів задля забезпечення високого рівня координації між працівниками банку під час збору і обробки інформації про події операційного ризику.



Рис.1.5. Необхідні складові для формування та організації системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку

Джерело: складено автором

У сучасних умовах особлива увага має бути приділена розробці можливої дистанційної роботи працівників банку, оскільки, наприклад, при вимушених карантинних заходах для збереження максимальної ефективності діяльності без витрат на лікарняні можливо досягти тільки шляхом організації дистанційної роботи працівників деяких підрозділів банку. Хоч впровадження подібних нововведень саме по собі може стати об'єктом підвищеного операційного ризику.

Завершальним елементом при формуванні та організації системи фінансового контролінгу операційного ризику необхідно вважати складання карти операційного ризику, сформованої на основі реєстру подій операційного

ризиків по кожному бізнес-процесу та підрозділу банку, що дозволить уповноваженим співробітниками швидше аналізувати ситуацію із операційного ризику, ефективніше ним управляти та резервувати кошти для покриття операційного ризику за окремими бізнес-процесами.

Таким чином, формування та організація системи фінансового контролінгу операційного ризику банку являється досить складним і ресурсовитратним процесом, але, це дозволить забезпечити максимальну ефективність менеджменту операційного ризику та вчасно вжити попереджувальні заходи задля мінімізації кризових явищ.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕНЕДЖЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ

2.1. Методи оцінювання операційного ризику банку

Оцінювання – це одна із найважливіших функцій фінансового контролінгу ОР. Від правильного вибору найточнішого методу оцінювання залежить фінансовий наслідок від реалізації операційного ризику, розмір резерву для покриття операційного ризику, а, отже, прибутковість та достатність капіталу. На основі обраного способу оцінювання конкретного різновиду операційного ризику визначається інструмент впливу на нього. Тож оцінювання операційного ризику – це функція фінансового контролінгу операційного ризику, яка здійснюється на основі даних, які одержані після ідентифікації ОР, і метою якої являється визначення фінансового і нефінансового наслідку реалізації ОР та потенційних втрат в результаті ОР.

Здійснивши дослідження сутності і механізму застосування методів оцінювання операційного ризику, що використовують вітчизняні банки, вважаємо за доцільне розділити методи оцінки ОР на кількісні та якісні. До якісних методів оцінки відносяться: ймовірнісний метод, самооцінка ОР, бально-ваговий метод, метод рейтингових оцінок. При застосуванні цих методів оцінки операційного ризику при фінансовому контролінгу ОР адекватний результат можливо одержати, беручи за основу кількісні методи оцінювання ОР у поєднанні з якісними методами [6]. Ймовірнісний метод заснований на теорії ймовірностей і дає змогу прогнозувати операційний ризик тільки після факту його реалізації. Бально-ваговий метод присвоює інформативним показникам, що характеризують операційний ризик, відповідні вагові коефіцієнти. Далі вони зводяться у єдину таблицю та оцінюються, використовуючи різні шкали [45]. Що стосується рейтингових методів оцінювання операційного ризику, то при їх застосуванні використовуються професійні судження експертів із операційного

ризикую одночасно із аналізом фінансової звітності банківської установи, де кожна складова рейтингової моделі оцінюється за завчасно визначеною шкалою [14]. Самооцінка ОР використовується для ідентифікації найбільш схильних до операційного ризику бізнес-напрямів банківської діяльності та для встановлення ризик-апетиту до ОР.

До кількісних методів оцінки відносять математичні та статистичні методи, розрахунок ключових індикаторів раннього попередження ОР, облік втрат від реалізації ОР, розрахунок капіталу для покриття ОР. Математичні та статистичні методи оцінки (метод Колмогорова-Смирнова, Монте-Карло, математичні методи оптимізації операційного ризику) досить складні для обчислень та застосовуються в випадках високої ймовірності реалізації операційного ризику і великого обсягу історичних даних про збитки. За допомогою статистичних методів здійснюється розподіл збитків від ОР і складається прогноз потенційних збитків на основі екстраполяції історичних даних про збитки. Ключові індикатори попередження ОР - аналізуються та розробляються по кожному бізнес-процесу і дають змогу встановити причину реалізації і характер операційного ризику. Що стосується оцінювання капіталу під операційний ризик, то із 2010 року використовується стандартизований підхід (SMA), запроваджений Базелем III, який дає можливість оцінювати банківський операційний ризик в незалежності від структури, розміру доходів на підставі оприлюдненої фінансової звітності і внутрішніх даних щодо події збитків через реалізацію операційного ризику [58].

Відтак проведемо кількісний аналіз - розрахунок капіталу під операційний ризик на основі найбільш чутливого підходу - стандартизованого підходу (SMA). Для розрахунку використаємо публічні дані щорічної фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк».

У відповідності до Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику від 24.12.2019 р. № 156 [34] зробимо розрахунок капіталу для покриття операційного ризику АТ КБ «Приватбанк» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розрахунок капіталу під операційний ризик АТ КБ «Приватбанк»
згідно зі стандартизованим підходом за 2015-2022 рр., тис. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ILDC (Складова процентних доходів)	3489,67	52958,33	56160,00	58507,00	14187,00	16725,00
SC (Складова послуг)	5597,00	8630,00	11927,67	16464,67	20821,67	25564,00
FC (Фінансова складова)	6327,67	14698,33	13282,00	12462,33	6380,00	5175,33
BI (Бізнес індикатор)	15414,33	76286,67	81369,67	87434,00	41388,67	47464,33
BIC (Компонент бізнес індикатора)	2312,15	11443,00	12205,45	13115,10	6208,30	7119,65
ORCR (Необхідна сума капіталу для покриття ОР)	2312,15	11443,00	12205,45	13115,10	6208,30	7119,65
PK (Регулятивний капітал)	25552,00	3136,00	17569,00	19555,68	19223,00	35256,91
H2 до ОР (Норматив адекватності регулятивного капіталу до врахування операційного ризику), %	10,70	12,10	17,36	17,46	14,15	28,09
RWA (Ризикозважені активи)	262016,50	263769,00	223275,50	243166,00	197924,00	196708,69
H2 (Норматив адекватності регулятивного капіталу з урахуванням операційного ризику), %	9,75	11,19	7,87	8,04	9,71	17,92

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк»

Відобразимо отримані результати у виді діаграми (рис. 2.1).

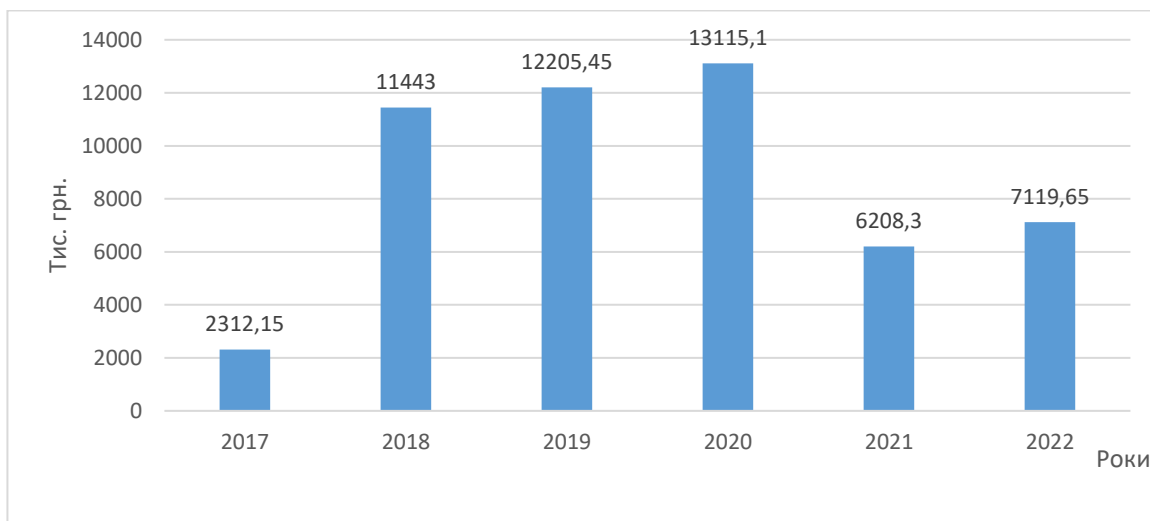


Рис. 2.1. Динаміка обсягу необхідної суми капіталу для покриття операційного ризику АТ КБ «Приватбанк» за період 2017-2022 рр.

Джерело: складено автором

З рисунку 2.1 бачимо відсутність сталої динаміки обсягу необхідної суми капіталу для покриття операційного ризику, причинами цього виступають коливання обсягів складових бізнес індикаторів внаслідок зміни тенденцій на фінансовому ринку.

Також відповідно до Постанови НБУ «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» від 28.08.2001 р. № 368 при обчисленні нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу крім ризикозважених активів під кредитний ризик мають враховуватися ризикозважені активи під операційний ризик [38], а це значно підвищує вимоги до капіталу банків задля дотримання нормативу. З табл. 2.1 бачимо, що протягом досліджуваного періоду мало місце не тільки дотримання нормативу адекватності регулятивного капіталу банком, але й його збільшення з 10,70% у 2017 році до 28,09% у 2022 році.

З урахуванням того, що банк обирає методи оцінки операційного ризику самостійно, а також одержані результати нормативу адекватності регулятивного капіталу, то вважаємо за потрібне створити ранжування рівня загрози операційного ризику для фінансового стану банківської установи на «високий»,

«середній» та «низький». Таке ранжування дасть можливість акцентувати увагу ризик-менеджменту на можливих чинниках операційного ризику на тій стадії, коли операційний ризик ще знаходиться в межах допустимого (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ранжування операційного ризику за ступенем загрози для
фінансового стану банку**

Ступінь загрози ОР для фінансового стану банку	Значення Н2 з урахуванням ОР	Необхідність у звітуванні про ОР
Високий	<10%	Щомісячно
Середній	10-15%	Щоквартально
Низький	>15%	Раз на півроку

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.2 бачимо, що підрозділу із фінансового контролінгу операційного ризику потрібно контролювати середній ступінь ОР, якому відповідає значення нормативу Н2 із урахуванням операційного ризику з діапазоном 10-15%. Вважаємо також за потрібне при зростанні ступеня операційного ризику вводити більш часте обов'язкове звітування уповноважених працівників і підрозділів за принципом «знизу - вгору», що збільшить ймовірність вчасного прийняття управлінських рішень щодо ситуації з операційним ризиком.

Здійснивши аналіз методів оцінки операційного ризику та особливості їх застосування українськими банками, нами проведено їх порівняльний аналіз на підставі дев'яти основних критеріїв порівняння (табл.2.3).

Методами оцінки ОР, що найчастіше використовуються, є самооцінка ОР, розрахунок і аналіз ключових індикаторів раннього попередження операційного ризику і облік втрат від реалізації ОР, що можна пояснити, з огляду на аналіз в таблиці 2.3, відносно незначною складністю розрахунків, до того ж ці методи дають можливість дослідити причинно-наслідковий зв'язок появи операційного ризику, враховують особливості банківських бізнес-процесів, характеризуються

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз методів оцінки операційного ризику

Метод оцінки ОР Критерій порівняння	Якісні				Кількісні			
	Бально-ваговий метод	Метод рейтингових оцінок	Ймовірнісний метод	Самооцінка ОР	Математичні та статистичні методи	Розрахунок ключових індикаторів раннього попередження ОР	Облік втрат від реалізації ОР	Розрахунок капіталу для покриття ОР
<i>Використання історичних даних про збитки від реалізації ОР</i>	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так
<i>Аналіз причин виникнення ОР</i>	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так	Залежно від якості та повноти даних	Ні
<i>Можливість оцінки ОР в конкретний момент часу</i>	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Так	Ні
<i>Наявність суб'єктивної складової</i>	Так	Так	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні/Так - в разі включення до розрахунку капіталу під ОР ВМЗ* банки зацікавлені до заниження даного показника
<i>Складність розрахунку (Н- низька, С - середня, В - висока)</i>	Н	С	С	С	В	С	Н	С
<i>Можливість оцінки та аналізу кожної події ОР окремо</i>	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні
<i>Врахування особливостей бізнес-процесів конкретного банку</i>	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні
<i>Оцінка масштабу впливу ОР на фінансовий стан банку</i>	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так	Так
<i>Можливість прогнозування ОР</i>	Ні	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Ні	Ні

* ВМЗ – внутрішній мультиплікатор збитків

відносно невеликим рівнем присутності суб'єктивної складової при оцінці ОР та мають високий рівень деталізації - дають можливість проаналізувати окремо кожну подію операційного ризику. Але даними методами оцінки не передбачаються складання прогнозів ОР і переважно не даються оцінки масштабу впливу існуючого операційного ризику на фінансовий стан банку.

Таким чином, на нашу думку, ключовим компонентом для здійснення адекватної оцінки операційного ризику має бути якісно сформована і максимально деталізована база даних подій операційного ризику, тож нами пропонується чек-лист вимог до інформації, яка має бути відображена в базі даних подій ОР та вимоги до організації усього процесу оцінки і управління операційним ризиком (рис. 2.2).

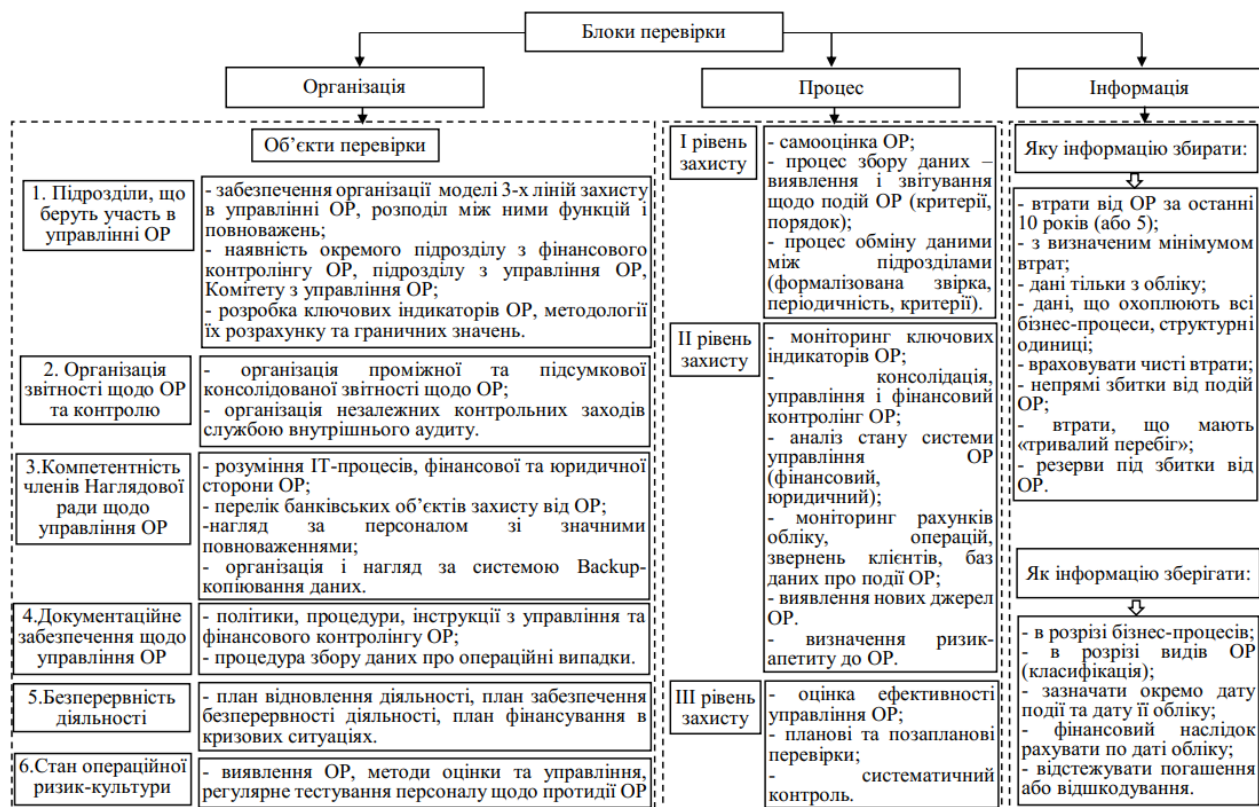


Рис. 2.2. Чек-лист перевірки системи управління операційного ризику і якості інформації про втрати від ОР

Джерело: складено автором

Чек-лист на рисунку 2.2 дасть можливість Національному банку проводити комплексну та повну оцінку стану системи управління операційним ризиком в

банку і встановлювати ступінь її готовності до залучення мультиплікатору внутрішніх збитків для розрахунку капіталу під операційний ризик. До того ж включення компонентів цієї схеми до звітності банку стосовно операційного ризику допоможе провести якісну оцінку системи операційного ризик-менеджменту і процесу збору інформації про події ОР.

2.2. Інструментарій оцінювання і менеджменту операційним ризиком

Питання вибору інструментів управління операційним ризиком виникає перед ризик-менеджментом банку одразу ж після оцінки ОР. Даний вибір грає ключову роль у забезпеченні мінімальних втрат від реалізації цього ризику. Розглянемо нижче схему взаємозв'язку інструментів і стадій управління операційним ризиком банку (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Взаємозв'язок інструментів і стадій управління операційним ризиком банку

Джерело: складено автором

Серед інструментів, представлених на рис. 2.3, АТ КБ «Приватбанк» використовуються наступні: трирівнева система внутрішнього контролю за

операційним ризиком, система накопичення інформації про події операційного ризику та фінансові показники операційного ризику. Трирівнева система внутрішнього контролю за операційним ризиком виступає найважливішим інструментом в управлінні операційним ризиком, її ефективне функціонування вказує на якісну систему операційного банківського ризик-менеджменту. Система звітування про події операційного ризику включає організаційну та методичну підтримку при збиранні інформації про випадки ОР, розроблення правил, політик та інструкцій щодо порядку звітування про події ОР, звітування про збитки від реалізації операційного ризику, ведення баз даних про події ОР. Фінансові показники операційного ризику – це кількісний інструмент, який АТ КБ «ПриватБанк» використовує для управління операційним ризиком і розраховує в розрізі об'єктів та джерел операційного ризику показники, які характеризують частоту подій операційного ризику [30]. АТ КБ «ПриватБанк» став більше приділяти увагу операційному ризику, виділяти операційний ризик як суттєвий і такий, що може призвести до суттєвих фінансових втрат і може становити загрозу для виконання своїх зобов'язань банком. Підставою зміни поглядів українських банків на важливість управління ОР являються наслідки пандемії Covid-19, що суттєво вплинула на забезпечення безперервності діяльності банків у 2020 році в умовах жорсткого локдауну.

Всі інші інструменти не використовуються АТ КБ «Приватбанк», хоча їх застосування в роботі могло б значно спростити процес ідентифікації операційного ризику та управління ним. Так, наприклад, використання статистичного аналізу та, зокрема факторного, дозволило б виявити чинники (фактор) ризику, які найбільшою мірою впливають на результативний показник та на його динаміку.

На підставі даних, представлених в табл. 2.1, на основі стандартизованого підходу до розрахунку капіталу під операційний ризик використаємо факторний аналіз, щоб визначити ступінь впливу кожного з компонент бізнес-індикатора (BI) на сам BI, а, значить, й на розмір капіталу на покриття операційного ризику.

У цьому випадку маємо адитивну факторну модель, оскільки результативний показник (BI) являє алгебраїчну суму факторних показників (складова послуг (SC), складова процентних доходів (ILDC) та фінансова складова (FC)):

$$BI = ILDC + SC + FC \quad (2.1)$$

Щоб визначити ступінь впливу кожного із факторів на бізнес-індикатор використаємо такий метод факторного аналізу як елімінування, що базується на встановленні впливу конкретного фактору на результативний показник на основі виключення впливу інших факторів. Подібне можливо здійснити, зафіксувавши на одному рівні всі фактори, за виключенням досліджуваного фактору, значення якого має змінюватися. Застосуємо підвид елімінування – метод ланцюгових підстановок.

За базове візьмемо значення бізнес-індикатора і його компонент за 2017 р., а за фактичне значення – за 2022 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Визначення впливу факторних компонент на бізнес-індикатор
методом ланцюгових підстановок для АТ КБ «Приватбанк»**

Номер підстановки	Фактори, у тис. грн.		
	Складова процентних доходів (ILDC)	Складова послуг (SC)	Фінансова складова (FC)
0 - всі фактори на базовому рівні	3489,67	5597,00	6327,67
1 - ILDC на фактичному рівні, SC і FC - на базовому рівні	16725,00	5597,00	6327,67
2 - ILDC та SC на фактичному рівні, FC - на базовому рівні	16725,00	25564,00	6327,67
3 - всі фактори на фактичному рівні	16725,00	25564,00	5175,33
Зміна BI внаслідок зміни фактору	13235,33	19967	-1152,34
Перевірка	BI фактичний мінус BI базисний		Сума впливу факторів ILDC, SC, FC
	32049,99		32049,99

Джерело: розраховано автором на основі [109]

Також АТ КБ «Приватбанк» не проводиться превентивний аналіз ОР перед впровадженням нових банківських продуктів, хоча це дає можливість визначити його схильності до операційного ризику.

Як приклад, здійснимо превентивний аналіз операційного ризику перед впровадженням програмного забезпечення (ПЗ) для обліку подій ОР. Скористаємося для цього SWOT-аналізом, він забезпечує виявлення сильних (Strengths) та слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) від впровадження нового ПЗ (рис. 2.4).

З рисунку 2.4 можемо підсумувати, що надійне програмне забезпечення, яку дозволяє накопичувати інформацію щодо подій операційного ризику із всіх його бізнес-процесів і підрозділів, виступає важливим елементом достовірного і якісного вимірювання рівня операційного ризику і, відповідно, ефективного управління даним ризиком у банках.

Але на нашу думку, основним інструментом управління операційним ризиком має бути фінансовий контролінг операційного ризику, що, орієнтуючись на інформацію із бази даних про події реалізації операційного ризику проводитиме комплексний аналіз операційного ризику та буде надавати оцінку впливу операційного ризику на відповідні фінансові показники діяльності банку.

Позитивний вплив	Негативний вплив
<i>Сильні сторони (Strengths):</i> - підвищення оперативності реагування на події ОР; - зменшення навантаження на підрозділ з управління ОР в частині фіксації, класифікації подій з ОР і звітування та можливість зосередитися на причинно-наслідкових зв'язках виникнення ОР і пошуку ефективних інструментів управління; - виявлення схильності бізнес-процесів, підрозділів, конкретних працівників або продуктів банку до ОР - моніторинг стану ОР в режимі реального часу; - зрозумілий у використанні інтерфейс ПЗ; - наочність аналітики подій ОР, яка трансформує дані у графічні об'єкти (графіки, схеми); - автоматичне формування звітності щодо подій ОР; - покращення ефективності управління ОР.	<i>Слабкі сторони (Weaknesses):</i> - додаткові витрати на розробку ПЗ, постійну його технічну та методологічну підтримку та навчання персоналу правилам його експлуатації; - високий рівень суб'єктивності та упередженості при внесенні інформації до ПЗ; - створення додаткової системи контролю за введенням правильно класифікованої події ОР (процес відсіювання); - неналежна увага до подій ОР, які не спричинили негативного фінансового наслідку; - складність ідентифікації подій з низькою частотою (переважно події з високою частотою призводять до незначних збитків, а низькочастотні події важко ідентифікувати до моменту їх реалізації); - відсутність можливості безпечного та конфіденційного обміну інформацією з баз даних подій ОР між банками; - можливий опір з боку персоналу банку (регулярне внесення інформації про події ОР повинно стати повсякденним обов'язком, збільшується навантаження на персонал).
<i>Можливості (Opportunities):</i> - зменшення збитків від реалізації ОР внаслідок комплексного аналізу статистичних даних подій ОР; - можливість складання стратегії управління ОР з огляду на отриману інформацію з ПЗ; - можливість прогнозування рівня ОР у майбутньому на основі історичних даних про збитки; - можливість визначати тенденції частоти реалізації подій ОР та тяжкості понесених банком втрат; - можливість визначення пріоритету в управлінні ОР; - можливість інтеграції модулів ПЗ з базами даних підрозділу комплаєнс, внутрішнього аудиту, інформаційної безпеки.	<i>Загрози (Threats):</i> - порушення конфіденційності даних при залученні аутсорсерів до розробки та підтримки ПЗ; - приховування персоналом інформації про події ОР з метою уникнення покарання; - зловживання правами доступу до інформації у ПЗ; - при відсутності backup-копіювання можливість витоку даних, знищення інформації у ПЗ внаслідок хакерських атак.

Рис. 2.4. SWOT-аналіз запуску нового програмного забезпечення банку як метод превентивного аналізу операційного ризику

Джерело: розроблено автором

Таким чином, банківським установам в умовах цифрової трансформації фінансової сфери необхідно більше уваги приділяти операційному ризику і методичному інструментарію його оцінки.

2.3. Особливості менеджменту операційного ризику в умовах цифровізації фінансової сфери

Останніми десятиліттями активного поширення і впровадження у банківську діяльність набули цифрові технології, що використовуються для трансформації бізнес-процесів банків, для покращення взаємовідносин банку із клієнтами і для надання банком більш конкурентоспроможних послуг та продуктів. Такі зміни обумовлюють ймовірність реалізації операційного ризику, а це може стати підставою для погіршення фінансового стану банку.

Аналіз впливу цифровізації на національну економіку представлений в публікаціях І.Б. Шевчук, Б.Я. Депутат [52]; А.В. Олійник [28] описав обов'язкові і додаткові інструменти управління операційним ризиком; в своїх працях Р. Гімблет (R. Gimblett) [70] дослідили особливості управління операційним ризиком в час цифрових технологій; О. Пищуліна [32] описала тренди, соціальні детермінанти та ризики цифрової економіки.

Цифрова трансформація – це невід'ємна складова переходу фінансової сфери на більш ефективний і конкурентоспроможний етап розвитку бізнесу із новими можливостями з метою реалізації інтелектуального потенціалу суспільства. Але цифрові нововведення в разі порушення експлуатації можуть спричинити реалізацію операційного ризику в банку, фінансові збитки, втрати ним репутації (рис. 2.5).

У відповідності до цифрової адженди України, ключовими драйверами BankID та MobileID являються банки на чолі із Національним банком України та мобільні оператори, які мають стандартизувати засоби електронної ідентифікації, у тому числі в сфері безпеки даних [51].



Рис. 2.5. Операційні ризики цифровізації банківського сектору

Джерело: складено автором

Вагомий вплив на цифровізацію та стрімкий розвиток реального сектору української економіки має споживання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (засоби аудіо-, медіа- та відеопередачі даних, обчислювальні системи, програмне забезпечення, ІТ-комплекси) вітчизняними підприємствами, включаючи банки. Прогноз головних показників ефективності цифровізації економіки України, які включають в тому числі аналіз споживання і впливу ІКТ, представлено на рисунку 2.6.

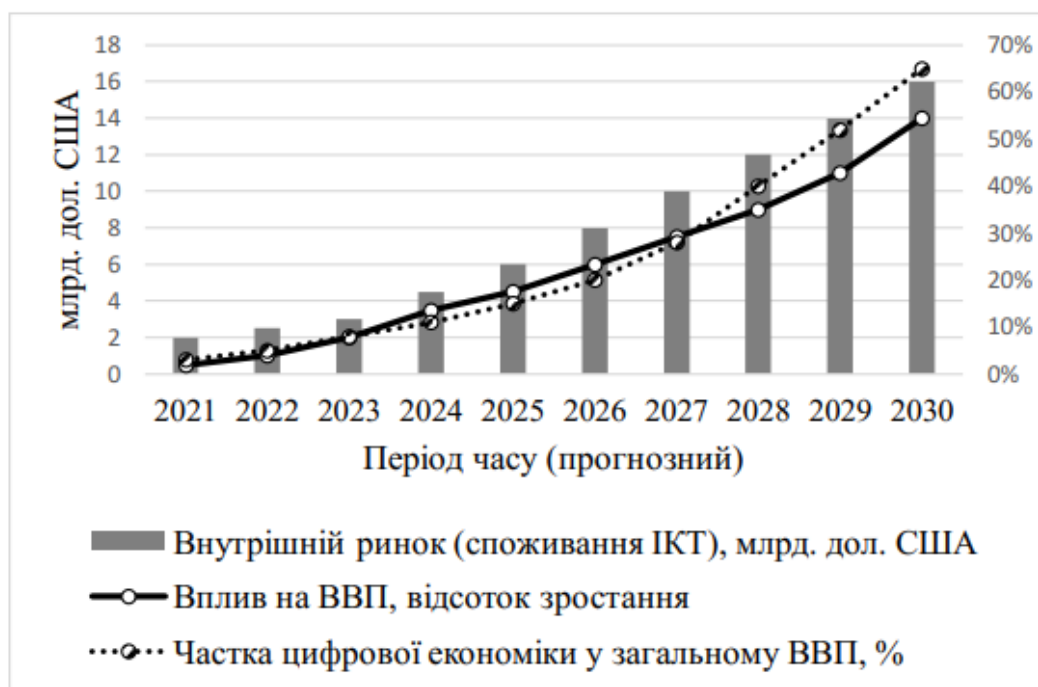


Рис. 2.6. Прогноз головних показників ефективності цифровізації економіки України

Джерело: складено автором на основі [199]

Із рис. 2.6 видно, що прогноз щодо споживання ІКТ, зростання ВВП в результаті використання ІКТ і частки цифрової економіки в загальному ВВП України досить позитивний. Експерти ініціативи «Цифрова адженда України» уже до 2030 року прогнозують збільшення споживання ІКТ внутрішнім ринком України в 8 разів, при цьому завдяки активному використанню ІКТ до 2030 року ВВП зросте на 14% (тоді як у 2021 році було 0,5% зростання), а частка цифрової економіки в загальному ВВП України збільшиться аж на 62%. [48]

Цифровізація економіки, яка характерна для України останніми десятиліттями, що є не досить готовою до таких швидких змін, може мати й деструктивний характер [71]. Чинниками, які для усіх суб'єктів економічної діяльності можуть завдати потенційних збитків, є кібератаки, так названі «цифрові розриви» (тобто нерівномірний доступ до цифрових технологій посеред різних верств населення та нерівний доступ до медичних, освітніх, економічних та соціальних послуг), проблема браку кваліфікованої робочої сили

для роботи із цифровими технологіями, «цифровий аутизм» (втрата соціальних навичок внаслідок постійного знаходження в цифровому середовищі), «цифрова диктатура» (контроль за суспільством на основі цифрових технологій) [32].

Наразі також дослідники виокремлюють три групи операційного ризику, які через вплив цифровізації із кожним роком дістають все більшого розповсюдження і призводять до збитків в банках, до цих груп відносять кіберризик, ризик моделей і ризик «зараження» [70].

Кіберризик пов'язаний із фінансовими чи репутаційними втратами через порушення безперервності роботи банківських систем і з неможливістю надавати послуги у повному обсязі внаслідок атак на інформаційно-технологічне середовище банку і витоком конфіденційної інформації.

Ризик «зараження» являється особливо актуальним в економіці, в якій активно застосовуються цифрові технології. Цей ризик настає при поширенні операційного ризику із одного суб'єкту господарювання на інший чи аж на всю фінансово-економічну систему. А неконтрольовані цифрові системи будуть тільки сприяти в швидшому розповсюдженні ризику.

Ризик моделей з'являється у випадку, коли банк застосовує некоректні моделі чи неправильно трактує отримані в результаті моделювання результати і використовує їх для прийняття управлінських рішень. Оскільки кожного року зростає питома вага цифрових технологій у банківській діяльності, то моделі, що розробляються і впроваджуються менеджментом банківських установ, стають більш складними, що збільшує ймовірність реалізації операційного ризику.

В останній час банківська система України опинилася якраз під ударом даних груп операційного ризику. Необхідно, аби цифрові технології стали допоміжним інструментом в формуванні та організації ефективної системи фінансового контролінгу і управлінні операційним ризиком в тому числі.

Відповідно, потрібно розробити чіткий план із урахуванням усіх можливостей і загроз, які можуть з'явитися на шляху швидкісної цифровізації банківської діяльності (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Засоби, переваги і недоліки цифрових трансформацій у банківській сфері в контексті реалізації операційного ризику

Джерело: сформовано автором

Кожному стимулюючому розвиток економіки цифрового тренду відповідає стримуючий, який може принести серйозні збитки банку:

- конфлікти і неузгодженість дій із аутсорсинговими компаніями;
- шахрайство у сфері електронних розрахунків;
- стримування на державному держави цифровізації у інших сферах суспільної діяльності;
- низький рівень захищення банківських систем від вторгнення хакерів і кібератак;
- неможливість забезпечити захист персональних даних;

- недостатній рівень освіченості банківських працівників в сфері цифрових технологій і операційного ризику;
- відсутність організаційної культури із управління операційними ризиками, через що ризики виявляються несвоєчасно. [5]

Нагромадження інформації про події операційного ризику і формування для цього спеціальних якісних баз даних являється одним з головних інструментів управління операційним ризиком та невід'ємним джерелом для створення системи фінансового контролінгу операційного ризику. В еру цифрових трансформацій банківського сектору та економіки особливе значення має розробка високоавтоматизованих і максимально деталізованих баз даних та програмних комплексів для нагромадження інформації про події операційного ризику. Можемо виділити 3 головних джерела одержання даних про операційний ризик: зовнішні бази даних із обмеженим доступом, внутрішні бази даних, відкриті зовнішні бази даних про події операційного ризику. Але, найчастіше доступ до зовнішніх баз даних щодо подій ОР є закритим чи обмеженим.

Внутрішніми базами даних враховується специфіка роботи конкретної фінансової установи, відображаються історичні дані про збитки від операційного ризику, вноситься інформація відповідно до заздалегідь визначених порогових значень втрат. Але на нашу думку, вимірювання операційного ризику тільки на основі внутрішньої бази даних не надає адекватної оцінки операційного ризику, оскільки внутрішні бази даних відображають переважно події ОР із високою частотою реалізації ОР і незначним впливом на фінансовий стан банківської установи, а події, реалізація яких має місце досить рідко в конкретному банку, як правило, призводять до значних збитків. Тож для якісної оцінки ОЗ, на який може наражатися фінансова установа, необхідно враховувати всі події ОР, які реалізуються в відповідній галузі діяльності.

Щодо галузевих консорціумних баз даних, то в них передбачається добровільне членство як міжнародних, так і національних установ, інформація максимально повна, точна і подається із певною завчасно визначеною періодичністю, дані стандартизовані у відповідності до єдиного формату

звітності, доступ до інформації є тільки у членів консорціуму, фінансування переважно за рахунок членських внесків, є можливість взаємозв'язку із іншими членами консорціуму. Членство в формуванні галузевих консорціумних баз даних дає можливість оцінити частоту і тяжкість втрат установ від реалізації певного типу операційного ризику. Найпопулярнішими являються такі галузеві консорціумні бази даних: SAS OpRisk Global Data [82] та найбільша в світі база даних подій ОР – ORX [78].

Для баз даних регуляторних органів характерне обов'язкове членство, встановлені стандарти звітності стосовно ОР, детальні дані являються конфіденційними і доступними лише для регуляторного органу, а узагальнена інформація стосовно операційного ризику є доступною для ознайомлення.

У відкритих зовнішніх базах даних міститься інформація про події операційного ризику, які збираються з публічно доступних джерел. Ці дані узагальнюються, аналізуються та систематизуються чи певними комерційними організаціями, чи вченими-дослідниками операційного ризику, зазвичай, у дослідницьких базах даних ОР міститься інформація про операційний ризик тільки в розвинутих країнах.

Також у деяких базах даних відображена пандемія Covid-19, яка сколихнула економіку усіх країн світу, спричинила активізацію та розвиток мобільного та Інтернет-банкінгу, оскільки банки мали продовжувати фінансувати бізнес, корпорації та домогосподарства, які зазнали при коронакризі значних збитків. Але, банківський сектор постраждав також від різких змін в бізнес-процесах, збоїв в роботі програмних комплексів, які не пристосовані до обробки значної кількості онлайн-запитів, оскільки швидке зростання залежності від технологічних рішень спричиняє додаткові операційні ризики. Тому Базельським комітетом із питань банківського нагляду в березні 2021 року опубліковано «Принципи операційної стійкості» («Principles for Operational Resilience») [76], які складено на підставі «Принципів належного управління операційним ризиком» («Principles for the Sound Management of Operational Risk») [79]. Наміром Базельського комітету за допомогою цього документа є

підвищення стійкості банків до потрясінь від операційного ризику, а саме: технічних збоїв, стихійних лих пандемії та кібератак.

Інші світові фінансові організації у відповідності до власних очікувань і поточної ситуації розробили прогноз на 2023 рік для видів операційного ризику із найбільшою частотою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз прогнозу позиції ОР відповідно до ступеню його загрози на
2018-2023**

Вид операційного ризику	Прогноз позиції ОР відповідно до ступеню загрози на майбутній рік					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кіберризик	1	1	-	2	1	1
Ризик поведінки	2	5	-	-	7	6
Регуляторні зміни	3	2	3	7	8	7
Комплаєнс	4	8	-	-	-	-
Організаційні зміни	5	6	8	4	6	8
Аутсорсинг	6	3	5	6	4	-
Персонал	7	-	-	-	-	-
ІТ-збої	8	7	1	3	-	-
Тероризм	9	10	-	-	-	-
Штрафи регулятора та судові ризики	10	-	-	-	-	-
Геополітичні зміни	-	4	-	-	9	10
Шахрайство	-	9	4	5	3	4
Компрометація даних	-	-	2	1	2	2
Культура продажу товарів і послуг	-	-	6	10	-	-
Ризик талантів	-	-	7	-	9	-
Несанкціонована торгівля	-	-	9	-	-	-
Модельний ризик	-	-	10	-	-	-
Якість даних	-	-	-	8	-	-
Brexit	-	-	-	9	-	-
Ризик стійкості	-	-	-	-	5	3
Ризик третьої сторони	-	-	-	-	-	5
Благополуччя співробітників	-	-	-	-	-	10

Джерело: систематизовано автором на основі [81]

Дані прогнози ґрунтуються на опитуванні фахівців із питань операційного ризику у всьому світі –керівників департаментів операційного ризику в банках, страхових компаніях, фінансових компаніях, директорів із питань ризиків тощо.

Відповідно до опитування, у 2023 році головними операційними ризиками будуть:

- ризик стійкості – проблеми щодо забезпечення безперебійної роботи і швидкості відновлення діяльності;
- кіберризик – знищення чи пошкодження даних через кібер- та хакерські атаки на програмне системне забезпечення фінансових організацій (керівники Goldman Sachs, Morgan Stanley, Citigroup та Wells Fargo виокремили кіберризик як найбільш небезпечнішу загрозу для власних установ [64]);
- компрометація даних – через активне запровадження дистанційної роботи підвищується ризик інформаційної безпеки і управління доступом до конфіденційних даних;
- шахрайство – вимушений перехід на дистанційне обслуговування клієнтів активізував внутрішнє та зовнішнє шахрайство, що характеризується навмисними незаконними діями працівників чи сторонніх осіб щодо привласнення майна фінансової установи. У 2020 році від внутрішнього шахрайства постраждали JP Morgan - привласнення співробітниками холдингу коштів, які призначені постраждалим в пандемії підприємствам [86], у Barclays та Lloyds ризик шахрайства в 2020 році склав третину від всіх ризиків [67].

Таким чином, цифровізація банківської діяльності неминуче призводить до трансформації бізнес-моделі банківських установ, водночас у бізнес-процесах, особливо при таких потрясіннях як коронакриза, виникають вразливі місця до ІТ-модернізацій, кіберзлочинів, кваліфікації персоналу. Тож для найменш болісного здолання існуючої кризи в світі та Україні банківським установам потрібно проводити регулярні стрес-тестування ОР, планів забезпечення безперервної діяльності і стійкості із активним залученням цифрових технологій та орієнтуючись на вподобання своїх клієнтів і стратегію банківського бізнесу.

Із проведених досліджень бачимо, що цифрова трансформація національної економіки та зокрема банківського сектору, відбувається вже протягом тривалого проміжку часу. Але цей шлях навряд чи можливо назвати інтенсивним. З метою прискорення економічного відновлення вітчизняним

банкам необхідно за максимально короткий період спростити пришвидшити грошообіг, бюрократизацію надання послуг, оптимізувати бізнес-процеси і підвищити довіру до банківських установ. Але, під час даних цифрових трансформацій необхідно дотримуватися балансу між їх обсягом і допустимим рівнем операційного ризику, який банківські установи зможуть прийняти і який неодмінно з'явиться в умовах прискорених технологічних змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У МЕНЕДЖЕНТІ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ БАНКУ

2.1. Методичні підходи до здійснення інтегрального оцінювання схильності банку до операційного ризику

Банківський сектор являється високоприбутковим, а значить й високоризиковим сектором економіки. Ризиком, що в останній час набуває все більшого значення у ризик-менеджменті банків і являється реальною загрозою для їх фінансової стійкості, виступає операційний ризик. Доказом цього являється запровадження Національним банком України з 01.01. 2022 року вимог до банків стосовно обов'язкового покриття операційного ризику капіталом [37]. Подібні підвищені регуляторні вимоги вимагають від банків міняти підходи до управління операційним ризиком задля зменшення навантаження на капітал.

У відповідності до даних зведеного звіту, підготовленого найбільшою світовою асоціацією з управління операційними ризиками в секторі фінансових послуг ORX, головними типами подій операційного ризику, які вплинули на діяльність фінансових установ в всьому світі в 2022 році, стали продукти і бізнес-процеси, зовнішнє шахрайство, клієнти.

Фінансовий контролінг операційного ризику (ФКОР) являється інструментом управління операційним ризиком, напрямок якого повинен бути націлений на зниження впливу ОР на фінансові показники діяльності банківської установи. Як зазначає Сергєєва О.С. [43], головними індикаторами ефективного управління операційним ризиком, являються показники прибутковості і рентабельності діяльності банку. Тож обчисливши ключові показники фінансового контролінгу ОР, можна розрахувати інтегральний показник ФКОР, виявити слабкі і сильні сторони бізнес-процесів банку та класифікувати банківські установи за схильністю до реалізації операційного ризику.

З огляду на обмеженість доступу до внутрішньої банківської інформації, яка пов'язана із операційним ризиком, проведемо дослідження готовності банку протистояти впливу операційного ризику на основі аналізу стану бізнес-процесів, ключових показників діяльності банку і ефективності витрат на ризикоутворюючі бізнес-процеси. З цією метою використаємо методику інтегральної оцінки ФКОР.

Ціллю розрахунку інтегрального показника ФКОР являється розробка узагальнюючого показника фінансового контролінгу операційного ризику, фокусування уваги на проблемних бізнес-процесах з метою оптимального використання їх потенціалу і визначення факторів, що чинять найбільш негативний вплив на рівень операційного ризику.

Задля розрахунку інтегрального показника ФКОР вибудуємо наступну послідовність кроків (рис. 3.1):

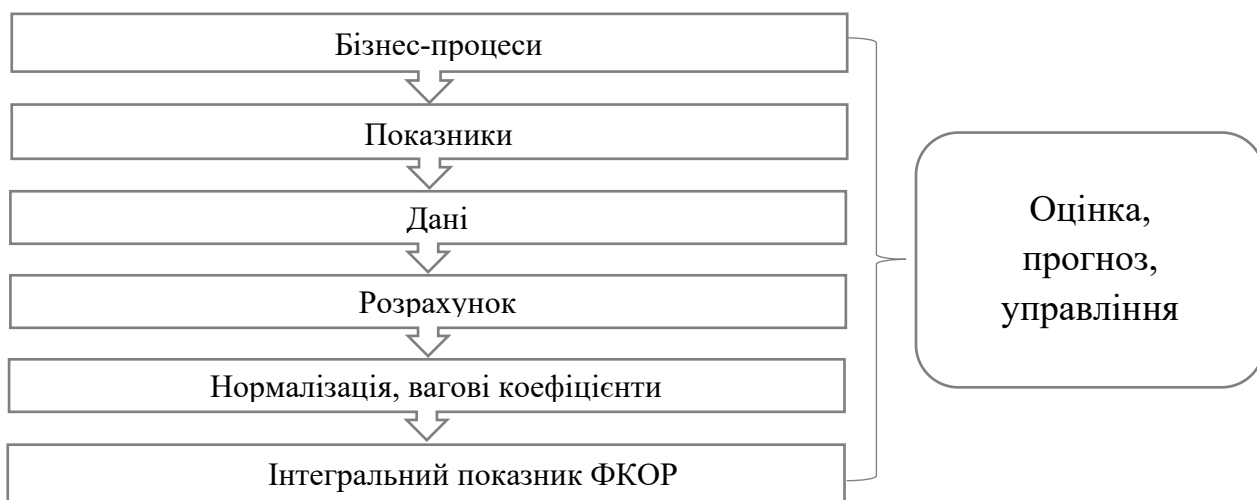


Рис. 3.1. Процес розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку

Джерело: складено автором

Бачимо з рисунку 3.1, що до розрахунку інтегрального показника необхідно визначитися із бізнес-процесами, в яких буде проводитись оцінка і управління. [4] Складність розрахунку інтегрального показника ФКОР обумовлена процесом визначення показників фінансового контролінгу операційного ризику в умовах обмеженості доступу до внутрішньобанківської

інформації про стан операційного ризику у різних бізнес-процесах банку. Тож на підставі статистичних даних фінансової звітності банку розрахуємо три групи показників ФКОР, що стануть індикаторами прояву операційного ризику у конкретному бізнес-процесі. Групи фінансових показників складемо за належністю до певної групи бізнес-процесів банку (обслуговуючі, основні, допоміжні).

До основних банківських бізнес-процесів, які пов'язані безпосередньо із його основними функціями, віднесемо залучення грошових коштів від фізичних і юридичних осіб, кредитування фізичних і юридичних осіб, розрахунково-касове обслуговування (РКО). Тобто до першої групи показників фінансового контролінгу операційного ризику, які характеризують функціонування основних банківських бізнес-процесів, за нашим припущенням включені показники: коефіцієнт фінансового важеля ($K_{ФВ}$), чиста процентна маржа (ЧПМ), коефіцієнт ефективності використання банком залучених ресурсів ($K_{ЕВЗР}$), коефіцієнт відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку, чистий комісійний дохід за РКО ($ЧКД_{РКО}$) (додаток А).

Включення даних показників до переліку показників-індикаторів для ФКОР основних банківських бізнес-процесів обґрунтовано економічним змістом цих показників і їх безпосереднім зв'язком із проявом операційного ризику, оскільки від коректності і ефективності роботи основних банківських бізнес-процесів залежить прибутковість банку і спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями перед кредиторами і вкладниками:

- чистий комісійний дохід за РКО характеризує дохідність даного напрямку банківської діяльності. Для розрахунково-касових операцій притаманні операційні ризики, які пов'язані із складністю проведення операцій, технологічною недосконалістю систем обробки операцій, шахрайством;

- невідповідність оптимальному значенню показника чистої процентної маржі може бути спричинена хибною відсотковою політикою банку. Неправильне формулювання цілей та стратегій відсоткової політики банку – це значущий фактор операційного ризику банку, оскільки неможливість

отримувати відсотковий дохід – це найбільш тривожний індикатор неефективної структури активів і ймовірного банкрутства банку;

- значення коефіцієнту співвідношення кредитного портфелю до зобов'язань банку вказує на ступінь ризикованості кредитної політики банку, а агресивна кредитна політика із стрімким розширенням кредитування спонукає кредитних менеджерів фокусуватись на кількості, а не якості, відповідно, кількість помилок, які допускаються працівниками кредитного підрозділу при такому виді кредитної політики, дуже висока і спричиняє, в тому числі, реалізацію операційного ризику і може призвести до неплатоспроможності банку;

- коефіцієнти ефективності застосування банком залучених ресурсів і фінансового важеля являються індикаторами результативності і дієвості депозитної політики банку, внаслідок неправильної організації з використання залучених ресурсів і неякісно розроблених депозитних продуктів, які зменшують довіру до банку і не користуються попитом в клієнтів, банківська установа може недоотримати фінансову вигоду і понести репутаційні втрати. До того ж «людським» фактором і фактором операційного ризику у частині депозитної політики являється неякісний прогноз поведінки вкладника і неврахування можливих зовнішніх депозитних ризиків.

До допоміжних банківських бізнес-процесів віднесемо такі напрямки діяльності – кореспондентські відносини між банками-контрагентами, торговельні операції, зарплатні проекти, робота із проблемними активами, маркетинг, управління персоналом, управління фінансами банку. Тобто до другої групи показників фінансового контролінгу операційного ризику, які пов'язаних з допоміжними банківськими бізнес-процесами, за нашим припущенням увійдуть: коефіцієнт ефективності діяльності банку ($K_{ЕДБ}$), чистий торговий дохід (ЧТД), рентабельність активів (ROA), відношення резервів по кредитним операціям до кредитного портфелю, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), рентабельність капіталу (ROE), норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (H2), коефіцієнт надійності (K_n),

рентабельність капіталу (ROE), коефіцієнт рентабельності витрат на персонал (Рвп), коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл), коефіцієнт дієздатності (Кд) (додаток А). Провести аналіз, охарактеризувати роботу у напрямку зарплатних проектів українських банків і оцінити ефективність їх кореспондентських відносин не можна через існуючу обмеженість доступу до внутрішньої інформації банків.

Оскільки для допоміжних банківських бізнес-процесів також характерна схильність до появи операційного ризику, тож вони потребують пильного моніторингу і аналізу відповідних показників:

- з огляду на те, що торговельний дохід являється досить нестабільним і спекулятивним джерелом банківського доходу, тож не бажано, аби чистий торговий дохід був визначальним у розмірі та темпі росту загального доходу банку. Ризик помилок при складанні і реєстрації угод купівлі-продажу, розрахункових документів, проведення несанкціонованих операцій, неякісний моніторинг і аналіз курсів валют, а також вартості фінансових інструментів – це фактори операційного ризику, що призводять до того, що часто чистий торговельний дохід може мати від'ємне значення і негативно впливати на загальний дохід банку;

- рентабельність маркетингових інвестицій знаходиться в залежності від правильно сформованої цільової аудиторії, маркетингової стратегії банку, аналізу конкурентів, роботи над іміджем і рекламою банківських продуктів та послуг, ефективного розподілу ресурсів у межах маркетингових проектів. Збої в цих процесах автоматично стають чинниками операційного ризику і чинять вплив на рентабельність маркетингової кампанії банку;

- якість кредитного портфелю і ризик можливих втрат внаслідок непогашення заборгованості відображає коефіцієнт відношення резервів за кредитними операціями до кредитного портфеля. Операційний ризик у даному бізнес-процесі може виникнути через неретельний аналіз позичальника, індивідуального кредитного ризику, помилок при здійсненні класифікації кредитів з метою формування резервів і їх несвоєчасного формування;

- коефіцієнт рентабельності витрат на працівників свідчить про ефективність роботи персоналу банку, що залежить від мотиваційних заходів, рівня заробітних плат, рівня навантаження на персонал, контролю за діями працівників для попередження несанкціонованих і протиправних дій, витрат на підбір кадрів та їх навчання. За недостатньої рентабельності керівництву потрібно переглянути кадрову політику задля запобігання подальшої реалізації операційних ризиків;

- управління фінансами банку виступає найбільш складним бізнес-процесом із технічної і організаційної точок зору, а ефективність його залежить від багатьох складових. Оскільки між прибутком та ризиком є пряма залежність, то стрімке збільшення прибутковості банку неодмінно спричинить збільшення ризиків, в тому числі й операційного. Ефективність банківського менеджменту при управлінні активами і використанні власного капіталу (ROA та ROE) залежить від оптимальної структури доходів та витрат, внутрішньої політики банку, від рівня ліквідності і можливості розраховуватися за своїми зобов'язаннями тощо. При обчисленні нормативу Н2 нині банки будуть повинні враховувати й операційний ризик, що призводить у середньому до збільшення ризикозважених активів на 25% [29]. До операційних ризиків, що безпосередньо чинять вплив на ефективність управління фінансами банку, відносять аутсорсинг, недосконалість внутрішніх бізнес-процесів, поглинання чи злиття банків, зловживання повноваженнями, низька кваліфікація і мотивація персоналу банку тощо. Слід відмітити, що представлені в додатку А коефіцієнти не надають конкретної відповіді на питання про причини виникнення ризику, але можуть сповіщати про порушення в тому або іншому бізнес-процесі і наслідки, які через це можуть виникнути, що буде причиною для більш детального аналізу і контролінгу.

Обслуговуючі банківські бізнес-процеси складаються із технічного забезпечення, юридичного і адміністративно-господарського забезпечення, управління основними засобами, тож показників, які характеризують ефективність даних бізнес-процесів та відображають можливі ризики, віднесемо

чистий прибуток від утримання і експлуатації основних засобів ($ЧП_{ОЗ}$), коефіцієнт технічного забезпечення ($K_{ТЗ}$), коефіцієнт відношення адміністративно-господарських витрат до загальних витрат, коефіцієнт витрат на юридичні і консультаційні послуги в адміністративних витратах (додаток А).

Вияв операційного ризику у обслуговуючих бізнес-процесах більш ймовірний, аніж у основних та допоміжних, що обумовлено такими об'єктивними факторами як надзвичайні ситуації, технічні збої, хакерські атаки тощо. Тож відображені у додатку А показники діяльності обслуговуючих бізнес-процесів також можна використовувати як індикатори попередження виникнення операційного ризику:

- основні засоби можуть трансформуватися в достатньо прибуткову статтю активів внаслідок раціонального підходу до їх експлуатації. Збитки через утримання і використання основних засобів можуть бути підставою операційних ризиків, а саме: неефективна експлуатація, економічно необґрунтоване придбання основних засобів тощо;

- програмно-технічне забезпечення банку відіграє ключову важливу роль в швидкості і якості обслуговуванні клієнтів, у безпеці проведення транзакцій, обробці інформації. Витрати на технологічну і IT-інфраструктуру мають перебувати під особливим контролем для банку, що використовує останні технологічні рішення з метою покращення обслуговування клієнтів і підвищення ефективності роботи працівників;

- рівень організації адміністративно-господарського забезпечення прямо впливає на якість і безпеку роботи у приміщеннях банку. Від розміру витрат на адміністративно-господарське забезпечення залежить якість оргтехніки, санітарний стан приміщень, пожежної системи, охоронно-пропускну режиму. Але при тенденції до збільшення даної категорії витрат потрібно з'ясовувати шляхи виникнення і скорочення невиправданих адміністративно-господарських витрат задля виявлення порушень при проведенні закупівель матеріалів, обладнання і з метою недопущення нещасних випадків;

- витрати на юридичні та консультаційні послуги мають велике значення у дотриманні банком законодавчих норм, нормативно-правових актів, для отримання правничої допомоги та для діяльності в межах правового поля. З метою недопущення штрафних санкцій, адміністративних стягнень, погіршення репутації та значних матеріальних збитків керівництву банку необхідно вдаватись до послуг юридичних фірм, адвокатів, консультантів та посередників, що тягне за собою певного розміру витрати на юридичні послуги, динаміку яких потрібно аналізувати та з'ясовувати причини зростання такого роду витрат.

Послідуючими кроками в розрахунку інтегрального показника ФКОР банку являються:

- нагромадження даних для обчислення показників – дані фінансової звітності банку за 2017-2022 рр.;

- виконання процесу нормалізації – тобто приведення показників до єдиної шкали даних (від 0 до 1) за формулою (формула 3.1 [22]):

$$x_{norm j} = (x_{max j} - x_j) / (x_{max j} - x_{min j}), \quad (3.1)$$

де $x_{max j}$ – максимальне значення j -ого показника за період часу,

$x_{norm j}$ – нормований j -й показник,

$x_{min j}$ – мінімальне значення j -ого показника за період часу,

x_j – значення j -ого показника на певну дату.

- встановлення нормалізованим показникам вагових коефіцієнтів у залежності від ступеня внеску показника у групі (формула 3.2 [3]):

$$g_j = x_{norm j} / \sum_{i=1}^n x_{norm i, t}, \quad (3.2)$$

де $x_{norm j}$ – нормоване значення j -ого показника,

$\sum_{i=1}^n x_{norm i, t}$ – сума нормованих значень i -ї групи показників ФКОР у t -у періоді,

g_j – ваговий коефіцієнт j -ого нормованого показника.

- розрахунок інтегрального показника фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику за формулою 3.3([22]):

$$I_{\text{ФКОР}} = \sum_{i=1}^n I_{i,t} * g_{i,t} \quad (3.3)$$

де $I_{\text{ФКОР}}$ – інтегральний показник фінансового контролінгу у менеджменті операційним ризиком,

$g_{i,t}$ – ваговий коефіцієнт i -ї групи показників ФКОР у t -у періоді,

$I_{i,t}$ – інтегральний показник i -ї групи показників фінансового контролінгу у менеджменті ОР у t -у періоді.

Розрахунки показників фінансового контролінгу стосовно операційного ризику АТ КБ «Приватбанк» наведені в Додатку Б. Результати розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу стосовно операційного ризику усіх бізнес-процесів АТ КБ «Приватбанк» представлено на рис. 3.2.

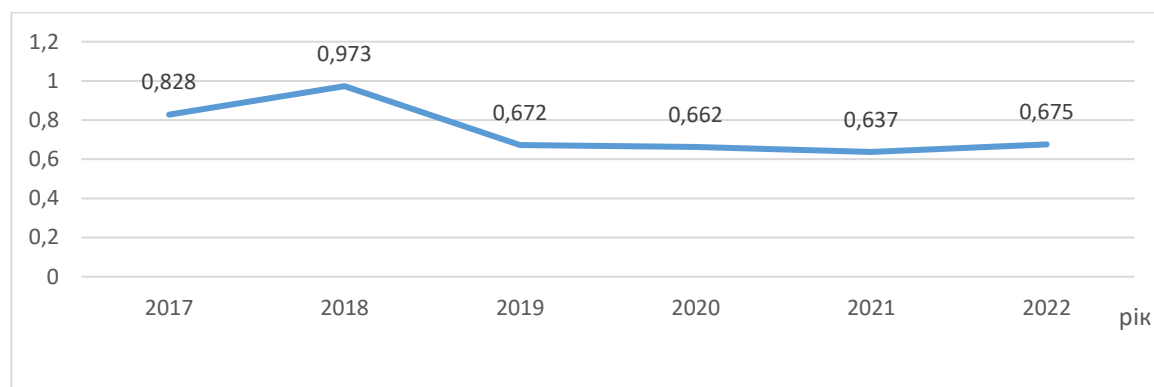


Рис. 3.2. Динаміка інтегрального показника ФКОР АТ КБ «Приватбанк» за 2017- 2022 рр.

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.2 низький рівень інтегрального показника ФКОР за період з 2019 по 2022 рр. пов'язаний із недотриманням нормативу ЧПМ, банк проводив неефективну кредитну політику із великими очікуваними втратами за

кредитами, витрати на працівників не окупалися чистим прибутком, не виконувався норматив достатності регулятивного капіталу (після врахування операційного ризику), експлуатація основних засобів теж була збитковою, коефіцієнт витрат на юридичні і консультаційні послуги у адміністративних витратах за аналізований період становив від 1,24 до 12,12, що для досліджуваного банку не являється достатнім значенням (через судові позови стосовно строкових депозитів клієнтів Кіпрської філії у банку не має можливості користуватися даними ресурсами, до того ж банк створив станом на 01.01.2021 р. резерв під юридичні ризики в розмірі 8 978 млн. грн., а після 2014 р. також банк виплатив 750 млн. грн. на користь своїх вкладників на підставі судових рішень) [30].

Тобто, отримання адекватного, точного результату інтегрального показника ФКОР залежить від коректності, повноти та правильності зібраних даних. Оскільки обчислення інтегрального показника фінансового контролінгу в менеджменті операційного ризику проводиться задля подальшого управління операційним ризиком та зниження його негативного прояву на фінансові показники діяльності банківської установи, то одержані результати інтегрального показника потрібно застосовувати задля надання характеристики впливу операційного ризику на банківські бізнес-процеси і для прогнозування значень фінансових показників при певному рівні операційного ризику. На цьому етапі дослідження обраховані значення інтегральних показників ФКОР банку дають можливість менеджменту банку оцінити його схильність до операційного ризику.

За результатами проведеного дослідження банку за ознакою «схильність до операційного ризику» можемо зробити висновки, що запропонована і реалізована методика розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу операційного ризику в банку надає можливість визначити ключові складові інтегральної оцінки, виявити динаміку загальної схильності банку та його обслуговуючих, основних та допоміжних бізнес-процесів до реалізації операційного ризику та розробити заходи покращення окремих показників

фінансового контролінгу операційного ризику. Ця методика спрощує і пришвидшує пошук бізнес-процесів конкретних банків та загалом окремого банку, які найбільш уразливі до операційного ризику.

Проте вважаємо, що дана методика розрахунку інтегрального показника фінансового контролінгу операційного ризику має використовуватися лише в разі повного доступу до внутрішньобанківської інформації щодо операційного ризику, що дасть можливість включити в інтегральну оцінку фінансового контролінгу операційного ризику більш релевантні показники і підвищить якість та адекватність отриманих інтегральних коефіцієнтів. Наступні дослідження щодо інтегральної оцінки фінансового контролінгу операційного ризику можуть бути направлені на поглиблення розробки якісних показників фінансового контролінгу операційного ризику з урахуванням специфіки діяльності банків і відповідно до їх стратегії ведення бізнесу.

3.2. Практичні пропозиції щодо запровадження дієвої системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку

Фактор невизначеності – невід’ємна складова операційного ризику, який в умовах ринкової економіки, інтеграційних та глобалізаційних процесів, а також надшвидкого розвитку науково-технологічного потенціалу держав світу отримує все більшу значущість і актуальність. Як головний рушій економіки, банківський сектор зазнає першим впливу технічних, глобалізаційних та цифрових трансформацій, а значить, має запроваджувати превентивні заходи задля захисту від мінливості зовнішнього середовища як всієї банківської системи, так й окремих банків та від негативного впливу трансформаційних процесів всередині банків. Фінансовий контролінг операційного ризику забезпечує інформацією стосовно стану операційного ризику і його впливу на фінансові показники роботи банку ризик-менеджерів. Інформаційний супровід являється невід’ємною частиною системи фінансового контролінгу операційного ризику, а тому детальна увага має приділятися джерелам інформації, їх достовірності,

безпеки, актуальності. Одним з ефективних способів отримання інформації стосовно операційного ризику як в середині самого банку, так й за його межами, виступає бенчмаркінг.

Бенчмаркінг операційного ризику являється одним із інструментів фінансового контролінгу операційного ризику, що дозволяє вивчити головні ключові тренди в індустрії менеджменту операційного ризику, оцінити власні можливості і досвід щодо операційного ризику, а також порівняти його із іншими суб'єктами фінансово-банківської системи. Відмітимо, що бенчмаркінг операційного ризику здійснюється вже після внутрішньої оцінки та управління ризиком аби в майбутніх періодах трансформувати свої підходи до управління операційним ризиком з урахуванням досвіду інших банків.

Рекомендації стосовно різноманітних видів бенчмаркінгу операційного ризику надаються і розглядаються такими вченими-економістами: Bernard Marr виокремлює три види бенчмаркінгу – бенчмаркінг продуктивності (ефективності), бенчмаркінг процесів та стратегічний бенчмаркінг [73]; F. Curti, I. Ergen, M. Le, M. Migueis, R. Stewart розглядають ефективність використання контрольних показників для бенчмаркінгу і моделювання операційного ризику [63]; класичний підхід про те, що бенчмаркінг власне може бути зовнішнім (аналіз інформації у порівнянні з іншими аналогічними чи відмінними бізнес-одиницями) та внутрішнім (порівняння діяльності та даних у межах одної бізнес-одиниці на різні моменти часу) підтримує K. Leibold [72].

Здійснивши аналіз підходів щодо різних видів бенчмаркінгу і їх сутності, приведемо коротку характеристику видів бенчмаркінгу операційного ризику (рис. 3.3).

На рис. 3.3 відображено чотири різновиди бенчмаркінгу ОР банку:

- внутрішньобанківський – збір, аналіз і порівняння інформації щодо операційного ризику між бізнес-підрозділами в одному банку. Оскільки внутрішньобанківська інформація про операційний ризик в конкретному підрозділі (кількість подій операційного ризику, види подій, час на усунення однієї події операційного ризику, втрати від реалізації операційного ризику

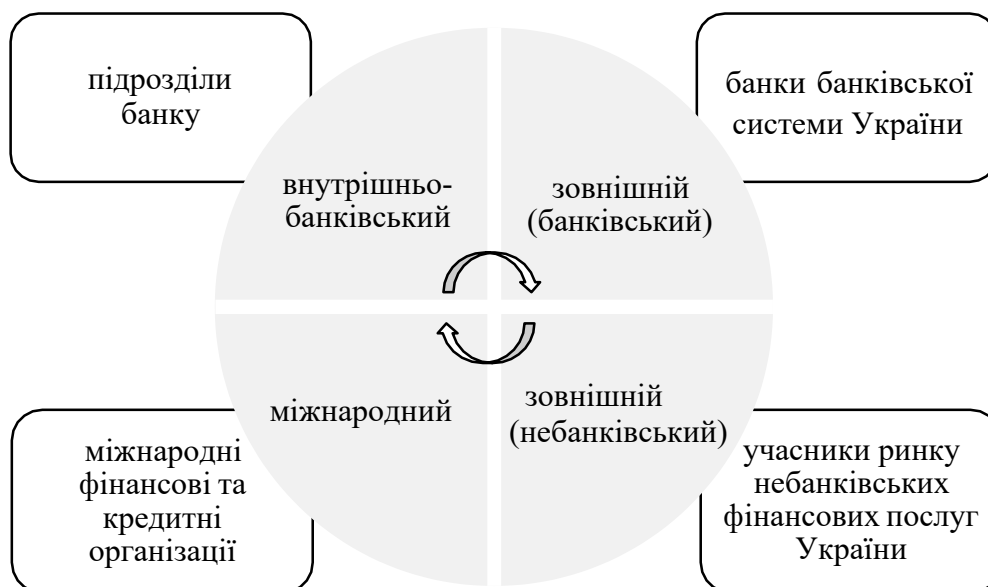


Рис. 3.3. Характеристика різновидів бенчмаркінгу операційного ризику банку

Джерело: розроблено автором

тощо) являється специфічною і характеризує ступінь чутливості конкретного підрозділу до ризику, тож періодичний бенчмаркінг операційного ризику буде сприяти встановленню процесів, які потребують оптимізації чи реінжинірингу та визначенню відхилення значень головних індикаторів операційного ризику певного підрозділу від їх нормативних значень;

- зовнішній банківський – бенчмаркінг операційного ризику поміж банків, які належать до банківської системи України. Задля проведення такого різновиду бенчмаркінгу спеціалістам із ФКОР потрібно аналізувати відкриті дані і звіти, які подаватимуться всіма банками до НБУ, проводити спільні конференції і семінари щодо обміну інформацією стосовно управління операційним ризиком, утворювати і об'єднуватися в організації із протидії операційному ризику, до прикладу, як International Operational Risk Working Group (IORWG) – робоча група, що займається обміном інформацією стосовно ОР і вдосконалення практики управління операційним ризиком у центральних банках [85], чи The American Bankers Association (ABA), що надає інформаційну підтримку стосовно

інструментів та ресурсів для виявлення, вимірювання, моніторингу та контролю операційного, а також інших ризиків [53];

- зовнішній небанківський – вид бенчмаркінгу поміж учасників ринку небанківських фінансових послуг в Україні, що допоможе покращити уявлення щодо ОР у галузі фінансових послуг і знайти спільні шляхи стосовно покращення засобів захисту від реалізації операційного ризику. Хакерські атаки на державні органи та фінансові організації України [17] обумовлюють проведення банками більш повномасштабного аналізу не тільки банківського сектору, а і сектору небанківських послуг на рахунок операційного ризику;

- міжнародний – бенчмаркінг, який передбачає аналіз і порівняння показників, які характеризують стан операційного ризику, поміж міжнародних фінансових і кредитних організацій, дослідження чинників операційного ризику, що викликають занепокоєння поміж міжнародних фінансових інституцій, обмін досвідом стосовно управління ОР в різноманітних умовах і станах розвитку економічних систем.

Здійснимо бенчмаркінг операційного ризику для АТ КБ «Приватбанк» [30] станом на 31.12.2022 р. Оскільки інформаційними джерелами для здійснення бенчмаркінгу будуть публічні фінансові звіти банку, звіти про управління та дані, які оприлюднені Національним банком України, то здійснимо зовнішній (банківський) вид бенчмаркінгу (рис. 3.4).

Із рис. 3.4 видно, що другим етапом являється вибір релевантних інформаційних джерел, що забезпечують об'єктивною, якісною та повною інформацією щодо операційного ризику у обраних об'єктах бенчмаркінгу. Оскільки нами обрано поміж чотирьох різновидів зовнішній банківський бенчмаркінг операційного ризику, то інформаційною базою будуть: фінансова звітність та звіти про управління банку [30]; матеріали Національного банку України (дані наглядової статистики, матеріали конференцій та семінарів, звіти про фінансову стабільність) [27, 35, 41]; матеріали щорічної конференції «Управління операційними ризиками» за участю представників вітчизняних та

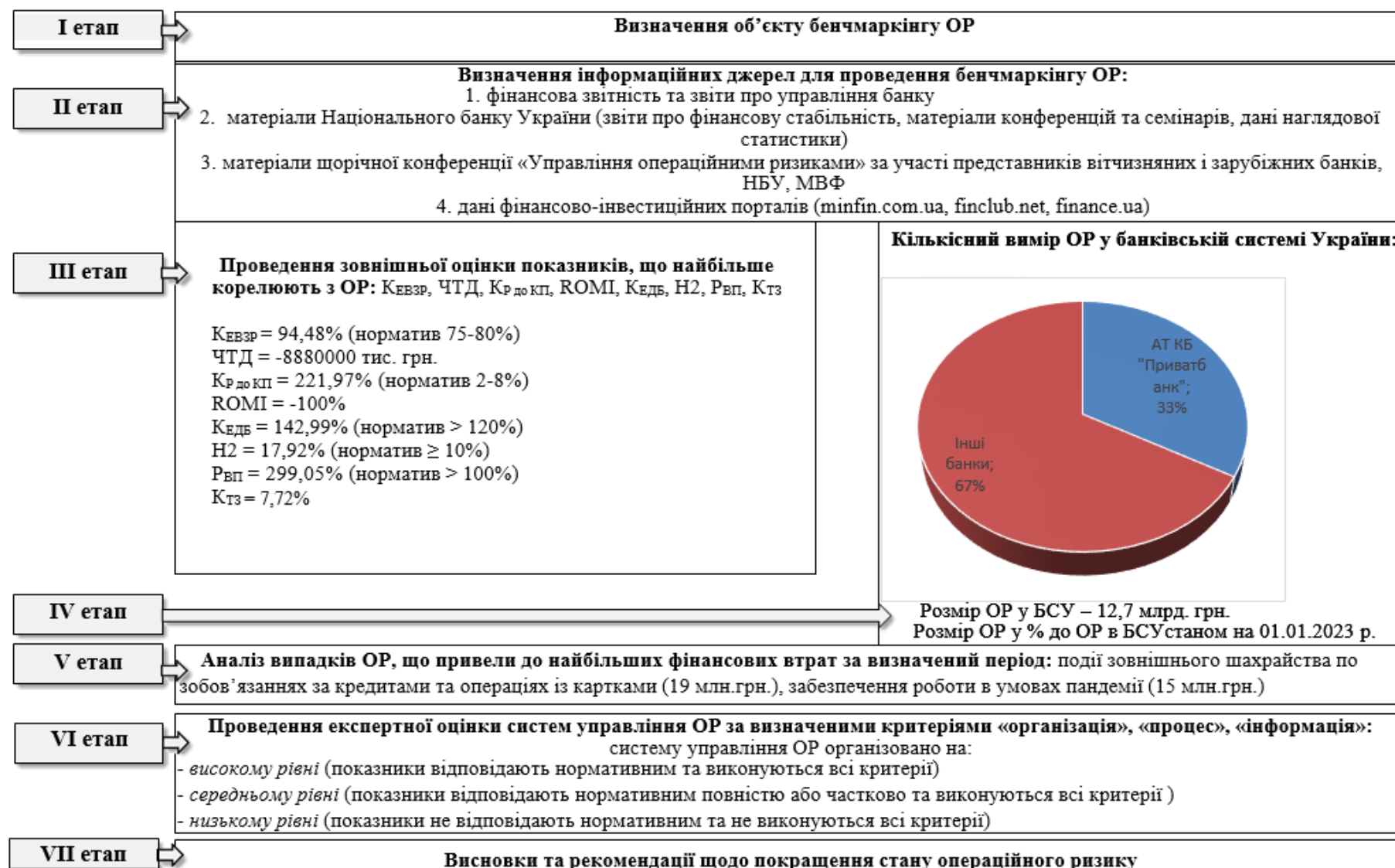


Рис. 3.4. Послідовність етапів реалізації методичного підходу стосовно проведення зовнішнього банківського бенчмаркінгу операційного ризику банку

зарубіжних банків, НБУ, МВФ [24]; дані фінансово-інвестиційних порталів (minfin.com.ua [74], finclub.net [16], finance.ua [49]).

Грунтуючись на перелічених вище інформаційних джерелах, перейдемо до проведення зовнішнього банківського бенчмаркінгу.

З цією метою здійснимо оцінку показників, які, найбільшим чином впливають на стан операційного ризику в банку: чистий торговий дохід (ЧТД), коефіцієнт ефективності використання банком залучених ресурсів ($K_{\text{ЕВЗР}}$), коефіцієнт відношення резервів по кредитним операціям до кредитного портфелю ($K_{\text{РдоКП}}$), коефіцієнт ефективності діяльності банку ($K_{\text{ЕДБ}}$), рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (H2), коефіцієнт технічного забезпечення ($K_{\text{ТЗ}}$), коефіцієнт рентабельності витрат на персонал ($P_{\text{ВП}}$). Оцінка цих показників станом на 01.01.2023 р. представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка показників ФКОР, які найбільшим чином впливають на стан операційного ризику АТ КБ «Приватбанк» станом на 01.01.2023 р.

№ з/п	Показники	Розрахункове значення	Нормативне значення
1	Коефіцієнт ефективності використання банком залучених ресурсів ($K_{\text{ЕВЗР}}$), %	94,48	75-80%
2	Чистий торговий дохід (ЧТД), тис. грн.	-8880000	-
3	Коефіцієнт відношення резервів по кредитним операціям до кредитного портфелю ($K_{\text{РдоКП}}$), %	221,97	2-8%
4	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	-100	-
5	Коефіцієнт ефективності діяльності банку ($K_{\text{ЕДБ}}$), %	142,99	> 120%
6	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (H2), %	17,92	$\geq 10\%$
7	Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал ($P_{\text{ВП}}$), %	299,05	> 100%
8	Коефіцієнт технічного забезпечення ($K_{\text{ТЗ}}$), %	7,72	-

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком бенчмаркінгу операційного ризику буде здійснення кількісного виміру операційного ризику в банківській системі України (рис. 3.5). У відповідності до даних наглядової статистики Національного банку України

загальний розмір операційного ризику національної банківської системи станом на 01.01.2023 р. складає близько 12,7 млрд. грн. [27].

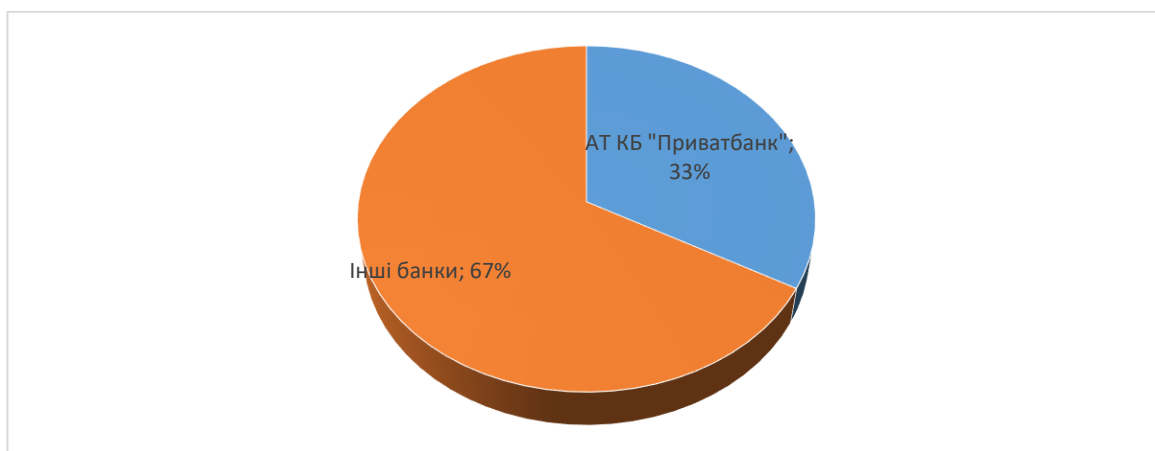


Рис. 3.5. Розмір операційного ризику АТ КБ «Приватбанк» у % до загального розміру операційного ризику в національній банківській системі станом на 01.01.2023 р.

Джерело: складено автором на основі [256]

Кількісний вимір операційного ризику вказує, що саме для АТ КБ «ПриватБанк» притаманний найбільший розмір операційного ризику (4,12 млрд. грн. або 33% в загальному розмірі ОР у банківській системі України), цей факт обумовлений розміром банку, значним колом напрямів його діяльності, складністю бізнес-процесів і значною часткою гарантованих вкладів населення.

На наступному етапі проведення бенчмаркінгу ОР виявлено, що за аналізований період найбільш розповсюдженими і фінансово витратними подіями операційного ризику були події зовнішнього шахрайства і виклики, які пов'язані із карантинними обмеженнями внаслідок пандемії Covid-19 [30].

Шостим кроком бенчмаркінгу ОР являється проведення експертної оцінки системи менеджменту операційного ризику за визначеними критеріями «інформація», «організація», «процес», розроблена нами детальна характеристика даних критеріїв наведена у чек-листі (на рис.2.2 у другому розділі), а вихідні дані стосовно порівняння показників, методів управління,

розроблених заходів стосовно мінімізації операційного ризику та оцінки АТ КБ «ПриватБанк» у відповідності до обраних критеріїв наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклад зовнішнього банківського бенчмаркінгу операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк» за визначеними критеріями станом на 01.01.2023 р.

№ з/п	Критерій бенчмаркінгу ОР	Об'єкт бенчмаркінгу ОР
1. Організація		
1.1	Основний орган управління ОР	
1.2	Система внутрішнього контролю ОР та III ліній захисту	+
1.3	Політика з управління ОР	
1.4	Підрозділ з управління ОР	+
1.5	Підрозділ інформаційної безпеки	+
1.6	План забезпечення безперервної д-ті	
1.7	Страхування ОР	
2. Процес		
2.1	Ризик-апетит до ОР	
2.2	Толерантність до ОР	
2.3	Оцінка і моніторинг KRI	+
2.4	Оцінка ОР перед запуском нових продуктів	
2.5	Самооцінка ОР	
2.6	Сценарний аналіз ОР	
3. Інформація		
3.1	База даних подій ОР	
3.2	Втрати від реалізації ОР	
Бали		4
4	Капітал на покриття ОР, тис.грн.	7 119 650,00
5	Ризикозважені активи до ОР, тис.грн.	71 196 500,00
6	H2, %	17,92

Джерело: складено автором на основі [168]

В результаті проведеної оцінки встановлено, що систему управління операційним ризиком в АТ КБ «Приватбанк» станом на 01.01.2023 р. організовано на середньому рівні.

Останнім кроком і метою бенчмаркінгу операційного ризику являється формулювання висновків і рекомендації стосовно покращення стану ОР у банку. Таким чином, відмітимо, що банківська система України являється схильною до

операційного ризику, який виражається у розрахованому розмірі ОР – 12,7 млрд. грн. АТ КБ «Приватбанк» належить 33% усього розрахованого розміру операційного ризику. Аналіз критеріїв бенчмаркінгу операційного ризику дозволяє зробити висновки, що у системі управління операційного ризику банк застосовує систему внутрішнього контролю на основі трьох ліній захисту, створив підрозділ з управління операційними ризиком, здійснює самооцінку ОР та моніторинг ключових індикаторів ОР, однак банк не веде базу даних подій ОР, не розробляє сценарний аналіз ОР, не створює плани забезпечення безперервної діяльності та не встановлює переважно нульову толерантність особливо до ризиків інформаційної безпеки та шахрайства.

Теоретичний аспект фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку полягає у розробці методології і системи фінансового контролінгу, який передбачає визначення мети, об'єктів, суб'єктів, предмету, завдань, принципів та методів, функцій, вибір інструментів і програмного забезпечення, та саме головне – встановлення центрів відповідальності за ФКОР. Але при запровадженні фінансового контролінгу ОР, як й при будь-якому іншому процесі планування та управління, керівництво банку має керуватися одним із найголовніших принципів – економічної обґрунтованості і ефективності.

Запровадження системи фінансового контролінгу із управління операційним ризиком та досягнення цілей щодо зниження впливу операційного ризику на фінансові показники роботи банку супроводжуються превентивними витратами на формування та супроводження такої системи. Тож проведемо обчислення потенційних витрат на створення системи ФКОР та сформуємо відповідний кошторис (табл. 3.3), проаналізувавши ринок найманих працівників за спеціалізацією «операційний ризик», вартості оргтехніки та меблів, оренди, ремонтних робіт, розробки та обслуговування програмного забезпечення тощо.

Таким чином, загальні витрати на формування системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку в I рік запуску і роботи складуть близько 3 738,915 тис. грн. На наступні роки роботи підрозділу з ФКОР та функціонування системи витрати будуть знижені на розмір одноразових витрат

(зі строком амортизації більше року) і складатимуть близько 2 354, 329 тис. грн., тобто 62,97% первісних загальних витрат.

Таблиця 3.3

**Кошторис витрат на створення системи фінансового контролінгу
операційного ризику банку (І рік роботи) станом на 01.10.2023 р.**

№ з/п	Стаття витрат	К-ть	Вартість за 1 місяць, тис. грн.	Вартість за 12 місяців, тис. грн.	Питома вага статті витрат у загальних витратах, %
1	Заробітна плата головного фахівця з операційних ризиків	1	50,4	604,8	16,17
2	Заробітна плата фахівця з операційних ризиків	5	24,7*5 = 123,5	1482	39,64
3	Оренда приміщення (50 м ²)	1	15,5	186	4,97
4*	Ремонт приміщення (50 м ²)	1	340	340	9,09
5*	Купівля оргтехніки та меблів: 1. Стіл офісний	6	1,183	7,098	2,72
	2. Стілець офісний	12	0,629	7,548	
	3. Персональний комп'ютер (монітор + системний блок)	6	8,998	8,998*6 = 53,988	
	4. Принтер-сканер	6	1,6	9,6	
	5. Аксесуари для ПК (комплект – клавіатура, миша)	6	0,199	1,194	
	6. Шафа-сейф для зберігання документів	1	5,55	5,55	
	7. Полиця для документів	6	1,122	6,732	
	8. Телефонний апарат	6	0,242	1,452	
	9. Супутні канцелярські матеріали (комплект)	6	0,400	2,4	
	10. Кондиціонер	1	5,989	5,989	
	<i>Всього оргтехніки та меблів:</i>			101,551	
6*	Програмне забезпечення, в т.ч. база даних подій ОР (розробка і обслуговування)	1	29,158 євро = 29,158 * 32,25 = 940, 345	940, 345	25,15
7*	Система відео-нагляду	1	5,09	5,09	0,14
8	Зв'язок та інтернет	1	Зв'язок - 1,8	21,6	0,58
			Інтернет - 4,5	54	1,44
9	Хмарна інфраструктура (Віртуальний сервер)	1	3,529	3,529	0,09
<i>Всього витрат:</i>				3 738,915	100
<i>Всього одноразових витрат (з терміном амортизації >1 року):</i>				1 384,586	37,03

* - одноразові витрати

Джерело: складено та розраховано автором з використанням джерел [15, 36, 65]

Відмітимо, що у відповідності до наших підрахунків, найбільша питома вага в складі загальних витрат на організацію системи фінансового контролінгу операційного ризику належить заробітній платі фахівцям із операційних ризиків (39,64%) і витратам на розробку і обслуговування програмного забезпечення (25,15%), але останні являються статтею витрат зі значним строком експлуатації і амортизації, тож дана стаття витрат не являється щорічною.

Економічна доцільність витрат на організацію і функціонування системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку є очевидною, оскільки вузька спеціалізація підрозділу із ФКОР дасть можливість його фахівцям зосередитися на розробленні механізмів із мінімізації негативного впливу операційного ризику на фінансовий стан банку при вжитті превентивних заходів та здійсненні регулярного моніторингу стану операційного ризику у бізнес-підрозділах банку. Тобто, даний крок являється абсолютно фінансово обґрунтованим, оскільки, збитки від реалізації операційного ризику банку можуть становити загрозу для його фінансової стійкості, до прикладу, австралійський банк Westpac через збої у системі нарахування заробітних плат і відпусток виплатив 8 млн. австралійських доларів власним працівникам [54], Банк Ірландії втратив 1,66 млн євро внаслідок кібер-шахрайських дій і службової недбалості [55], Citibank був оштрафований на 4,5 мільйона доларів за видалення важливих документів і аудіо-записів через збої в програмному забезпеченні [56].

Повністю уникнути або попередити реалізацію деяких видів операційного ризику, що складно передбачити та на які неможливо вплинути (зовнішні джерела ОР), банківському ризик-менеджменту не вдасться, тож необхідно займатися розробленням превентивних заходів, це має стати пріоритетним завданням при управлінні операційним ризиком.

На рис. 3.6 відобразимо, на нашу думку, найбільш ефективні напрями мінімізації впливу операційного ризику на фінансовий стан банку.

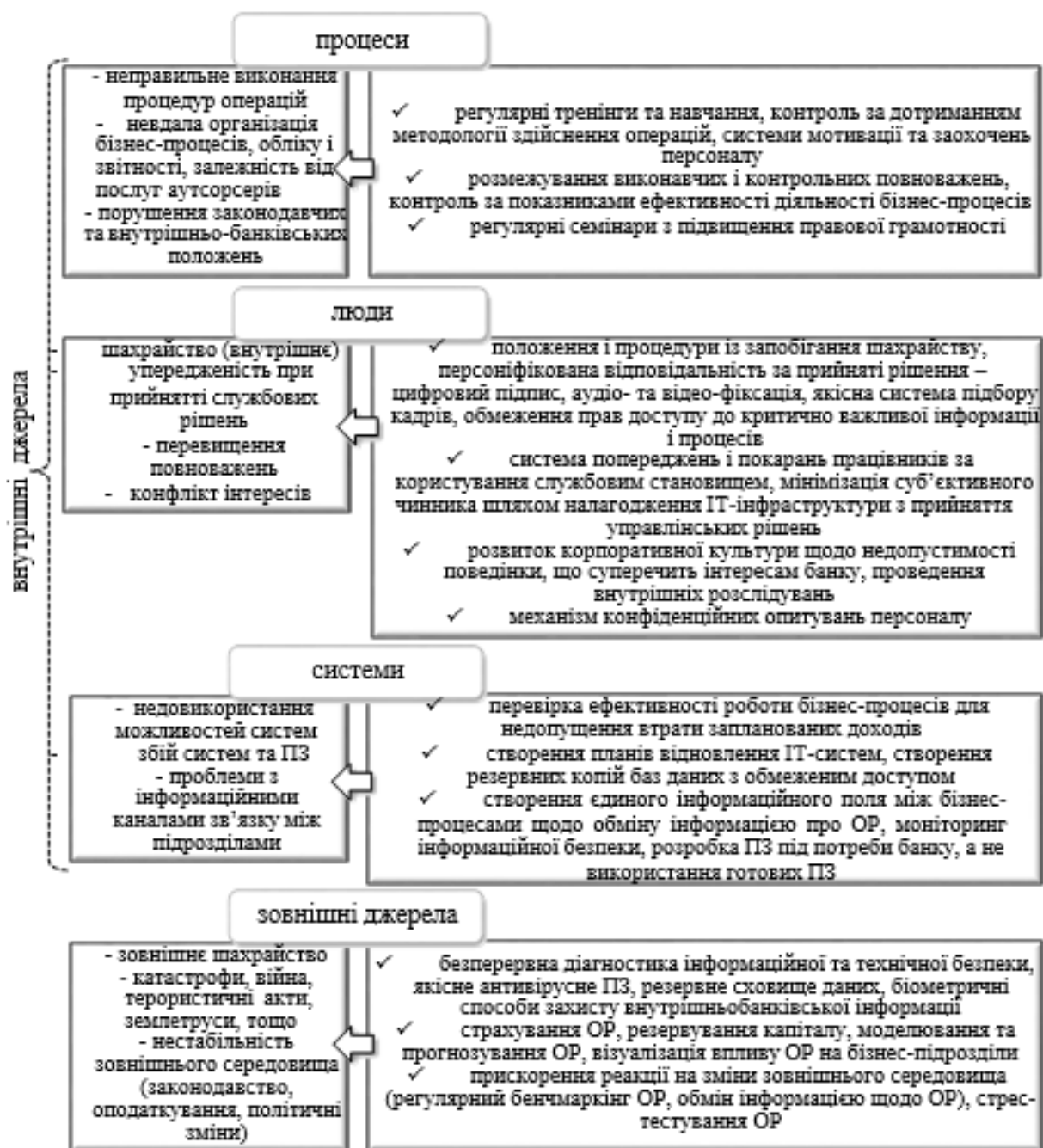


Рис. 3.6. Напрями мінімізації впливу джерел операційного ризику на фінансовий стан банку

Джерело: складено автором

На рис. 3.6 приведені способи превентивного захисту і мінімізації впливу операційного ризику на фінансовий стан банківської установи залежно від джерела виникнення операційного ризику. Тож, на нашу думку, для забезпечення функціонування ефективної системи фінансового контролінгу

операційного ризику в банку, потрібно дотримуватися наступних ключових критеріїв, що стануть пріоритетом при управлінні операційним ризиком:

- в частині людського чиннику – корпоративна культура протидії операційному ризику діє на кожному управлінському рівні; процедура матеріального заохочення працівників економічно виправдана; розроблений та діє механізм автоматизації процесів систематичної і своєчасної ідентифікації та оцінки операційного ризику; обмежене коло працівників, які мають доступ до критично важливих процесів, а також інформації; якісний процес підбору персоналу та висока кваліфікація кадрів зводять до мінімуму «людський чинник»;

- в частині процесів – діє процедура внутрішнього контролю на підставі трьох ліній захисту; розроблена методологія менеджменту операційного ризику; абсолютне додержання законодавчих норм, у внутрішніх положеннях і політиці не містяться протиріччя; проводиться перманентний моніторинг показників ефективності бізнес-процесів і індикаторів ОР; розмір апетиту до операційного ризику знаходиться на прийнятному для фінансової стабільності рівні; кількість ручних процесів зведена до мінімуму; у третій сторін немає доступу до критично важливих бізнес-процесів;

- в частині взаємодії з зовнішнім середовищем – налагоджено систему передачі, пом'якшення та страхування операційного ризику; резервного капіталу достатньо, щоб покрити непередбачувані операційні ризики; банк має повне уявлення щодо стану і практики управління операційним ризиком поміж інших банківських установ як за межами країни, так і всередині; у банку розроблена стратегія стосовно забезпечення безперервності діяльності, здійснюється регулярне стрес-тестування операційного ризику із різними сценаріями, розроблено комплекс дій і процедуру виходу із кризової ситуації на випадок кожного сценарію;

- в частині функціонування систем – критично важливі банківські бізнес-процеси забезпечені альтернативним способом функціонування у разі неполадок і збоїв інформаційно-технологічних систем; розроблені плани

забезпечення безперервної банківської діяльності; впроваджені біометричні способи захисту інформації та процесів; IT-інфраструктура регулярно модернізується і удосконалюється, аби відповідати зростаючим потребам клієнтів і працівників банку.

Якщо банківська система фінансового контролінгу і управління операційним ризиком відповідає всім згаданим вище критеріям, можемо вважати, що банк має всі необхідні компоненти задля ефективного та своєчасного діагностування операційного ризику і потенційних факторів, які призводять до його реалізації.

Проте, варто розділяти управлінські та інформаційні функції стосовно регулювання операційного ризику. Супроводження відділом фінансового контролінгу операційного ризику всіх процесів, операцій і підрозділів банку, детальний контроль за місцями можливої реалізації операційного ризику, дасть інформаційну підтримку ризик-менеджменту банку і створить модернізовану систему діагностики, а також управління операційним ризиком, тож безпосередньо управлінські функції стосовно операційного ризику належать власне «власникам» операційного ризику – першій лінії захисту та правлінню банку, головному ризик-менеджеру та підрозділу з управління операційним ризиком.

Отже, здійснивши зовнішній бенчмаркінг операційного ризику банку вважаємо, що імплементація Базельських рекомендацій і міжнародних стандартів стосовно управління операційним ризиком являється тільки формальним підґрунтям до організації системи фінансового контролінгу операційного ризику у кожному банку. Додержання вимог регулятора стосовно достатності капіталу для покриття операційного ризику не являється визначальним для ризик-менеджменту і фінансової стабільності банку. Першочерговим завданням повинна стати розробка і функціонування системи ФКОР, а це відповідає фінансовим інтересам банку, сприяє сталому розвитку в умовах невизначеності та підвищує його конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було здійснене поглиблення і вдосконалення теоретико-методичного базису організації та функціонування системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку та було надано практичні пропозиції стосовно створення ефективної системи фінансового контролінгу у менеджменті операційного ризику банку. У відповідності до отриманих результатів здійсненого дослідження, сформульовано такі висновки:

1. Сучасні технологічні, економічні, політичні та соціальні виклики, які виникають перед певними банками та банківською системою загалом, в умовах приведення національного банківського законодавства до міжнародних стандартів потребують нових, обґрунтованих теоретично концепцій управління операційним ризиком. На підставі дослідження сутності категоріального апарату операційного ризику, фінансового контролінгу, автором запропоновано новий підхід щодо визначення дефініції «фінансовий контролінг операційного ризику в банку». Було обґрунтовано причинно-наслідкові зв'язки між факторами операційного ризику і фінансовими показниками ефективності бізнес-процесів в банку, і у підсумку запропонована вдосконалена методологія та концепція фінансового контролінгу операційного ризику, яка дає можливість здійснювати комплексне і ефективне управління операційним ризиком.

2. Приведені аргументи щодо доцільності застосування банками стандартизованого підходу стосовно обчислень капіталу під операційний ризик і необхідності проведення комплексного управління операційним ризиком дають можливість оптимізувати бізнес-процеси в банку і покращити фінансові показники їх діяльності.

3. Здійснений аналіз українських банків стосовно комплексності і повноти в здійсненні оцінки і управління операційним ризиком, дав можливість виявити низку недоліків у даному процесі, що призвело до формування автором рекомендацій стосовно процесу самооцінки операційного ризику, який полягає

в обов'язковості перманентного здійснення самооцінки операційного ризику банком з метою зниження чи усунення його негативного впливу. До того ж, з врахуванням складності кількісного обрахунку операційного ризику, розроблено шкалу оцінювання операційного ризику в банку із класифікацією і характеристикою факторів операційного ризику та присвоєнням відповідних балів залежно від особливостей кожного фактору.

4. Встановлений взаємозв'язок інструментів і стадій управління операційним ризиком в банку дасть можливість здійснювати послідовне, всебічне та комплексне управління операційним ризиком у межах фінансового контролінгу. У сучасних реаліях здійснення банківського бізнесу, дуже актуальним є заклик стосовно необхідності проведення превентивного аналізу операційного ризику перед впровадженням та реалізацією нових банківських продуктів, а також стосовно оновлення і трансформації планів забезпечення безперервності діяльності, планів відновлення діяльності та планів фінансування у кризових ситуаціях. Також підкреслено, що розроблення високоавтоматизованих і максимально деталізованих баз даних та програмних комплексів із накопичення інформації щодо подій операційного ризику у час цифрових трансформацій економіки і банківського сектору виступає невід'ємним компонентом для створення ефективної системи фінансового контролінгу операційного ризику.

5. Задля зростання ефективності фінансового контролінгу операційного ризику нами представлена комплексна методика здійснення інтегрального оцінювання схильності банків до операційного ризику. Механізм, що запропонований, за умов обмеженості доступу до внутрішньобанківської інформації щодо стану операційного ризику у різних банківських бізнес-процесах дає можливість охарактеризувати функціонування обслуговуючих, основних та допоміжних банківських бізнес-процесів у контексті схильності до операційного ризику.

6. Розроблення ефективної системи фінансового контролінгу ОР залежить від вміння ризик-менеджменту банку оцінити адекватно власні

можливості і результати у даному напрямку порівняно із іншими банками. З огляду на це нами запропонований варіант здійснення методичного підходу стосовно проведення зовнішнього бенчмаркінгу операційного ризику банку як способу оцінювання власної діючої системи фінансового контролінгу операційного ризику. До того ж обґрунтована економічну доцільність формування системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку, проведений розрахунок потенційних витрат, які мають місце при створення системи фінансового контролінгу операційного ризику і сформовано відповідний кошторис.

7. Нами рекомендовано дотримуватися головних критеріїв, які являються пріоритетними при управлінні операційним ризиком і на яких ґрунтується організація та формування ефективної системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку: в частині бізнес-процесів – проводити регулярний моніторинг показників ефективності банківських бізнес-процесів і індикаторів операційного ризику, заборонити третім сторонам доступ до критично важливих банківських бізнес-процесів, мінімізувати кількість ручних процесів; у частині людського фактору – забезпечувати розвиток корпоративної культури протидії операційному ризику на кожному рівні управління, розробити та запровадити в дію механізм автоматизації процесів систематичної і своєчасної ідентифікації і оцінки операційного ризику в банку, що мінімізує, в свою чергу, «людський чинник»; запровадити виправдану економічно процедуру матеріального заохочення працівників; у частині функціонування систем - здійснити трансформування планів забезпечення безперервної діяльності у відповідності до нових реалій проведення банківського бізнесу, забезпечити критично важливі банківські бізнес-процеси альтернативними способами функціонування на випадок неполадок і збоїв інформаційно-технологічних систем, удосконалювати регулярно ІТ-інфраструктуру; у частині взаємодії із зовнішнім середовищем – здійснювати накопичення достатньої кількості резервного капіталу з метою покриття непередбачуваних операційних ризиків, організувати систему пом'якшення, передачі і страхування операційного ризику,

обмінюватися регулярно із іншими фінансово-кредитними установами інформацією і досвідом щодо стану і практики управління операційним ризиком, проводити перманентне прогнозування рівня операційного ризику із різними сценаріями і вхідними даними, і розробити комплекс дій і процедур виходу із кризової ситуації на випадок кожного сценарію. Запропоновані нами пропозиції мінімізують дію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх джерел операційного ризику на фінансовий стан банків і збільшать ефективність системи фінансового контролінгу операційного ризику в банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять "ризик", "ризик-менеджмент" та "операційні ризики". *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_8_29.
2. Вигівська І.М. Розвиток теорії ризиків та її місце в бухгалтерському обліку. *Міжнародний збірник наукових праць (серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз) «Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу»*. Випуск 3 (9). Житомир: ЖДТУ. 2007. С. 25-38. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/download/72425/67872>.
3. Волощук Р. В. Порівняльний аналіз підходів до визначення вагових коефіцієнтів інтегральних індексів стану складних систем. *Індуктивне моделювання складних систем: зб. наук. пр. Нац. акад. наук України. Міжнар. наук.-навч. центр інформ. технологій та систем*. Київ. 2013. Вип. 5. С. 151–165. URL: http://www.mgua.irtc.org.ua/attach/IMCS/2013_5/29.pdf.
4. Гончар К.О. Комплексний підхід до визначення інтегрального показника фінансового контролінгу в управлінні операційним ризиком банку. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки»*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 21 жовтня 2021 р. С.128-130.
5. Гончар К.О. Особливості управління операційним ризиком банку в умовах цифрової трансформації економіки. *Збірник тез доповідей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Цифрова трансформація фінансового сектора економіки»*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 09-10 квітня 2020 р. С. 160-163.
6. Гончар К.О. Оцінка операційного ризику як важливий етап фінансового контролінгу операційного ризику банку. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління»*. Одеса:

Одеський національний політехнічний університет. 5 листопада 2020 року. С. 118-120.

7. Гончар К.О. Управління операційним ризиком в банках України в умовах глобальної нестабільності. *Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах»*. Ірпінь: Університет ДФС України. 19 березня 2020 р. С. 256-259.

8. Гончар К.О. Формування системи фінансового контролінгу в управлінні операційним ризиком банку. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Глобалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки»*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 26 березня 2020 р. С. 160-164.

9. Гуляєва Л.П. Сучасні підходи до визначення економічної сутності банку. *Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу і аспірантів «Теорії мікро-макроекономіки»*: За ред. Мальчина Ю.М., Ніколенка Ю.В. 2008. Вип.28. С.106-115.

10. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 605. С. 9-15.

11. Дудар Д. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*. Т.: Крок. 22-24 вересня 2016 року. С. 71-72.

12. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18(2). С. 92-97.

13. Жердецька Л.В. Розвиток методичних підходів до оцінки капіталу банків під операційний ризик. *Економічний вісник Запорізької державної*

інженерної академії. 2016. Вип. 3. С. 125-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_3_26.

14. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. №2(20). С. 221–229. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2\(20\)-221-229](https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-221-229).

15. Інтернет-магазин «Розетка™». URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>

16. Інформаційне агенство «Фінансовий клуб». URL: <https://finclub.net/ua/>

17. Інформаційні системи Національного банку працюють у штатному режимі. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/informatsiyni-sistemi-natsionalnogo-banku-pratsyuyut-u-shtatnomu-rejimi>

18. Кандиба К. О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід. *Научно-технический сборник*. 2009. №89. С. 396–403.

19. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ. 2013. 290 с.

20. Коваленко В.В., Гончар К.О. Трансформація підходів до управління операційним ризиком банку. *III International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise*. Le Mans, France: Baltija Publishing. November 22th, 2019. P.111-115.

21. Коваленко В. В., Сергєєва О.С. Фінансовий контролінг та специфіка його використання в управлінні грошовими потоками банків. *Фінанси України*. 2015. №9. С. 96-109.

22. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 1017-1020. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/211.pdf>

23. Масленніков О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві. *Науковий вісн. НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4. С. 187-190.

24. Матеріали щорічної конференції «Управління операційними ризиками». URL: <http://www.extra-consulting.net/conferences/index.php?id=63&archive=on>.

25. Меренкова Л.О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2016. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>.

26. Михайличенко Н.М. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі як приклад успішної експансії контролінгу «вшир». *Економічний вісник Донбасу*. 2016. Вип. 3(45). С. 99-104.

27. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

28. Олійник А. В. Інструменти управління операційним ризиком банку. *Матеріали VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути»*. Київ. 2020. С. 39-50.

29. Оновлено план упровадження регуляцій для банків у 2021–2024 роках. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-plan-uprovdjennya-regulyatsiy-dlya-bankiv-u-2021-2024-rokah>.

30. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>.

31. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.6. С. 199-202.

32. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

33. Пінчук С. С. Фінансовий контролінг в системі антикризового управління підприємством. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку»*. К.: КНЕУ. 2018. С. 165–168.

34. Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику: Постанова Правління Національного банку

України від 24.12.2019 №156. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24122019_156.

35. Практичні аспекти оцінки банківських ризиків, семінар для викладачів ВНЗ України 18-19 червня 2020 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/praktichni-aspekti-otsinki-baknivskih-rizikiv-seminar-dlya-vikladachiv-vnz-ukrayini-18-19-cherwnya-2020-roku>.

36. ПрАТ «Датагруп». URL: <https://www.datagroup.ua/>

37. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: Постанова Правління Національного банку України від 24.12.2019 №157. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24122019_157.

38. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова НБУ від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

39. Про затвердження 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>.

40. Прокопенко О., Криворучко Л. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: економіка*. 2011. № 4. С. 27–34.

41. Про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability>.

42. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2012. 370 с.

43. Сергєєва О. С. Фінансовий контролінг в управлінні операційним ризиком в банках. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: ОНЕУ, 2021. № 11-12 (288-289). С. 75-81.

44. Сівкова К.О. Завдання та принципи фінансового контролінгу в управлінні операційним ризиком банку. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Фінансово-кредитна система:*

проблеми та інновації». Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. С. 145- 147.

45. Сівкова К.О. Операційний ризик банку – методи та інструменти управління. *EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEME*. 2019. Том 5 (Вип.1). URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/eujem_2019_5_1.pdf.

46. Сівкова К.О. Фінансовий контролінг операційного ризику банку: види та функції. *Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи сучасного розвитку фінансів, обліку та банківської діяльності»*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 18 березня 2019 р. С. 183- 185.

47. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

48. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2>.

49. Файненс.юа. URL: <https://finance.ua/ua/>

50. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу в банку. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 83–96.

51. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

52. Шевчук І.Б., Депутат Б.Я., Тарасенко О.Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. *Причорноморські економічні студії*. Одеса. 2019. С.173-177.

53. American Bankers Association. URL: www.aba.com.

54. Australian Banks pay out for incorrectly paying employees. URL: <https://managingrisktogether.orx.org/orx-news/australian-banks-pay-out-incorrectly-paying-employees>.

55. Banks pay out fines for cyber-related breaches. URL: <https://managingrisktogether.orx.org/orx-news/banks-pay-out-fines-cyber-related-breaches>.

56. Bank pays USD 4.5 m to CFTC for flaws in audio preservation system. URL: <https://managingrisktogether.orx.org/orx-news/bank-pays-usd-45-million-cftc-over-design-flaws-its-audio-preservation-system>.

57. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.

58. Basel III: international regulatory framework for banks. URL: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.

59. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking system. – Bank for International Settlements, December 2010 (rev. June 2011). URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.

60. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring. – Bank for International Settlements, December 2010. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>.

61. BBA, ISDA and RMA - Operational Risk: The Next Frontier. London: British Bankers Association, December. URL: <https://www.ukfinance.org.uk>.

62. COSO: Internal Control: Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.

63. Curti F., Ergen I., Le M., Migueis M., Stewart R. Benchmarking Operational Risk Models. *Finance and Economics Discussion Series 2016-070*. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. URL: <http://dx.doi.org/10.17016/FEDS.2016.070>

64. Cyber attacks top threat to US financial system – bank CEOs. URL: <https://www.risk.net/risk-management/7839021/cyber-attacks-top-threat-to-us-financial-system-bank-ceos>.

65. Dom.Ria. URL: <https://dom.ria.com/uk/>
66. Fekete Farkas M., Gonda G. Comparison of controlling tools of different sales structures: case studies. *Polish Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 2. P. 44-56. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi1jYLxIP_8AhUUjaQKHfzvAnUQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fbibliotekanauki.pl%2Farticles%2F405841.pdf&usg=AOvVaw2CHtUcTeLQ_OH8ThQXTHBe.
67. Fraud op risk losses edged up at UK banks in 2020. URL: <https://www.risk.net/risk-quantum/7811716/fraud-op-risk-losses-edged-up-at-uk-banks-in-2020>.
68. Freiberg F. Finančný controlling, koncepcia finančnej stability firmy. Bratislava: Elita, 1996. P. 13-15. URL: https://www.researchgate.net/publication/292869583_Financny_kontroling_v_malych_a_strednych_podnikoch_-_teoria_a_prax.
69. Fritz-Morgenthal S. A brief history of Operational Risk Management - Lessons Learned. November 2015. 28 p. URL: <https://www.reply.com/en/topics/risk-regulation-and-reporting/Shared%20Documents/Sebastian%20Fritz-Morgenthal%20>
70. Gimblett R. Operational risk management in the digital era in the Swiss banking industry. Mémoire de bachelor: Haute école de gestion de Genève, 2018. URL: https://doc.rero.ch/record/323525/files/TDIBM_Gamblett.pdf.
71. Key Issues for Digital Transformation in the G20. Report Prepared for a Joint G20 German Presidency. URL: <https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf>.
72. Leibold K. Risk Management Practices: Financial Benchmarking. URL: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c3-64.html>.
73. Marr B. The Different Types Of Benchmarking – Examples And Easy Explanations. URL: <https://bernardmarr.com/the-different-types-of-benchmarking-examples-and-easy-explanations/>.
74. Minfin.com.ua. URL: <https://minfin.com.ua/ua/>

75. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting.
URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>.
76. Principles for operational resilience. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.htm>.
77. Operational Risk – The Sting is Still in the Tail But the Poison Depends on the Dose. URL: https://www.researchgate.net/profile/Andreas-Jobst-3/publication/5125263_Operational_Risk_The_Sting_is_Still_in_the_Tail_But_the_Poison_Depends_on_the_Dose/links/54531f180cf2cf51647a5802/Operational-Risk-The-Sting-is-Still-in-the-Tail-But-the-Poison-Depends-on-the-Dose.pdf?origin=publication_detail.
78. ORX. URL: <https://managingrisktogether.orx.org/>
79. Revisions to the principles for the sound management of operational risk.
URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.htm>
80. Risk Management for Electronic Banking and Electronic Money Activities. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs35.htm>.
81. Risk.net. URL: www.risk.net
82. SAS OpRisk Global Data. URL: www.sas.com.
83. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk.
URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs96.htm>.
84. Spiner V. Financial controlling as a management tool of liquidity in engineering enterprises. URL: https://kipdf.com/financial-controlling-as-a-management-tool-of-liquidity-in-engineering-eterprise_5ac1e9be1723dd02e21b6a83.html.
85. The International Operational Risk Working Group. URL: <https://www.iorwg.org/iorwg/en/>.
86. Top 10 operational risks for 2021. URL: <https://www.risk.net/risk-management/7800126/top-10-operational-risks-for-2021>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Алгоритм розрахунку та економічний зміст показників ФКОР, пов'язаних
з основними бізнес-процесами банку

Бізнес-процес	№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст	Оптимальне значення
1	2	3	4	5	6
Кредитування фізичних та юридичних осіб	1	Чиста процентна маржа (ЧПМ)	$ЧПМ = ЧПД/А * 100\%$, де ЧПД – чистий процентний дохід, А – загальні активи	Характеризує можливість банку отримувати процентний дохід	$\geq 4,5\%$
	2	Коефіцієнт відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку	$К = КП/З * 100\%$, де КП – кредитний портфель, З – сукупні зобов'язання	Характеризує ризикованість кредитної політики банку	70%-100%
Розрахунково-касове обслуговування (РКО)	3	Чистий комісійний дохід за РКО (ЧКД _{РКО})	$ЧКД_{РКО} = КД_{РКО} - KB_{РКО}$, де КД _{РКО} – комісійні доходи за РКО, KB _{РКО} – комісійні витрати за РКО	Дозволяє ретельно дослідити джерела утворення комісійних доходів і напрямки витрат	-
Залучення грошових коштів від фізичних та юридичних осіб	4	Коефіцієнт ефективності використання банком залучених ресурсів (КЕВЗР)	$КЕВЗР = ДА/З * 100\%$, де ДА – дохідні активи, З – сукупні зобов'язання	КЕВЗР відображає, наскільки ефективно банк використовує сукупні зобов'язання	75-80%
	5	Коефіцієнт фінансового важеля (КФВ)	$КФВ = З/К$, де З – сукупні зобов'язання, К – власний капітал	Коефіцієнт розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку	у межах від 1 до 20

Джерело: складено автором на основі [223, 224, 225]

Таблиця А.2

**Алгоритм розрахунку та економічний зміст показників ФКОР, пов'язаних
з допоміжними бізнес-процесами банку**

Бізнес-процес	№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст	Оптим. значення
1	2	3	4	5	6
Торговельні операції	1	Чистий торговий дохід (ЧТД)	$ЧТД = ТД - ТВ$, де ТД – дохід від здійснення операцій з цінними паперами, іноземною валютою та ін. фінансовими інструментами, ТВ – витрати від здійснення торговельних операцій	Не бажано, щоб ЧТД був визначальним в розмірі і темпі росту загального доходу банку, тому що ця група доходів є менш стабільною	-
Робота з проблемними активами	2	Коефіцієнт відношення резервів по кредитним операціям до кредитного портфелю	$K = P_{кр}/КП * 100\%$, де $P_{кр}$ – резерви по кредитним операціям КП – кредитний портфель банку	Характеризує ступінь формування резервів під очікувані втрати по кредитним операціям банку	2-8%
Маркетинг	3	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	$ROMI = (Дохід від маркетингових заходів - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг * 100\%$	Визначає ефективність маркетингових заходів, позитивне значення відповідає фінансовій вигоді, негативне - збитку	-
Управління фінансами банку	4	Коефіцієнт ефективності діяльності банку (КЕДБ)	$КЕДБ = Д/В * 100\%$, де Д – доходи банку, В - витрати	Коефіцієнт дозволяє визначити величину ефекту на одиницю затрат	не менше 120%
	5	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (H2)	$H2 = PK/Ap * 100\%$, де PK – регулятивний капітал, Ap – активи, зважені за ступенем ризику*	Відображає здатність банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру	$\geq 10\%*$ *
	6	Коефіцієнт надійності (Kn)	$Kn = K/Z_k * 100\%$, де K – власний капітал, Zk – залучені кошти	Характеризує рівень залежності банку від залучених коштів	$\geq 5\%$
	7	Рентабельність активів (ROA)	$ROA = ЧП/А * 100\%$, де ЧП – чистий прибуток, А – загальні активи	Рівень окупності чистим прибутком середньорічних загальних активів банку	0,75-1,5 %

продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6
	8	Рентабельність капіталу (ROE)	$ROE = \text{ЧП} / \text{К} * 100\%$, де ЧП – чистий прибуток, К – капітал	Рівень окупності чистим прибутком середньорічного загального капіталу	>5%
	9	Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	$\text{Кзл} = \text{А} / \text{З} * 100\%$, де А – загальні активи З – сукупні зобов'язання	Характеризує можливість банку в погашенні зобов'язань усіма активами	>100%
	10	Коефіцієнт дієздатності (Кд)	$\text{Кд} = \text{В} / \text{Д}$, де В – витрати, Д – доходи	Оцінює рівень витрат на 1 гривню доходів банку	<0,95
Управління персоналом	11	Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал (Рвп)	$\text{Рвп} = \text{ЧП} / \text{ВП} * 100\%$, де ЧП – чистий прибуток, ВП – витрати на персонал	Характеризує окупність витрат банку на утримання персоналу та дозволяє оцінити результат кадрових рішень	>100%

*Ар – відповідно до джерела [83], до таких активів належать «сумарна балансова вартість активів і позабалансових зобов'язань, зважених за ступенем кредитного ризику після їх зменшення на суму забезпечення».

** - відповідно до джерела [83], для банків, що розпочинають операційну діяльність, Н2 має становити: а) протягом перших 12 місяців діяльності з дня отримання ліцензії – не менше 15%; б) протягом наступних 12 місяців – не менше 12%; в) надалі – не менше 10%.

Джерело: складено автором на основі [83, 223, 226, 227, 228]

Таблиця А.3

Алгоритм розрахунку та економічний зміст показників ФКОР, пов'язаних з обслуговуючими бізнес-процесами банку

Бізнес-процес	№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст	Оптимальне значення
Технічне забезпечення	1	Коефіцієнт технічного забезпечення (КТЗ)	$КТЗ = \frac{\text{Витрати на програмно-технічне забезпечення і зв'язок}}{\text{адміністративні витрати}} * 100\%$	Характеризує питому вагу видатків на забезпечення автоматизації роботи банку та його безперервного функціонування та на технічний захист інформації в адміністративних витратах	-
Управління основними засобами	2	Чистий прибуток (збиток) від утримання і експлуатації основних засобів (ЧПОЗ)	$ЧПОЗ = ДОЗ - ВОЗ$, де ДОЗ – доходи від утримання і експлуатації основних засобів, ВОЗ – витрати від утримання і експлуатації ОЗ	Свідчить про спроможність банку отримувати прибуток з експлуатації основних засобів	-
Юридичне забезпечення	3	Коефіцієнт витрат на юридичні та консультаційні послуги в адміністративних витратах	$К = \frac{\text{Витрати на юридичні та консультаційні послуги}}{\text{адміністративні витрати}} * 100\%$	Характеризує долю витрат банку на юридичне забезпечення в адміністративних витратах	-
Адміністративно-господарське забезпечення	4	Коефіцієнт відношення адміністративно-господарських витрат до загальних витрат	$КАГВ = \frac{АГВ}{В} * 100\%$, де АГВ – адміністративно-господарські витрати, В – загальні витрати банку	Коефіцієнт визначає, яку долю в витратах банку займають видатки на адміністративно-господарський апарат	не більше 35%

Джерело: складено автором на основі [223]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розрахунок інтегрального показника фінансового контролінгу операційного ризику АТ КБ «Приватбанк» в млн. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Основні бізнес-процеси банку																								
Розрахунок показників							Нормовані показники						Вагові коефіцієнти						Інтегральні показники					
ЧПД	-3622	-152623	-12235	10663	19663	19849	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
А	258611	205183	253675	278048	309659	382643	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ЧПМ, %	-1,40	-74,38	-4,82	3,83	6,35	5,19	0,096	1,000	0,138	0,031	0,000	0,014	0,087	0,254	0,061	0,025	0,000	0,010	0,008	0,254	0,008	0,001	0,000	0,000
КП	192679	45993	41238	50140	86662	80080	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
З	231101	206065	230056	246584	255033	329586	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
К _{КП до З} , %	83,37	22,32	17,93	20,33	33,98	24,30	0,000	0,933	1,000	0,963	0,755	0,903	0,000	0,237	0,438	0,764	0,695	0,632	0,000	0,221	0,438	0,736	0,525	0,570
КД за РКО	6438	10061	6069	8799	7464	7140	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
КВ за РКО	1639	2202	889	1432	364	471	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ЧКД _{РКО}	4799	7859	5180	7367	7100	6669	1,000	0,000	0,875	0,161	0,248	0,389	0,908	0,000	0,383	0,128	0,228	0,272	0,908	0,000	0,336	0,021	0,057	0,106
ДА	225835	139418	206112	233775	244455	311384	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
З	231101	206065	230056	246584	255033	329586	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
К _{ЕВЗР} , %	97,72	67,66	89,59	94,81	95,85	94,48	0,000	1,000	0,270	0,097	0,062	0,108	0,000	0,254	0,118	0,077	0,057	0,076	0,000	0,254	0,032	0,007	0,004	0,008
З	231101	206065	230056	246584	255033	329586	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
К	27510	-882	23619	31464	54626	53057	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
К _{ФВ}	8,40	-233,63	9,74	7,84	4,67	6,21	0,006	1,000	0,000	0,008	0,021	0,014	0,005	0,254	0,000	0,006	0,019	0,010	0,000	0,254	0,000	0,000	0,000	0,000
Інтегральні показники основних бізнес-процесів банку																			0,916	0,984	0,814	0,765	0,585	0,685
Вагові коефіцієнти інтегральних показників основних бізнес-процесів банку																			0,372	0,337	0,457	0,416	0,319	0,307
Допоміжні бізнес-процеси банку																								
Розрахунок показників ФКОР							Нормовані показники						Вагові коефіцієнти						Інтегральні показники					
ТД	6517	0	3491	3	8	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ТВ	1615	24161	3017	-4402	6386	8888	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ЧТД	4902	-24161	474	4405	-6378	-8880	0,000	1,000	0,152	0,017	0,388	0,474	0,000	0,139	0,033	0,005	0,117	0,125	0,000	0,139	0,005	0,000	0,045	0,059

Ркр	28375	184341	198846	241796	236499	177751	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
КП	192679	45993	41238	50140	86662	80080	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_{P до КП}, \%$	14,73	400,80	482,19	482,24	272,90	221,97	1,000	0,174	0,000	0,000	0,448	0,557	0,203	0,024	0,000	0,000	0,135	0,147	0,203	0,004	0,000	0,000	0,060	0,082
МД	0	0	0	0	0	0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
МВ	100	86	60	125	110	110	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ROMI, %	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Д	44251	48281	44048	54941	69918	81687	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
В	44013	224519	43670	42143	37248	57126	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_{ЕДБ}, \%$	100,54	21,50	100,87	130,37	187,71	142,99	0,524	1,000	0,523	0,345	0,000	0,269	0,107	0,139	0,114	0,091	0,000	0,071	0,056	0,139	0,060	0,031	0,000	0,019
РК	25552	3136	17569	19555	19223	35256	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ар	262016	263769	223275	243166	197924	196708	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Н2, %	9,75	1,19	7,87	8,04	9,71	17,92	0,488	1,000	0,601	0,590	0,491	0,000	0,099	0,139	0,131	0,156	0,148	0,000	0,049	0,139	0,079	0,092	0,073	0,000
К	27510	-882	23619	31464	54626	53057	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Зк	209681	201847	224795	241067	248379	312587	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_H, \%$	13,12	-0,44	10,51	13,05	21,99	16,97	0,396	1,000	0,512	0,399	0,000	0,224	0,080	0,139	0,112	0,105	0,000	0,059	0,032	0,139	0,057	0,042	0,000	0,013
ЧП	238	-176238	-23914	12798	32609	24561	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
А	258611	205183	253675	278048	309659	382643	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ROA, %	0,09	-85,89	-9,43	4,60	10,53	6,42	0,108	1,000	0,207	0,061	0,000	0,043	0,022	0,139	0,045	0,016	0,000	0,011	0,002	0,139	0,009	0,001	0,000	0,000
ЧП	238	-176238	-23914	12798	32609	24561	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
К	27510	-882	23619	31464	54626	53057	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ROE, %	0,87	19981,63	-101,25	40,68	59,70	46,29	0,995	0,000	1,000	0,993	0,992	0,993	0,202	0,000	0,219	0,262	0,299	0,262	0,201	0,000	0,219	0,260	0,297	0,260
А	258611	205183	253675	278048	309659	382643	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
З	231101	206065	230056	246584	255033	329586	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_{эл}, \%$	111,90	99,57	110,27	112,76	121,42	116,10	0,436	1,000	0,510	0,396	0,000	0,244	0,089	0,139	0,112	0,105	0,000	0,064	0,039	0,139	0,057	0,042	0,000	0,016
В	44013	224519	43670	42143	37248	57126	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Д	44251	48281	44048	54941	69918	81687	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
K_{∂}	0,99	4,65	0,99	0,77	0,53	0,70	0,888	0,000	0,889	0,943	1,000	0,960	0,181	0,000	0,194	0,249	0,301	0,253	0,160	0,000	0,173	0,235	0,301	0,243
ЧП	238	-176238	-23914	12798	32609	24561	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Вп	3170	3477	4559	5729	7315	8213	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$P_{en}, \%$	7,51	-5068,68	-524,54	223,39	445,78	299,05	0,079	1,000	0,176	0,040	0,000	0,027	0,016	0,139	0,039	0,011	0,000	0,007	0,001	0,139	0,007	0,000	0,000	0,000

Інтегральні показники допоміжних бізнес-процесів банку																		0,744	0,980	0,666	0,704	0,776	0,693	
Вагові коефіцієнти інтегральних показників допоміжних бізнес-процесів банку																		0,302	0,336	0,374	0,382	0,423	0,311	
Обслуговуючі бізнес-процеси банку																								
Розрахунок показників ФКОР							Нормовані показники						Вагові коефіцієнти						Інтегральні показники					
$B_{\text{тех.зab.}}$	400	457	900	891	936	1348	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
AB	7801	9546	12005	13778	14695	17462	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_{TЗ}, \%$	5,13	4,79	7,50	6,47	6,37	7,72	0,884	1,000	0,076	0,427	0,460	0,000	0,317	0,352	0,074	0,309	0,337	0,000	0,280	0,352	0,006	0,132	0,155	0,000
$D_{OЗ}$	0	351	4	2	15	139	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$B_{OЗ}$	992	940	987	1062	1386	2121	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$ЧП_{OЗ}$	-992	-589	-983	-1060	-1371	-1982	0,289	0,000	0,283	0,338	0,561	1,000	0,104	0,000	0,275	0,245	0,411	0,798	0,030	0,000	0,078	0,083	0,231	0,798
$B_{юр}$	97	281	1024	1033	1233	2117	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
AB	7801	9546	12005	13778	14695	17462	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_{юр}, \%$	1,24	2,94	8,53	7,50	8,39	12,12	1,000	0,844	0,330	0,425	0,343	0,000	0,358	0,297	0,321	0,308	0,251	0,000	0,358	0,250	0,106	0,131	0,086	0,000
AB	7801	9546	12005	13778	14695	17462	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B	44013	224519	43670	42143	37248	57126	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
$K_{AB \text{ до } B}, \%$	17,72	4,25	27,49	32,69	39,45	30,57	0,617	1,000	0,340	0,192	0,000	0,252	0,221	0,352	0,330	0,139	0,000	0,202	0,137	0,352	0,112	0,027	0,000	0,051
Інтегральні показники обслуговуючих бізнес-процесів банку																		0,805	0,954	0,302	0,372	0,472	0,849	
Вагові коефіцієнти інтегральних показників обслуговуючих бізнес-процесів банку																		0,327	0,327	0,169	0,202	0,258	0,381	
Загальні інтегральні показники ФКОР банку																		0,828	0,973	0,672	0,662	0,637	0,675	

BCBS, Standardised Measurement Approach for operational risk – consultative document, March 2016, www.bis.org/bcbs/publ/d355.pdf