

SECTION 4. MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-16>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН

RISK MANAGEMENT IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE BANKING ORGANIZATIONS ACTIVITIES UNDER FORCE MAJEURE CONDITIONS

Бардась А.В.

*доктор економічних наук, професор,
директор навчально-наукового інституту економіки
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро, Україна*

Artem Bardas

*Doctor of Economics Sciences, Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute of Economics
Dnipro University of Technology
Dnipro, Ukraine*

Авраменко О.О.

*аспірант кафедри менеджменту
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро, Україна*

Oleksandr Avramenko

*Postgraduate Student of the Department of Management
Dnipro University of Technology
Dnipro, Ukraine*

Традиційне уявлення про менеджмент як мистецтво управління організаціями задля забезпечення їхньої конкурентоздатності певною мірою трансформувалося після початку широкомасштабної агресії росії проти України. Як будь-яка велика війна, ця агресія призвела до кризи.

Дана криза не оминула й банківського сектору України, оскільки банки втратили можливість здійснювати свої основні операції. Певний вплив на ситуацію спричинив той факт, що значна частка банків мають іноземний капітал.

Варто зазначити, що банки з іноземним капіталом, контролюючи половину ресурсів на ринку, сконцентрували менше третини активів та зобов'язань. Однак, хоча така присутність іноземних банків у банківській системі України передбачає певний рівень залежності від інших країн (країн походження капіталу), проте сам цей факт створює не лише додаткові загрози для національної банківської системи, але й додаткові можливості.

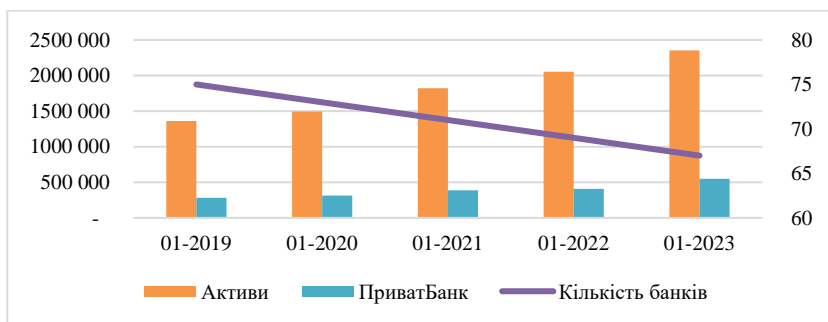


Рис. 1. Загальні активи та кількість банків в Україні [3]

Загрози пояснюються наявністю групи банків, які є дочірніми структурами відповідних російських або пов'язаних з цією країною фінансово-промислових груп.

Управління ризиками в умовах невизначеності стає основною частиною стратегічного планування розвитку фінансових установ при тісній взаємодії з топ-менеджментом. При цьому враховуючи передовий досвід в галузі аналітики та неупередженого прийняття рішень. Репутаційний ризик має стійкі причинно-наслідкові зв'язки з діяльністю банківської установи, її мотивами та орієнтирами поведінки у навколишньому світі, зокрема в економічній сфері. Джерелом репутаційного ризику, як зазначається у праці [5], є не стільки конкретні факти та події, пов'язані з організацією, скільки характер інформації, що отримана окремими суб'єктами з точки зору впливу на формування суб'єктивних уявлень щодо організації. Тому фінансовим організаціям необхідно критично ставитись до інформації, яка береться до уваги при

ухваленні управлінських рішень, та джерелами якої є засоби масової інформації та інших інформаційних ресурсах, оскільки погіршення ділової репутації, спричинене негативним сприйняттям клієнтів, контрагентів, веде до погіршення умов діяльності і виникнення інших видів ризиків (операційного, ринкового, ліквідності) [4].

Одним з основних джерел, що дозволяє виявляти ризики на початковому етапі є використання методу експертних оцінювань. У звіті Національного банку України [3] представлено оцінки респондентами стану фінансового сектору України за минулі шість місяців та очікувань на наступне півріччя. Абсолютна більшість респондентів при оцінюванні ризику у діяльності організацій фінансового сектору визначили його як «високий» та «дуже високий». Щодо основних джерел ризику, то їхня градація суттєво не змінилася за час від останнього моніторингу. Основними є війна з росією, рівень поточної та очікуваної інфляції, динаміка та волатильність обмінного курсу, якість застави та вартість активів, динаміка припливу іноземного капіталу в Україну.

За таких обставин, топ-менеджмент банківської організації має брати до уваги ключові показники ризиків та загроз для фінансової стабільності банків державного сектору, що виникають при операційній діяльності у стратегічній перспективі. Зокрема, це передбачає постійний моніторинг дотримання банком нормативів ліквідності та капіталу, у тому числі значення високоліквідних активів банку; якість кредитного портфеля банку (оцінювання платоспроможності клієнтів, ліквідність заставного майна та активів); збереження даних, захист від кібератак (протидія пошкодженню/недоступності/заволодінню інформацією, необхідної для здійснення діяльності банком); відсутність можливості безперебійного надання послуг у зв'язку із втратою інфраструктури або її недоступністю, забезпечення можливості персоналу виконувати свої функціональні обов'язки.

Застосовуючи рекомендації, які були надані Національним Банком України та Кабінетом Міністрів, менеджмент банківських організацій отримав інструменти управління ліквідністю в умовах існування кредитних ризиків та необхідності якісної оцінки кредитного портфеля. Щоб з'ясувати коректність відображення якості кредитного портфеля, достатність формування резервів та оцінити реальний розмір регулятивного капіталу, НБУ проводить оцінку стійкості банківських організацій, За її результатами визначаються строки для відновлення банками капіталу та графік скасування тимчасових регуляторних послаблень. Більшість організацій та їх підрозділів забезпечує

відновлення капіталу завдяки майбутнім прибуткам, в окремих випадках – за рахунок залучення коштів акціонерів. З урахуванням висновків оцінки стійкості визначається стратегія роботи банківської організації з непрацюючими активами.

Результати моніторингу свідчать про те, що більшість банківських організацій зберігають високий рівень ліквідності, що значною мірою забезпечується тенденцією надходження на депозити коштів юридичних та фізичних осіб, проте особливістю теперішньої ситуації є скорочення строку укладання депозитних угод, наслідком чого стає підвищення резервних вимог Національним банком для коштів на поточних рахунках та на вимогу, а також формування вимог щодо процентної політики задля залучення коштів [3]. Також НБУ запровадило банківське рефінансування для банківських організацій із додатковими залученими коштами терміном на один рік.

Програж ОВДП і система рефінансування допомогли банківським організаціям отримати нові способи залучення коштів клієнтів і змогу нівелювати втрати викликані припиненням кредитування. 2022 рік став для банків роком подолання операційних викликів та роком оптимізації витрат і перегляду стратегій на найближчій термін. Банківський сектор успішно пройшов даний етап та пристосувався до змін: 90% банків, як з іноземним так і з українським капіталом пережили цей важкий період, що особливо помітно у співставленні з 2014 роком.

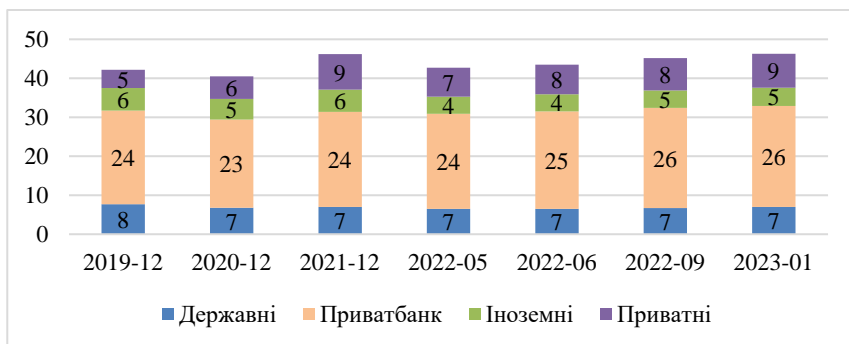


Рис. 2. Кількість активних платіжних карток за групами банків, млн. одиниць [3]

Протягом 2022 року банки намагалися оптимізувати структуру власних витрат, скорочуючи відділення (закрито кожне п'яте відділення)

та розвиваючи послуги електронного банкінгу. У першу чергу скорочувалися відділення та персонал у регіонах, де тривали активні бойові дії або до яких наближалася лінія фронту, а отже, попит на банківські послуги був нижчим. Найбільша кількість скорочених відділень припадала на Харківську і Донецьку області, Київ та Херсонську область.

Також банками було пропрацьовано кредитну політику стосовно платіжних карток, а саме перегляд строку їх дії та можливостей отримання банківської карти знаходячись за кордоном або не маючи доступу до відділення. За рахунок цього вдалося зберегти існуючу базу клієнтів і залучити нових, тобто отримати додатковий прибуток від транзакційної активності.

Також, менеджмент банків змінив пріоритет з кредитування фізичних осіб на кредитування юридичних осіб – промислових підприємств. На рис. 2 помітне суттєве зростання кредитування юридичних осіб завдяки кредитуванню корпорацій. Отже, у найближчій перспективі банківські організації зможуть отримати прибуток від кредитування і збільшення кредитних портфелів корпорацій та інших суб'єктів господарювання.

Література:

1. Chaliuk Julia. (2022). Global socio-economic implications of the russia-Ukraine war. *Economy and Society*, 37, 10.
2. Кількість банків в Україні. (2023). URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>
3. Опитування про системні ризики фінансового сектору. (2022). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4
4. Bardas, A., Dudnyk, A., Avramenko, O., and Kazymyrenko, O. (2022). Management of financial institutions and risks under uncertainty. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2 (20), 68–77.
5. Тростянська К.М. (2014). Когнітивна структуризація предметної області і «репутаційний ризик організації». *Економічний аналіз*, 15 (3), 197–205.
6. Kovalenko, V., Kochorba, V., & Koval, N. (2021). Study of the current state of the credit portfolio of Ukrainian banks and the efficiency of its management. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(1), 716.
7. Чайкіна, А. (2022). Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>