

## АНОТАЦІЯ

### наукової роботи під шифром «НАДЗВИЧАЙНА СИТУАЦІЯ»

**Актуальність теми.** Банківські системи багатьох країн світу протягом останніх років функціонували у досить складних умовах. Негативний вплив валютного та кредитного ризиків спричинив погіршення ефективності діяльності банків, зменшення прибутковості активів і капіталу, істотне погіршення якості кредитних портфелів банків. Новою загрозою успішному функціонуванню банківської системи стали надзвичайні ситуації різного характеру, до яких банки не були готові та не змогли ефективно відреагувати.

**Метою наукової роботи** є дослідження теоретично-методичних і прикладних аспектів управління операційною діяльністю банку в умовах надзвичайних ситуацій.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання:**

- виявити типові проблеми розвитку банківництва в Україні та популярні заходи з їх нівелювання з метою ідентифікації місця надзвичайних ситуацій у системі загроз операційній діяльності банківських установ;
- охарактеризувати систему управління операційною діяльністю банків в умовах надзвичайних ситуацій;
- надати характеристику АТ «ОТП Банк» і ризикам його діяльності;
- дослідити вплив надзвичайної ситуації, спричиненої АТО на Сході України, на ефективність операційної діяльності АТ «ОТП Банк»;
- розробити методичний інструментарій і оцінити соціально-економічну ефективність переорієнтації операційної діяльності АТ «ОТП Банк» на web-банкінг в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19.

**Об'єктом дослідження** виступає операційна діяльність банку в умовах надзвичайних ситуацій.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління операційною діяльністю банку в умовах надзвичайних ситуацій.

**Методологічну базу дослідження** складають метод аналізу та синтезу, системний підхід, діалектичний метод, порівняльний аналіз, прийоми економічного аналізу, опитування, графічний метод.

**Інформаційну базу дослідження** становлять: нормативно-правові акти, які регулюють діяльність банківських установ; монографічні роботи та наукові статті вітчизняних і зарубіжних економістів у фахових економічних виданнях; матеріали науково-практичних конференцій і семінарів з питань формування та реалізації кредитної політики; статистичні матеріали, отримані з офіційного сайту Національного банку України; внутрішні положення та річні звіти АТ «ОТП Банк».

**Наукова новизна результатів наукової роботи** полягає у наступному:

– розроблено методичний інструментарій оцінювання соціально-економічного ефекту від переорієнтації операційної діяльності банківських установ на web-банкінг в умовах пандемічної кризи та інших надзвичайних ситуацій.

**Апробація результатів наукової роботи.** Результати наукової роботи отримали відображення у **6 публікаціях**, з яких **2 наукові статті** та **4 тези доповідей** на міжнародних наукових конференціях.

Бібліографія публікацій авторів наведена нижче без вказання авторів задля забезпечення анонімності конкурсної роботи:

**Наукові статті:**

1. Операційна діяльність банку в умовах надзвичайних ситуацій. *Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Х: Стиль-Издат, 2020. № 12 (том 1). С. 39-42.

2. Проблеми розвитку банківництва в Україні та перспективні напрями їх нівелювання. *Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Х: Стиль-Издат, 2020. № 12 (том 1). С. 151-155.

### **Тези доповідей на міжнародних наукових конференціях:**

3. Концепція реформування банківської системи України. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 15 березня 2019 року)*. Х.: ХНАДУ, 2019. С. 32-33.

4. Еволюція нормативно-правового забезпечення розвитку банківської справи в Україні. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XIII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 13 березня 2020 року)*. Х.: ХНАДУ, 2020. С. 14-16.

5. Державне програмування розвитку банківництва: вітчизняний досвід і перспективи вдосконалення. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XIII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 13 березня 2020 року)*. Х.: ХНАДУ, 2020. С. 16-19.

6. Методика розрахунку соціально-економічного ефекту від використання web-банкінгу під час пандемії COVID-19. *Пріоритети фінансово-економічного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15 січня 2021 р)*. Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 80-82.

Ксерокопії зазначених публікацій представлені у супровідних документах.

**БАНКІВСЬКА УСТАНОВА, НАДЗВИЧАЙНА СИТУАЦІЯ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИЗИК, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ**

Міністерство освіти і науки України

Шифр наукової роботи «НАДЗВИЧАЙНА СИТУАЦІЯ»

Наукова робота на тему:

**НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ  
УСТАНОВ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОТП БАНК»)**

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
1 Надзвичайні ситуації у системі загроз операційній діяльності банківських установ в Україні .....	6
1.1 Проблеми розвитку банківництва України та заходи з їх нівелювання .....	6
1.2 Система управління операційною діяльністю банків в умовах надзвичайних ситуацій .....	10
2 Надзвичайні ситуації в операційній діяльності банку (на прикладі АТ «ОТП Банк») .....	16
2.1 АТ «ОТП Банк»: загальна характеристика та ризики діяльності .....	16
2.2 Вплив надзвичайної ситуації, спричиненої АТО на Сході України, на ефективність операційної діяльності АТ «ОТП Банк».....	20
2.3 Соціально-економічна ефективність переорієнтації операційної діяльності АТ «ОТП Банк» на web-банкінг в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19.....	22
Висновки .....	27
Перелік посилань .....	29

## ВСТУП

Банківські системи багатьох країн світу протягом останніх років функціонували у досить складних умовах. Негативний вплив валютного та кредитного ризиків спричинив погіршення ефективності діяльності банків, зменшення прибутковості активів і капіталу, істотне погіршення якості кредитних портфелів банків. Новою загрозою успішному функціонуванню банківської системи стали надзвичайні ситуації різного характеру, до яких банки не були готові та не змогли ефективно відреагувати.

Метою наукової роботи є дослідження теоретично-методичних і прикладних аспектів управління операційною діяльністю банку в умовах надзвичайних ситуацій.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- виявити типові проблеми розвитку банківництва в Україні та популярні заходи з їх нівелювання з метою ідентифікації місця надзвичайних ситуацій у системі загроз операційній діяльності банківських установ;
- охарактеризувати систему управління операційною діяльністю банків в умовах надзвичайних ситуацій;
- надати характеристику АТ «ОТП Банк» і ризикам його діяльності;
- дослідити вплив надзвичайної ситуації, спричиненої АТО на Сході України, на ефективність операційної діяльності АТ «ОТП Банк»;
- розробити методичний інструментарій і оцінити соціально-економічну ефективність переорієнтації операційної діяльності АТ «ОТП Банк» на web-банкінг в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19.

Об'єктом дослідження виступає операційна діяльність банку в умовах надзвичайних ситуацій.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління операційною діяльністю банку в умовах надзвичайних ситуацій.

Методологічну базу дослідження складають метод аналізу та синтезу, системний підхід, діалектичний метод, порівняльний аналіз, прийоми економічного аналізу, опитування, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти, які регулюють діяльність банківських установ; монографічні роботи та наукові статті вітчизняних і зарубіжних економістів у фахових економічних виданнях; матеріали науково-практичних конференцій і семінарів з питань формування та реалізації кредитної політики; статистичні матеріали, отримані з офіційного сайту Національного банку України; внутрішні положення та річні звіти АТ «ОТП Банк».

Наукова новизна результатів наукової роботи полягає у наступному:

– розроблено методичний інструментарій оцінювання соціально-економічного ефекту від переорієнтації операційної діяльності банківських установ на web-банкінг в умовах пандемічної кризи та інших надзвичайних ситуацій.

Апробація результатів наукової роботи. Результати наукової роботи отримали відображення у 6 публікаціях, з яких 2 наукові статті та 4 тези доповідей на міжнародних наукових конференціях.

Бібліографія публікацій авторів наведена нижче без вказання авторів задля забезпечення анонімності конкурсної роботи:

Наукові статті:

1. Операційна діяльність банку в умовах надзвичайних ситуацій. *Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Х: Стиль-Издат, 2020. № 12 (том 1). С. 39-42.

2. Проблеми розвитку банківництва в Україні та перспективні напрями їх нівелювання. *Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Х: Стиль-Издат, 2020. №12 (том 1). С. 151-155.

Тези доповідей на міжнародних наукових конференціях:

3. Концепція реформування банківської системи України. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 15 березня 2019 року)*. Х.: ХНАДУ, 2019. С. 32-33.

4. Еволюція нормативно-правового забезпечення розвитку банківської справи в Україні. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XIII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 13 березня 2020 року)*. Х.: ХНАДУ, 2020. С. 14-16.

5. Державне програмування розвитку банківництва: вітчизняний досвід і перспективи вдосконалення. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: Матеріали XIII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 13 березня 2020 року)*. Х.: ХНАДУ, 2020. С. 16-19.

6. Методика розрахунку соціально-економічного ефекту від використання web-банкінгу під час пандемії COVID-19. *Пріоритети фінансово-економічного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15 січня 2021 р)*. Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 80-82.

Ксерокопії зазначених публікацій представлені у супровідних документах.



# 1 НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАГРОЗ ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

## 1.1 Проблеми розвитку банківництва України та заходи з їх нівелювання

Виходячи з особливих ролі та місця банківської системи у забезпеченні економічного розвитку країни, проблемам розвитку банківництва в Україні приділяється увага у працях багатьох вітчизняних науковців.

Л. Простебі до основних перепон функціонування вітчизняної банківської системи відносить: недосконалу систему нагляду за банківською системою та небанківськими фінансовими організаціями; недосконалу систему антикризових заходів і непослідовність їх застосування; нерозвиненість небанківських механізмів фінансування економіки [1].

Згідно результатів досліджень Н. Ізюмцевої та В. Пономаренко в Україні внаслідок світової фінансової кризи розвиваються певні негативні тенденції в кадровій політиці банківських установ: прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) за рахунок зменшення витрат на персонал, і, перш за все, скорочення чисельності працівників; відсутність належного кадрового аудиту, в результаті чого скорочення штатів має механічний характер без урахування обраної стратегії розвитку організації, а іноді й з порушенням чинного трудового законодавства; масштабне безробіття в банківській галузі, причому як серед молодих спеціалістів, котрі в принципі не можуть отримати жодної посади в банківській галузі, так і серед досвідчених фахівців; погіршення умов працюючого персоналу банків; слабкі або відсутні технології перевірки на лояльність персоналу; неефективне використання сучасних методів управління персоналом [2].

Н. Чиж і М. Дзямучич наголошують на низькому рівні впровадження інновацій у банківську діяльність, що стримує розвиток банківської системи України [3].

Однією з основних впроваджених інновацій в банківській сфері України в останні роки став Інтернет-банкінг, проте для його функціонування вітчизняні дослідники вбачають ряд перепон, серед яких: нерозвиненість вітчизняного законодавства, консервативності деяких клієнтів, недостатня кількість користувачів Інтернету, нерівномірність проникнення Інтернету в різних регіонах країни [4].

Важливим аспектом підвищення ефективності функціонування банківської системи України є не лише кадрове та інформаційне, а й маркетингове забезпечення трансформаційних процесів.

Науковці С. Князь і М. Горун виділили такі проблеми маркетингового забезпечення формування депозитних ресурсів банку: нераціональне використання інвестицій на маркетингове забезпечення; неправильна організація роботи працівників маркетингового відділу; відсутність оптимального критерію поділу споживачів депозитних послуг на групи, низький індекс клієнтської лояльності [5].

Не менше значення для забезпечення ефективного функціонування банківської системи України має запровадження адекватної системи контролінгу.

Як зазначає Л. Дякон, на даному етапі розвитку банківської системи України контролінг як система управління банком недостатньо розвинута. Недостатня кількість наукових досліджень з цієї проблематики, відсутність методик побудови системи контролінгу у банках, адаптивної до реалій української економіки, відсутність фахівців з контролінгу, практична значимість комплексного використання контролінгу підтверджують необхідність впровадження контролінгу в банках України [6].

Табл. 1.1 містить систему заходів для нівелювання зазначених проблем розвитку банківництва в Україні.

Таблиця 1.1 – Заходи з нівелювання проблем розвитку банківництва в Україні

Автор(-и)	Заходи з нівелювання проблем розвитку банківської системи
1	2
Л. Простебі	поступове підвищення мінімального розміру капіталу для банків та розробка сучасної нормативної бази злиття та поглинання банків з метою створення дієвих стимулів щодо консолідації капіталу у банківській системі; удосконалення системи економічних нормативів; удосконалення системи корпоративного управління банків, зокрема, їх систем ризик-менеджменту, яке повинно супроводжуватися чіткою ідентифікацією кінцевих бенефіціарних власників банків та пов'язаних з ними осіб для недопущення вимивання капіталу банків через операції з інсайдерами; підвищення ефективності механізмів, спрямованих на завчасну ідентифікацію фінансових проблем окремих банків; підвищення ефективності механізмів, спрямованих на вилучення проблемних банків з ринку; створення правової бази для вжиття екстрених заходів для стабілізації банківської системи України під час криз [1]
Н. Ізюмцева, В. Пономаренко	використання якісного кадрового аудиту для розроблення та реалізації кадрової стратегії; підвищення ефективності системи добору кадрів для банківських установ; створення гнучкої системи мотивації персоналу банківських установ; розвиток системи перепідготовки та цільового навчання персоналу банківських установ [2]
С. Князь, М. Горун	оцінювання маркетингового забезпечення формування депозитних ресурсів банку; аналіз факторів, які впливають на маркетингове забезпечення формування депозитних ресурсів банку; розгляд методів ідентифікування резервів поліпшення маркетингового забезпечення; розроблення методичних підходів до вдосконалення маркетингового забезпечення формування депозитних ресурсів банку [5]
С. Чернявський, С. Бондар	вирішення проблеми шахрайства з фінансовими ресурсами в банківській сфері, зокрема, завдяки вдосконаленню норм ККУ щодо відповідальності за злочини у сфері господарської діяльності, підвищення ефективності засобів і прийомів застосування норм [7]
В. Сирота	удосконалення засад організації роботи банківських установ України з проблемними кредитами, зокрема, через використання санаційного (госпітального) банку як механізму роботи з проблемною заборгованістю [8]
О. Дробницька	сек'юритизація активів як інструмент управління проблемними кредитами банків шляхом створення Фонду проблемних кредитів. При реалізації проблемних кредитів банківськими установами через такий фонд на засадах сек'юритизації активів банки покращують свій баланс реалізуючи такі кредити і не формуючи при цьому резервів, водночас, зменшуючи суму оподаткованого прибутку через віднесення суму дисконту по цій операції на валові витрати [9]
А. Олійник	фінансова допомога (надання кредитів, купівля активів, рекапіталізація, розміщення депозитів), реорганізація (злиття, поглинання, продаж, створення перехідного банку), ліквідація (виплата гарантованої суми, розрахунок із кредиторами (включаючи незастраховані депозити та кредиторські вимоги страховика)) [10]

1	2
Л. Бригінська	встановлення оптимального співвідношення між темпами зростання ВВП та темпами зростання найбільш важливих напрямів роботи банків, зокрема, темпів зростання їх активів; оптимізація цінових параметрів у залученні та розміщенні банківських ресурсів; створення умов щодо залучення довгострокових ресурсів; забезпечення ефективного механізму рефінансування банків з боку НБУ, використання механізму диференціації окремих нормативів регулювання діяльності банків у тій частині, яка стосується умов організації кредитного процесу; створення спеціалізованого банку розвитку, головним завданням якого повинна стати реалізація довгострокового кредитування пріоритетних галузей економіки тощо [11]
А. Кулінська	територіальне наближення банківських послуг до цільових груп споживачів; впровадження пріоритетних напрямів концентрації статутного капіталу та універсальності банківської діяльності; пристосування якості банківських послуг до міжнародних стандартів (ISO, Європейського Союзу, ООН, Міжнародного валютного фонду та ін.); розроблення внутрішньобанківської нормативної бази, яка б регламентувала банківську діяльність (інструкції, положення, функціональні обов'язки, принципи конфіденційності та ін.); використання системного аналізу і прогнозування економічної та фінансової діяльності банківських структур, власної концепції розвитку та управління [12]
О. Еркес	продаж (передача) кредитних портфелів іншим банкам; продаж із значним дисконтом проблемних кредитів колекторним компаніям; передача кредитів власним факторинговим компаніям; передача майна, що придбав банк внаслідок звернення вимог на заставу, компаніям з управління активами; передача проблемних кредитів санаційному (державному) банку; списання активів за рахунок резервів; інші форми переведення боргу; повний продаж бізнесу разом з кредитами та депозитами іншим банкам [13]

Джерело: складено авторами

Результати проведеного дослідження вказали на складність, комплексність і систематичність проблем розвитку банківської системи України. Проте, з табл. 1.1 можемо зробити й інший висновок: науковцями сьогодні не приділяється багато уваги питанню провадження діяльності банківських установ України в умовах надзвичайних ситуацій, які являють собою «порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єктах або територіях, спричинене аварією, катастрофою, епідемією, стихійним лихом, епізоотією, епіфітотією, великою пожежею, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських і матеріальних втрат» [14].

## 1.2 Система управління операційною діяльністю банків в умовах надзвичайних ситуацій

Надзвичайний режим роботи для окремих банків або банківської системи України запроваджується та скасовується рішенням Правління Національного банку України.

У випадку настання надзвичайної ситуації Правління Національного банку приймає рішення про створення комісії (робочої групи), визначає її склад, розподіл повноважень та строки дії.

Перелік повноважень комісії (робочої групи) Національного банку України з організації роботи банків в умовах надзвичайних ситуацій представлений на рис. 1.1.

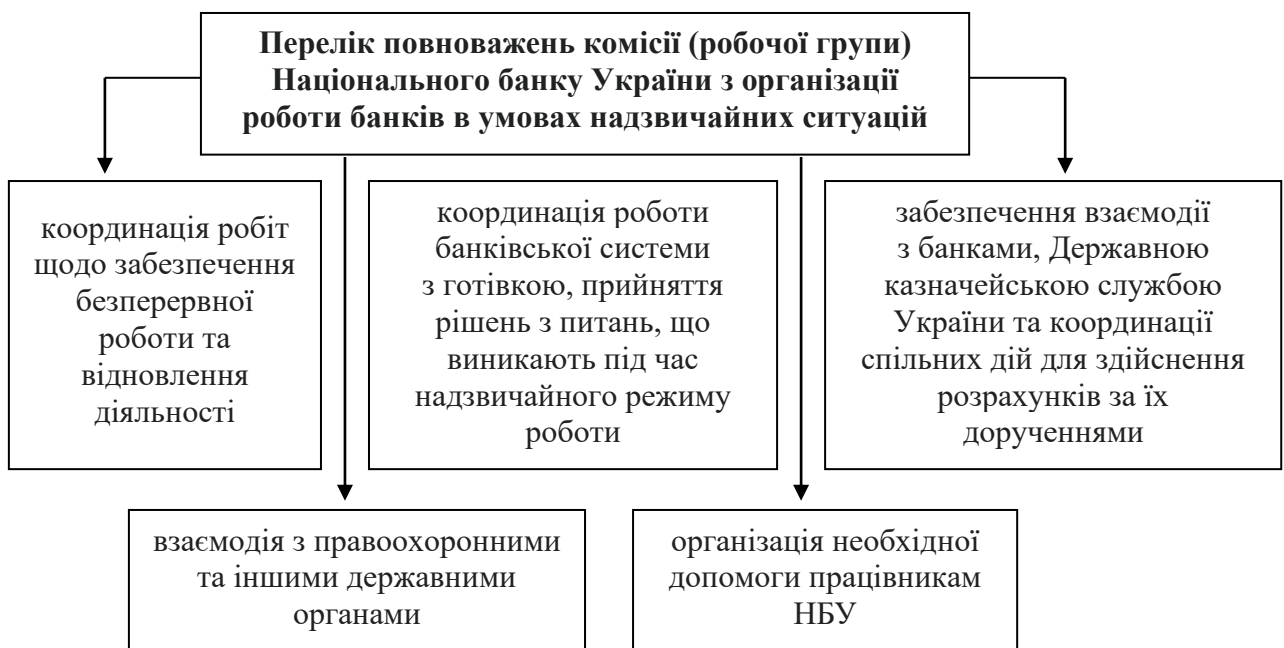


Рисунок 1.1 – Перелік повноважень комісії (робочої групи) Національного банку України з організації роботи банків в умовах надзвичайних ситуацій

Джерело: побудовано авторами на підставі [15]

Комісія (робоча група) приймає також рішення щодо інших питань, які виникають під час надзвичайного режиму роботи та відновлення діяльності банківської системи.

Правління Національного банку має право прийняти рішення щодо призупинення, заборони діяльності банків чи здійснення окремих операцій.

Банки приймають рішення щодо розроблення планів дій, створення комісій (робочих груп), визначення порядку внутрішніх банківських процедур здійснення операцій в умовах надзвичайного режиму роботи, а також щодо відновлення діяльності. Банки узгоджують відповідні плани дій з комісією (робочою групою) Національного банку за необхідності.

Рис. 1.2 ілюструє перелік повноважень керівника банку у умовах надзвичайних ситуацій.

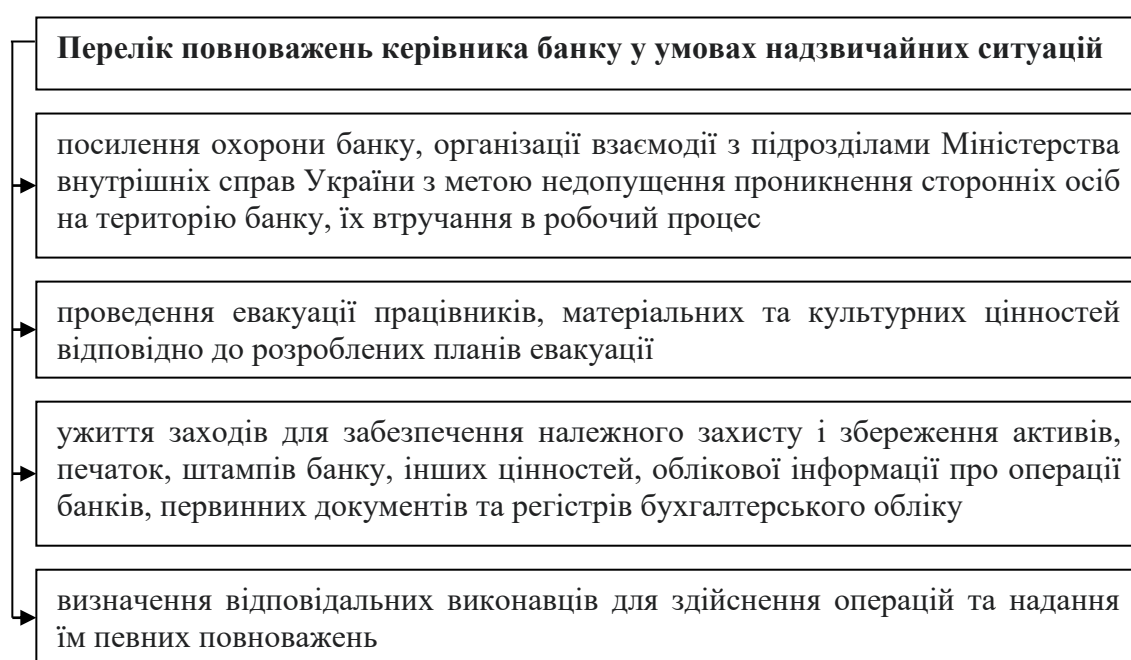


Рисунок 1.2 – Перелік повноважень керівника банку

в умовах надзвичайних ситуацій

Джерело: побудовано авторами на підставі [15]

Загроза збитків або масштабного припинення банківських операцій вимагає від банку інституційних зусиль з планування заходів на випадок виникнення непередбачених обставин (надзвичайних ситуацій).

Планування заходів на випадок виникнення непередбачених обставин дає змогу зменшити втрати і вірогідність їх виникнення, підвищити швидкість відновлення операцій банку.

План дій банківської установи в надзвичайних ситуаціях має наступну структуру (рис. 1.3).

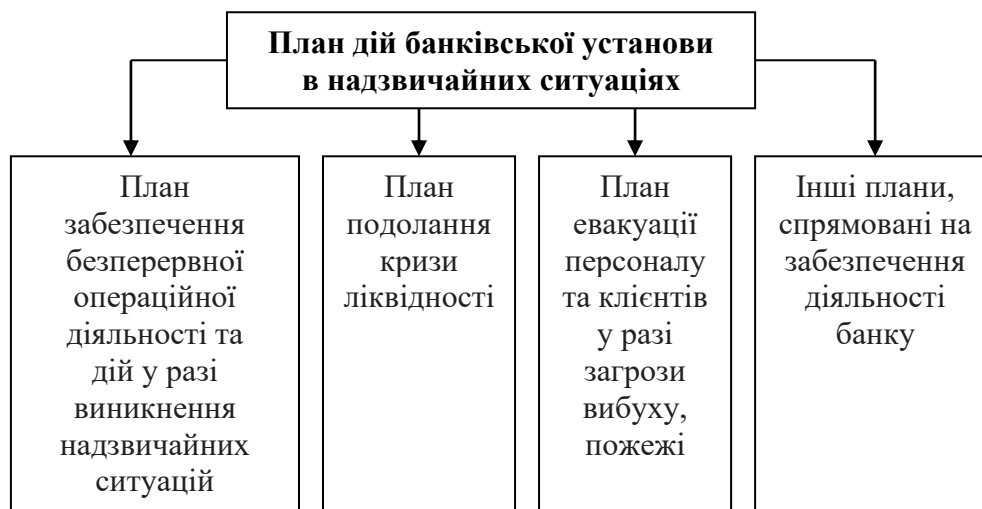


Рисунок 1.3 – План дій банківської установи в надзвичайних ситуаціях

Джерело: побудовано авторами на підставі [16]

Метою Плану дій банківської установи в надзвичайних ситуаціях є:

- мінімізація фінансових втрат банку;
- продовження обслуговування клієнтів і учасників ринку;
- захист працівників та клієнтів від наслідків надзвичайної ситуації;
- організація життєзабезпечення працівників та клієнтів під час надзвичайної ситуації;
- оповіщення працівників про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій, інформування про обстановку, що склалася;
- зменшення негативних наслідків непередбачених обставин для діяльності банку, зокрема, його репутації, операцій, ліквідності, якості активів, позиції на ринку та спроможності виконувати вимоги законодавства України, у тому числі нормативно-правових актів НБУ.

План заходів на випадок виникнення непередбачених обставин має містити положення щодо відновлення банківської діяльності, контролю за станом зв'язків з громадськістю, стратегії поведінки, реагування на критику з боку регуляторів на ринку фінансових послуг.

У табл. 1.2 наведено порядок планування банками заходів на випадок виникнення непередбачених обставин (надзвичайних ситуацій).

Таблиця 1.2 – Порядок планування банками заходів на випадок виникнення надзвичайних ситуацій

Етапи	Назва етапу	Зміст етапу
Етап 1	Ініціювання проєкту плану заходів	Створення робочої групи для оцінки обсягу заходів, які плануються, уточнення завдань, узгодження їх параметрів, термінів виконання, визначення відповідальних осіб.
Етап 2	Аналіз впливу на банківську діяльність	Визначення наслідків виникнення непередбачених обставин для операцій банку і його фінансових результатів. Проведення аналізу виникнення різних непередбачених обставин, оцінки їх виникнення та оцінки ризиків банківської діяльності.
Етап 3	Розроблення стратегії	Визначення стратегії, прийнятної для відновлення роботи та зменшення негативних наслідків непередбачених обставин. Під час розроблення стратегії використовуються висновки, одержані в результаті аналізу виникнення непередбачених обставин, для уточнення витрат, з урахуванням мінімізації часу зупинення банківської діяльності та наслідків цього.
Етап 4	Розроблення плану заходів	Уточнення (з деталізацією) переліку заходів, включаючи відновлення діяльності інформаційних систем, визначення альтернативних постачальників, резервного устаткування, номерів телефонів відповідальних виконавців тощо. Розроблення процедур, яких має дотримуватися персонал в разі виникнення загрози життю людей. Визначення вразливості банківської діяльності та розроблення докладних процедур її відновлення.
Етап 5	Тестування і супроводження плану заходів	Забезпечення дієвості цього плану в результаті його тестування і навчання персоналу ефективному управлінню процесом відновлення операцій.

Джерело: складено авторами на підставі [16]

Оцінка потенційних втрат за кожним напрямом банківської діяльності визначається з урахуванням їх наслідків для фінансового стану банку та обслуговування його клієнтів, а також тривалості часу, протягом якого банк може здійснювати обмежений перелік операцій без значних збитків.

Структура плану заходів щодо мінімізації операційного ризику банку має бути такою (табл. 1.3).



Таблиця 1.3 – Структура плану заходів щодо мінімізації операційного ризику банку в умовах надзвичайних ситуацій

Елемент плану	Зміст елементу
Кадрове забезпечення	Визначення осіб, які ухвалюють рішення і несуть відповідальність за керівництво відповідними службами, за контакти з постачальниками, за безпеку.
Технологічні компоненти	Устаткування, програмне забезпечення, комунікації, облікові записи.
Відновлення баз даних	Резервні пункти, збереження даних тощо.
Порядок організації роботи персоналу	Порядок організації роботи персоналу, його робочих місць у функціональних підрозділах та особливості виконання ним своїх функцій в умовах надзвичайної ситуації та після її закінчення до відновлення штатної роботи.

Джерело: складено авторами на підставі [16]

Рис. 1.4 ілюструє структуру Плану подолання кризи ліквідності банку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій.



Рисунок 1.4 – План подолання кризи ліквідності банку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій

Джерело: побудовано авторами на підставі [16]

Рис. 1.5 ілюструє структуру Плану з відновлення діяльності банківських установ.

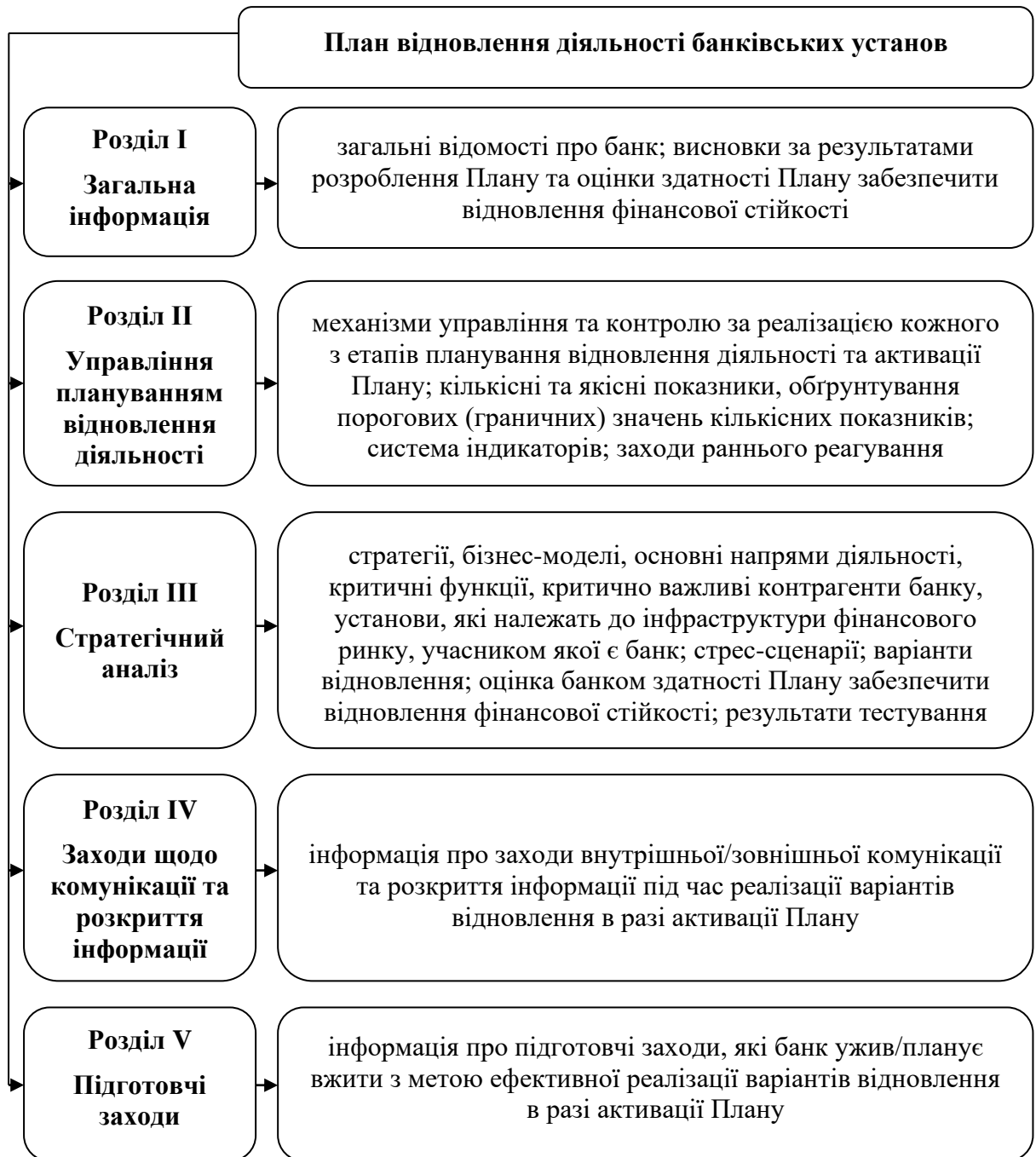


Рисунок 1.5 – План відновлення діяльності банківських установ

Джерело: побудовано авторами на підставі [17]

План відновлення діяльності затверджується радою банку за результатами розгляду пропозицій правління банку, прошивається та підписується головою правління та головою ради банку.

## 2 НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОТП БАНК»)

### 2.1 АТ «ОТП Банк»: загальна характеристика та ризики діяльності

Акціонерне товариство «ОТП Банк» (далі – АТ «ОТП Банк») – один із найбільших вітчизняних банків, визнаний лідер фінансового сектору України.

На українському ринку він представлений з 1998 року, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної і стабільної структури, що пропонує споживачам сервіси європейської якості.

На сьогодні АТ «ОТП Банк» є ядром фінансової групи, до складу якої входять компанії групи ОТП в Україні: компанія з управління активами ТОВ «ОТП Капітал» і лізингова компанія ТОВ «ОТП Лізинг».

Всі перераховані компанії проводять успішну діяльність, займаючи провідні позиції в своїх сегментах [18].

На сьогодні міжнародна група ОТП Group, як ключовий гравець ринку Угорщини та Центральної і Східної Європи, пропонує високоякісні фінансові рішення для забезпечення потреб понад 12,5 млн клієнтів у 12-ти країнах, які обслуговуються через банківські відділення і філії дочірніх компаній, АТМ і точки продажів, розвинену партнерську мережу та засобами електронного банкінгу [19].

Згідно статуту АТ «ОТП Банк» метою його діяльності є надання повного кола банківських послуг в рамках банківської ліцензії, наданої банку НБУ та одержання прибутку в інтересах акціонеру банку.

Статутний капітал АТ «ОТП Банк» формується за рахунок власних коштів акціонера. Наразі статутний капітал АТ «ОТП Банк» становить 6186023111,34 гривень і розділений на 499238 прості іменні акції номінальною вартістю 12390,93 грн кожна. Всі акції випущені у бездокументарній формі. Випуск привілейованих акцій не передбачений [20].

Стратегія управління ризиками АТ «ОТП Банк» визначає засади управління всіма суттєвими видами ризику, які ідентифіковані банком: кредитним ризиком; ризиком ліквідності; ринковими ризиками; операційним ризиком.

Кредитний ризик значною мірою визначається особливостями кредитно-інвестиційним портфелем банку (рис. 2.1).

Рис. 2.2 ілюструє ризик ліквідності АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр.



Рисунок 2.2 – Ризик ліквідності АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр. [21-23]

Рис. 2.3 ілюструє динаміку ринкового ризику АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр.



Рисунок 2.3 – Ринковий ризик АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр. [21-23]

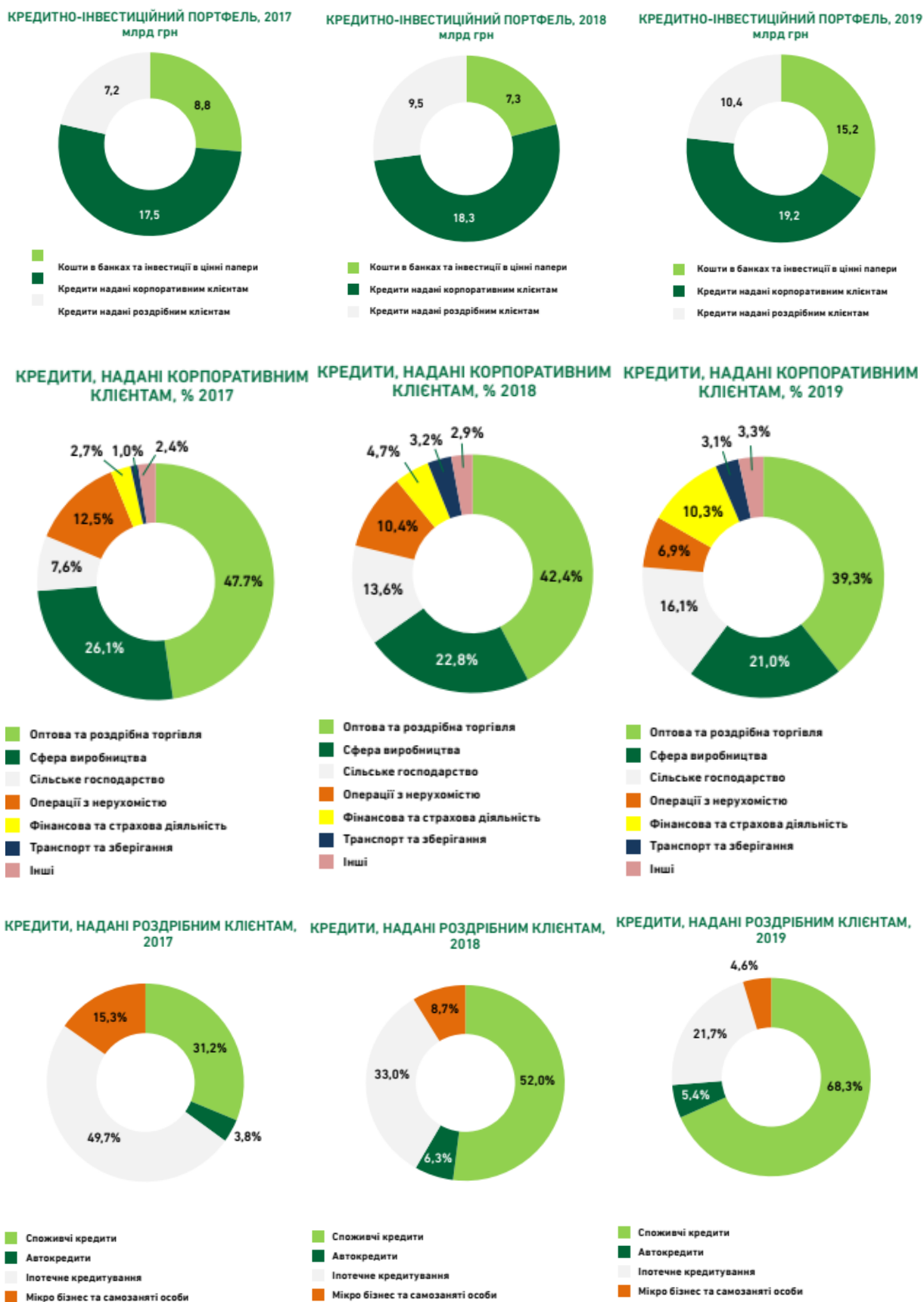


Рисунок 2.1 – Кредитно-інвестиційний портфель АТ «ОТП Банк»  
у 2017-2019 рр. [21-23]

Рис. 2.4 наглядно ілюструє співвідношення категорій подій операційного ризику АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр.

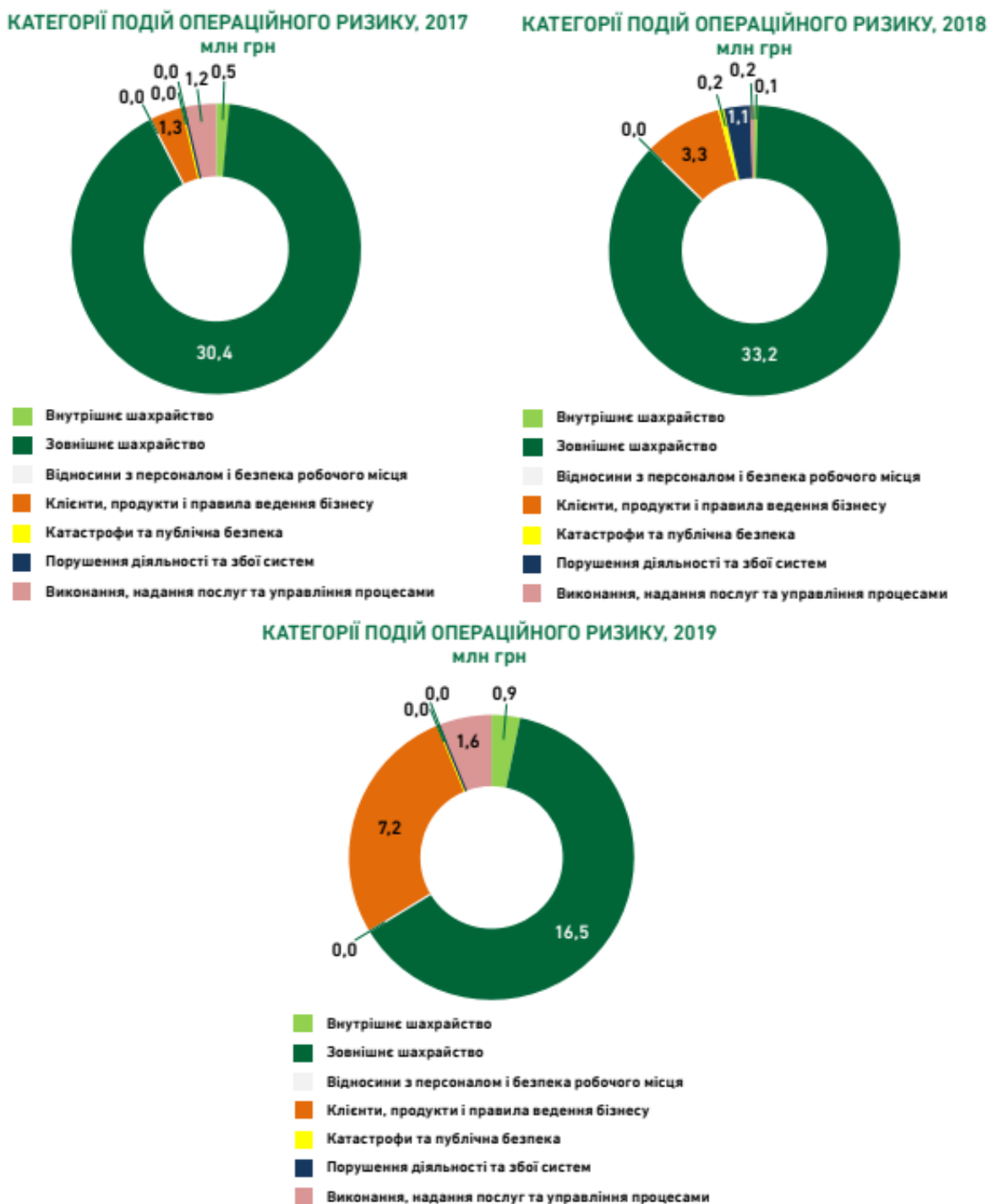


Рисунок 2.4 – Операційні ризики АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр. [21-23]

З рис. 2.4 бачимо, що наразі надзвичайні ситуації не виділяються АТ «ОТП Банк» у якості вагомого операційного ризику.

## 2.2 Вплив надзвичайної ситуації, спричиненої АТО на Сході України, на ефективність операційної діяльності АТ «ОТП Банк»

Не дивлячись на те, що за результатами аналізу категорій операційного ризику АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр. було виявлено, що фактор «катастрофи та публічна безпека» (до якого відносимо надзвичайні ситуації) не здійснював сильного впливу на функціонування банківської установи, вважаємо за необхідне здійснити дослідження впливу на операційну діяльність АТ «ОТП Банк» надзвичайної ситуації, спричиненої Антитерористичною операцією (АТО) на Сході України.

Початок АТО на Сході України датується 2014 роком, тож вважаємо за доцільне провести аналіз основних показників діяльності АТ «ОТП Банк» у період 2013-2015 рр.

Рис. 2.5 ілюструє динаміку чистого фінансового результату АТ «ОТП Банк» в період 2013-2015 рр.

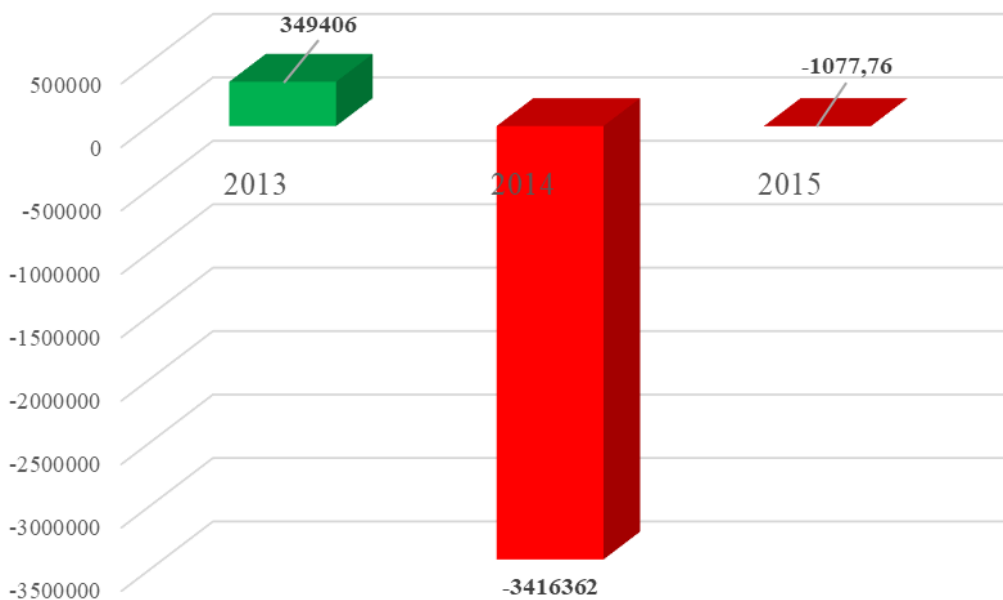


Рисунок 2.5 – Чистий фінансовий результат АТ «ОТП Банк» у 2013-2015 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано авторами на підставі [24-26]

У 2014 році фінансовий стан АТ «ОТП Банк» різко погіршився, а його операційна діяльність стала збитковою. Зокрема, спостерігалось від'ємне значення таких показників як: результат від переоцінки інших фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки через прибутки або збитки; результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж; результат від переоцінки іноземної валюти.

Рис. 2.6 наглядно представляє динаміку чистих грошових потоків від операційної діяльності, інвестиційної діяльності та фінансової діяльності АТ «ОТП Банк» у досліджуваній період.

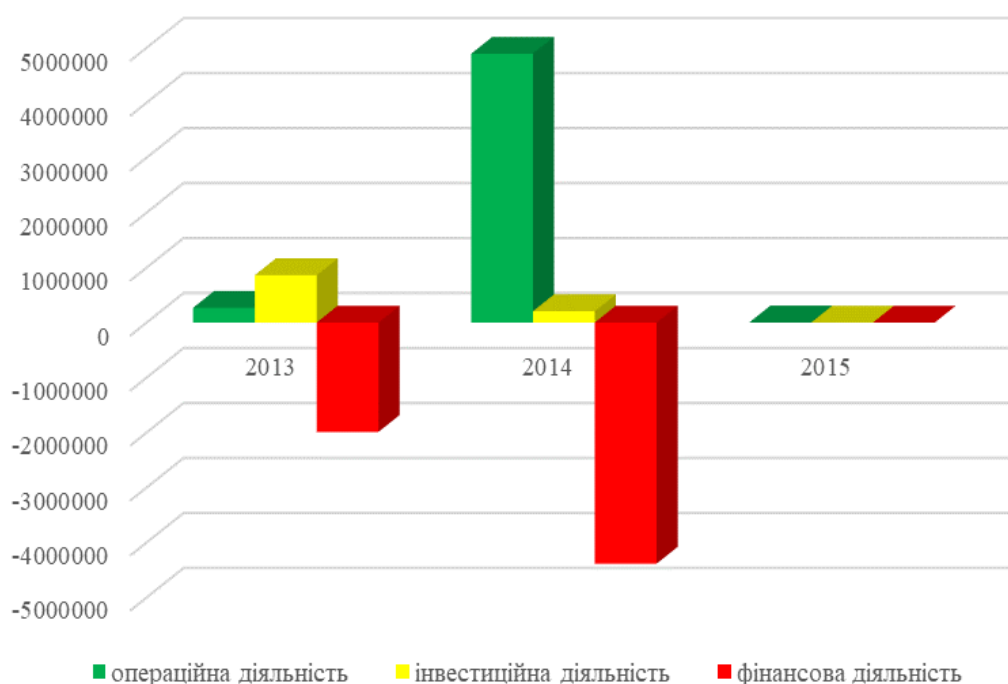


Рисунок 2.6 – Чисті грошові потоки АТ «ОТП Банк» у 2013-2015 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано авторами на підставі [24-26]

Основним джерелом формування чистого грошового потоку АТ «ОТП Банк» є операційна діяльність, що актуалізує розроблення дієвих механізмів управління ризиками саме операційної діяльності.



2014 рік став випробуванням для банківської системи України: суб'єкти банківництва зіткнулися з новою загрозою – не соціально-економічного характеру, а військово-політичного змісту.

Відбувалося, в першу чергу, повсякчасне банкрутство банків із капіталом резидентів Російської Федерації, а жителі окупованих Автономної республіки Крим, Донецької області та Луганської області перестали сплачувати відсотки по кредитах, філіали банків на окупованих територіях було тимчасово ліквідовано.

Події 2014 року стали лише поштовхом для найбільшої в історії України банківської кризи. Втрати від банківської кризи 2014-2017 років в Україні оцінюються в 40% валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, а кількість банків зменшилася вдвоє. У 2015 році кількість діючих банків зменшилася до 117 з 158; у 2016 році – до 96; за 5 місяців 2017 року – до 90. Зменшення кількості банків і збиткові результати діяльності банківського сектора призвели до скорочення структурних підрозділів банків України за період з 2015 року до початку квітня 2017 року на 34% [27].

### 2.3 Соціально-економічна ефективність переорієнтації операційної діяльності АТ «ОТП Банк» на web-банкінг в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19

В умовах надзвичайних ситуацій, коли з'являються перепони для нормального функціонування банківської установи, зокрема, взаємодії з клієнтами, актуалізується застосування дистанційного банківського обслуговування.

Web-банкінг – найбільш зручна та прогресивна технологія віддаленого банківського обслуговування, яка виникла на початку 80-х років ХХ століття. Від часу свого виникнення швидко набула популярності у світовій банківській сфері, а розвиток комп'ютерних технологій дав досить великі можливості для розвитку та впровадження нових ідей [28].

Як правило, послуги Web-банкінгу включають:

- блокування картки клієнтом, наприклад, в разі викрадення або втрати;
- виписки за рахунками;
- інформація про інші відкриті банківські продукти (платіжні картки, депозити, кредити, інше);
- платежі в межах банку;
- платежі в національній валюті в межах країни;
- оформлення заяв на підключення до інших послуг (sms-банкінг, картки, депозити, кредити, інше).

Додатково послуги Web-банкінгу можуть включати:

- встановлення лімітів на різні види операцій (оплата через Інтернет, термінал, банкомат) з карткових та поточних рахунків;
- платежі в іноземній валюті;
- обмін валют;
- оплата рахунків про надані небанківські послуги (зокрема комунальні, зв'язок);
- придбання ваучерів передоплачених послуг (мобільні оператори, Інтернет);
- пряме поповнення балансу SIM (USIM, R-UIM)-карти за вказаним номером телефону українських мобільних операторів;
- поповнення Skype-рахунку [29].

У розвинених країнах, де Інтернет-технології завжди знаходяться у центрі уваги великих інвесторів, на світ з'явилися віртуальні банки, які базуються на www-сервері – віртуальному офісі, який виконує ті ж функції, що і традиційний банк. Вартість послуг такого віртуального банку суттєво знижується завдяки використанню менших приміщень, невеликого штату співробітників, відсутності сховищ. Але поки що через технічну складність реалізації такого проєкту (значить і високу вартість) та недовіру потенційних клієнтів вони являють собою поодинокі приклади [30].

Під час карантину АТ «ОТП Банк» створив ряд послуг, якими клієнти могли користуватися, не виходячи з дому (рис. 2.7).

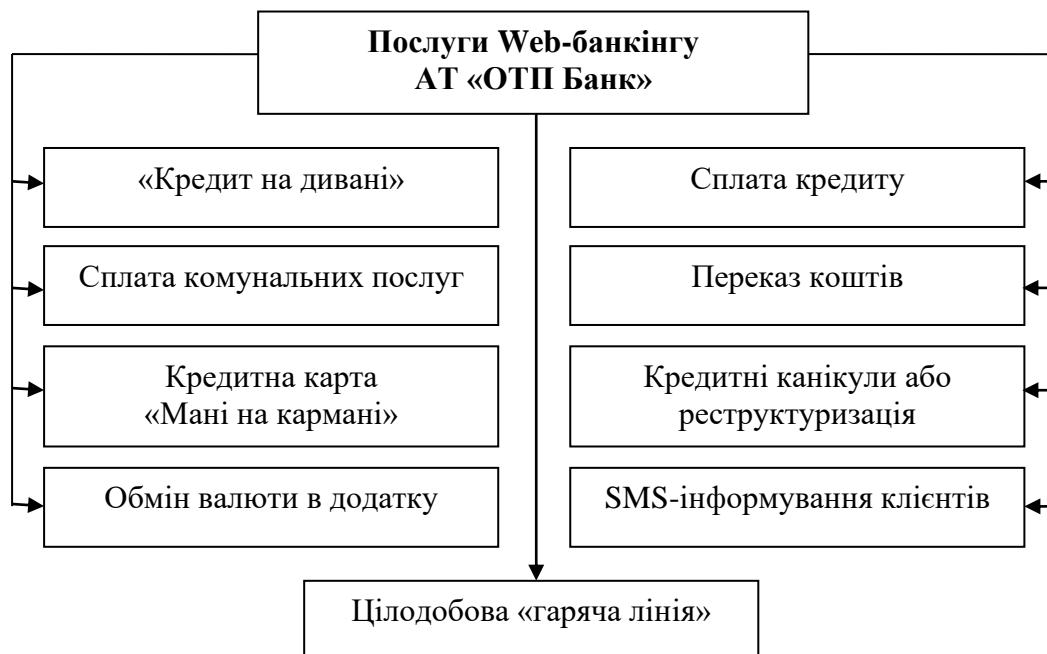


Рисунок 2.7 – Послуги Web-банкінгу АТ «ОТП Банк» в умовах карантину, спричиненого пандемією COVID-19

Джерело: побудовано авторами

Всі вище перераховані сервіси та послуги банк надавав клієнтам, щоб забезпечити безпеку їх здоров'ю через надання змоги швидко та зручно виконати всі необхідні операції без додаткових витрат і необхідності виходити з дому.

Під час карантину 21% клієнтів все ж зверталися безпосередньо до банківських установ.

Натомість 67% клієнтів проводили всі вище перераховані операції через Інтернет-банкінг. 12% клієнтів під час карантину не користувалися послугами АТ «ОТП Банк».

Проведемо порівняння пріоритетів клієнтів АТ «ОТП Банк» щодо форм користування банківськими послугами до (січень-лютий 2020 р.) та під час карантину (квітень-травень 2020 р.) (рис. 2.8).

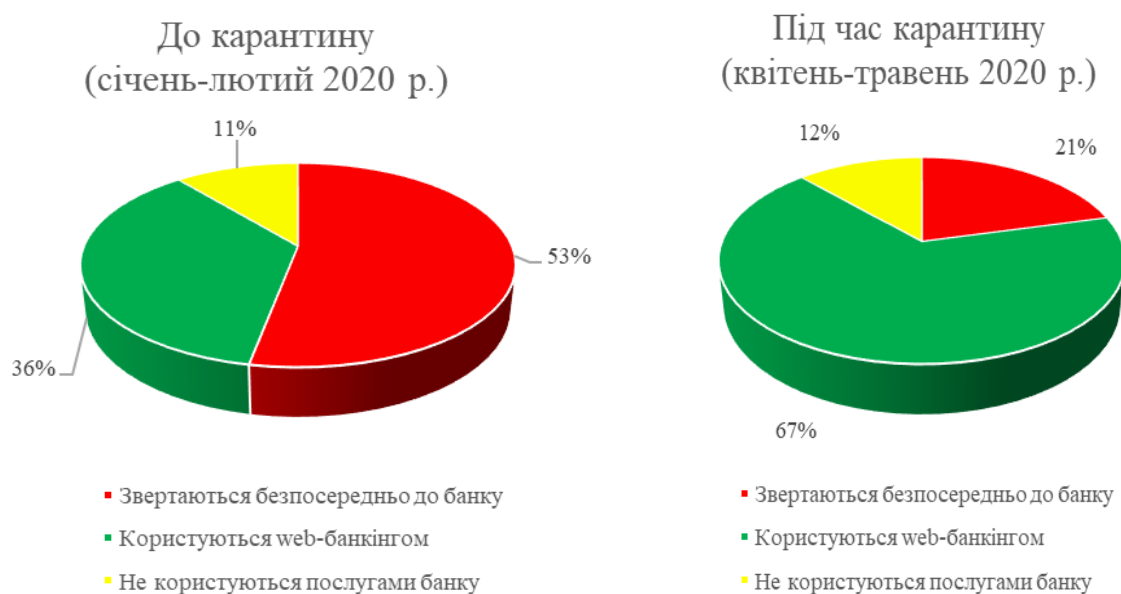


Рисунок 2.8 – Пріоритети клієнтів АТ «ОТП Банк» щодо форм користування банківськими послугами до та після карантину

Джерело: побудовано авторами

З рис. 2.8 бачимо, що навіть за такий незначний період відбулася часткова переорієнтація клієнтів АТ «ОТП Банк» з безпосереднього відвідування банку до користування послугами web-банкінгу.

Звичайно, в умовах пандемії така тенденція є особливо цінною, адже відмова клієнтами від відвідання банку – це чиєсь збережене здоров'я чи навіть життя.

Відповідно, соціально-економічний ефект від використання клієнтами web-банкінгу в умовах пандемії COVID-19 полягає в умовному убезпеченні їх від зараження коронавірусом:

$$E = K_{cp} \cdot \chi_{wb2} \cdot КРД \cdot КЗ/ЧН, \quad (2.1)$$

де  $K_{cp}$  – середньодобова кількість клієнтів, які відвідували банк до карантину, осіб;

- $Ч_{wb2}$  – частка клієнтів, що користувалися web-банкінгом під час карантину;  
 КРД – кількість робочих днів у період карантину, дні;  
 КЗ – кількість жителів, які захворіли на коронавірус у період карантину, осіб;  
 ЧН – чисельність населення, осіб.

Скориставшись розробленою формулою, проведемо оцінку ймовірного соціально-економічного ефекту від використання клієнтами АТ «ОТП Банк» web-банкінгу у період з 12 березня по 22 травня 2020 року.

До карантину середньодобова кількість відвідувачів банку складала 182 особи. Як було визначено, під час карантину 67% клієнтів користувалися web-банкінгом.

На період 12.03-22.05.2020 р. приходилося 52 робочі дні.

Станом на 22.05.2020 р. у м. Харкові було зафіксовано 514 випадків захворювання на коронавірус [31].

На 01.05.2020 р. населення м. Харків складають 1442670 осіб [32].

Соціально-економічний ефект від використання клієнтами АТ «ОТП Банк» web-банкінгу в умовах пандемії COVID-19 складе:

$$E = 182 \cdot 0,67 \cdot 52 \cdot 514 / 1442670 = 2,26 \approx 3 \text{ особи}$$

Звичайно, таке ствердження є досить умовним, адже захворюваність на коронавірус зростає і клієнти АТ «ОТП Банк» ризикують заразитися на COVID-19 в інших місцях.

## ВИСНОВКИ

У науковій роботі отримано наступні результати:

– виявлено типові проблеми розвитку банківництва в Україні та популярні заходи з їх нівелювання з метою ідентифікації місця надзвичайних ситуацій у системі загроз операційній діяльності банківських установ. Зроблено висновок щодо того, що науковцями сьогодні не приділяється багато уваги питанню провадження діяльності банківських установ України в умовах надзвичайних ситуацій, які являють собою «порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єктах або територіях, спричинене аварією, катастрофою, епідемією, стихійним лихом, епізоотією, епіфітотією, великою пожежею, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських і матеріальних втрат»;

– охарактеризовано систему управління операційною діяльністю банків в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема перелік повноважень комісії (робочої групи) Національного банку України з організації роботи банків в умовах надзвичайних ситуацій, перелік повноважень керівника банку в умовах надзвичайних ситуацій, план дій банківської установи в надзвичайних ситуаціях, порядок планування банками заходів на випадок виникнення надзвичайних ситуацій, план заходів щодо мінімізації операційного ризику банку в умовах надзвичайних ситуацій, план подолання кризи ліквідності банку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій, план з відновлення діяльності банківських установ;

– надано характеристику АТ «ОТП Банк» і ризикам його діяльності, зокрема кредитному ризику, ризику ліквідності, ринковому ризику та операційним ризикам. За результатами аналізу категорій операційного ризику АТ «ОТП Банк» у 2017-2019 рр. було виявлено, що фактор «катастрофи та публічна безпека» (до якого відносимо надзвичайні ситуації) не здійснював сильного впливу на функціонування банківської установи;

– досліджено вплив надзвичайної ситуації, спричиненої АТО на Сході України, на ефективність операційної діяльності АТ «ОТП Банк». У 2014 році фінансовий стан АТ «ОТП Банк» різко погіршився, а його операційна діяльність стала збитковою. Зокрема, спостерігалось від’ємне значення таких показників як: результат від переоцінки інших фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки через прибутки або збитки; результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж; результат від переоцінки іноземної валюти;

– розроблено методичний інструментарій і оцінено соціально-економічну ефективність переорієнтації операційної діяльності АТ «ОТП Банк» на web-банкінг в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19. Виявлено, що соціально-економічний ефект від використання клієнтами АТ «ОТП Банк» web-банкінгу в умовах пандемії COVID-19 у період з 12 березня по 22 травня 2020 року складає 3 особи. Звичайно, таке ствердження є досить умовним, адже захворюваність на коронавірус зростає і клієнти АТ «ОТП Банк» ризикують заразитися на COVID-19 в інших місцях.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Простебі Л.І. Проблеми розвитку банківської системи України та механізмів регулювання її діяльності. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 2(1). С. 109-112.
2. Ізюмцева Н.В., Пономаренко В.О. Проблемні питання кадрової політики сучасного банку. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1. С. 310-312.
3. Чиж Н.М., Дзямучич М.І. Банківські інновації: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(4). С. 403-411.
4. Єсіна О.Г. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 209-213.
5. Князь С.В., Горун М.В. Проблеми маркетингового забезпечення формування депозитних ресурсів банку. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 3. С. 128-134.
6. Дякон Л.Л. Проблеми побудови системи контролінгу в банківських установах України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 8. С. 107-111.
7. Чернявський С.С., Бондар С.В. Розв'язання проблем протидії шахрайству з фінансовими ресурсами в банківській сфері. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2012. № 1(3). С. 84-93.
8. Сирота В. Управління проблемними кредитами як основа антикризових заходів банку. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 11. С. 51-55.
9. Дробницька О.Р. Проблемні кредити банків: сучасний стан та можливості управління ними через процес сек'юритизації активів. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 267-272.



10. Олійник А.В. Проблемні банки та методи їх врегулювання в механізмі протидії банкрутству. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 3(2). С. 159-163.

11. Бригінська Л.Г. Проблеми формування ресурсної бази банків України. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnof\\_2013\\_10%281%29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnof_2013_10%281%29__14).

12. Кулінська А.В. Економіко-організаційні проблеми розвитку банківської системи України. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія: Економіка*. 2012. Вип. 1. С. 250-254.

13. Еркес О.Є. Оздоровлення банків шляхом зменшення проблемних активів. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_19).

14. Надзвичайна ситуація. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Надзвичайна ситуація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Надзвичайна_ситуація)

15. Про затвердження Інструкції щодо організації роботи банківської системи в надзвичайному режимі: Постанова Правління Національного банку України від 22 липня 2014 року № 435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0435500-14>

16. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачених обставин: Постанова Правління Національного банку України від 8 вересня 2008 року № 271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0271500-08>

17. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: Постанова Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19>

18. OTP Bank – Ваш надійний банк 20 років в Україні. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about>

19. Історія OTP Bank. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations>

20. Статут АТ «ОТП Банк». URL: [https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/86a/statut\\_28\\_11\\_2018.pdf](https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/86a/statut_28_11_2018.pdf)

21. Річний звіт за 2017 рік. АТ «ОТП Банк». URL: [https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/e82/2017\\_ua.pdf](https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/e82/2017_ua.pdf)
22. Річний звіт за 2018 рік. АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/816/report-2018.pdf>
23. Річний звіт за 2019 рік. АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/ede/2019.pdf>
24. Річний звіт за 2013 рік. АТ «ОТП Банк». URL: [https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/402/2013\\_ua.pdf](https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/402/2013_ua.pdf)
25. Річний звіт за 2014 рік. АТ «ОТП Банк». URL: [https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/f87/2014\\_ua.pdf](https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/f87/2014_ua.pdf)
26. Річний звіт за 2015 рік. АТ «ОТП Банк». URL: [https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/d80/2015\\_ua.pdf](https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/d80/2015_ua.pdf)
27. Банковский кризис: как Украина потеряла почти половину ВВП. URL: <https://ua.news/ru/bankivska-kryza-yak-ukrayina-vtratyla-majzhe-polovynu-vvp>
28. Баранюк М.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід надання електронних банківських послуг населенню. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2802/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C.%D0%92..pdf>
29. Інтернет-банкінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет-банкінг>
30. Чумак Н.В. Види дистанційного банківського обслуговування в міжнародному електронному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2012. Вип. 3 (37). С. 102–106.
31. Станом на 22 травня у Харкові зафіксовано 514 випадків захворювання на коронавірус. URL: <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/u-kharkovi---514-khvorikh-na-koronavirus-44667.html>
32. Чисельність населення. Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/2020chisnas>