

**Катерина Сівкова**

*Одеський національний економічний університет, Україна*

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК БАНКУ – МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ**

**Kateryna Sivkova**

*Odessa National Economic University, Ukraine*

### **OPERATIONAL RISK OF THE BANK: METHODS AND MANAGEMENT TOOLS**

Different approaches to the definition of operational risk are considered. The special features of operational risk in the system of bank risks are investigated. The reasons of the operational risk in the bank and the consequences of its implementation are given. It is noted that the main reason for the appearance of operational risk in the bank is a staff error. The subsets of operational risk in the bank have been identified and characterized, namely: the risk of technology, staff, organizational, as well as the risk of the environment. The explanation of operational risk management methods is provided. The tools used in operating risk management are considered and it is stated that the main tool should be the development of a special operational risk management policy. The scheme of the choice of tools for managing the operational risk of the bank is also proposed.

**Key words:** bank, operational risk, reasons of operational risk, operational risk management method, operational risk management tool.

**Постановка проблеми.** В сучасній банківській практиці існує значна конкуренція за лояльність клієнтів. Для того, щоб отримувати конкурентні переваги при їх обслуговуванні, банківським установам необхідно підтримувати на високому рівні власну репутацію. Це досягається шляхом підвищення рівня кваліфікації банківського персоналу, якості та швидкості обслуговування, збільшення обсягу проведення банківських операцій, зростання баз даних, трансформації каналів комунікації між банком та клієнтом. Це все стає можливим лише завдяки вмілому застосуванню інформаційних технологій. Однак при цьому виникає ряд ризиків, пов'язаних із шахрайською поведінкою персоналу, неправильним поводженням з технікою, обладнанням, програмним забезпеченням, що серйозно загрожує безперервності та якості обслуговування, а також в цілому безпеці банківської діяльності. Такі ризики називаються операційними. Їх доцільно відокремлювати від решти банківських ризиків, адже вони майже не піддаються кількісному вимірюванню та залежать від організації внутрішніх процесів у кожній банківській установі. Тому необхідно приділяти особливу увагу впровадженню надійних технічних систем, а також методам та інструментам управління операційним ризиком.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми оцінки та управління операційними ризиками висвітлені в роботах наступних вчених, які зробили значний внесок у формування теоретичної та практичної бази стосовно операційного ризику банку: В.В. Коваленко<sup>1</sup>, А.О. Старостіна<sup>2</sup>, О.С.Дмитрова, К.Г.Гончарова, О.В. Меренкова, Т.А. Медвідь., А.О.Бойко, С.В.Вахнюк<sup>3</sup>, І.М.Посохов<sup>4</sup>, В. В. Чаплига<sup>5</sup>. Проте більш ретельне дослідження методів та

<sup>1</sup> Коваленко, В.В. (2017) *Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти*: монографія. Одеса: ОНЕУ, 304.

<sup>2</sup> Старостіна, А.О. (2004) *Ризик-менеджмент: теорія та практика*: навчальний посібник. Київ: Видавництво Політехніка, 200.

<sup>3</sup> Дмитров, С.О. (2010) *Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку*: монографія. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 277.

<sup>4</sup> Посохов, І.М. (2012) *Операційні ризики: управління та основні напрями зниження*. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 37. <[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik\\_UDAZT\\_2012\\_37\\_Posohov\\_Opera.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik_UDAZT_2012_37_Posohov_Opera.pdf)> (2019, лютий, 03).

<sup>5</sup> Чаплига, В.В. (2013) *Управління операційним ризиком в забезпеченні ефективності функціонування банку*. *Регіональна економіка*, 4, 150-156.

інструментів управління операційним ризиком потребує посиленої уваги у зв'язку зі збільшенням кількості випадків значних втрат (майнового і немайнового характеру) банків через реалізацію операційного ризику.

**Метою статті є** дослідження операційного ризику банку, його особливостей, методів та інструментів управління операційним ризиком як важливої складової забезпечення безперервної та безпечної роботи банку.

**Виклад основних положень.** На нашу думку, для того, щоб здійснити правильну оцінку операційного ризику та застосовувати до нього заходи з управління, необхідно, перш за все, надати чітке визначення даного виду ризику, а також володіти знаннями щодо його характерних рис. Наприклад, Дмитришин Л. І. та Кушнір О. С. визначають операційний ризик як «ризик збитків внаслідок збоїв системи, помилки персоналу, шахрайства чи зовнішніх подій»<sup>1</sup>.

Більш широке визначення запропоновано Базельським комітетом: «операційний ризик визначають як ризик виникнення збитків у результаті недоліків та помилок у ході здійснення внутрішніх процесів у банку, допущених із боку співробітників, через інформаційні системи, а також зовнішніх подій»<sup>2</sup>. Схоже за змістом визначення пропонує Національний банк України (НБУ) в Постанові №64: «операційний ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик уключає юридичний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик»<sup>3</sup>. Як бачимо, підходи до визначення поняття операційного ризику різняться між собою, що спричиняє значні труднощі для банківських структур при створенні стратегій та політик управління даним ризиком.

Для більш якісної роботи щодо нівелювання реалізації операційного ризику банківським працівникам необхідно чітко розуміти природу даного ризику та причини його виникнення. Виділяють три основні причини виникнення операційного ризику: комп'ютерні збої, помилки персоналу та шахрайство. Також операційний ризик виникає через недосконалість побудови внутрішніх бізнес-процесів, втручання зовнішніх факторів, неповне використання можливостей систем.<sup>4</sup> Слід відмітити, що для сучасних банків характерні процеси поглинання та злиття, які призводять до відсутності уніфікованої організаційної структури, єдиного програмного і технічного забезпечення. Також українські банки сьогодні активно користуються аутсорсингом для розробки програмного забезпечення та налаштування технічного середовища, що несе для банку нові загрози, адже він не може належним чином оцінити якість роботи компанії, яка надає такі послуги. Проте основним фактором виникнення операційного ризику залишається людський, так як зазвичай комп'ютерні та технічні збої трапляються через неправильну експлуатацію програм та пристроїв, а також через недбале ставлення до них (економія на сервісі, захисті від вірусів та кібератак).

Так як природа виникнення операційного ризику досить неоднозначна і різноманітна, то розглянемо особливості операційного ризику в банку:

- складність в оцінці та вимірюванні операційного ризику;
- виникнення операційного ризику паралельно з іншим ризиком банку;
- латентний характер операційного ризику (іноді він реалізується не одразу після ризикової події, а втрати для банку можуть бути критичними);
- відсутність закономірності реалізації операційного ризику (як правило, прояв операційного ризику змінюється, постійно з'являються нові загрози, що пов'язано з технологічними та організаційними змінами в банку);

<sup>1</sup> Дмитришин, Л.І., Кушнір, О.С. (2014) Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*, 10, 188.

<sup>2</sup> Basel I.I (2004). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework 2004. *Bis.org* < <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm> > (2019, лютий, 04).

<sup>3</sup> *Постанова про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах*, 64, 2018 (Правління Національного банку України) *Офіційний сайт Національного банку України*. < <https://bank.gov.ua/document/download?docId=71600453> > (2019, лютий, 04).

<sup>4</sup> Дмитров, С.О. (2010) *Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку*: монографія. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 277.

Тому, базуючись на природі виникнення операційного ризику та особливостях його прояву, зазначимо, що визначати операційний ризик лише через призму технологічних збоїв і недоліків – це досить обмежений підхід. Під операційним ризиком розуміють також ризики, які обумовлені банківськими структурними помилками, тобто недоліками в організаційній, інформаційній, а також технологічній структурі банку. Наприклад, робота в банку може бути організована таким чином, коли один підрозділ або окремих працівник може частково володіти інформацією про роботу іншого підрозділу або працівника, або дублювати їх певні функції, що вкрай негативно впливає на інформаційну безпеку в банку.

Тому для кращого управління операційним ризиком виділимо декілька його підвидів: ризик технологій, персоналу, організаційний, а також ризик зовнішнього середовища. Ризик технологій характеризується збоями в технічних засобах, обладнанні, програмному забезпеченні. Ризик персоналу безпосередньо пов'язаний з людським фактором, який проявляється в зловживанні повноваженнями, передачі конфіденційної інформації, недотриманні правил поведінки з технікою, невиконанні працівниками банку чинного законодавства та нормативних документів Національного банку України. Організаційний ризик стосується управлінських помилок, неправильної організації бізнес-процесів у банку, неефективної процедури внутрішнього контролю. Ризик зовнішнього середовища полягає в змінах в економічній політиці держави, змінах в законодавстві, також на нього впливають політичні фактори, явища природного та техногенного характеру.<sup>1</sup>

Для того, щоб зрозуміти важливість роботи з управління операційним ризиком, розглянемо наслідки, до яких призводить його реалізація:

- витік конфіденційної інформації і інформації, що становить банківську таємницю;
- внутрішнє та зовнішнє шахрайство;
- втрата репутації;
- значні збитки майнового характеру;
- ліквідація банку.

Питаннями операційного ризику в банку займається комітет з управління операційним ризиком, до функцій якого входить «надання підтримки бізнес-підрозділам, вивчення ключових ризиків та подання звітності по них; розробка методики управління операційним ризиком (включаючи інструменти та інші засоби, необхідні бізнесам для ефективного та дієвого управління своїми ризиками)»<sup>2</sup>.

Наразі в Україні немає єдиної системи управління операційним ризиком для всіх банків, проте Національний банк України в Постанові №64 від 11 червня 2018 року розробив графік виконання банками України та банківськими групами заходів із запровадження вимог Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Даний графік передбачає протягом 2019 року розробити та затвердити політику управління операційним ризиком, план забезпечення безперервної діяльності, методики, методи, обов'язкові інструменти, процеси, інформаційні системи та звітування щодо операційного ризику.<sup>3</sup>

Вирішення проблем, пов'язаних з операційним ризиком в банку, здійснюється за допомогою застосування методів управління даним ризиком. Єдиної інструкції з використання того чи іншого методу в банках України не існує, кожен банк самостійно вирішує це питання, впроваджуючи певні вимоги до своєї системи ризик-менеджменту. І.М. Посохов<sup>4</sup> виокремлює наступні методи, які дають змогу попередити та запобігти операційному ризику:

<sup>1</sup> Посохов, І.М. (2012). Операційні ризики: управління та основні напрями зниження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 37. <[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik\\_UDAZT\\_2012\\_37\\_Posohov\\_Opera.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik_UDAZT_2012_37_Posohov_Opera.pdf)> (2019, лютий, 03).

<sup>2</sup> Коваленко, В.В. (2017) *Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти*: монографія. Одеса: ОНЕУ, 304.

<sup>3</sup> *Постанова про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах*, 64, 2018 (Правління Національного банку України) *Офіційний сайт Національного банку України*. <<https://bank.gov.ua/document/download?docId=71600453>> (2019, лютий, 04).

<sup>4</sup> Посохов, І.М. (2012) Операційні ризики: управління та основні напрями зниження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 37. <[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik\\_UDAZT\\_2012\\_37\\_Posohov\\_Opera.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik_UDAZT_2012_37_Posohov_Opera.pdf)> (2019, лютий, 03).

– поділ функцій – як зазначалось вище, повторення функціональних обов'язків в банку створює ризикову ситуацію, тому вкрай необхідно чітко розмежовувати функції працівників різних підрозділів;

– незалежна оцінка результатів діяльності – передбачає оцінку та перевірку роботи працівників банку зовні незалежними та незацікавленими в результаті експертами;

– контроль ринковості цін – потрібно проводити аналіз цін на продукти конкретного банку щодо їх відповідності ринковим цінам;

– подвійне введення та підтвердження операцій – даний метод допомагає усунути можливі помилки через людський фактор, так як операції, які проводить один фахівець, перевіряються іншим спеціалістом;

– контроль за зміною умов операції – цей метод передбачає виключення можливості самовільної зміни умов проведення операції працівником банку (наприклад, підписання договору про надання банківських послуг з невідповідними для політики банку умовами), всі можливі зміни мають заздалегідь узгоджуватися з керівництвом та проходити ретельний аналіз;

– підтвердження угоди контрагентом – цей спосіб дозволяє виключити ймовірність здійснення операції стосовно контрагента сторонньою особою, тому проведення будь-якої банківської операції повинно бути підтверджено самим контрагентом;

– контроль за юридичним оформленням операцій – юридична служба банку повинна ретельно слідкувати за правильністю та відповідністю законодавству всіх банківських операцій та угод, що нівелює юридичний ризик, який є складовою частиною операційного ризику.

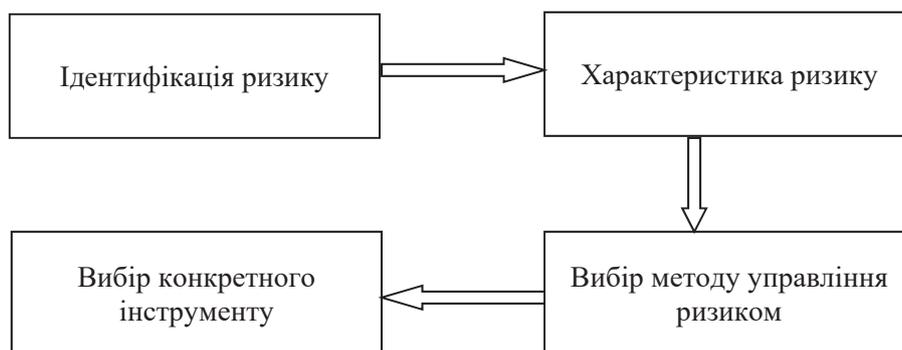
Необхідно зазначити, що також існують ймовірно-статистичний, бально-ваговий методи, моделювання<sup>1</sup>, а також стрес-тестування банківських установ<sup>2</sup>. Варто відмітити, що найбільш суперечливим з точки зору правильності та адекватності результатів є ймовірно-статистичний метод. Він заснований на теорії ймовірностей та дає змогу аналізувати операційний ризик лише після факту його реалізації. Тобто, якщо в банку не виявлено наявності операційного ризику і немає жодних невинуватих збитків, або вони в межах прогностичних значень, то даний метод не займається виявленням причин цих втрат, що сприяє накопиченню проблем та загостренню ситуації з операційним ризиком. Бально-ваговий метод присвоює певним інформативним показникам, які характеризують операційний ризик, вагові коефіцієнти. Надалі вони зводяться в єдину таблицю і оцінюються, використовуючи різні шкали. Це дає змогу виявити проблемні місця в управлінні операційним ризиком. Метод моделювання передбачає створення певної умовної моделі настання події операційного ризику. Надалі на основі моделі оцінюється частота і розмір збитків, завданих банку, після чого проводиться аналіз причин, що спонукали до настання ризику. Щодо стрес-тестування, то його відносять до найбільш прогресивного та адекватного методу оцінки операційного ризику. Суть даного методу полягає в створенні певних сценаріїв подій в банківській установі, під час яких здійснюють коливання основних факторів ризику і спостерігають за отриманим результатом. На основі отриманої інформації здійснюють кількісний і якісний аналіз, а також розробляють заходи щодо мінімізації операційного ризику в майбутньому.

Після вибору методу управління операційним ризиком менеджмент банку стикається з проблемою вибору інструментів управління даним ризиком. Їх вибір грає ключову роль в забезпеченні мінімальних втрат від реалізації даного ризику. Тому розглянемо схему вибору інструментів управління операційним ризиком (рис.1), яку найчастіше свідомо або несвідомо використовує ризик-менеджмент у банках.

В результаті такого процесу вдається обрати найоптимальніші методи та інструменти управління операційним ризиком. Під час вибору найкращого інструменту управління важливо здійснити аналіз на предмет того, наскільки той чи інший інструмент простий у використанні, як швидко персонал банку зможе освоїти принцип його роботи, а також якою буде вартість впровадження і використання такого інструменту в банківській установі.

<sup>1</sup> Дмитров, С.О. (2010) *Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку*: монографія. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 277.

<sup>2</sup> Безштанько, Д.В. (2012) Використання стрес-тестування для перевірки ефективності управління операційним ризиком банку. *Вісник Вінницького Політехнічного інституту*, 4, 40-44.



**Рис. 1** Порядок вибору інструментів управління операційним ризиком банку

Тому розглянемо перелік деяких інструментів управління операційним ризиком, які на практиці застосовуються у вітчизняних та іноземних банках:

- карта ризику – передбачає розробку індикаторів операційного ризику для визначення слабких сторін в банку та для організації заходів протидії ризику;

- семінари для персоналу – дозволяють розглядати та аналізувати всі ризикові ситуації як на прикладі конкретного банку, так і на прикладі інших банків. На даних заходах проводяться тренінги з навчання та інформування персоналу стосовно причин операційних ризиків;

- програми страхування – деякі банки надають перевагу комплексному страхуванню від операційного ризику (страхування відповідальності, страхування від злочинів), що означає, звісно, не захист від спричинення шкоди, а повної або часткової її компенсації вже після отримання збитків;

- внутрішній контроль – на противагу попередньому інструменту, внутрішній контроль є засобом превентивної дії, тобто він забезпечує виявлення потенційних загроз репутації та фінансовому становищу банку, в його компетенції регулярно здійснювати перевірку процесів управління і оцінки операційного ризику;

- факторний аналіз – для розробки управлінських рішень стосовно операційного ризику застосовують даний інструмент, який показує, який чинник (фактор) ризику найбільшою мірою впливає на результативний показник (наприклад, на прибуток банку) і на його динаміку.

Деякі дослідники виділяють також якісні та кількісні інструменти управління операційним ризиком банку.<sup>1</sup> До якісних інструментів відносять самооцінку ризику, звіти експертів і аудиторів. До кількісних – бази даних про втрати, об'ємні індикатори, ключові індикатори та статистичний аналіз. Однак ми вважаємо, що першочерговим і головним інструментом у боротьбі з операційним ризиком повинна бути виважена та розроблена з урахуванням особливостей банку політика управління даним ризиком.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, бачимо, що дослідження операційного ризику для підвищення ефективності роботи банківського сектору в Україні грає визначальну роль, особливо на тлі всезростаючого розвитку інформаційних технологій, впровадження в банківську діяльність досягнень науково-технічного прогресу. Конкуренція за клієнтів та доходи змушує банки займатися розробкою нових продуктів та послуг, а також користуватися послугами аутсорсерів. Через відсутність єдиної науково-методичної бази з управління операційним ризиком в банку виникають ситуації, коли неможливо гарантувати безперервність роботи, її ефективність та безпечність. Тому ми вважаємо, що сьогодні, в період розвитку діджитальної економіки, українським банкам необхідно розбудовувати систему управління операційним ризиком, займатися постійним моніторингом та оцінкою власного операційного середовища та долучатися до створення методологічних основ управління даним ризиком для своєчасного його виявлення та попередження.

<sup>1</sup> Дмитров, С.О. (2010) *Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку*: монографія. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 277.

## References:

1. Kovalenko, V.V. (2017) *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty: monohrafiia* [Risk Management System in Banks: Theoretical and Methodological Aspects: Monograph]. Odesa: ONEU. [in Ukrainian].
2. Starostina, A.O. (2004) *Ryzhyk-menedzhment: teoriia ta praktyka: navchalnyi posibnyk* [Risk Management: Theory and Practice: the manual], Kyiv: Vydavnytstvo Politekhnik. [in Ukrainian].
3. Dmytrov, S.O. (2010) *Modeliuvannia otsinky operatsiinoho ryzyku komertsiiinoho banku: monohrafiia* [Modeling an Operational Risk Assessment for a Commercial Bank: Monograph], Sumy: Ukrainska akademiia bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy. [in Ukrainian].
4. Posokhov, I.M. (2012) Operatsiini ryzyky: upravlinnia ta osnovni napriamy znyzhennia [Operational Risks: Management and Key Directions of Decrease]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the Economy of Transport and Industry]. <[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik\\_UDAZT\\_2012\\_37\\_Posohov\\_Opera.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/1326/1/vestnik_UDAZT_2012_37_Posohov_Opera.pdf)> (2019, February, 03). [in Ukrainian].
5. Chaplyha, V.V. (2013) Upravlinnia operatsiinym ryzykom v zabezpechenni efektyvnosti funktsionuvannia banku [Operational risk management in ensuring the effective functioning of the bank]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], 4, 150-156. [in Ukrainian].
6. Dmytryshyn, L.I., Kushnir, O.S. (2014) Modeliuvannia otsinky operatsiinoho ryzyku komertsiiinoho banku [Modeling an Operational Risk Assessment of a Commercial Bank]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika* [Bulletin of the Precarpathian University. Economy], 10, 188. [in Ukrainian].
7. Basel, I.I (2004). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004. *Bis.org* <<https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>> (2019, February, 04). [in English].
8. *Postanova pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh, 64, 2018* (Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy) [Resolution on approval of the Regulation on the organization of a risk management system in banks of Ukraine and banking groups, 64, 2018 (Board of the National Bank of Ukraine)] *Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy* [Official site of the National Bank of Ukraine]. (2019, February, 04). [in Ukrainian].
9. Bezshanko, D.V. (2012) Vykorystannia stres-testuvannia dlia perevirky efektyvnosti upravlinnia operatsiinym ryzykom banku [Use of stress testing to test the effectiveness of managing the operational risk of the bank]. *Visnyk Vynnytskoho Politekhnichnoho instytutu* [Bulletin of Vinnitsa Polytechnic Institute], 4, 40-44. [in Ukrainian].