



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

Затворницький Костянтин Сергійович,  
аспірант

ДВНЗ «Університет банківської справи»  
e-mail: zatvornik29@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-4118-9407

**Анотація.** Піднято та всебічно проаналізовано проблему ефективного управління ризиками кредитних портфелів банків України. Обґрунтовано, що недосконала стратегія і тактика організації ризик-менеджменту в банках призвела до виникнення фінансових і репутаційних втрат банків. Доведено, що наявність високого рівня непрацюючих кредитів у банках усіх форм власності створює перешкоди для розвитку банківської системи і заважає її прогресивному реформуванню. Недостатнє охоплення і глибина наявних у банках систем управління ризиками змушує витратити додаткові ресурси на їхню підтримку, відволікаючи їх від інших цілей. Акцентовано важливість ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом банку як невід'ємного елементу зворотного зв'язку, необхідного для якісного функціонування систем ризик-менеджменту. Розкрито роль мотивації працівників банку на всіх рівнях підпорядкування в забезпеченні удосконалення діючих систем управління банківськими ризиками.

Розглянуто теоретичні та практичні питання управління ризиками кредитних портфелів комерційних банків з урахуванням факторів їх утворення.

Розкрито сутність взаємозв'язку між поняттями «структура», «якість» і «ризик», виділено низку ризиків, що впливають на формування банківського кредитного портфеля. Досліджено законодавчі аспекти регулювання кредитної діяльності банків України. Дано оцінку доцільності застосування нових вимог організації управління ризиками в банках України. Проаналізовано рівень кредитного ризику банківської системи країни та запропоновано підходи до мінімізації та ліквідації ризиків кредитної діяльності банків. Класифіковано учасників утворення репутаційного ризику банків. Окреслено структурні елементи ефективної системи управління банківськими ризиками. Обґрунтовано необхідність побудови комплексної системи фінансової безпеки банку для боротьби з шахрайством. Розвиток інформаційних технологій дозволяє не тільки підвищити якість банківських послуг, а й з кожним роком розширює коло інструментів, що несуть потенційну небезпеку інтересам установи. Висвітлено актуальність упровадження інноваційних банківських продуктів та послуг як важливої складової розвитку банківської системи.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, операційний ризик, кредитний ризик, процентний ризик, репутаційний ризик, оцінювання ризику, кредитний портфель, ліквідність.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 3; бібл.: 11.

## CREDIT PORTFOLIO RISK MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

Zatvornytskyi Kostiantyn,  
Ph. D. student

of SHEI «Banking University»  
e-mail: zatvornik29@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-4118-9407

**Abstract.** The article raises and comprehensively analyses the issue of efficient credit portfolios' risk management of Ukrainian banks. It has been substantiated that the imperfect strategy and tactics of risk management in banks has led to the emergence of their financial and reputational losses. It has been proven that the high level of non-performing bank loans of all ownership forms creates obstacles to the banking system development and prevents its advanced reforming. Insufficient coverage and depth of existing bank risk management systems makes it necessary to spend additional resources to support them, distracting them from other goals. The importance of efficient interaction between bank management and personnel as an integral element of feedback necessary for the quality functioning of risk management systems has been emphasized. The role of bank employees' motivation at all subordination levels in ensuring the improvement of existing systems of bank risk management has been revealed.

Theoretical and practical issues of risk management of commercial banks' credit portfolios with consideration of their formation factors have been considered. The essence of the relationship between the concepts of 'structure', 'quality' and 'risk' has been revealed, a number of risks affecting the formation of a bank loan portfolio have been identified. Legislative aspects of credit activity regulation of Ukrainian banks have been investigated. The assessment of application expediency of risk management new requirements in Ukrainian banks have been presented. The banking system credit risk level of Ukraine has been analyzed and approaches to minimization and elimination of banks' credit activity risks have been offered. Participants of banks' reputational risk formation have been classified. The structural elements of an effective system of bank risk management have been



defined. The necessity of building a comprehensive system of bank financial security to combat fraud has been substantiated. The article highlights the relevance of innovative banking products and services' introduction as an important component of the banking system's development.

**Keywords:** risk management, operational risk, credit risk, interest rate risk, reputational risk, risk assessment, credit portfolio, liquidity.

**JEL Classification** E42, E58, G21, G32

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 3; bibl.: 11.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Затворницький Константин Сергеевич,  
аспірант

ГВУЗ «Університет банківського дела»

e-mail: zatvornik29@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-4118-9407

**Аннотація.** Поднята и всесторонне проанализирована проблема эффективного управления рисками кредитных портфелей банков Украины. Обосновано, что несовершенная стратегия и тактика организации риск-менеджмента в банках привела к возникновению финансовых и репутационных потерь банков. Доказано, что наличие высокого уровня неработающих кредитов в банках всех форм собственности создает препятствия для развития банковской системы и мешает ее прогрессивному реформированию. Недостаточный охват и глубина существующих в банках систем управления рисками заставляет тратить дополнительные ресурсы на их поддержку, отвлекая их от других целей. Акцентировано важность эффективного взаимодействия между руководством и персоналом банка как неотъемлемого элемента обратной связи, необходимого для качественного функционирования систем риск-менеджмента. Раскрыта роль мотивации работников банка на всех уровнях подчинения в обеспечении совершенствования действующих систем управления банковскими рисками.

Рассмотрены теоретические и практические вопросы управления рисками кредитных портфелей коммерческих банков с учетом факторов их образования. Раскрыта сущность взаимосвязи между понятиями «структура», «качество» и «риск», выделен ряд рисков, влияющих на формирование банковского кредитного портфеля. Исследованы законодательные аспекты регулирования кредитной деятельности банков Украины. Дана оценка целесообразности применения новых требований организации управления рисками в банках Украины. Проанализирован уровень кредитного риска банковской системы страны и предложены подходы к минимизации и ликвидации рисков кредитной деятельности банков. Классифицированы участники образования репутационного риска банков. Определены структурные элементы эффективной системы управления банковскими рисками. Обоснована необходимость построения комплексной системы финансовой безопасности банка для борьбы с мошенничеством. Развитие информационных технологий позволяет не только повысить качество банковских услуг, но и с каждым годом расширяет круг инструментов, несущих потенциальную опасность интересам учреждения. Освещены актуальность внедрения инновационных банковских продуктов и услуг как важной составляющей развития банковской системы.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, операционный риск, кредитный риск, процентный риск, репутационный риск, оценивание риска, кредитный портфель, ликвидность.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 3; библи.: 11.

**Вступ.** У наш час важливість підвищення рівня менеджменту ризиків кредитного портфеля значно зросла внаслідок посилення конкуренції між банками на кредитному ринку і наявності нестабільного фінансового становища вагомій частки позичальників. Проблема банківських ризиків пов'язана не тільки зі збільшенням обсягів проблемного кредитування в структурі кредитних портфелів, а й з розвитком банківських технологій, що значно прискорюють темпи надання нових позик. У разі, коли процес управління ризиками кредитної діяльності банків організований не належним чином, вони стають небезпечним каналом для поширення операційних і фінансових ризиків для всієї економіки. Викоренення наявних недоліків у поточних системах ризик-менеджменту потребуватиме ще багато зусиль та часу. До основних проблем управління ризи-

ками кредитування у вітчизняних банках належать: формальний підхід; обмеженість аналізованого кола ризиків; недостатність використовуваних інструментів для точної оцінки рівня ризиків; неефективність систем збору інформації; слабкий розвиток культури ризик-менеджменту. Таким чином, наразі існує необхідність дослідження природи ризиків банківського кредитного портфеля і пошуку шляхів їх мінімізації.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Дослідженню ризиків кредитної діяльності банку присвячені роботи таких учених: Л. Аврамчук, О. Васильчин, В. Волкова, Н. Гладинець, О. Дзюблюк, Г. Карчева, В. Міщенко, Ю. Прима, Л. Примостка, Ю. Сопіна, А. Христин та інших. У цих роботах науковці розглядали поняття ризику, їх види, чинники виникнення, вплив на діяльність банку, організаційні особливості



функціонування внутрішніх служб управління ризиками тощо. Однак на сьогодні серед учених немає єдиної позиції стосовно чіткого переліку ризиків, що здатні прямо або опосередковано впливати на кредитний портфель. Крім того, недостатньо дослідженим залишається рівень такого впливу. Саме тому подальші дослідження цього питання є актуальними.

**Метою статті** є дослідження теоретичних і практичних питань управління ризиками кредитних портфельів банків та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації.

**Результати дослідження.** Практика і методологія управління банківськими ризиками є найбільш важливим питанням для банківської діяльності. Успішне управління ризиками є запорукою підтримки належного рівня конкурентоспроможності та надійності установи. Принципи управління банківськими ризиками займають важливе місце серед рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду [1, с. 47]. Головна роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого банку належить визнанню важливості ризик-менеджменту. Менеджмент установи є відповідальним за обсяги ризику, що були прийняті на себе банком, і повинен чітко усвідомлювати вірогідну величину втрат, яка має бути попередньо оцінена. Зазвичай проблеми банку починаються саме через відсутність розуміння керівництвом ролі ризик-менеджменту. Менеджмент вищого рівня повинен приділяти особливу увагу осучасненню наявних систем управління ризиками, донесенню їх важливості до всіх співробітників банку. Необхідно виділяти внутрішні і зовнішні фактори ризику, добре усвідомлювати, які ризики підлягають управлінню, а які є такими, що не можуть піддаватися банківському впливу.

Банк має створити свою стратегію управління кожним окремо виділеним ризиком, виявити межі їх впливу, прорахувати прийнятний їхній рівень для установи, вплив на кредитний портфель. На основі попередніх етапів проводиться розробка цілей управління ризиками, розробляється методологія оцінки та управління спектром обраних ризиків. Методологія має містити конкретні показники і моделі кількісної оцінки ризиків, що мають періодично переглядатися [2, с. 59]. Наступним кроком є вдосконалення управління ризиками. Весь процес має бути детально регламентований і охоплювати всі сторони процедури: дії персоналу банку, межі його відповідальності, структуру та рівень лімітування, співпрацю окремих організаційних одиниць установи. Контроль за функціонуванням систем управління ризиками дозволяє оцінювати відповідність реалізованих операцій ухваленому плану і переконатися в їх спроможності забезпечувати виконання намічених цілей. Контроль має бути незалежним від осіб, які можуть стати чинниками ризиків, щоб забезпечити об'єктивні та неупереджені оцінки. Участь в оцінці ризиків мають брати кредитний комітет, комітет з управління активами-пасивами. Ключова роль при побудові системи управління ризиками

кредитного портфеля має належати внутрішньому аудиту.

Управління ризиками кредитного портфеля банку неможливе без чіткого розуміння його поточної структури та якості. Для реалізації цієї цілі необхідно розглядати ці поняття як сукупність окремих елементів, показників, взаємозв'язків. Кредитний портфель є сукупністю різноманітних активів банку у формі позик, векселів, факторингової заборгованості, гарантій, які можливо класифікувати на основі певних критеріїв. Таким чином, загальний ризик кредитного портфеля залежить від рівня ризику окремих його сегментів, що мають свою специфіку, а також від рівня диверсифікованості або концентрації цих сегментів у структурі портфеля. Метою діяльності банку зазвичай є отримання максимального прибутку за допустимого рівня ризиків, саме тому дохідність портфеля і рівень ризиків є критеріями його якості [3, с. 112]. Ліквідність портфеля також є критерієм якості, що визначається такими факторами, як повернення позик клієнтами банку та можливістю їх ефективно реалізації. Однак ризик окремих елементів кредитного портфеля не є тотожним їхній якості: кредити, які надають надійним позичальникам, зазвичай супроводжуються невеликими відсотками, а отже, не дають банку високого доходу. Високий рівень ліквідності короткострокових кредитів приносить банку невисокий процентний дохід. Ця особливість є причиною виділення, поряд з кредитним ризиком портфеля, також ризиків зниження або втрати його ліквідності і дохідності. Розглядаючи питання управління ризиками кредитного портфеля, відмітимо, що існує зв'язок між факторами, які чинять вплив на формування кредитного портфеля, і ризиками, що утворюються на основі дії цих факторів (табл. 1).

Операційним називають ризик отримання банком збитків, що спричинені неправильною роботою його внутрішніх процесів, хибними діями персоналу і помилками у функціонуванні систем [4, с. 63]. Також ризик може бути викликаний зовнішніми чинниками. Відмітимо, що юридичний ризик прийнято відносити до складу операційного. Щодо кредитного портфеля, то операційний ризик присутній на всіх етапах його формування, оскільки включає людський фактор. Ідеться в першу чергу про помилки персоналу, що передбачають відхід від чинних правил виконання послідовності та повноти кредитного процесу. Вірогідність збитків підвищується як за неправильної інтерпретації результатів аналізу комп'ютеризованими системами оцінки кредитоспроможності та безпеки клієнта персоналом, так і при використанні таких систем, що побудовані на основі недостатньо сучасної методології.

Управління операційним ризиком банку базується на вимогах, визначених у Постанові НБУ від 11.06.2018 № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», що базується на рекомендаціях Базелю III [5].



Таблиця 1

## Ризики кредитного портфеля банку

Фактори ризику	Ризики
Організаційна налагодженість взаємодії відділів установи	Операційний
Людський фактор	
Кваліфікація менеджменту	
Досконалість архітектури процесів	
Наявність непередбачених обставин	
Ефективність системи визначення кредитоспроможності позичальників	Кредитний
Стан економіки країни	
Рівень інфляції	
Рівень доходів населення	
Якість кредитної політики	
Стан забезпечення позик	
Структура кредитного портфеля	
Рівень облікової ставки НБУ	Процентний
Волатильність процентних ставок на ринку банківських послуг	
Зміна структури балансу банку	
Ефективність процентної політики банку	

Примітка. Розроблено за даними [1; 2].

По-перше, управління таким ризиком має бути інтегроване в банківську систему управління ризиками. По-друге, таке управління має коригуватись з огляду на інші види ризику, яким піддається банк. Положення передбачає, що установа створює і періодично переглядає політику та порядок управління операційним ризиком. Управління полягає в побудові банком трьох ліній захисту від операційного ризику. Перша лінія захисту використовує бізнес-підрозділи банку для ідентифікації та вимірювання операційного ризику, ухвалення рішень за знайденими ризиками, обліку ризикових подій. Відповідальними особами з управління таким видом ризику на першій лінії є ризик-координатори. Друга лінія захисту є підконтрольною підрозділу банку з управління ризиками. До його обов'язків належить формування і контроль ефективності управління операційним ризиком, вимірювання розміру цього виду ризику в межах установи, навчання співробітників культури ризик-менеджменту. Третя лінія захисту представлена підрозділом внутрішнього аудиту, завданням якого є точна і детальна оцінка результативності роботи двох попередніх ліній.

Підхід до управління операційним ризиком, передбачений Постановою НБУ № 64, закладає ефективну базу для діяльності банків України в сучасних умовах. Стосовно Положення, то варто відмітити той факт, що його норми є новими для вітчизняних банків, на противагу більш розвинутих банківським системам Європи та США, де подібні підходи до управління ризиками впроваджені вже понад 10 років [6]. Створення та впровадження цього Положення є особливо актуальним для України, де банки наражаються на значний негативний вплив зовнішніх чинників у своїй діяльності. Положення акцентує увагу керівництва банку на питанні управління ризиками, передбачає збільшення відповідальності менеджменту банку на

цьому напрямі роботи і робить банківські установи безпечнішими для клієнтів. Крім того, перехід вітчизняних банків до нових вимог сприятиме збільшенню співробітництва фінансових установ України та Європи. За таких умов НБУ також отримає додаткові можливості щодо контролю функціонування банків країни і це має збільшити ефективність його рішень відносно інших банків системи.

Кредитний ризик — ризик, що утворюється через неспроможність позичальника виконати умови кредитної угоди. Прийнято виділяти індивідуальний і портфельний типи цього ризику [7, с. 1062]. Тип накладає свої особливості до процесу управління рівнем такого ризику в банку. Відзначимо, що ефективне управління індивідуальним кредитним ризиком є запорукою високої якості портфеля банківських кредитів. При цьому якісна кредитна політика здатна попередити зростання рівня ризику. Зазвичай визначення величини кредитного ризику проводиться на основі оцінки кредитоспроможності позичальника. Управління кредитним ризиком обов'язково має включати: наявність систем інформаційного забезпечення кредитної діяльності, використання методики лімітування при формуванні структури кредитного портфеля, корегування процента за кредитною угодою відповідно до рівня ризику, періодичний моніторинг кредитного ризику портфеля, створення системи попередньої ідентифікації та ліквідації проблемної заборгованості. Традиційними методами зменшення надмірного рівня кредитного ризику є диверсифікація, лімітування, резервування, страхування та сек'юритизація.

Показовим для оцінки рівня кредитного ризику банківської системи є виконання нормативів кредитного ризику, встановлених НБУ для обмеження рівня ризиків банків та збереження їхньої фінансової стабільності (табл. 2).



Таблиця 2

## Динаміка нормативів кредитного ризику банківської системи України

Норматив	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше ніж 25 %)	22,01	22,78	21,48	20,29	19,83
Норматив великих кредитних ризиків (не більше ніж 8-кратний розмір регулятивного капіталу)	250,04	364,14	308,27	208,31	176,23
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше ніж 25 %)	–	31,19	36,72	17,89	10,41

Примітка. Розроблено за даними [8].

Значення обов'язкових економічних нормативів у банківській системі України на перше січня кожного року дозволяють стверджувати про їх дотримання зі значним запасом. Зокрема, на 01.01.2019 значення нормативу Н7 «Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента» становило 19,83 % (за норми не більше ніж 25%); нормативу Н8 «Великих кредитних ризиків» — 176,23 % (за норми — не більше ніж 800 %), нормативу Н9 «Максимальний розмір кредитного

ризиків за операціями з пов'язаними з банком особами» — 10,41% (за норми — не більше ніж 25 %).

Водночас у банків залишаються високими кредитний і валютний ризики. Частка непрацюючих кредитів за три останні роки в цілому в банківській системі несуттєво знизилася і на 01.03.2019 становила 52,24 % (на 01.02.2017 — 53,99 %), а для банків з державною часткою — 65,64 %; іноземних банківських груп — 39,65 %; з приватним капіталом — 23,09 % (табл. 3).

Таблиця 3

## Динаміка працюючих і непрацюючих кредитів у банківській системі України

Показники	01.02.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.03.2019	Приріст / зменшення порівняно з 01.02.2019	
					млн грн	%
Усі кредити	823 614	1 090 914	1 193 558	1 162 459	338 844	41,14
непрацюючі кредити	444 667	594 999	630 767	607 257	162 590	36,56
у т. ч. банки:						
з державною часткою, з них	198 019	397 563	437 101	418 552	220 533	111,37
ПАТ КБ «ПриватБанк»	189 923	236 211	244 824	243 945	54 023	28,44
з державною часткою, крім ПАТ КБ «ПриватБанк»	8 096	161 352	192 277	174 606	166 510	2056,67
іноземних банківських груп	205 384	156 834	151 195	146 894	-58 490	-28,48
з приватним капіталом	27 827	30 169	31 233	30 670	2 843	10,21
неплатоспроможні	13 438	10 433	11 238	11 141	-2 297	-17,09
частка непрацюючих кредитів, %	53,99	54,54	52,85	52,24	x	-1,75
у т. ч. банки:						в.п.
з державною часткою, з них	77,23	71,12	67,92	65,64	x	-11,59
ПАТ КБ «ПриватБанк»	83,00	87,64	83,35	82,68	x	-0,32
з державною часткою, крім ПАТ КБ «ПриватБанк»	29,37	55,75	54,96	50,97	x	21,60
іноземних банківських груп	49,66	41,01	38,50	39,65	x	-10,02
з приватним капіталом	23,75	24,08	23,01	23,09	x	-0,66
неплатоспроможні	36,82	43,02	52,04	51,83	x	15,01

Примітка. Розроблено за даними [8].

Важливим аспектом управління кредитним ризиком є забезпеченість кредитів. Для позичальників з високою кредитоспроможністю закріплення в договорі позики умов погашення за рахунок надходжень від реалізації товарів/послуг (для юридичних осіб) або доходів (для фізичних осіб) є нормальним. Однак для позичальників, надійність яких є меншою, встановлення інших форм забезпечення є практичною необхідністю. При цьому, отримуючи у своє розпорядження забезпечення, банк має враховувати вірогідність настання низки негативних сценаріїв подій, що стосуються цього питання. Зміна ринкової вартості забезпечення може призвести до збитків банку при його

реалізації [9, с. 245]. З часом забезпечення може втратити свої споживчі якості та предмет знеціниться. Ретельно мають бути перевірені позичальники, щодо законності дій яких є сумніви. Так, предмет застави може супроводжуватись несправжньою документацією або використовуватись як забезпечення в інших банках.

Найбільший ризик для банку несе можливість хибного оцінювання вартості забезпечення. Причинами цього зазвичай стає некомпетентність співробітника банку, що не вжив необхідних заходів задля якісної перевірки надійності поданих позичальником даних, які стосуються властивостей предмета застави. У протилежному разі повинно бути проведено службове роз-



слідування для відповіді на питання: чи були дії працівника свідомо спрямовані на завдання шкоди банку. Управління ризиком забезпечення має включати:

- періодичний моніторинг майна, що передано у заставу;
- встановлення обґрунтованих строків переоцінки заставного майна;
- використання методу диверсифікації при формуванні джерел забезпечення позик банку;
- використання механізмів служби безпеки банку для перевірки позичальників;
- страхування предметів застави;
- навчання персоналу банку культури ризик-менеджменту;
- участь юридичного відділу в процесі перевірки забезпечення.

Ризик зміни процентної ставки — це наявний або потенційний ризик для надходжень або капіталу, який виникає внаслідок несприятливих змін процентних ставок за наданими кредитами в банку. Цей ризик впливає як на прибутковість банку, так і на економічну вартість його активів, зобов'язань та позабалансових інструментів [8]. Управління процентним ризиком має базуватись на адаптації процентних ставок за кредитними угодами до умов грошового ринку. Не менш важливим є ефективне управління структурою активів і пасивів банку. При цьому виникнення процентного ризику в активі має супроводжуватись компенсацією в пасиві. Прогнозування процентної ставки в умовах нестабільності курсу національної валюти дуже важко, саме тому управління процентним ризиком має бути сконцентровано на балансуванні за строками активів і пасивів за строками, тобто процедура управління процентним ризиком включає управління гепом, сумами активів і пасивів, які є чутливими до зміни процентної ставки [10, с. 57]. Мінімізувати збитки від процентного ризику можливо за допомогою створення системи ризик-менеджменту, що враховує циклічність вірогідних змін за процентними ставками.

Репутаційний ризик банку — ризик недоотримання доходів, що зазвичай супроводжується втратою частини контрагентів і формуванням у вірогідних стейкхолдерів негативного уявлення про фінансовий стан установи, якість її продуктів або особливості виконання операцій. Чинниками, що здатні призвести до збільшення репутаційного ризику, є: некомпетентність персоналу банку при виконанні своїх функцій; порушення банком чинного законодавства або регулятивних актів центрального банку; недосконалість наявних систем навчання персоналу; нехтування працівниками етичних норм при обслуговуванні клієнтів; випадкове або свідоме порушення установою умов чинних договорів з контрагентами; посередницька участь банку у фінансових махінаціях клієнтів; помилки або перебої у функціонуванні інформаційних тех-

нологій банку, що призводять до затримок або невиконання операцій; умисні шахрайські дії працівників; використання прийомів недобросовісної конкуренції іншими банками; розповсюдження даних негативного характеру про банк та пов'язаних з ним осіб через засоби масової інформації; низька оцінка різних аспектів функціонування банку з боку інших фінансових організацій [11, с. 109].

На думку автора, управління ризиком репутації банку має перш за все враховувати очікування та інтереси всіх сторін, що вже мають з ним контакти з будь-якого приводу або потенційно можуть у них вступити (рис.). Управління цим ризиком має бути присутнє на всіх рівнях комунікації.

Банк
1. Працівники: гідні умови роботи, заробітна плата, кар'єрне зростання.
2. Центральний банк: виконання вимог нагляду.
3. Зовнішній аудит, рейтингові агентства: позитивна оцінка.
4. Клієнти: привабливі та якісні послуги та обслуговування, діяльність в межах суспільної моралі та етики.
5. Держава: податки, зайнятість, стабільність елемента системи.
6. Партнери: виконання договорів, співпраця.
7. Акціонери: дивіденди, розвиток установи та безпека капіталу.

Рис. Очікування детермінантів репутаційного ризику банку

Примітка. Розроблено за даними [11].

Управління репутаційним ризиком можна розглядати як процес, що містить такий перелік послідовних етапів:

- розпізнавання наявних факторів ризику та оцінка сили їхнього вірогідного негативного впливу за допомогою обраного кола показників;
- підготовка плану і реалізація дій щодо недопущення зростання чинників репутаційного ризику та усунення причин їх виникнення;
- побудова механізму оперативного реагування на зростання рівня репутаційного ризику та встановлення допустимих меж його коливання;
- періодичний моніторинг рівня репутаційного ризику та стану факторів, що здатні викликати його зміну.

Особливу увагу слід приділяти аналізу скарг клієнтів, значній зміні кількості працівників банку, випадкам відмов фізичних або юридичних осіб від банківського обслуговування. Обличчя банку в Інтернеті також є ключовим інструментом формування його репутації. Інформація на сайті банку має бути простою для сприйняття, вичерпною, відповідати на основні питання та задовольняти потреби клієнтів. Важливим є питання мотивації персоналу банку, що безпосередньо обслуговують клієнтів у відділеннях.



**Висновки.** Формування кредитного портфеля банку відбувається під впливом багатьох ризиків, які або безпосередньо впливають на його структуру та якість (кредитний, валютний, процентний, ліквідності), або діють на нього опосередковано (операційний, ринковий, репутаційний, стратегічний тощо).

На сьогодні кредитний ризик є основним чинником високого рівня проблемної заборгованості в банках України, що призводить до втрати доходів і зростання витрат через формування резервів на покриття кредитних ризиків. Однак наразі вітчизняна банківська система перебуває на етапі переходу до європейських стандартів банківської справи, в тому числі до нових

методів оцінки та управління банківськими ризиками. І хоча кожна держава має свої особливості банківництва, такі перетворення є позитивними для отримання вітчизняними банками додаткового досвіду.

Не викликає сумніву той факт, що просте перенесення практики функціонування європейських банків на вітчизняні умови є недоцільним хоча би через існування такого поняття, як ризик країни, який включає політичні, правові та економічні відмінності між державами. Утім, упровадження міжнародних стандартів сприятиме підвищенню ефективності ризик-менеджменту та фінансової стійкості банків, розбудові фінансового ринку України.

### Список використаної літератури

1. Волкова В. В. Методичні аспекти управління ризиком кредитного портфеля банку / В. В. Волкова // Економіка і організація управління : зб. наук пр. ДонНУ. — Вінниця, 2016. — № 1 (21). — С. 45—52.
2. Коваленко В. В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти : монографія / за ред. В. В. Коваленко. — Одеса : ОНЕУ, 2017. — 304 с.
3. Степаненко К. Р. Особливості формування кредитного портфеля банку / К. Р. Степаненко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 7 (3). — С. 111—114.
4. Набок Р. Окремі питання управління операційним ризиком у банках / Р. Набок // Вісник Національного банку України. — 2013. — № 1. — С. 61—65.
5. Постанова НБУ від 11.06.2018 № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах».
6. Новые требования НБУ к системе управления рисками (стенограмма) [Электронный ресурс] // Финансовый клуб. — Режим доступа : <https://finclub.net/video-foto/novye-trebovaniya-nbu-k-sisteme-upravleniya-riskami-onlajn-translyatsiya.html>.
7. Гладинець Н. Ю. Кредитний ризик комерційних банків та методи його мінімізації / Н. Ю. Гладинець, С. П. Хланта // Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. — Мукачеве, 2017. — № 13. — С. 1060—1064.
8. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.
9. Карчева Г. Т. Ефективне управління активами і пасивами — необхідна умова фінансової стійкості банку / Г. Т. Карчева, О. Я. Карчева // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Економіка. — 2012. — Вип. 1. — С. 240—249.
10. Примак Ю. Р. Вдосконалення аналізу процентного ризику банку. Метод дюрації / Ю. Р. Примак // Інвестиції: практика та досвід. — 2017. — № 4. — С. 56—61.
11. Христін А. І. Сутність та чинники виникнення репутаційного ризику банків / А. І. Христін // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 8 (2). — С. 108—111.

### References

1. Volkova, V. V. (2016). *Metodychni aspekty upravlinnia ryzykom kredytnoho portfelia banku* [Methodical aspects of management of risk of the credit portfolio of bank]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and management organization*, 1, 45—52 [in Ukrainian].
2. Kovalenko, V. V. (2017). *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty* [Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects]. Odessa: ONEU [in Ukrainian].
3. Stepanenko, K. R. (2016). *Osoblyvosti formuvannia kredytnoho portfelia banku* [Features of formation of the bank's loan portfolio]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Scientific herald of Uzhgorod National University*, 7, 111—114 [in Ukrainian].
4. Nabok, R. (2013). *Okremi pytannia upravlinnia operatsiinym ryzykom u bankakh* [Individual issues of operational risk management in banks]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy — Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 1, 61—65 [in Ukrainian].
5. *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh: Postanova NBU vid 11.06.2018 № 64* [On Approval of the regulation on the organization of a risk management system in banks of Ukraine and banking groups: regulation of the NBU dated June 11, 2018, № 64]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> [in Ukrainian].



6. Novye trebovaniya NBU k sisteme upravleniya ryskamy [New requirements of the NBU to the risk management system]. (n. d.). *finclub.net*. Retrieved from <https://finclub.net/video-foto/novye-trebovaniya-nbu-k-sisteme-upravleniya-riskami-onlajn-translyatsiya.html> [in Russian].
7. Hladynets, N. Yu. (2017). Kredytnyi ryzyk komertsiiykh bankiv ta metody yoho minimizatsii [Credit risk of commercial banks and methods for minimizing it]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economics and Society*, 13, 1060-1064 [in Ukrainian].
8. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. (n. d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Karcheva, H. T. (2012). Efektyvne upravlinnia aktyvamy i pasyvamy - neobkhidna umova finansovoi stiiosti banku [Effective asset and liability management is a necessary condition for financial stability of the bank]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia — Scientific herald of the Chernihiv state institute of economics and management*, 1, 240—249 [in Ukrainian].
10. Prymak, Yu. R. (2017). Vdoskonalennia analizu protsentnoho ryzyku banku. Metod diuratsii [Improving the analysis of interest rate risk of the bank. Duration method]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 4, 56—61 [in Ukrainian].
11. Khrystin, A. I. (2016). Sutnist ta chynnyky vynyknennia reputatsiinoho ryzyku bankiv [The essence and factors of the emergence of reputational risk of banks]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Scientific herald of Uzhgorod national university*, 8, 108—111 [in Ukrainian].