

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-24>  
УДК 336.71

**Заруцька О.П.**

доктор економічних наук, завідувач кафедри  
банківської справи та фінансових послуг,  
Університет митної справи та фінансів

**Сосєдка О.В.**

аспірантка,  
Університет митної справи та фінансів

**Міняйло В.Ф.**

аспірант,  
Університет митної справи та фінансів

**Zarutska Olena, Sosedka Olena, Minaiilo Valentyn**

University of Customs and Finance

## СУЧАСНИЙ СТАН ЕЛЕКТРОННОГО БАНКІНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

### MODERN STATE OF ELECTRONIC BANKING AND MANAGEMENT OPERATING RISK

*У статті розглянуто сучасний стан електронного банкінгу та підхід до управління операційним ризиком у сучасних українських банках. Значний вплив на організацію роботи банків і пропозиція нових банківських продуктів залежать від швидкого розвитку науково-технічного прогресу у сфері ІТ-технологій. Із поширенням Інтернету велика кількість клієнтів банку надає перевагу Інтернет-банкінгу та мобільному банкінгу. «Вірус мобільності» вразив не тільки корпоративний і споживчий банкінг, він розповсюдився на всі сфери по всьому світу. Ці всеосяжні зміни породжують і культурні зрушення. Банки почали створювати команди з роботи з цифровими технологіями. Такі команди вивчають потреби цифрових клієнтів за кожним бізнесовим напрямом. Кожен працівник банку повинен розуміти таких клієнтів. Коли так стрімко і кардинально змінюються потреби клієнтів, то цифровими і мобільними технологіями повинні займатися всі спеціалісти банку. Тільки такий підхід дасть змогу банку бути конкурентоспроможним на банківському ринку. Водночас ускладнення технологій і банківських продуктів потребує використання ризик-орієнтованого підходу в організації своєї роботи. Банкам необхідно постійно контролювати всі ризики у своїй роботі. Особливо увагу слід приділяти операційному ризику. Виходячи з вимог регулятора до організації корпоративного управління й управління ризиками, кожен банк має вибудовувати свою систему, яка надійно захистить його від збитків. Така система не може бути однаковою для всіх банків, вона тільки повинна відповідати принципам, які викладено в нормативних документах Національного банку України, та спиратися на світовий досвід.*

**Ключові слова:** електронний банкінг, електронна комерція, POS-термінал, icON25, KRI – Key Risk Indicators, операційний ризик.

*В статье рассмотрены современное состояние электронного банкинга и подход к управлению операционным риском в современных украинских банках. Значительное влияние на организацию работы банков и предложение новых банковских продуктов зависят от быстрого развития научно-технического прогресса в сфере IT-технологий. С распространением Интернета большое количество клиентов банка отдаёт предпочтение Интернет-банкінгу и мобильному банкінгу. «Вирс мобильности» поразил не только корпоративный и потребительский банкінг, он распространился на все сферы по всему миру. Эти всеобъемлющие изменения порождают и культурные сдвиги. Банки начали создавать команды по работе с цифровыми технологиями. Такие команды изучают потребности цифровых клиентов по каждому бизнес-направлению. Каждый сотрудник банка должен понимать таких клиентов. Когда так стремительно и кардинально меняются потребности клиентов, то цифровыми и мобильными технологиями должны заниматься все специалисты банка. Только такой подход позволит банку быть конкурентоспособным на банковском рынке. В то же время усложнение технологий и банковских продуктов требует использования риск-ориентированного подхода в организации своей работы. Банкам необходимо постоянно контролировать все риски в своей работе. Особое внимание следует уделять операционному риску. Исходя из требований регулятора по организации корпоративного управления и управления рисками, каждый банк должен выстраивать свою систему, которая надёжно защитит его от убытков. Такая система не может быть одинаковой для всех банков, она только должна соответствовать принципам, которые изложены в нормативных документах Национального банка Украины, и опираться на мировой опыт.*

**Ключевые слова:** электронный банкінг, электронная коммерция, POS-терминал, icON25, KRI – Key Risk Indicators, операционный риск.

*The article considers the current state of e-banking and approach to the management of operational risk in the modern Ukrainian banks. A significant impact on the organization of banks work and offer of new banking products depends on the rapid development of scientific and technical progress in the field of it-technologies. With the spread of Internet, a large number of bank customers have the added advantage of Internet banking and mobile banking. "The virus of mobility" has struck not only corporate and consumer banking, it has spread to all sectors worldwide. These comprehensive changes generate cultural changes. Banks began to create teams*

to work with digital technologies. Such teams study the needs of digital customers for each business area. Every bank employee needs to understand these customers. When the needs of customers change so rapidly and dramatically all bank's specialists have to be involved with digital and mobil technologies. Only such an approach will allow the bank to be competitive in the banking market. The total number of transaction (non-cash and cash) using payment card issued by Ukrainian bank in 2019 amounted to 5 057,3 million units and their volume – 3 576,7 billion UAH. Compared to 2018, the number of these operations by 29.2% and the amount by 24.3%. Number of tokenized payment card created by replacing payment card details with unique digital identifiers used to transact with NFC gadgets (including via Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay and other) on January 01, 2020 amounted to 2.5 million pieces. At the same time, the increasing complexity of technology and banking products requires the use of a risk-based approach in the organization of its work. Banks need to continuously monitor all the risks in their work. Particularly attention should be paid to operational risk. Based on the requirements of the regulator in corporate governance and risk management each bank should develop its system, which reliably protects it from loss. Such a system may not be the same for all banks, it needs to meet only the principles set out in the regulations of the National Bank of Ukraine and based on global experience. Ukrainian banks are at the beginning of a transformation of approaches to risk assessment, monitoring and control. The article uses the experience of JSC 'JSCB 'CONCORD', which is actively working on the development of electronic banking.

**Key words:** e-banking, e-Commerce, POS terminal, icON25, KRI – Key Risk Indicators, operational risk.

**Постановка проблеми.** Жорстка конкуренція на ринку банківських послуг змушує учасників ринку використовувати сучасні технології. Одним із фундаментальних елементів формування сучасної інформаційної економіки є цифрові платформи. Такі платформи є основою не тільки для електронної комерції та електронного бізнесу, а й усіх напрямів комунікацій між бізнесом, споживачами і державою. Цифрові платформи базуються на розвиненій IT-інфраструктурі. Водночас зростають вимоги до систем захисту банківських операцій, до організації чіткого управління операційними ризиками. Статтю присвячено сучасному стану електронного банкінгу, використанню останніх досягнень IT-технологій у банківській сфері та організації системи управління операційним ризиком у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання подальшого розвитку банківських технологій та вивченню сучасного стану електронного банкінгу присвячено багато робіт як у нас у країні, так і за кордоном. Так, Кріс Скіннер, який є експертом у фінансовому світі, у роботі «Цифровий банк. Як створити цифровий банк або стати їм» [3] аналізує існуючі банківські системи і детально описує підхід, за допомогою якого можливий перехід банків на цифровий рівень, відповідний реаліям нашого часу. Він приводить приклади нових банківських моделей, нових валют та передбачає, яким стане банк майбутнього. Сучасному стану цифрової економіки, сутності діджиталізації, проблемам та перспективам вітчизняного банківського сектору присвячено статтю О. Деркач, М.В. Корнеєва, О.В. Абакуменко [4]; дослідженням вітчизняного ринку онлайн-банкінгу присвячено статтю О.І. Тищенко [5]. Вивченню деяких питань, що розглядаються у цій статті, присвячено й роботи В.І. Ляшенко [6], С.Б. Радько, Н.П. Мешко [7] та багатьох інших учених.

Останні тенденції формування банківських послуг та платежів та розвиток діджиталізації впливають на механізм управління банківськими процесами та ризиками. У статті проаналізовано вплив визначених чинників на процедуру управління операційним ризиком. Вимоги до систем управління ризиками детально прописано у нормативних положеннях Національного банку України. Вітчизняні банки знаходяться на початку трансформації підходів до оцінювання, моніто-

рингу, контролю ризиків. У статті використано досвід «КонкордБанку», який активно працює над розвитком електронного банкінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Науково-технічний прогрес наполегливо й упевнено поширює свій вплив на всі сфери життя і діяльності людей. Всесвітня мережа Інтернет стає невід'ємною частиною нашого повсякдення. На замовлення Інтернет-асоціації України дослідницька компанія Fastum Group провела дослідження, яке показало, що на кінець третього кварталу 2019 р. кількість регулярних Інтернет-користувачів досягла 22,96 млн. «Однією з причин такого зростання є «смартфонізація» населення. Сьогодні 22% користувачів виходять в Інтернет виключно за допомогою смартфонів. Для значної частки нових користувачів смартфон у 2019 р. став першим і єдиним пристроєм для доступу до мережі» [8]. «Продовжується вирівнювання структури Інтернет-користувачів відповідно до структури населення. Цей процес уже фактично завершений за гендерним показником і триває за іншими показниками: регіональним, професійним, освітнім, рівнем доходів, віковим. Майже все населення України віком до 35 років є Інтернет-користувачами», – заявили в Асоціації.

Найактивнішими в Інтернеті є українці віком від 15 до 24 років, серед них частка користувачів становить 97%, люди від 25 до 34 років – 96%, користувачів віком від 65 років – уже 29% (рік тому було лише 14%). Частка жінок у загальній кількості Інтернет-користувачів становить 52% [8].

Така ситуація в країні й світі підштовхує банки переглянути перелік послуг та скористатися у своїй діяльності останніми досягненнями науково-технічного прогресу. Банківські послуги, звичайно, повинні враховувати специфіку національної економіки та менталітет населення.

В обігу в Україні знаходиться значна кількість готівкових коштів, і розширення сфери безготівкових розрахунків буде позитивно впливати на динаміку розвитку економічних процесів. На цю проблему вже декілька років звертають увагу і Національний банк України, і провідні вчені. Так, ще 25 листопада 2016 р. на черговому засіданні Клубу банкірів, яке відбулося в Національному банку України, особливий інтерес та увагу привернула співдоповідь заступника директора

Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук, доктора економічних наук Сергія Корабліна «Готівка в економіці: кілька статистичних спостережень». Він звернув увагу на те, що в українській економіці аномально висока частка готівки в загальному обсязі грошового обігу: «Так, у 90-ті роки минулого століття питома вага агрегату М0 у складі грошової маси становила приблизно 40%, у «нульові» вона знизилася до 30%, нині становить близько 27–28%. Проте, незважаючи на цей низхідний тренд, це співвідношення все ще залишається занадто великим, заважаючи розкриттю усіх можливостей та переваг «цифрової» економіки та електронних розрахунків» [9].

Банківські установи України працюють за правилами, які встановлено регулятором – Національним банком України.

Національний банк підтримує рух економіки України до безготівкових розрахунків і сприяє розвитку платіжної інфраструктури. Розширення сфери безготівкових розрахунків сприяє прозорості платежів та економічному росту країни. У цьому напрямі НБУ декларує такі цілі:

- безготівкова економіка;
- розвинута платіжна інфраструктура;
- прозорі, безпечні та надійні розрахунки;
- використання інноваційних платіжних інструментів.

Значна частка безготівкових операцій проводиться з використанням платіжних карток [10]. У табл. 1 приведено розподіл безготівкових операцій із використанням платіжних карток за підсумками дев'яти місяців 2019 р.

За даними Національного банку України [11], кількість безконтактних платіжних карток за 2019 р. збільшилася більше ніж удвічі – з 3,9 млн. до 8,6 млн. карток. Кількість токенизованих платіжних карток, які створені в результаті заміни реквізитів платіжних карток на унікальні цифрові ідентифікатори, котрі використовують-

ся для здійснення операцій із застосуванням гаджетів із функцією NFC (зокрема, через платіжні сервіси Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay та ін.), на 01 січня 2020 р. становила 2,5 млн. шт. Тож сьогодні більше чверті активних платіжних карток – це безконтактні та токенизовані картки (26,5%, або 11,2 млн. карток).

Загальна кількість операцій (безготівкових та отримання готівки) з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, за 2019 р. становила 5057,3 млн. шт., а їхній обсяг – 3576,7 млрд. грн. Порівняно з 2018 р. кількість зазначених операцій зросла на 29,2%, а сума – на 24,3%.

За кількістю операцій переважали безготівкові – 4167,1 млн. шт. (82,4%), тобто вісім із десяти операцій із платіжними картками були безготівковими. Обсяг безготівкових операцій становив 1798,3 млрд. грн, або 50,3% від усіх операцій із картками (за підсумками 2018 р. – 45,1%). П'ять років тому цей показник становив лише 25%. Отже, безготівкові операції з використанням платіжних карток стають усе більш популярними серед українців.

Розподіл безготівкових операцій за видами операцій свідчить, що в минулому році найбільша кількість операцій із використанням карток припадала на розрахунки в торговельних мережах – 51,2%, за обсягами домінували перекази з картки на картку – 42,4%.

Загальна кількість платіжних карток в Україні станом на 01 січня 2020 р. зросла на 16%, якщо порівняти з початком 2019 р., та становила 68,9 млн. шт. Майже дві третини від цієї кількості – це активні платіжні картки (61,2%). Актуальним залишається тренд щодо активного поширення безконтактних платежів як із використанням безконтактних карток, так і за допомогою смартфонів та інших NFC-пристроїв, що зумовлено безпекою, швидкістю та зручністю таких операцій.

Інформацію щодо безготівкових розрахунків із використанням платіжних терміналів наведено в табл. 2 [11].

Таблиця 1

**Розподіл безготівкових операцій із використанням платіжних карток за дев'ять місяців 2019 р.**

Назва операції	Обсяг операцій		Кількість операцій		Середній чек, грн
	Сума, млрд грн	%	Кількість, млн	%	
Перекази з картки на картку	529,9	41	327,0	11	1621
Операції з оплати товарів/послуг в мережі Інтернет	230,8	18	496,6	17	465
Переказ коштів із картки на банківський рахунок у мережі Інтернет*	129,0	10	582,7	19	221
Розрахунки з використанням платіжних терміналів	367,8	29	1 538,2	51	239
Операції у пристроях самообслуговування	25,1	2	47,2	2	531
ВСЬОГО:	1 282,6		2 991,7		

\*Перекази на банківські рахунки (погашення кредитів, поповнення депозитів тощо) з використанням карток

Таблиця 2

**Безготівкові розрахунки з використанням платіжних терміналів у 2019 р.**

	Обсяги операцій		Кількість операцій	
	Сума, млрд грн	%	Кількість, млн шт.	%
Розрахунки з фізичним зчитуванням носія картки	329,2	64,1	1363,3	63,9
Безконтактні розрахунки з використанням карток	135,2	26,3	553,6	26,0
Безконтактні розрахунки з використанням NFC-гаджетів	49,0	9,6	216,3	10,1
ВСЬОГО:	513,4		2133,2	

Упродовж минулого року на платіжному ринку спостерігалася стабільна динаміка розширення платіжної інфраструктури, передусім безконтактної, що зумовлено популярністю безконтактних операцій. Від початку 2019 р. мережа торговельних POS-терміналів в Україні зросла на 19,7% – до 333,8 тис од. Водночас 90% торговельних POS-терміналів забезпечують можливість здійснення безконтактної оплати (станом на 01 січня 2019 р. – 79,4%).

Загалом за останні п'ять років кількість торговельних платіжних терміналів збільшувалася у середньому на 31 тис штук за рік. Сьогодні їх кількість майже вдвічі перевищує показники на початок 2015 р.

Співвідношення загальної кількості платіжних терміналів (контактних та безконтактних) до чисельності постійного населення України (за даними Державної служби статистики) станом на 01 січня 2020 р. становило 8,4 тис шт. на 1 млн. населення.

Водночас регіональний розподіл термінальної мережі на території України залишається нерівномірним. Найменша кількість платіжних пристроїв на одного жителя спостерігається на заході країни, у Луганській та Донецькій областях. За кількістю платіжних карток та платіжних пристроїв для їх обслуговування домінують Київ, Дніпропетровська та Харківська області.

Багато вчених в Україні та за її межами вивчають тенденції розвитку сучасного банкінгу. Широко розкрито сучасний стан цифрової економіки й її участь в економічному прориві в монографії В.І. Ляшенко [6]. У дослідженні стверджується, що одним із фундаментальних елементів формування сучасної економіки є цифрова платформа.

Одним із фундаментальних елементів формування сучасної інформаційної економіки є цифрові платформи. Такі платформи є основою не тільки для електронної комерції та електронного бізнесу, а й усіх напрямів комунікацій між бізнесом, споживачами і державою. Цифрові платформи базуються на розвиненій ІТ-інфраструктурі. Сьогодні вже створені і працюють такі базові моделі комунікацій для формування цифрових платформ:

B2B (Business-to-business) – модель «бізнес для бізнесу», використовується в електронних комерційних закупівлях, знижує транзакційні витрати й асиметрію інформації на ринку, сприяє розвитку конкуренції;

B2G (Business-to-Government) – модель «бізнес для уряду», використовується в електронних державних закупівлях;

B2C (Business-to-consumer) – модель «бізнес для споживачів», використовується Інтернет-магазинами;

C2B (Customer-to-business) – модель «споживачі для бізнесу», використовується біржами праці, наприклад Work.ua, та для контекстної реклами в блогах і Інтернет-ресурсах споживачів, наприклад Google AdSense;

C2C (Customer-to-Customer) – модель «споживачі для споживачів», використовуються у цифрових платформах спільного споживання, наприклад blablacar, eBay;

C2G (Customer-to-Government) – модель споживачі для уряду, використовується для подачі петицій;

G2B (Government-to-Business) – модель «уряд для бізнесу», використовується для реалізації державних послуг для бізнесу (збирання податків, видача дозвільних документів та іншої інформації);

G2C (Government-to-Consumer) – модель «уряд для споживачів», використовується для надання державних послуг громадянам;

G2G (Government-to-Government) – модель «уряд для уряду», електронний уряд.

За успішного використання останньої моделі, безумовно, буде очевидним ефект для національної економіки, який буде отримано за рахунок зниження бюджетних витрат на державне управління.

Розглядаючи цифрові платформи, у роботі [6] робиться висновок, «що використання цифрових платформ призводить до збільшення повноти інформації на ринку, підвищення довіри між контрагентами через прозорість транзакцій і створює можливості для відродження епохи вільної конкуренції на принципово новій технологічній основі. Водночас цифрові платформи стають ядрами глобальних цифрових інформаційних екосистем, поєднуючи віртуальний і реальний світ. Тобто змінюється парадигма створення та розвитку успішного бізнесу, і саме цифрові платформи перетворюються на точки зростання соціально-економічних систем».

У сучасних умовах конкурентоспроможність банку та його ефективність на фінансовому ринку пов'язані з автоматизацією та впровадженням інноваційних технологій для досягнення широкого використання населенням банківських продуктів. Сьогодні передові технології впроваджує низка банків: «ПриватБанк», «АльфаБанк», «ОТП Банк», «Укрсиббанк», «КонкордБанк». Стрімкий розвиток технологій створив умови жорсткої конкуренції для банків, у результаті чого вони вимушені розробляти нові продукти й нові способи залучення клієнтів. Головним напрямом, в якому розвиваються банківські послуги, стало дистанційне банківське обслуговування. Дистанційне банківське обслуговування (homebanking) – це технологія, в якій проведення банківських операцій не потребує візиту до банку. У світових системах сучасності існують такі основні види дистанційного обслуговування:

- Інтернет-банкінг;
- телефонний банкінг;
- РС-банкінг («клієнт – банк»);
- відеобанкінг (система інтерактивного спілкування клієнта з персоналом банку).

Таким чином, зі зміною попиту населення, посиленням конкуренції та розвитком інформаційних технологій з'явилися і продовжують з'являтися нові банківські продукти і послуги. Такий прогрес у банківському обслуговуванні дає змогу банкам ефективніше проводити платежі, зменшити витрати на банківські послуги та зробити їх надійнішими. Застосування інноваційних банківських послуг на базі дистанційного обслуговування клієнтів дасть змогу банкам вибудовувати свою стратегію для побудови повноцінного роздрібного бізнесу та виведення продуктової політики на новий технологічний рівень та привести свою політику



з управління ризиками у відповідність із міжнародними стандартами.

Щоб відповідати міжнародним стандартам у сфері розрахунків планується до кінця 2021 р. впровадження стандарту ISO 20022 у системі електронних платежів (СЕП) Національного банку України

ISO 20022 – міжнародний стандарт і методологія створення описів бізнес-процесів, що супроводжуються обміном електронними фінансовими повідомленнями, і проектування схем і форматів цих повідомлень.

Його можна розглядати як «фінансове есперанто», універсальну мову взаємодії різних автоматизованих систем учасників фінансових і торгових ринків.

Стандарт ISO 20022 був затверджений у 2004 р., і за декілька років на основі його методології було спроектовано 280 різних типів повідомлень. Стандарт постійно й активно розвивається, представлені моделі вдосконалюються, відображаючи зростаючі потреби учасників ринку.

Нині на його основі побудовано формалізовані моделі для таких фінансових операцій, як:

- платежі та розрахунки;
- операції із цінними паперами;
- обслуговування торгових операцій;
- банківські карти;
- операції на валютному ринку.

Проект із розвитку платіжної інфраструктури України на базі міжнародного стандарту ISO 20022 для модернізації фінансової структури, поліпшення конкурентоспроможності нашої країни та її інтеграції зі світовими ринками реалізується у партнерстві з компанією SWIFT за підтримки проекту «Трансформація фінансового сектору» (USAID) та Європейського банку реконструкції та розвитку [11].

Серед головних переваг використання міжнародного стандарту ISO 20022 у платіжній інфраструктурі України:

- гармонізація українського платіжного простору зі світовим;
- включення нових гравців платіжного ринку та платіжних інструментів відповідно до Другої платіжної директиви ЄС (PSD2);
- запровадження нових та розширення функціонального наповнення існуючих платіжних інструментів на користь банків та їхніх клієнтів;
- реалізація нових автоматизованих процесів, які покривають повний життєвий цикл платежів;
- підвищення рівня обслуговування, ефективності та прозорості платежів;
- розширення реквізитів платежів додатковою інформацією;
- посилення захисту інформації.

В економічній теорії пояснюється зв'язок між концентрацією банків на ринку і середньозваженими граничними витратами. На практиці це означає, що великий банк, маючи мінімальні граничні витрати, може захоплювати ще більшу частку ринку. Але така ситуація призводить до того, що скорочуються або зникають інновації в банківській сфері, як це було понад 100 років тому.

Щоб банківські послуги розширювалися і банківська сфера динамічно розвивалася, впроваджуючи у свою діяльність сучасні досягнення науковців і практиків, необхідно обмежувати монополію великих банків і підтримувати успішно працюючі малі банки.

Як повчальний приклад можна навести ситуацію з одним із малих українських банків – «КонкордБанком». Банк створив зручний web-банкінг icON25, який працює 24/7 у будь якій точці Землі, де є доступ до Інтернету, та дає змогу виконувати будь-які операції зі своїми рахунками, не відвідуючи відділення банку. Спеціалісти банку для підвищення безпеки зробили обмеження доступу за IP-адресами, тобто можливість прикріпити до облікового запису клієнта певну IP-адресу, щоб понизити ризик списання грошей з інших місць (хакерські атаки). IT-спеціалісти банку зробили API для отримання рухів по розрахунковому рахунку в режимі онлайн. Також банк надає послуги Інтернет-еквайрингу (Card2Account) для прийому платежів через Інтернет і поповнення карт із розрахункового рахунку (Account2Card). Для фізичних осіб працює мобільний банкінг, відразу з touch ID (за відбитком пальця), який дає змогу розвивати Mobile Banking, і майже 50% платежів і переказів проводити через мобільний банкінг. Для входу тепер не потрібно вводити логін, пароль і код із sms. Можна розпізнати номер карти отримувача за допомогою камери. Перекази між картками займають менше однієї хвилини. Користувачі можуть отримувати квитанції по своїх платіжках з електронно-цифровим підписом банку, достовірність якого можна перевірити на сайті Мінюсту. Поповнення мобільного телефону та сплата за комунальні послуги через icON25 виконується без комісій.

АТ «АКБ «Конкорд» перший і поки що єдиний серед малих банків отримав принципальство в міжнародних платіжних системах VISA і MasterCard. Банк останні три роки отримує винагороди в різних номінаціях, займаючи призові місця серед українських банків. Банк першим в Європі підключився до 3D Secure V2.1, яка є рушійною силою наступного покоління управління ризиками шахрайства з картками і зручності користувачів, за емісією карток MasterCard та першим серед недержавних банків України запустив Інтернет-еквайринг Apple Pay. Нещодавно команда «КонкордБанку» представляла свої два продукти на конференції Startup Grind Global 2020 у США. Це продукт ConcordPay, який допомагає online-підприємцям збільшувати кількість платежів на їхніх сайтах удвічі, та fintech-розробка – процесинговий центр ProCard. Декілька днів прапор банку «Конкорд» майорів у Силіконовій долині, а розробками банку цікавилися компанії з Італії, Румунії, Азербайджану, Пакистану, США та інших країн.

Стратегія, яку вибрав «КонкордБанк», рухає інновації в банківській сфері, стає прикладом для інших банків, поліпшує імідж банку і підвищує довіру населення до всієї банківської системи України.

Широке впровадження новітніх технологій у банківській сфері вимагає ретельного відпрацювання

питань ризиків, які виникають під час експлуатації і використання нових банківських продуктів.

Беручи до уваги рекомендації Базельського комітету з питань банківського нагляду та реальну ситуацію в банківській сфері України, Правління Національного банку України 11 червня 2018 р. Постановою № 64 затвердило «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах». Пізніше, 03 грудня 2018 р., Правління НБУ своїм Рішенням № 814-рш схвалило «Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України». Ці два документи стали вирішальними для запровадження нових підходів до управління банківськими установами й усіма процесами, які відбуваються завдяки їхній діяльності.

Кожна банківська установа повинна мати затверджений наглядовою радою внутрішній документ – «Політика управління операційним ризиком» (Політика), який регламентує управління операційним ризиком, і цей документ є невід’ємною складовою частиною інтегрованої системи управління ризиками банку. Під операційним ризиком (ОР) розуміється ймовірність виникнення збитків або додаткових утрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх чинників. Поняття «ОР» виключає ризик репутації та стратегічний ризик.

Наглядова рада наділяє Правління банку повноваженнями щодо стратегічного та тактичного управління ризиками. Банк повинен визначити такі цілі Політики:

- створення ефективної системи управління операційним ризиком;
- мінімізація впливу операційного ризику на фінансову стійкість банку;
- регламентація розподілу відповідальності, функціональних обов’язків, складання форм звітності в процесі управління операційним ризиком;
- забезпечення відповідності вимогам НБУ, міжнародних організацій, аудиторських компаній і рейтингових агентств щодо управління операційним ризиком.

Політика доповнюється такими внутрішньобанківськими документами:

- «Методикою оцінки операційного ризику»;
  - «Положенням щодо проведення стрес-тестування».
- У політиці визначаються такі поняття:
- «управління операційним ризиком» – комплекс заходів, спрямований на попередження, виявлення, оцінку, моніторинг та контроль операційного ризику;
  - «ключові показники ризику» (KRI – Key Risk Indicators) – набір показників, що характеризують, наскільки ризиковим є той чи інший вид діяльності. Основними завданнями ключових показників ризику є зниження потенційних збитків банку від надмірного прийняття на себе різного виду ризиків, а також прийняття заходів щодо зниження ризиків банку ще до виникнення ризикових ситуацій.

Необхідність управління операційним ризиком визначається значним розміром можливих збитків банку, пов’язаних із реалізацією подій операційного ризику, що може створювати реальну загрозу фінансовій стабільності банку, іміджу і репутації банку.

У складі операційного ризику банк розглядає:

– **юридичний ризик** – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання сторонами умов договорів у зв’язку з їх невідповідністю вимогам законодавства;

– **інформаційний ризик** – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок виникнення внутрішніх і зовнішніх подій щодо інформаційних систем банку та інших інформаційних ресурсів, що використовуються для досягнення цілей банку, недостатності внутрішнього контролю чи неадекватних або помилкових внутрішніх процесів банку у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Виникає через неадекватність стратегії та політики управління ризиками, внаслідок повної та (або) часткової відсутності внутрішніх процесів і процедур із питань інформаційної безпеки, їх помилковості, невідповідності вимогам чинного законодавства, порушень персоналом та (або) іншими особами (внаслідок ненавмисних або задуманих дій або бездіяльності), недостатності рівня менеджменту і внутрішнього контролю з питань інформаційної безпеки та управління ризиками, порушень функціонування та (або) відмов інформаційних, технологічних та інших систем, що використовуються, а також унаслідок зовнішніх подій.

Відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, операційний ризик відрізняється від ризику стратегії, ризику репутації, кредитного та комплаєнс-ризiku:

– **відмінність операційного ризику від ризику стратегії:** ризик стратегії відображає негативний вплив на капітал та прибуток, який виникає у результаті стратегічних рішень, змін в економічному середовищі, недостатнього або незадовільного виконання рішень;

– **відмінність операційного ризику від ризику репутації:** ризик репутації відображає потенційний негативний ефект, який може виникнути за негативного відхилення рівня репутації банку від очікуваного рівня. Ризик репутації відображає імідж банку в очах інвесторів, партнерів, клієнтів, співробітників;

– **відмінність операційного ризику від кредитного ризику:** кредитний ризик визначається як фактичний або потенційний ризик для капіталу, який виникає через неспроможність сторони, яка взяла на себе зобов’язання, виконувати їх. Банки повинні збирати інформацію про втрати, які вони мають на стику операційного та кредитного ризиків, однак ці дані повинні враховуватися під час розрахунку капіталу під операційний ризик за умови, якщо вони не враховані під час розрахунку капіталу під кредитний ризик;

– **відмінність операційного ризику від комплаєнс-ризiku:** комплаєнс-ризик пов’язаний з операційним

ризиком у частині юридичного ризику. Відмінність полягає у тому, що комплаєнс-ризик є наслідком прояву операційного ризику.

Незважаючи на відмінності ризиків один від одного, банк повинен аналізувати зв'язок між операційними та іншими видами ризиків, оскільки ОР тісно пов'язаний з іншими видами ризиків, зокрема ОР здатний призвести до значних прямих і непрямих утрат для банку та може слугувати причиною виникнення ринкового та кредитного ризиків

Операційні ризики за типом наслідків та частотою прояву можна поділити на чотири категорії:

- події, що виникають із малою частотою та спричиняють невеликі збитки;
- події, що виникають часто та спричиняють невеликі збитки;
- події, що характеризується суттєвими збитками, але трапляються з малою ймовірністю;
- події, що трапляються часто та призводять до великих збитків.

Для визначення рівня операційного ризику банку застосовується Загальна карта оцінки операційного ризику, яка передбачає оцінку прийнятності величини операційного ризику для банку.

Формування Загальної карти оцінки операційного ризику дає змогу виявити бізнес-процеси банку, схильні до певних видів ризику, надати їм зважену оцінку, визначити зони відповідальності підрозділів, методи та напрями контролю ризиків і розподілити ресурси відповідним чином.

Згідно із Загальною картою оцінки операційного ризику (за кількістю випадків настання ризикових подій та величиною втрат у грошовому вимірі), операційний ризик класифікується за такими рівнями оцінки:

- «Зона 1» – низький;
- «Зона 2» – середній;
- «Зона 3» – вище середнього;
- «Зона 4» – високий.

При цьому, враховуючи бізнес-модель та стратегічні цілі банку, операційним ризиком із прийнятним рівнем вважається операційний ризик Зони 1 та Зони 2 (табл. 3).

Працівники ризик-менеджменту здійснюють формування Загальної карти оцінки операційного ризику на підставі аналізу кількості інцидентів операційного ризику та наявності потенційних і реалізованих матеріальних збитків за операційними ризиками й визначають загальний рівень операційного ризику для банку.

Операційним ризиком із неприйнятним рівнем (тобто таким, що потребує вчинення тих чи інших заходів щодо зниження його рівня) вважається операційний ризик Зони 3 та Зони 4. При цьому найбільш небезпечними та потребуючими впливу операційними ризиками вважаються ризики Зони 4, потім (за спадаючою небезпечністю, тобто зниженням рівня операційного ризику) – Зони 3.

Потрапляння окремої події операційного ризику до Зони 1 або до Зони 2 Загальної карти оцінки операційного ризику (прийнятний рівень операційного ризику) не відмінняє необхідності реагування на подію операційного ризику і виконання заходів, передбачених вимогами законодавства та іншими внутрішніми нормативними документами банку з боку відповідальних підрозділів банку.

Повноваження органів управління банку з прийняття управлінських рішень щодо обробки ризиків розподіляються залежно від визначеного рівня операційного ризику на підставі побудови Загальної карти оцінки операційного ризику

**Висновки.** За сучасного швидкого розвитку ІТ-технологій і впровадження їхніх досягнень у банківську сферу створюється багато нових банківських продуктів, які не потребують присутності клієнтів у відділенні банку. Така ситуація змушує змінювати підхід банків до системи управління ризиками. Кожен банк має вибудовувати свою систему управління ризиками залежно від кількості банківських продуктів та обсягу операцій. У нових умовах для банків важливо дотримуватися принципів, які рекомендовані Базельським комітетом та європейськими директивами.

Таблиця 3

**Загальна карта оцінки операційного ризику  
за кількістю випадків настання ризикових подій та величиною втрат**

Кількість інцидентів у звітному періоді, в інтервалі «від – до»	5	Більше 50	майже неминучі	середній	вище середнього	високий	високий	високий
	4	Від 36 до 50	ймовірні	середній	середній	вище середнього	високий	високий
	3	Від 21 до 35	можливі	низький	середній	вище середнього	високий	високий
	2	Від 6 до 20	малоймовірні	низький	низький	середній	вище середнього	високий
	1	До 5	рідкісні	низький	низький	середній	вище середнього	вище середнього
				низькі	незначні	помірні	значні	катастрофічні
				<50	50-99	100-199	200-499	≥ 500
				1	2	3	4	5
Діапазони величини втрат за однією подією операційного ризику, тис грн								

#### Список літератури:

1. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України, затверджені Рішенням Правління Національного банку України від 03.12.2018 № 814-рш «Про схвалення». URL : <https://old.bank.gov.ua/document/download?docId=83329177> (дата звернення: 12.03.2020).

2. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова від 11.06.2018 № 64 (редакція від 29.11.2018). URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 12.03.2020).
3. Скіннер К. Цифровой банк: как создать цифровой банк или стать им. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. ISBN 978-5-00057-277-1.
4. Деркач А.О., Корнєєва М.В., Абакуменко О.В. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1. URL : <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=11&id=20> (дата звернення: 12.03.2020).
5. Тищенко О.І. Огляд сучасних тенденцій на ринку онлайн-банкінгу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL : <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1615-tishchenko-o-i> (дата звернення: 12.03.2020).
6. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія ; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Київ, 2018. 252 с.
7. Радько Є.Б., Мешко Н.П. Сучасний стан Інтернет-банкінгу як явища: перспективи, переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) (дата звернення: 27.12.2019).
8. Кількість користувачів Інтернетом в Україні виросла на 7% – дослідження. *Економічна правда*. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/10/11/652498/> (дата звернення: 11.10.2019).
9. На порозі діджиталізації: як Україні позбутися статусу кешової економіки та детінізація економіки. URL : <http://www.re-finance.com.ua/?p=938> (дата звернення: 12.03.2020).
10. Розподіл безготівкових операцій із використанням платіжних карток, 9 місяців 2019 р. URL : <https://bank.gov.ua/files/oFicBfqfYRMdfkU> (дата звернення: 12.03.2020).
11. Безготівкові розрахунки з використанням платіжних терміналів у 2019 році. URL : <https://bank.gov.ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-z-vikoristanniam-platijnih-terminaliv-2019-rik> (дата звернення: 12.03.2020).
12. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. URL : [https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija\\_financovogo\\_sektoru\\_ua.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf) (дата звернення: 20.01.2020).
13. Платіжна інфраструктура України переходитиме на міжнародний стандарт ISO 20022. URL : <https://bank.gov.ua/news/all/platijna-infrastruktura-ukrayini-perehoditime-na-mijnarodniy-standart-iso-20022> (дата звернення: 12.03.2020).
14. Популярність безготівкових розрахунків платіжними картками зростає завдяки інноваціям. URL : <https://bank.gov.ua/news/all/populyarnist-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-zrostaye-zavdyaki-innovatsiyam> (дата звернення: 12.03.2020).

#### References:

1. Metodichni rekomendatsii shchodo orhanizatsii korporativnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy, zatverdzeni Rishenniam Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 03.12.2018 № 814-rsh «Pro skhvalennia» [Methodical recommendations on organization of corporate governance in banks of Ukraine, approved by the Decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated 03.12.2018 № 814-rsh “On approval”]. Available at: <https://old.bank.gov.ua/document/download?docId=83329177> (accessed 12.03.2020).
2. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [On approval of the Regulation on the organization of risk management system in banks of Ukraine and banking groups]. Postanova vid 11.06.2018 № 64 (redaktsiia vid 29.11.2018) Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (accessed 12.03.2020).
3. Skinner K. (2015) Tsifrovoy bank: kak sozdat tsifrovoy bank ili stat im [Digital Bank: how to create a digital bank or become one]. Moskva : Mann, Yvanov y Ferber, ISBN 978-5-00057-277-1.
4. Derkach A.O., Kornieieva M.V., Abakumenko O.V. (2016): Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy [Digitization of the Ukrainian banking sector]. *Finansovi doslidzhennia*, no. 1 Available at: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=11&id=20> (accessed 12.03.2020).
5. Tyshchenko O.I. (2017) Ohliad suchasnykh tendentsii na rynku onlain-bankinhu v Ukraini [An overview of current trends in the online banking market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1615-tishchenko-o-i> (accessed 12.03.2020).
6. Liashenko V.I., Vyshnevskiy O.S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of the Ukrainian economy as a breakthrough: Monograph]. NAN Ukrainy, Ін-т економіки пром-сті. Kyiv, p. 252.
7. Radko Ie.B., Meshko N.P. (2018) Suchasnyi stan internet bankinhu yak yavyshecha: perspektyvy, perevahy ta nedoliky [The present state of internet banking as a phenomenon: prospects, advantages and disadvantages]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 12 Available at: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) (accessed 27.12.2019).
8. Kil'kist korystuvachiv internetom v Ukraini vyroslo na 7% - doslidzhennia [The number of Internet users in Ukraine has increased by 7% – research]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/10/11/652498/> (accessed 11.10.2019).
9. Na porozii didzhytalizatsii: yak Ukraini pozbutysia statusu keshovoi ekonomiky ta detinizatsiia ekonomiky [On the verge of digitization: how to get rid of the cash status of Ukraine and shade the economy]. Available at: <http://www.re-finance.com.ua/?p=938> (accessed 12.03.2020).
10. Rozpodil bezgotivkovykh operatsii z vykorystanniam platizhnykh kartok, 9 misiatsiv 2019 roku [Distribution of non-cash transactions using payment cards, 9 months 2019]. Available at: <https://bank.gov.ua/files/oFicBfqfYRMdfkU> (accessed 12.03.2020).



11. Bezgotivkovi rozrakhunky z vykorystanniam platizhnykh terminaliv u 2019 rotsi [Non-cash payments using payment terminals in 2019]. Available at: <https://bank.gov.ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-z-vikoristannyam-platizhnykh-terminaliv-2019-rik> (accessed 12.03.2020).
12. Stratehiia finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku [Ukraine's financial sector strategy until 2025]. Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija\\_financovogo\\_sektoru\\_ua.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf) (accessed 20.01.2020).
13. Platizhna infrastruktura Ukrainy perekhodytyme na mizhnarodnyi standart ISO 20022 [Ukraine's payment infrastructure will move to the international standard ISO 20022]. Available at: <https://bank.gov.ua/news/all/platizhna-infrastruktura-ukrayini-perekhoditime-na-mijnarodniy-standart-iso-20022> (accessed 12.03.2020).
14. Populiarnist bezgotivkovykh rozrakhunkiv platizhnymy kartkami zrostaie zavdiaky innovatsiiam [The popularity of cashless payment card payments is growing thanks to innovation]. Available at: <https://bank.gov.ua/news/all/populyarnist-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platizhnymi-kartkami-zrostaie-zavdyaki-innovatsiyam> (accessed 12.03.2020).