
	ECONOMIES' HORIZONS Економічні горизонти DOI: doi.org/10.31499/2616-5236 Homepage: http://eh.udpu.edu.ua		ISSN 2522-9273 (print) 2616-5236 (online)
---	--	---	--

UDC: 336.71

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286937](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286937)

*Oksana Sarakhman, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv
PhD in Economics, Associate Professor Of Accounting And Taxation*

*Ruslana Shurpenkova, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine
PhD In Economics, Associate Professor Of Accounting And Taxation*

*Tetiana Kalaitan, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and
Biotechnologies Lviv*

*PhD In Economics, Associate Professor, Department of history of Ukraine,
Economic Theory And Tourism*

РИЗИК ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ THE RISK OF OPERATIONAL ACTIVITIES OF THE BANKING SECTOR UNDER THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE WAR IN UKRAINE

***Анотація** Метою статті є дослідження практики адаптації операційної діяльності банківських установ до умов повномасштабної війни та оцінка втрат банків від реалізації подій операційного ризику; у разі повної втрати майна. Проаналізовано підходи банків до фіксації подій операційного ризику у базах даних.*

У процесі дослідження використано метод систематизованого огляду наукової літератури по даній темі, статистичні дані Національного банку України (НБУ).

Результати дослідження показали, що окремі банки недооцінюють збитки від подій операційного ризику або ж взагалі не фіксують події операційного ризику, пов'язані з війною.

***Abstract.** Today, operational activity and operational risks in the conditions of war are recognized as important factors in the stability of the functioning of Ukrainian banks. As a result of the full-scale war, Ukrainian banks suffered losses from operational risk: business interruptions, loss of assets due to the seizure of territories, lack of income, etc.*

The article examines: how banking institutions coped with operational challenges that arose in the first months of full-scale war; functioning of the most

important business processes and communication with the data processing center of the National Bank of Ukraine even in the event of a long-term power outage; losses of banks from realization of operational risk events; losses for banks in the event of a complete loss of property, which is currently beyond their control, due to banks reducing their branch networks.

Analyzed to recording operational risk events in databases were analyzed, in particular, it was determined that about ten small financial institutions reflect all expenses related to Russia's military aggression in one event, however, most banks still distinguish events by type.

Based on the conducted research, it was concluded that some banks underestimate losses from operational risk events or do not record operational risk events related to war at all. There are very different approaches to the classification and assessment of the level of losses of financial institutions that have recorded operational risk events in their databases. At the same time, we are aware that the deep crisis caused by the war will have far-reaching consequences. Therefore, the main challenges are still ahead and the NBU is closely monitoring the operational activities and operational risks of the banking sector.

Key words: *operational activity, operational risk, banking system, banks, war, property losses, property valuation, management methods*

Ключові слова: *операційна діяльність, операційний ризик, банківська система, банки, війна, втрати майна, оцінка майна, методи управління*

Постановка проблеми.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що війна – це виклик усій банківській системі. Можна з упевненістю сказати, що більшість банків пройшли цей стрес-тест. Водночас виникає питання, наскільки банки відкрито готові визнавати реальну ситуацію на своїх балансах. Їх виняткова роль – фінансувати економічну діяльність і обороноздатність країни, а також надавати фізичним особам можливість користуватися безперервно банківськими послугами.

Операційний ризик на сучасному етапі є одним з найбільш складних і недостатньо вивчених питань корпоративного та банківського ризик-менеджменту. Це справедливо як для України,

корпоративні структури та банківська система які перебувають в стадії війни, так і для розвинених країн зі сформованими корпоративними структурами та банківськими системами.

За даними НБУ, у травні 2022 році банки оцінили сумарні втрати від операційного ризику у 6,6 млрд. грн, у тому числі втрати від знищення і втрати майна в сумі близько 700 млн грн. На жаль, оцінювання продовжується, суми збитків зростають, проте на сьогодні вони не є катастрофічними. Загальновідомо, що правдива інформація про перенесені банком події операційного ризику впливає не лише на підходи до управління операційним ризиком та ефективність підготовки планів безперервної діяльності.

Аналіз наукових досліджень і публікацій.

Проблеми управління операційною діяльністю та операційними ризиками розглянуті в багатьох публікаціях закордонних та вітчизняних учених і фахівців, таких як: С. Юдіна, Г. Євтушенко, Т. Стечишин, М. Дідик, Л. Примостка, К. Гончар, А. Камінський, А. Кияк, Д. Безштанько, М. Бодрецький, В. Рисін та ін. Однак, незважаючи на значну кількість наукових публікацій у цій галузі, питання управління саме операційними ризиками банків в умовах повномасштабної війни в Україні нині залишається актуальним і потребує подальших наукових досліджень.

Метою статті є удосконалення підходів щодо визначення операційної діяльності та управління операційними ризиками комерційних банків унаслідок повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Операційний ризик - це ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів банком внаслідок: недоліків чи помилок в організації внутрішніх процесів; умисних чи ненавмисних дій працівників банку чи інших осіб (шахраїв); збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів [6].

Для ефективного управління операційними ризиками необхідно в першу чергу вибрати оптимальну стратегію роботи банку, оптимізувати систему моніторингу і

виробити ефективний механізм захисту банку від операційних ризиків в умовах війни.

Банки в залежності від певної категорії операційного ризику мають право використовувати такі методи управління:

1) прийняття ризику, що передбачає продовження діяльності без змін в разі можливості отримання незначних втрат з низькою вірогідністю настання;

2) передача ризику, що передбачає страхування, переважно, ризиків з потенційно істотними втратами з низькою вірогідністю настання або ризиків, які перебувають під обмеженим контролем;

3) пом'якшення ризику, що передбачає зміну певних процесів і впровадження додаткових контролів в разі отримання незначних втрат з високою вірогідністю настання;

4) уникнення ризику, що передбачає припинення здійснення ризикованої діяльності, яка призводить до значних втрат з високою вірогідністю настання [1].

Банки змогли адаптуватися до умов тривалої війни: відновлюється робота відділень, фінансові установи поступово оптимізують мережу та витрати на персонал. Новим викликом для банків став ризик відключення електроенергії, але вже реалізується проєкт, який забезпечує безперебійне надання послуг навіть у разі тривалого відключення електроенергії.

Згодом операційні збитки фінансових установ зростають і вже досягли 13 мільярдів. грн. Значну частину збитків складають недоотримані доходи та втрата

власного майна. Однак не всі банки адекватно відображають події операційного ризику.

З початком повномасштабних бойових дій банки були змушені призупинити роботу деяких відділень через загрози безпеці персоналу та активів. Після деокупації територій робота відділень відновлюється. Майже всі відділення банку працюють у

більшості регіонів. Завдяки осінньому визволенню земель на Сході та Півдні України частка працюючих відділень у Харківській та Миколаївській областях зросла з 65% наприкінці серпня до 80% у листопаді. Ракетні обстріли міст та пошкодження енергетичної інфраструктури ускладнюють роботу фінансових установ (рис.1).

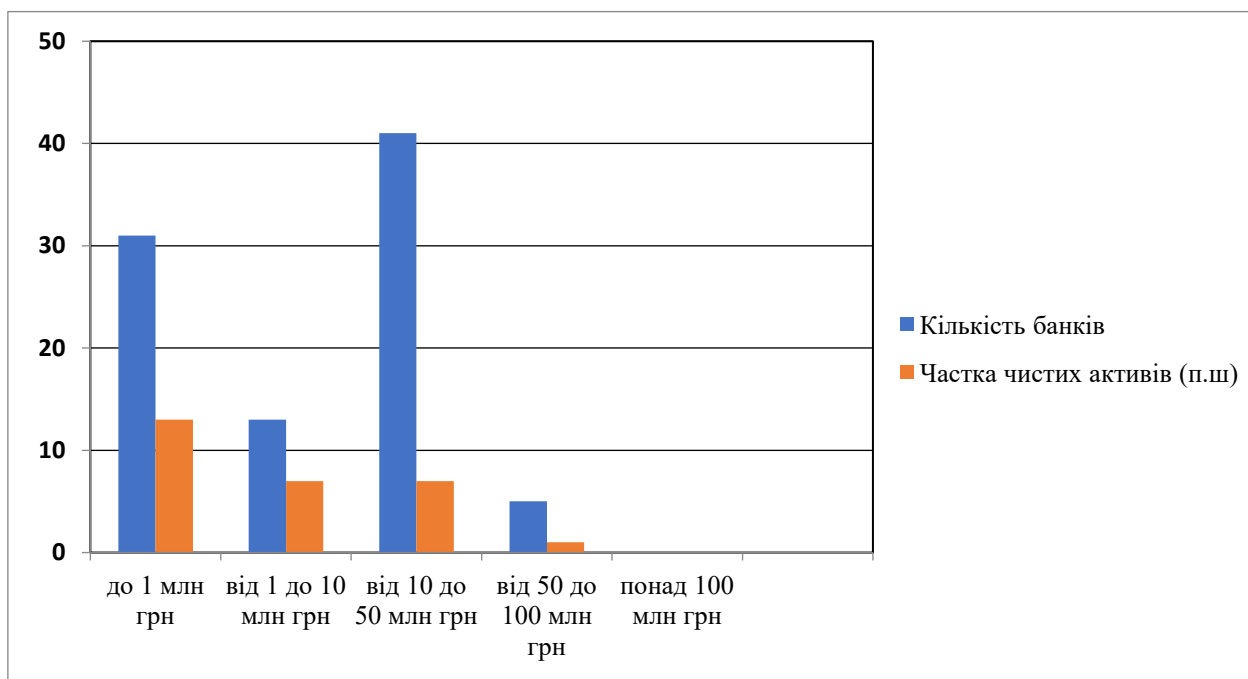


Рис. 1 Розподіл банків за розміром очікуваних додаткових операційних збитків через відключення електроенергії

**Джерело [7]*

Перебої з електропостачанням негативно впливають на роботу більше половини відділень банку. У зв'язку з цим, частка працюючих відділень системно важливих банків за останні місяці значно зменшилася через перебої з електроенергією і для забезпечення безперебійної роботи інфраструктури банки змушені витрачатися на забезпечення резервних джерел живлення та зв'язку. На початку грудня 2022 року майже в половині фінансових установ протягом робочого дня

самостійно могли працювати менше п'ятої частини відділень.

За оприлюдненими на початку грудня 2022 року розрахунками банківських установ, додаткові операційні збитки через припинення електропостачання можуть перевищити 300 мільйонів. грн.

НБУ разом із банками втілює проєкт Power Banking – це створена за ініціативи НБУ об'єднана мережа відділень банків України, які будуть працювати та надавати необхідні послуги клієнтам навіть під час

блекауту.

Периметр, побудований на базі чергових банківських відділень, які надаватимуть клієнтам фінансові послуги в умовах тривалої відсутності електропостачання.

Чергові відділення забезпечені всім необхідним обладнанням та каналами зв'язку для безперервної роботи під час відсутності електроенергії, а також додатковим персоналом, касовим обладнанням, банкоматами, готівкою. Організовано безперебійну роботу контактних центрів НБУ і банків для інформування клієнтів про місце розташування і графік роботи чергових відділень тощо [8].

Банки мають забезпечити роботу своїх систем, функціонування найважливіших бізнес-процесів і зв'язок із центром обробки даних НБУ навіть у разі тривалого відключення електроенергії. Багато в цьому напрямку було реалізовано в перші місяці війни: незважаючи на масовані обстріли та відключення електроенергії, банки забезпечують безперебійність розрахунків. Також у кожному регіоні країни банки повинні створити чергові пункти для обслуговування клієнтів в умовах тривалих відключень електроенергії.

Мережа Power Banking налічує вже понад 1 800 відділень, забезпечених альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, посиленою інкасацією готівки та додатковим персоналом. Наразі близько 70% всіх відділень мережі Power Banking припадає на

системно важливі банки, третина – на відділення інших банків.

НБУ звернувся до банків з ініціативою щодо запровадження «банкоматного національного роумінгу», ідея його полягає в тому, що всі банки для власників карток інших банків встановили ліміти видачі готівки такі ж самі, як і для своїх клієнтів. Ліміт може бути 10-20 тис. грн. Ми вважаємо, що цієї суми достатньо не тільки, щоб задовольнити сьогоденні потреби, а й щоб сформувати певний запас готівки. Зауважимо, що це розширить можливості оперативного та зручного доступу громадян до власних коштів [9].

Довготривала окупація окремих територій, спад економічної активності, зменшення населення багатьох міст, загрози безпеці змушують банки скорочувати мережу відділень. Протягом другого і третього кварталів фінансові установи припинили роботу понад тисячі відділень, найбільше в Харківській, Донецькій, Херсонській та Запорізькій областях. Це супроводжувалося скороченням персоналу. На відміну від перших тижнів війни, коли співробітників відправляли у відпустку або звільняли, останні півроку банки активізувалися у звільненні співробітників.

З початку війни кількість працівників фінансових установ скоротилася на 12%. На початку листопада 2022 року лише 4% серед зайнятих працівників виконували роботу із-за кордону але ця частка поволі скоротилася порівняно з піком у травні місяці [5].

Банки зазнають все більше втрат від реалізації подій операційного ризику унаслідок війни. У грудні 2022 року НБУ повторно опитав усі платоспроможні банки про їхні операційні ризики. Станом на початок листопада 2022 року кількість банків, що відобразили у своїх базах даних ненульові втрати від операційного ризику зросла до 59 порівняно з 51 у травні 2022 року [7].

Загальний обсяг втрат від операційного ризику за останні пів року зріс більш як удвічі порівняно з першими двома місяцями війни – до 13 млрд грн., до цієї суми входять як збитки, що їх понесли фінансові установи, так і недоотримані доходи внаслідок перебоїв у роботі. Недоотримані доходи великого

державного роздрібного банку формують понад половину сукупних збитків сектору від операційного ризику.

Підходи банків до фіксації подій операційного ризику у базах даних різняться, близько десяти переважно невеликих фінансових установ відображає всі втрати пов'язані з військовою агресією росії однією подією. Проте більшість банків все ж розрізняють події за типами. У звіті НБУ «Про фінансову стабільність у 2022 році», зазначено п'ять найбільших за обсягом збитків подій операційних ризиків, пов'язаних з війною. На рисунку 2 відображено інформацію про п'ять найбільших за економічним ефектом подій операційних ризиків банків.

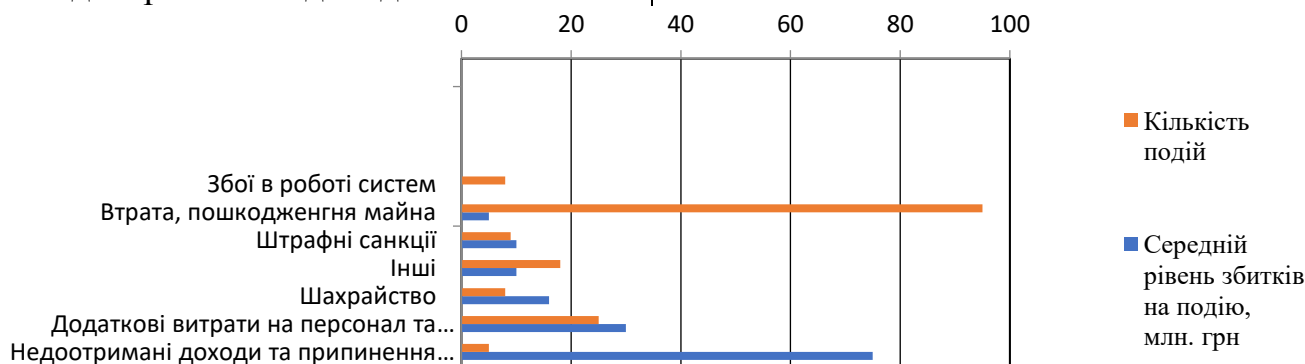


Рис. 2 Типи найбільших подій операційного ризику банків, пов'язаних із війною *Джерело [7]

Банки часто зазначали про недоотримання доходів через падіння економіки та попиту на свої послуги, перебої у роботі, зокрема закриття відділень.

Третя за кількістю та друга за середнім розміром втрат подія – це додаткові витрати на персонал і забезпечення операційної діяльності, завдяки якій банк заробляє та нагромаджує грошові кошти і витрачає їх на поточні потреби. Сюди включено витрати на

релокацію персоналу, додаткові виплати працівникам, відновлення діяльності відділень, придбання додаткових засобів зв'язку та генераторів на випадок блекауту. Менш поширеними були події операційного ризику пов'язані із шахрайством, збоями в системах та штрафними санкціями. Більшість подій операційного ризику банки визнали такими, що тривають, тож збитки за ними можуть накопичуватися надалі.

Висновки. Отже, банки адаптувалися до умов війни, диверсифікуючи власні портфелі, зважаючи на операційний ризик.

Операційний результат банків у 2022 році залишався позитивним: чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви зріс за січень - вересень на 78% у річному вимірі. Зокрема, за підсумками третього кварталу 2022 року чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви становив 56,5 млрд. грн. порівняно з 25,7 млрд грн у 2021 році [4].

Нажаль, окремі банки недооцінюють збитки від подій операційного ризику або ж взагалі не фіксують події операційного ризику, пов'язані з війною. Дуже різняться підходи до класифікації та

оцінювання рівня збитків фінансових установ, що все ж відобразили події операційного ризику у своїх базах даних.

Недостатня увага до ведення бази даних подій операційного ризику створює суттєві ризики його недооцінки в майбутньому. Адже інформація про перенесені банком події операційного ризику впливає не лише на підходи до управління операційним ризиком і ефективність підготовки планів безперервної діяльності, але і може мати вплив на вимоги банків до капіталу під покриття операційного ризику у майбутньому. Збереження операційної прибутковості дасть змогу більшості банків самостійно відновити капітал після проходження поточної кризи.

References

- Yudina S. V. (2019) *Problemy vyznachennia ta upravlinnia operatsiinymy ryzykamy komertsiiynykh bankiv*. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf [in Ukrainian].
- Yevtushenko H.V. (2015) *Operatsiini ryzyky v systemi bankivskoi diialnosti ta novi shliakhy yikh poperedzhennia*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/80.pdf> [in Ukrainian].
- Honchar K.O. (2020) *Suchasni pidkhody do otsinky operatsiinoho ryzyku bankiv*. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/23.pdf [in Ukrainian].
- NBU *vpershe rozpoviv pro operatsiini ryzyky bankiv: u koho bilshе* (2022). URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/01/21/79526703/> [in Ukrainian].
- Ukrainski banky za rik zarobyly vsemero menshe, ale ye operatsiino prybutkovymy* (2022). URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/11/7/693520/> [in Ukrainian].
- Sarakhman O.M., Shurpenkova R.K. (2021) *Zbytky vid operatsiinoho ryzyku bankiv vnaslidok novykh khvyl pandemii. Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Rozvytok ekonomiky ta biznes-administruvannia: naukovy techii ta rishennia». 21 zhovtnia 2021 r. Tom 2. K.: NAU, 2021.- S. 273-275* [in Ukrainian].
- Zvit pro finansovu stabilnist (Natsionalnyi bank Ukrainy)* (2022). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4 [in Ukrainian].
- Proekt Power Banking: yak pratsiuvatymut ukrainski banky v umovakh blekautu* (2022). URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1279/proekt-power-banking-yak-pracyuvatymut-ukrainski-banki-v-umovax-blekautu> [in Ukrainian].
- NBU *proponuie zaprovadyty «bankomatnyi natsionalnyi rouminh»* (2023). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3628891-nbu-proponue-zaprovaditi-bankomatnij-nacionalnij-rouming.html> [in Ukrainian].