

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

DOI: 10.25140/2410-9576-2021-2(23)-93-104

УДК 336.71.078.3

JEL Classification G21, G32

**Алла Абрамова**

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: [a.abramova@chnu.edu.ua](mailto:a.abramova@chnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3364-8316>**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ**

**Анотація.** У статті проведено дослідження структури операційних ризиків діяльності комерційних банків в умовах реалізації стратегічної політики та формування позитивної репутації. Встановлено тенденції розвитку та обсяги банківських втрат від настання операційних ризиків (на прикладі країн Європи). Здійснено систематизацію складу показників діагностики досліджуваних ризиків, у тому числі стосовно фізичних та юридичних осіб. Представлено особливості та успішну практику функціонування середовища управління та контролю за ризиками в режимі реального часу в європейських країнах. Окреслено пріоритетні наглядові заходи управління та контролю за операційними ризиками. Визначено, що важливою умовою досягнення ефективності та результативності управління операційними ризиками повинен бути власний, індивідуальний саморегулюючий механізм, що функціонує на основі синергетичного ефекту співпраці внутрішніх банківських підрозділів та автоматизаційних інформаційних систем. Науковою новизною дослідження є запропоновані автором напрями подальших дій, спрямованих на запобігання, раннє виявлення та мінімізацію кількості настання операційних ризиків і обсягів банківських втрат від них.

**Ключові слова:** операційні ризики; диджиталізація; комерційний банк; фінансові послуги; інструменти управління; інновації.

Рис.: 3. Бібл.: 17.

**Актуальність теми дослідження.** Швидкі темпи впровадження новітніх технологій на основі доступу до інформаційних даних, розвиток нових моделей фінансового бізнесу, зумовлених у тому числі процесами глобалізації та пандемічними умовами діяльності, посилюють імовірність настання операційних ризиків у банківській діяльності. Нові цифрові можливості, максимізуючи взаємодію та нівелюючи межі між банком та клієнтом, зумовлюють виникнення негативних наслідків, пов'язаних із розвитком особливих форми операційних ризиків, зокрема компрометація зразків біометрії, втрати контролю над штучним інтелектом, несанкціонований доступ до даних, втрати даних, недосконалість методології провадження інноваційних банківських операцій тощо.

Останні два десятиліття визначили абсолютну самостійність галузі управління операційними ризиками. Аргументами на користь даного твердження є системні Базельські нормативні акти з чітким визначенням інструментарію, методології оцінки та мінімізації наслідків операційних ризиків, а також ґрунтовні індивідуальні банківські моделі управління ними. Проте постійні фінансові зловживання та злочини внутрішніх та зовнішніх суб'єктів фінансових відносин на фоні дороговартісних засобів боротьби з ними знижують результативність заявлених управлінських дій та зумовлюють необхідність постійного дослідження проблеми та пропозиції заходів банківського управління операційними ризиками.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

**Постановка проблеми.** Проблеми оптимізації операційних ризиків щодня нарощує свою важливість у зв'язку не лише з втратами фінансового характеру комерційних банків, а і зниження рівня їхньої бізнес-репутації та конкурентоспроможності. У сучасних умовах комплекс методології, інструментарію управлінських рішень банківських установ багатогранний, визначений специфікою діяльності та характером банківських продуктів та послуг. Проте загальна проблема операційних ризиків для кожної фінансової установи залишається пріоритетною і вимагає постійного пошуку шляхів протидії ризикам та удосконалення політики управління ними. Усе це свідчить про недостатність теоретичної розробки досліджуваного питання, що і визначає необхідність подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань операційних ризиків, методів їх виявлення та оцінки, а також політики управління ними займалися такі вітчизняні та закордонні вчені, як: К. Гончар [2], М. Дубина [1; 4], В. Коваленко [7], Д. Третяк [8], С. Юдіна [9], А. Mihov [10], С. Grose [12], М. Мосану [12; 13], Н. Shou [15], Xu Y. [17].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри численні наукові дослідження видів операційних ризиків, методів їх виявлення та мінімізації, актуальними залишаються питання поглиблення розуміння їх природи та особливостей управління ними в умовах стрімких інноваційних змін.

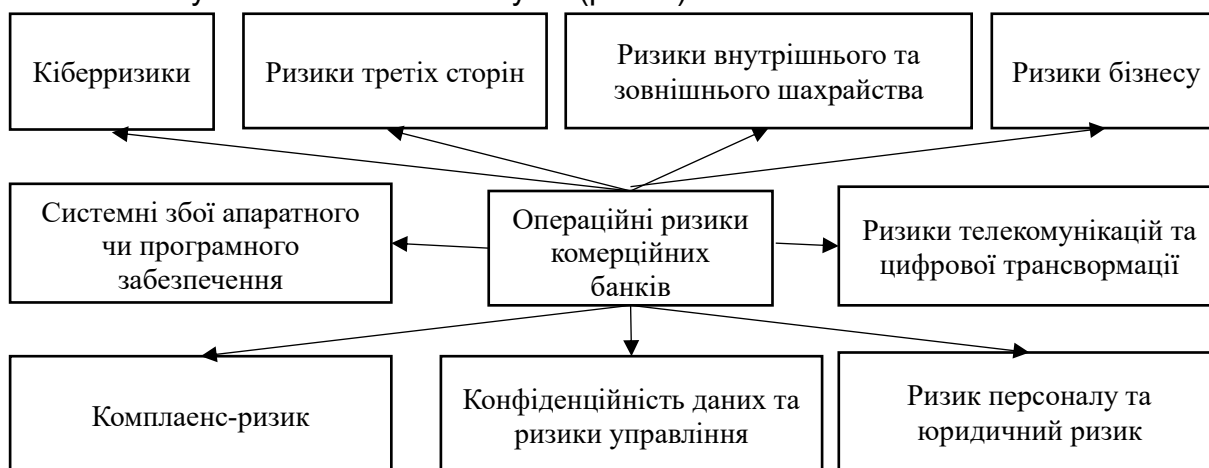
**Постановка завдання.** Головним завданням дослідження є з'ясування сучасних тенденцій розвитку операційних ризиків та визначення на цій основі авторського підходу до ключових напрямів управління досліджуваними ризиками в практиці ведення банківської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Історично банківський сектор завжди страждав від вразливості та ризиків. Показником цього є світова фінансова криза 2007-2008 та 2014 років. Надійні програми управління ризиками, а також використання технологій допомогли банкам досягти значного прогресу в їх управлінні. Хоча ці системи контролю та протоколи управління ризиками постійно розвиваються, операційний ризик завжди викликає занепокоєння. Комерційні банки, намагаючись у ногу крокувати з динамічним розвитком цифрового середовища, зіштовхуються зі значними труднощами та невизначеністю, цим самим сприяють присутності та розвитку операційних ризиків.

За своєю суттю управління операційними ризиками в банку є складним завданням, зумовленим такими причинами, як наявність супутніх різноманітних типів ризику, невизначеність між роллю функцій операційного ризику та груп нагляду. Згадані фактори в поєднанні з процесами інтеграції та оцифрування лише призводять до виникнення нових ризиків. Саме тому проблема операційних ризиків банківських установ набуває дедалі більшого значення, що виокремлює їх в окремі складні та важко вимірювальні профілі ризиків фінансових установ. Відповідно до положень Базельського комітету з банківського нагляду операційні ризики визначаються як «ризик втрати в результаті неадекватних або невдалих внутрішніх процесів, людей і систем або зовнішніх подій» [17].

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У сучасних умовах фінансової діяльності основними операційними ризиками банківських установ визнано наступні (рис. 1).



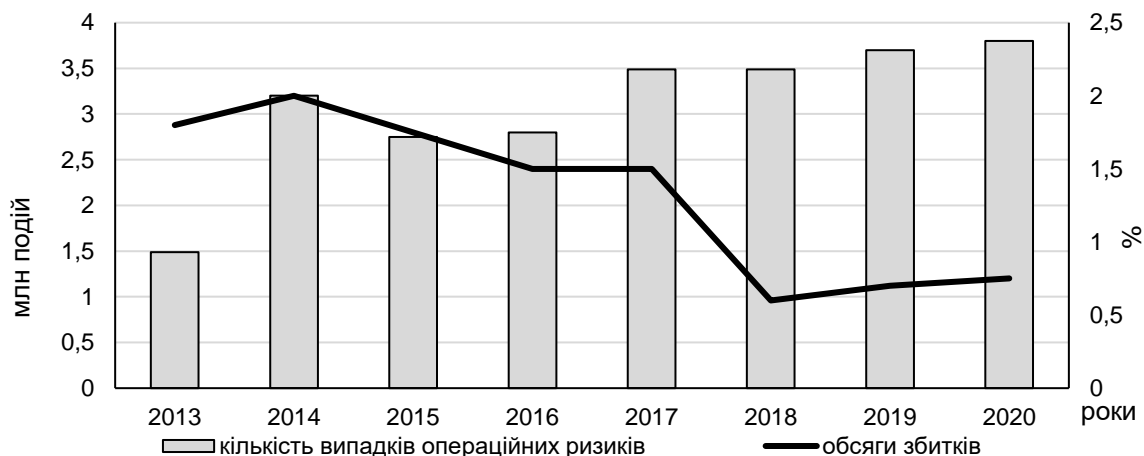
**Рис. 1. Склад системи операційних ризиків комерційних банків**

Диверсифікація таких ризиків постійно поглиблюється у зв'язку з розбудовою ландшафту фінансових послуг. Саме процеси диджиталізації і поглиблюють чисельність та складність операційних ризиків. Так, активні процеси біометричної ідентифікації, з одного боку, знижують ризики людського фактору, а з іншого – знижують операційну ефективність та компроментують зразків біометрії. Застосування штучного інтелекту підвищують оперативність та якість клієнтського обслуговування, однак провокують випадки зловмисного використання штучного інтелекту. Роботизація та застосування робототехніки в банківській діяльності зумовлюють систему технологічних загроз. Інноваційні банківські продукти та послуги та великі масиви даних можуть порушувати хід виконання інноваційних проектів та виконання банківських операцій і змінювати та втрачати персоніфіковані дані і призводити до технічних помилок. Блокчейн та безконтактна оплата мінімізують ймовірність шахрайства в сервісах грошових переказів, спрощують оплату продукції за допомогою зручних для клієнта пристроїв. Аутсорсинг може спричиняти виникнення ризиків внаслідок діяльності третіх осіб та порушення інформаційної безпеки самого аутсорсингу. І нарешті, хмарні технології іноді зумовлюють виникнення атак системи керування, відсутності з'єднання, невідповідності провайдера вимогам банку, ризик втрати зв'язку із провайдером, втрати контролю над даними. Загалом, різниця в частці всіх операційних ризиків залежить від особливостей та структури бізнесу клієнтів, географічного охоплення та надійності механізмів внутрішньо банківського контролю.

За результатами 2020-2021 років найбільшим драйвером визначено саме ризик кібербезпеки (75-80 % випадків) [14]. Вказані обставини зумовлюють необхідність посилення контрольно-наглядових заходів, спрямованих на коригування стратегій, систем та процедур управління ними. Останнє десятиліття характеризується значним збільшенням чисельності операційних ризиків та обсягів їхніх збитків. Звітні дані свідчать про максимальне їх значення у 2020 році – загальна кількість збитків,

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

про які повідомили банки ЄС у 2020 році, зросла на 12 % у порівнянні з 2019 роком – до понад 3,8 мільйонів випадків. Це найбільша кількість випадків збитку з моменту їх появи. Це може означати, що банки стали більш вразливими до операційних ризиків під час пандемії COVID-19. Також загальні матеріалізовані збитки від нових операційних ризиків зросла більш ніж на 10 % порівняно з 2019 роком. У 2020 році вони становили понад 11 млрд євро (рис. 2) [14].



**Рис. 2. Обсяги збитків від настання операційних ризиків**

Важливим питанням управління операційними ризиками комерційних банків є те, що випадки таких ризиків можуть і не спричиняти безпосередньо фінансові втрати, проте можуть завдати шкоди репутації фінансової установи. Зокрема, можна говорити про природу операційних ризиків з погляду стратегічної політики і довгострокової репутації комерційного банку. А це може призвести до зменшення доходів у майбутньому, якщо клієнти припинять співпрацю з банком або з'являться нові виклики залучення нових клієнтів.

Комерційні банки невтомно працюють над заходами боротьби в рамках управління операційними ризиками. Однак залишається невирішені завдання, пов'язані з різноманіттям видів ризику, розмитістю організаційних процесів банківської діяльності, кількістю та специфікою фінансових злочинів, кіберризиками в умовах моніторингу в режимі реального часу на основі великих масивів даних. Процеси диджиталізації особливо поглиблюють складність управління вказаними ризиками. Європейські банки постійно інвестують значні кошти на цілі гармонізації таксономії та оцінки ризиків. З іншого боку, зростання інтересу та усвідомлення зручності використання в бізнес-процесах цифрових та дистанційних технологій продовжує зростати. Дослідивши особливості процесу управління операційними ризиками зарубіжних банків, встановлено певні процедурні закономірності, які проявляються в послідовності виконуваних етапів:

1. Ідентифікація ризику, в тому числі на основі аналізу інформації з бази подій, щорічної самооцінки, аналізу показників у динаміці, оцінки та аналізу перевірочних документів, судових актів, рішень банків-регуляторів, а також аналізу іншої інформації.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

2. Кількісна та якісна оцінка факторів поточного рівня ризику, правильності обліку, а також оцінка розміру капіталу, обсягу очікуваних втрат.

3. Акумулявання відомостей про події, втрати ризику та наступна їх реєстрація на основі автоматизованого збору, методу аналізу обставин, причин подій тощо.

4. Застосування заходів реагування на операційні ризики на основі елементної класифікації виявлених подій.

5. Виявлення, облік сукупних втрат та вартості відшкодування від настання ризиків, включаючи недоотримані доходи, потенційні втрати.

6. Моніторинг, включаючи статистичний аналіз, контроль за дотриманням обраного варіанта реагування, виконання заходів для зниження ризиків.

7. Якісна інформаційна система, що повністю відповідає вимогам та забезпечує високий рівень управління (оцінку, аналіз і контроль) операційних ризиків [10; 12; 16].

Зазначені факти визначають складність управління операційними ризиками комерційних банків та визначають напрями наступних досліджень.

Зважаючи на специфіку виявлення та протидії операційним ризикам і проаналізувавши практичні засади управління ними, вважаємо, що ключовим в системі їх діагностики повинні бути такі показники:

1. Індикаторами обслуговування фізичних осіб – штрафи, сплачені банком через порушення своїх зобов'язань, обсяги помилково виконаних розрахункових доручень клієнтів, кількість претензій власників банківських карток та сума виплачених компенсацій клієнтам.

2. При обслуговуванні юридичних осіб повинні бути досліджені операції з суб'єктами господарювання із чорного списку, штрафи, сплачені банком через порушення зобов'язань, чисельність та обсяги помилково виконаних розрахункових документів.

3. Операції та угоди на ринку цінних паперів та термінових фінансових інструментів – порушення лімітів, операції з компаніями із чорного списку, сума сплачених компенсацій внаслідок порушення банківських зобов'язань та терміновість їх виконання.

4. IT-забезпечення – їх ризики визначаються кількістю збоїв, тривалість операційною непрацездатності та сума втрат у результаті взаємодії з аутсорсерами.

5. Облік – результати помилок ведення бухгалтерського та фінансового обліку.

6. Показники управління персоналом – плинність кадрів, зростання операційного навантаження на банківських фахівців.

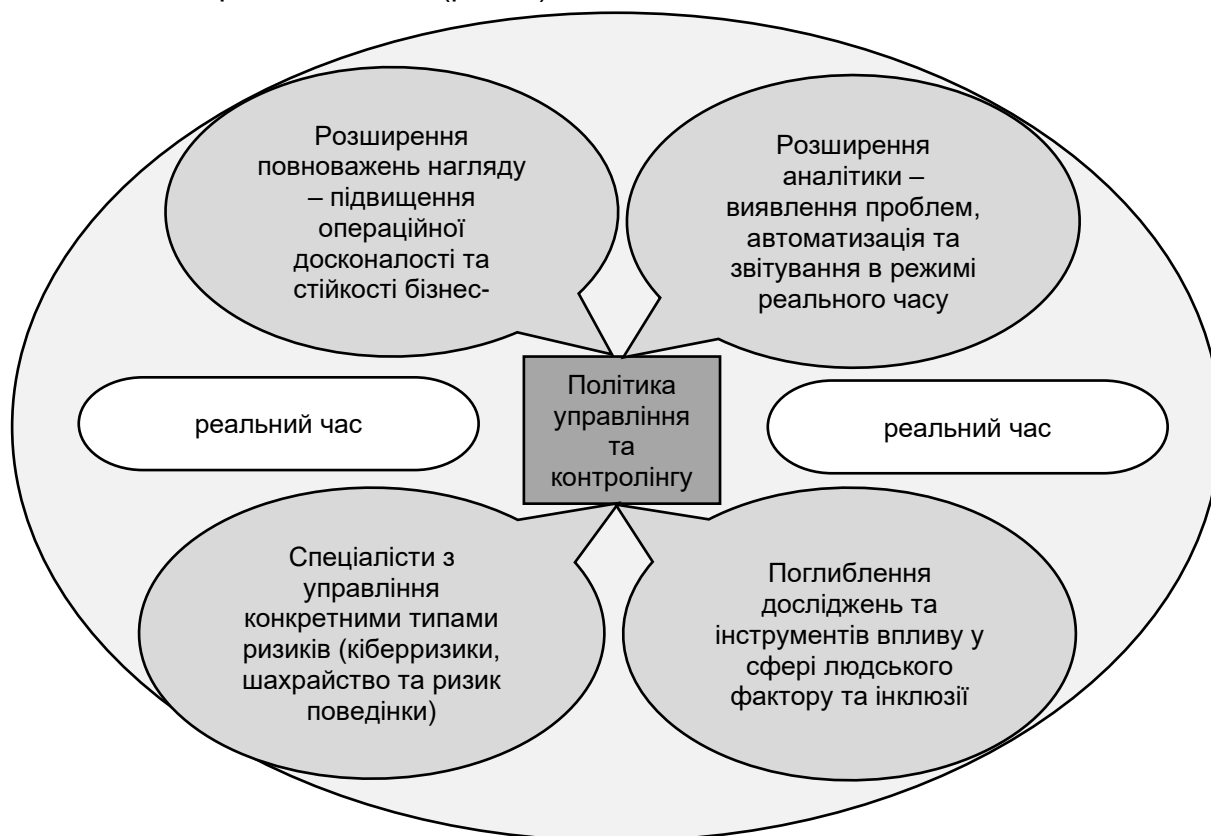
7. Моніторинг порушень вимог законодавства.

8. Здійснення платежів та розрахунків – чисельність та обсяг невірних розрахункових операцій та документів, індикатори порушень ліміту розрахункових операцій тощо [2; 6].

Досліджуючи тенденції розвитку операційного ризику комерційних банків явним видаються наступні вектори управління операційними ризиками, які вже доволі успішно втілюються в європейську практику та ґрунтуються на гнучких

### ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

методах роботи із застосуванням широкого кола міжгалузевих команд з метою миттєвого реагування на індикатори операційних ризиків та загрози фінансової стійкості комерційних банків (рис. 3).



**Рис. 3. Середовище управління операційними ризиками комерційних банків європейських країн**

Забезпечення фундаментальної операційної досконалості та стійкості банківських бізнес-процесів зосереджується на виявленні та звітуванні саме про нефінансові ризики (регулятивний ризик, ризик третьої сторони та процесний ризик), пов'язаних із негативними регуляторними наслідками відсутності розкриття інформації, збоїв у роботі клієнтів, низьких витрат формування репутації. Сьогодні плеядою європейських комерційних банків уже визначено нові рамки та інструменти оцінки стійкості бізнес-процесів, перевірки управління бізнесом у відповідних випадках та встановлено пріоритети наглядових заходів, зокрема:

- 1) розробка дорожньої карти процесів, ризиків та їх засобів контролю на основі системних засобів впливу;
- 2) визначення допоміжних технологій, процедури моніторингу ризиків та контролю на основі ключових показників з метою посилення моніторингу рівнів ризику та ефективності контролю в реальному часі;
- 3) посилення корпоративної поведінки на основі засобів комунікації, навчання, управління ефективністю та стимулів, а також зворотного зв'язку;



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

4) адаптація до управління змінами.

Великі надії європейські банки сьогодні покладають на якісну самооцінку шляхом автоматизованого виявлення операційних ризиків на основі аналітично-звітних процесів. Цей шлях ускладнений особливостями агрегації даних, розбудовою масштабної аналітики ризиків та специфічним інструментарієм: по-перше, індикатори ризику в режимі реального часу, які включають тестування операційних процесів і засобів контролю в режимі реального часу, а також показники ризику, які визначають області, що працюють у стресовому стані, стрибки обсягів транзакцій та інші детермінанти рівнів ризику; по-друге, інструменти цільової аналітики – виявляють потенційні проблеми ризику (кіберризик, шахрайство та потенційне відмивання грошей тощо).

Маючи фахових спеціалістів, перед банками стоїть завдання інтегрування людей і роботу щодо виявлення операційного ризику. З іншого боку – працівники банку керують ефективністю діяльності компанії, але також є потенційним джерелом операційного ризику. Оскільки потенційні ризики, пов'язані з людським фактором, можуть завдати серйозної шкоди, банки визнають, що цей контроль має бути включений до функції управління операційними ризиками.

Досліджуючи практику управління операційними ризиками європейських країн виявлено, що кібербезпека є ключовим елементом робочого плану Базельського комітету. Так, 31 березня 2021 року Комітет разом з Національним інститут стандартів і технологій, Міжнародна організація стандартизації і Центр безпеки в Інтернеті випустив два документи, пов'язані з операційним ризиком і операційною стійкістю:

1. Принципи раціонального управління операційним ризиком (PSMOR).
2. Принципи операційної стійкості (POR).

Комітет вважає, що всім банківським установам необхідно застосовувати інструменти, ефективні методи, засоби тестування кіберризиків, які відповідають загальноприйнятим галузевим стандартам, що дозволить банкам краще виявляти, оцінювати, керувати та пом'якшувати свої кіберризик, у тому числі ті, що виникають від сторонніх постачальників послуг. Разом з цим, Комітет не схвалює жодного конкретного інструменту, ефективної практики чи структури, але поділяє прагнення банків застосування тих, які використовуються у всьому світі – спільність змісту та форми в цих стандартах демонструє глобальний консенсус, який зараз існує щодо ключових принципів кібербезпеки. Це сприятиме більшій стійкості до кіберзагроз та інцидентів на підтримку PSMOR та POR.

Основними превентивними заходами настання операційних ризиків встановлено використання біометрії (75% банків), штучного інтелекту та обробка природної мови (71% суб'єктів), хмарних обчислень, цифрових/мобільних гаманців та аналітики великих даних (75%). Банки є все ще тестують застосування смарт-контрактів і технології розподіленої книги (DLT) [14]. Європейські комерційні банки протягом найближчих років пунктом стратегічного розвитку планують значно збільшити витрати на цифрові інновації/технології та інвестиції в оновлення та обслуговування ІТ-систем.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Управління операційним ризиком комерційних банків за своєю природою є систематичним процесом, який повинен мати власні інструменти та організацію. Саме комплексність підходу, ґрунтований на ефективності системи управління ризиками, засобах контролю, одночасній революціонізації управління з точки зору дотриманням нормативних вимог. Переконані, що такі інструменти здатні забезпечувати безперебійну цифрову співпрацю та надавати можливості управління ризиками в реальному часі.

Вважаємо, ефективність та результативність управління і, як наслідок, мінімізація операційних ризиків комерційних банків можливо досягнуто завдяки формуванню та забезпечення якості функціонування внутрішньобанківського саморегулюючого механізму управління операційним ризиком на основі злагодженої співпраці внутрішніх структурних підрозділів самої банківської установи. Основою такої синергії повинно бути застосування в роботі автоматизованої системи на базі програмного забезпечення з метою управління операційними ризиками, втратами від реалізації ризикових подій операційного характеру, ключовими індикаторами операційного ризику. Ця система передбачає якісну та кількісну оцінку операційних ризиків у банку, формує онлайн звітність, а також дозволяє проводити оперативну передачу даних про операційні ризики для ухвалення рішення на необхідному рівні менеджменту.

Вагомим у прийнятті відповідного управлінського рішення з питань операційних ризиків повинно бути їх якісне визначення, а в умовах диджиталізації вона повинна здійснюватися шляхом присвоєння рейтингу операційним ризикам за рівнем їхньої значущості. Відповідно до якісного підходу до оцінки операційних ризиків для кожного ризику повинні оцінюватися ймовірність та потенційний ефект. Механізми управління повинен здійснюватися на основі зіставлення витрат з корисним ефектом, оцінки ступеня застосування та безпеки у цифровому середовищі. Це дозволить банку визначити рівень значущості операційних ризиків на підставі ймовірності та складності негативних наслідків реалізації.

Вважаємо, що пріоритетними напрямками розвитку банківське регулювання у галузі операційних ризиків повинно стати удосконалення методології оцінки операційних ризиків банківського портфеля для цілей резервування капіталу банку на основі стандартизованого підходу, активний розвиток методології побудови банками внутрішніх моделей, жорсткість вимог до якості даних, до бек-тестування моделей, підвищення ролі стрес-тестування в управлінні операційними ризиками, вдосконалення вимог до організації у банках системи управління ризиками, у тому числа до внутрішнього аудиту у цифровому середовищі. Запропоновані процеси варто здійснювати на основі зовнішніх систем забезпечення, представлених фінансовою, банківською екосистемою, засобами біометрії, «хмарних» технологій, block-chain та так званого «інтернету речей»). Саме хмарні технології повинні обиратися за основу здійснення оцінки факторів операційного ризику та висувати чітко описані обмеження при здійсненні якісного аудиту, сертифікації постачальників послуг, впровадити базові стандарти кібербезпеки підключених пристроїв.



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Завдяки трансформації управління операційними ризиками комерційних банків та поглиблення свого партнерства з бізнесом стане можливим мінімізація базово-проблемних процесів та елементів інфраструктури. Прогрес вимагатиме часу, інвестицій та уваги управлінського апарату та створює переконливі можливості зниження операційного ризику, одночасно підвищуючи цінність бізнесу, безпеку та стійкість.

**Висновки та пропозиції.** Останні десятиліття визначили особливі вимоги та викликів у процесі банківського управління та управління його операційними ризиками і викликали інтерес науковців та практиків. Динамічний розвиток фінансових відносин кардинально змінив види операційних ризиків, пріоритет надавши саме кіберризикам та наслідковим ризикам процесів диджиталізації. Протягом минулих років значно зросли їх випадки і знайшли відображення у позитивній динаміці розмірів збитків від їх настання. Такі обставини зумовили формування нових вимог та інструментарно-методичних підходів до їх мінімізації та управління за вектром реалізації банківської довгострокової стратегії діяльності та репутаційної складової.

Оцінюючи особливості операційних ризиків визначено систему індикаторів їх діагностики, ключовими серед них запропоновано: індикаторами обслуговування фізичних та юридичних осіб, індикатори здійснення операцій та угод на ринку цінних паперів та термінових фінансових інструментів, IT-забезпечення, обліку, показників управління персоналом, моніторингу порушень вимог законодавства, а також здійснення платежів та розрахунків. Застосування вказаних індикаторів повинно враховувати специфіку середовища управління операційними ризиками комерційних банків в умовах реального часу, успішний приклад якого демонструє європейський банківський сектор.

Заявлено необхідність постійного проведення пріоритетних наглядових заходів, які б базувалися на розробці дорожніх карт банківських процесів, ризиків та засобів їх контролю на основі системних засобів впливу, визначенні допоміжних технологій, процедур моніторингу ризиків та контролю на основі ключових показників з метою посилення моніторингу рівнів ризику та ефективності контролю в реальному часі, посиленні корпоративної поведінки на основі засобів комунікації, навчання, управління ефективністю та стимулів, зворотного зв'язку, а також на адаптація до управління змінами. Основними превентивними заходами настання операційних ризиків повинно бути використання біометрії, штучного інтелекту та обробка природної мови, хмарних обчислень, цифрових/мобільних гаманців, аналітики великих даних, смарт-контрактів і технології DLT.

Внутрішньобанківський саморегулюючий механізм управління операційним ризиком на основі злагодженої співпраці внутрішніх структурних підрозділів банку повинен стати платформою мінімізації операційних ризиків, яка б гарантувала миттєву якісну та кількісну оцінку операційних ризиків, формувала онлайн звітність та проводила оперативну передачу даних про ризики для ухвалення рішення на необхідному рівні менеджменту.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ****Список використаних джерел**

1. Білоус Н. В. Роль кіберстрахування в системі ризик-менеджменту банківських установ / Н. В. Білоус, М. В. Дубина, І. О. Середюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С. 183-196.
2. Гончар К. О. Сучасні підходи до оцінки операційного ризику банків / К. О. Гончар // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – №1 (67). – С. 130-135.
3. Губа М. О. Сучасний стан електронних банківських послуг та перспективи їх розвитку / М. О. Губа, Т. А. Костенко, В. В. Стоколик // Регіональна економіка та управління. – 2019. – № 2 (24). – С. 66-70.
4. Дубина М. В. Особливості побудови системи ризик-контролінгу в банківських установах / М. В. Дубина // Фінансові дослідження. — 2019. — №2 (7). – Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/20264/1/Дубина.pdf>.
5. Жаворонок А. В. Управління фінансовими ризиками як складова фінансової безпеки підприємств / А. В. Жаворонок, А. В. Марич // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 18. – С. 167-173.
6. Євтушенко Г. В. Операційні ризики в системі банківської діяльності та основні шляхи їх попередження / Г. В. Євтушенко, А. І. Бабошко, Д. І. Бушля // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 5. – С. 396–400.
7. Коваленко В. В. Цифровізація економіки та її вплив на фінансову стабільність банків / В. В. Коваленко, Н. В. Радова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2021. – Випуск 1 (28). – С. 61–68.
8. Третяк Д. Д. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку / Д. Д. Третяк, П. А. Душейко // Економіка та держава. – 2022. – № 1. – С. 100-107.
9. Юдіна С. В. Проблеми визначення та управління операційними ризиками комерційних банків / С. В. Юдіна, Г. О. Нагорнюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Випуск 26, частина 2. – С. 125-130.
10. Abdymonov A. Operational risk and management quality: Evidence from U.S. bank holding companies / A. Abdymonov, A. Mihov // Journal of Financial Services Research. – 2019. - № 56(1). – Pp. 73-93.
11. Bevan O. Transforming risk efficiency and effectiveness [Electronic resource] / O. Bevan, M. Freiman, K. Pasricha, H. Samandari, O. White. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/transforming-risk-efficiency-and-effectiveness>.
12. Mocanu M. Readability of operational risk disclosures of banks / M. Mocanu, C. H. Grose, T.H. Kargidis // Studies in Business and Economics. – 2019. - № 14(3). – Pp. 108-116.
13. Muneesh K. The operational risk disclosure practices of banks: evidence from India and Romania / K. Muneesh, K. Harshmeeta, M. Mocanu // Journal of Operational Risk. – 2019. – 14(2). Pp. 61-87.
14. Risk assessment of the european banking system / European Banking Authority // Publications Office of the European Union. – Luxembourg, 2021. – December 2021. [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/EU%20Wide%20Transparency%20Exercise/2021/1025102/Risk\\_Assessment\\_Report\\_December\\_2021.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/EU%20Wide%20Transparency%20Exercise/2021/1025102/Risk_Assessment_Report_December_2021.pdf).
15. Shou H. The Impact of Financial Technology on the Operational Efficiency of Commercial Banks / H. Shou // ICEME 2021: The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics. – 2021. – Pp. 499–505.
16. Top 10 op risks 2020 [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/05/bakermckenzie\\_top-10-op-risks-2020.pdf?la=en](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/05/bakermckenzie_top-10-op-risks-2020.pdf?la=en).

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

17. Xu Y., Fangyun T., Netessine S. The Impact of Workload on Operational Risk: Evidence from a Commercial Bank / Y. Xu, T. Fangyun, S. Netessine // *Management Science*. – 2021. № 68(4). – Pp. 2668-2693.

**References**

1. Bilous, N.V., Dubyna, M.V., & Serediuk, I.O. (2020). Rol kiberstrakhuvannia v systemi ryzyk-menedzhmentu bankivskykh ustanov [The role of cyber insurance in the risk management system of banking institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(21), 183-196.
2. Honchar, K.O. (2020). Suchasni pidkhody do otsinky operatsiinoho ryzyku bankiv [Modern approaches to assessing the operational risk of banks]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. – Scientific view: economics and management*, 1(67), 130-135.
3. Huba, M.O., Kostenko, T.A., & Stokolyk, V.V. (2019). Suchasnyi stan elektronnykh bankivskykh posluh ta perspektyvy yikh rozvytku [The current state of electronic banking services and prospects for their development]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia – Regional economy and management*, 2(24), 66-70.
4. Dubyna, M.V. (2019). Osoblyvosti pobudovy systemy ryzyk-kontrolinhu v bankivskykh ustanovakh [Peculiarities of building a risk-controlling system in banking institutions]. *Finansovi doslidzhennia – Financial research*, 2(7). <http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/20264/1/Dubyna.pdf>.
5. Zhavoronok, A.V., & Marych, A.V. (2020). Upravlinnia finansovymy ryzykamy yak skladova finansovoi bezpeky pidpriemstv [Management of financial risks as a component of financial security of enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 18, 167-173.
6. Ievtushenko, H.V., Baboshko, A.I., & Bushlia, D.I. (2015). Operatsiini ryziky v systemi bankivskoi diialnosti ta osnovni shliakhy yikh poperedzhennia [Operational risks in the banking system and the main ways of their prevention]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – Global and national economic problems*, Vypusk 5, 396–400.
7. Kovalenko, V.V., & Radova, N.V. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky ta yii vplyv na finansovu stabilnist bankiv [Digitization of the economy and its impact on the financial stability of banks]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 1(28), 61–68.
8. Tretiak, D.D., & Dusheiko, P.A. (2022). Teoretychni aspekty ryzyk-menedzhmentu banku [Theoretical aspects of bank risk management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 1, 100-107.
9. Iudina, S.V., & Nahorniuk, H.O. (2019). Problemy vyznachennia ta upravlinnia operatsiinymy ryzykamy komertsiiynykh bankiv [Problems of determining and managing operational risks of commercial banks]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 6(2), 125-130.
10. Abdymomunov, A., & Mihov, A. (2019). Operational risk and risk management quality: Evidence from U.S. bank holding companies. *Journal of Financial Services Research*, 56(1), 73-93.
11. Bevan, O., Freiman, M., Pasricha, K., Samandari, H., & White, O. (n.d.). Transforming risk efficiency and effectiveness. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/transforming-risk-efficiency-and-effectiveness/>.
12. Mocanu, M., Grose, C.H., Kargidis, T.H. (2019). Readability of operational risk disclosures of banks. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 108-116.
13. Muneesh, K., Harshmeeta, K., & Mocanu, M. (2019). The operational risk disclosure practices of banks: evidence from India and Romania. *Journal of Operational Risk*, 14(2), 61-87.
14. Risk assessment of the european banking system (2021). *Publications Office of the European Union*. [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/)

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

Risk%20Analysis%20and%20Data/EU%20Wide%20Transparency%20Exercise/2021/1025102/Risk\_Assessment\_Report\_December\_2021.pdf.

15. Shou H. (2021). The Impact of Financial Technology on the Operational Efficiency of Commercial Banks. *ICEME 2021: The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics*, 499–505.

16. Top 10 op risks 2020 (2020). [https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/05/bakermckenzie\\_top-10-op-risks-2020.pdf?la=en](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/05/bakermckenzie_top-10-op-risks-2020.pdf?la=en).

17. Xu Y., Fangyun T., & Netessine S. (2021). The Impact of Workload on Operational Risk: Evidence from a Commercial Bank. *Management Science*, № 68(4), 2668-2693.

Отримано 15.10.2021

UDC 336.71.078.3

**Alla Abrampva**

PhD in Economics, Associate Professor,

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: [a.abramova@chnu.edu.ua](mailto:a.abramova@chnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3364-8316>

### **DEVELOPMENT TENDENCIES AND FEATURES OF OPERATIONAL RISK MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS**

**Abstract.** *The article examines the structure of operational risks of commercial banks in the context of the implementation of strategic policy and the formation of a positive reputation. Special attention is paid to biometric identification, artificial intelligence, robotics of banking processes and the latest banking products as digitalization factors of operational risks. Development trends and volumes of banks' losses from the occurrence of operational risks (on the example of European countries) were established, as a result of which a higher degree of vulnerability of commercial banks was recognized. Peculiarities of the operational risk management process of foreign banks were studied and consistent procedural laws were established, in particular: risk identification, quantitative and qualitative assessment of factors of the current level of risk, accumulation of information about events, risk losses and their subsequent registration, application of operational risk response measures, detection, accounting total losses and the cost of compensation from the occurrence of risks, monitoring and a system of countermeasures. Systematization of the composition of indicators for the diagnosis of the investigated risks, including for individuals and legal entities, has been carried out. The features and successful practice of the real-time risk management and control environment in European countries are presented, which is based on expanded supervisory powers (increasing operational excellence and stability of business processes), expanding analytics (identifying problems, automation and reporting), specializing in the management of specific by risk types (cyber risk, fraud and conduct risk) and in-depth human factors and inclusion real-time research and impact tools. Priority supervisory measures for operational risk management and control have been announced. It was determined that an important condition for achieving the efficiency and effectiveness of operational risk management should be an individual self-regulation mechanism that functions on the basis of the synergistic effect of the interaction of intrabank divisions and automation information systems. The scientific novelty of the research lies in the author's proposed directions for further actions aimed at prevention, early detection and minimization of the number of occurrences of operational risks and the size of banks' losses from them.*

**Keywords:** *operational risks; digitalization; commercial bank; financial services; management tools; innovations.*

*Fig.: 3. Bibl.: 17.*

#### **Бібліографічний опис для цитування:**

Абрамова А. Тенденції розвитку та особливості управління операційними ризиками комерційних банків. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2(23). С. 93-104.