

УДК 336.71

Сороківська З.К.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи

Тернопільського національного економічного університету

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ БАНКУ

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто процес управління репуаційним ризиком банку. Виділено основні цілі та завдання управління репуаційним ризиком банку. Охарактеризовано основні елементи системи управління репуаційним ризиком банку. Визначено показники раннього попередження даного ризику в банку.

Ключові слова: банк, ризик, репуаційний ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен процесс управления репутационным риском банка. Выделены основные цели и задачи управления репутационным риском банка. Охарактеризованы основные элементы системы управления репутационным риском банка. Определены основные показатели раннего предупреждения данного риска в банке.

Ключевые слова: банк, риск, репутационный риск, управление рисками, риск-менеджмент.

ANNOTATION

In the article widely described the process of managing the reputation risk of bank. The main goals and tasks of management of reputation risk of the bank are allocated. The main elements of the bank's reputation risk management system are described. Author also determined the early warning indicators of this risk in the bank.

Key words: bank, risk, reputational risk, risk management, risk management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний комерційний банк – це передусім фінансовий посередник, основною метою діяльності якого є отримання прибутку і надання послуг юридичним та фізичним особам, тому для банку добра ділова репуація – це важливий чинник успішної діяльності. З діловою репуацією тісно пов'язаний репуаційний ризик банку, який є найменш дослідженим і фактично слабо керованим, тому недооцінюється багатьма комерційними банками. Управління репуаційним ризиком банку є особливо важливим та необхідним сучасним банківським установам, оскільки результатом втрати ділової репуації банку може бути відтік клієнтів, зменшення розмірів фінансової підтримки контрагентів і кредиторів, втрата ринкових позицій і, як наслідок, зниження прибутковості, а іноді й виникнення значних збитків. Побудова ефективної системи управління репуаційним ризиком банку як в умовах кризи, так і на етапі зростання економіки може суттєво сприяти розвитку банку, тому дослідження особливостей управління репуаційним ризиком банку є актуальним та необхідним, урахувуючи всі особливості сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної пробле-

ми і на які спирається автор. Дослідженню проблематики управління репуаційним ризиком присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Е. Гріффін [1], А. Заман [2], Ю. Євлахова [3], Л. Кузнєцова [4], К. Тростянська [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Оскільки репуаційний ризик є ще недостатньо дослідженим у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, то, відповідно, є й суттєві недоопрацювання щодо вивчення та впровадження у практику банківських установ системи управління цим ризиком. Більша кількість праць учених присвячена дослідженню процесу управління репуаційним ризиком у цілому, а не на рівні комерційного банку, що й зумовило вибір теми дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розглянути особливості управління репуаційним ризиком банку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Банківська діяльність супроводжується великою кількістю ризиків. До банкрутства банків призводять різноманітні ризики, яким піддається банківська діяльність. З огляду на сучасні тенденції, які мають місце у веденні бізнесу загалом, а не тільки банківського, на перший план виходить репуаційний ризик, що активно підтверджується на практиці.

Ділова репуація і ризик її втрати вже давно є предметом ризик-менеджменту в багатьох бізнесових сферах, особливо тих, у яких відносини між виробниками послуг та споживачами повністю базуються на довірі. За кордоном своїй діловій репуації особливу увагу приділяють страхові компанії, медичні асоціації, інвестиційні компанії, оскільки вони вже давно зрозуміли, які втрати можуть понести навіть від найменшого її коливання. Якщо ж говорити про банки, то проблема втрати ділової репуації стала об'єктом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних учених не так давно.

У 2002 р. Базельський комітет із банківського нагляду і регулювання показав, що не тільки кредитні ризики здатні призвести до банкрутства банків. Особливу увагу Базель II звертає саме на репуаційний ризик, або ж, як його ще називають, ризик втрати ділової репуації. Цей вид ризику визначається як можливість виникнення збитків у результаті зменшення кількості клієнтів/контрагентів унаслідок формування

в суспільстві негативного уявлення про фінансову стійкість банку, якість послуг, що надаються, або діяльність у цілому [6, с. 56].

Управління репутаційним ризиком дасть змогу укріпити імідж і репутацію банку серед клієнтів та контрагентів, підвищити рівень їхньої довіри й лояльності, розширити клієнтську базу і, як наслідок, наростити дохідність банківського бізнесу.

Загалом процес управління репутаційним ризиком банку є безперервним і базується на кваліфікаційній оцінці репутаційних активів і ризиків й являє собою комплекс заходів щодо формування, підтримки, захисту та перспективного розвитку репутації і мінімізації ризиків її втрати [7, с. 6]. Для досягнення зазначеної мети передбачається проведення взаємопов'язаних організаційних, технологічних, інформаційних, фінансових і юридичних заходів, об'єднаних єдиною технологією.

Основними цілями управління репутаційним ризиком банку є:

- збереження, підтримання і поліпшення сприйняття образу банківської установи корпоративною аудиторією;
- зменшення рівня можливих збитків;
- нарощення фінансових результатів діяльності.

Завдання при цьому полягають у:

- необхідності ідентифікації й оцінки репутаційного ризику;
- виявленні слабких сторін, які впливають на репутацію банку, тобто джерел і причин репутаційних ризиків;
- отриманні та оперативному коригуванні відомостей про величину репутаційного ризику;
- недопущенні досягнення репутаційним ризиком критичних розмірів.

Складність управління репутаційним ризиком полягає у його здатності конвертуватися в інші банківські ризики (кредитний, процентний, ризик втрати ліквідності). Тим не менше в спрощеному вигляді можна сформулювати низку елементів репутаційного ризику банку, врахування яких дасть змогу розробити стратегію управління ним. До таких елементів слід віднести:

1. суттєве порушення нормативів, положень та інструкцій, які регулюють банківську діяльність. За даними Національного банку України, з 82-х діючих банків 31 порушує економічні нормативи, що ускладнює ситуацію в банківському секторі та може призвести до зростання недовіри до банків;

2. негативні публікації щодо працівників, власників банку, його великих клієнтів, а також пов'язаних із банком компаній та фірм. Як правило, навіть незначна негативна інформація запам'ятовується надовго клієнтами банків, аніж позитивна;

3. періодичні затримки платежів по рахунках клієнтів. Ризик зростає у разі ігнорування банком запитів клієнтів щодо причин такої за-

тримки, що в умовах кризи (як показала практика) може призвести до наростання паніки серед клієнтів та розірвання ними стосунків із банком;

4. низький рівень банківських послуг. Як правило, якщо клієнта не задовольняють послуги банку, то співпрацювати з таким банком відмовляються і його близькі;

5. відсутність оперативного контролю і можливості своєчасного реагування на загрози діловій репутації банку. Головною загрозою для банку є не стільки сам ризик, скільки відсутність дієвих механізмів оперативного реагування на нього [8].

При цьому процес управління репутаційним ризиком повинен базуватися на дотриманні цілої низки принципів: системності й цілісності; постійності й безперервності; ефективності й адекватності; комплексності та взаємозв'язку; гнучкості й адаптивності; цілеспрямованості та результативності; самостійності й доступності.

Одним із сучасних напрямів захисту репутації банків та інтегрування репутаційного ризику в структуру ризик-менеджменту є розроблення єдиної системи GRC – корпоративного управління, ризик-менеджменту, комплаєнсу [6, с. 56]. Ця система базується на принципах Базельського комітету з банківського нагляду та регулювання. Корпоративне управління є одним зі складників управління ризиками на основі інформаційної інтеграції служби управління ризиками, комплаєнс-контролю і внутрішнього контролю. Подолання розрізненості інформації на рівні корпоративного управління дасть змогу ефективно працювати з усіма ризиками банків, у тому числі з репутаційним.

Удосконалення корпоративного управління є важливим не тільки для окремо взятого банку, а й для банківської системи загалом, оскільки саме воно повинно забезпечити належний рівень довіри, необхідний для нормального функціонування ринкової економіки.

Саме питання довіри є основним під час управління репутаційним ризиком. Дієвий механізм повинен бути спрямований не стільки на попередження цього виду ризику, скільки на формування довірчих відносин між банками та їхніми клієнтами. Довіра будується передусім на інформаційній відкритості. Якщо розглядати Україну, то на протязі останніх років НБУ докладає зусиль щодо переходу банківської системи на міжнародні стандарти фінансової звітності. Враховуючи зазначене, саме комерційні банки мають бути зацікавлені у розкритті інформації, і цьому сприятиме вдосконалення системи корпоративного управління.

Крім того, криза 2014–2017 рр. у банківській системі України довела, наскільки якість управління репутаційним ризиком може бути важливою для банків та їхніх вкладників. Комерційні банки на тлі збільшення кількості відкликаних ліцензій останніми роками особливо стурбовані проблемою ризику недотримання

чинного законодавства, регулюючих положень і кодексів поведінки. Все більша кількість банків прагне до вдосконалення процедур внутрішнього контролю та управління ризиками, і поки що контроль та управління ризиками загалом і репутаційним зокрема у вітчизняних банках можна визнати задовільним [9, с. 48].

На практиці під час побудови системи управління репутаційним ризиком банки розробляють низку відповідних документів, таких як політика банку, положення, процедури, опис процесів, з урахуванням розміру банку та складності його операцій.

Ця система охоплює:

- політику й положення банку щодо управління репутаційним ризиком, які повинні бути розглянуті та затверджені відповідно до вибраної банком форми корпоративного управління. Ці політика і положення повинні періодично переглядатися й охоплювати стандарти роботи з клієнтами та іншими зовнішніми сторонами, роботу з інформацією та наймання персоналу з відповідною позитивною репутацією;

- інформаційну систему управління (форми звітності, схеми документообігу тощо) для спостережної ради, правління або профільних колегіальних органів банку щодо моніторингу вразливості всіх видів діяльності банку до ризику репутації;

- процес контролю над репутацією клієнтів банку для уникнення контактів із клієнтами з незадовільною репутацією, оскільки такі контакти можуть негативно вплинути на репутацію самого банку.

Крім того, для адекватного управління ризиком репутації банки повинні проводити регулярний моніторинг повідомлень засобів масової інформації про банки, пов'язані з ним структури та клієнтів із метою застосування відповідних заходів, спрямованих на підтримання та відновлення позитивної репутації банку та його іміджу.

Безпосереднє управління репутаційним ризиком банку на практиці повинно включати в себе процес виявлення, ідентифікації, оцінки, моніторингу, контролю й обмеження рівня ризику. Особливої уваги заслуговують такі складники цього процесу, як виявлення, ідентифікація та оцінка репутаційного ризику, оскільки вони є першими елементами системи управління і саме вони дають можливість мінімізувати ризик на ранніх етапах.

Виявлення та ідентифікація репутаційного ризику здійснюються шляхом збору, узагальнення та систематизації інформації про ділову репутацію банку. Для цього служба ризик-менеджменту повинна опрацювати матеріали, які з'являються у засобах масової інформації, використовувати при цьому також усі можливі джерела, такі як різного роду опитування клієнтів і контрагентів. Інформація, яка повинна опрацюватися службою ризик-менеджменту банку, повинна також охоплювати й засновни-

ків банку, афілійованих із банком осіб, його працівників, основних клієнтів та партнерів, оскільки їхня репутація безпосередньо має вплив на формування репутації банківської установи. На основі проведеного аналізу та узагальнення отриманої інформації служба ризик-менеджменту формує оцінку, власне мотивоване судження щодо репутаційного ризику, стану ділової репутації банку, а також, що є надзвичайно важливим, про потенційні проблеми у цій сфері.

У процесі управління репутаційним ризиком банк може для себе розробити певні критерії, так звані показники раннього попередження ризику, відслідковування яких буде сприяти своєчасному виявленню потенційних джерел ризику. Враховуючи те, що на репутаційний ризик банку впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, то показники попередження ризику можна поділити на такі, що виникають із внутрішніх та зовнішніх причин.

До показників раннього попередження репутаційного ризику, зумовлених внутрішніми чинниками, можна віднести:

- наявність фактів про внутрішні зловживання, розголошення працівниками банківської таємниці;

- наявність фактів про невиконання або ж несвоечасне виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами;

- наявність та кількість збоїв технологічних систем, банкоматів та інших пристроїв у банківських підрозділах, які здійснюють банківські операції.

Критеріями раннього попередження репутаційного ризику банку, який виникає з причин зовнішніх чинників, можуть бути:

- параметри, що характеризують лояльність громадськості до банку, наприклад кількість скарг і претензій до банку, звернень до суду;

- показник, що характеризує кількість зовнішніх зловживань;

- показники, аналіз динаміки яких дасть змогу банку сформувати думку про настрої власних клієнтів (наприклад, кількість клієнтів, що обслуговуються в банку).

Моніторинг таких показників раннього попередження репутаційного ризику необхідно здійснювати постійно.

Надзвичайно важливо забезпечити внутрішню систему контролю та інформування службою ризик-менеджменту вповноважених органів управління банком. Для цього в аналітичних звітах доцільно відображати інформацію не лише про поточні проблеми щодо репутаційного ризику, а й про потенційні загрози виникнення його в майбутньому. Це дасть змогу керівництву банку приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на усунення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників репутаційного ризику. Наприклад, можуть бути внесені зміни в кадрову політику банку, передусім стосовно

керівників відділів; можуть ретельніше розподілятися повноваження між органами управління, посадовими особами банку; можуть проводитися внутрішні навчання працівників банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів, для уникнення їх відтоку, організація різного роду семінарів та тренінгів для працівників; може бути організована робота із засобами масової інформації, з громадськістю.

Контроль у сфері управління репутаційним ризиком повинен здійснюватися на різних рівнях уповноваженими виконавчими органами управління банку, а також службою внутрішнього аудиту. Він повинен охоплювати перевірку своєчасності та точності реалізації банком заходів щодо зниження репутаційного ризику.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи все викладене вище, слід зазначити, що управління репутаційним ризиком банку має бути частиною комплексної системи ризик-менеджменту банку. Всі зацікавлені особи починаючи від керівництва банку і закінчуючи його працівниками повинні приймати участь у процесі управління цим ризиком і спрямовувати спільні зусилля на формування позитивного сприйняття банку. Відповідно, заходи щодо вдосконалення управління репутаційним ризиком банку як на рівні окремого банку, так і банківської системи у цілому є дієвими й украй необхідними для розвитку та забезпечення стійкості банківського сектору.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход; пер. с англ. С. Кривошеин. Москва: Альпина Паблшер, 2009. 236 с.
2. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости; пер с англ. Ю. Кострубова. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 416 с.
3. Евлахова Ю.С. Сравнительная оценка репутационного риска как инструмент регулирования системно значимых банков. Дайджест-Финансы. 2016. № 2. С. 52–60.
4. Кузнєцова Л.В. Інноваційні фінансові інструменти захисту банків від ризиків на кредитному ринку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 15. С. 142–145.

5. Тростянська К. Концептуальні засади моделювання, оцінювання та управління репутаційним ризиком підприємства-посередника. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 163–168.
6. Кораблева О.Н. Репутационные риски в системе риск-менеджмента коммерческого банка. Российское предпринимательство. 2013. № 24(246). С. 55–60.
7. Важенина И.С. Деловая репутация банка: особенности формирования и управления. Финансы и кредит. 2006. № 27. С. 2–8.
8. Николаев С.В. Основы методики оценки риска потери банком деловой репутации. Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 3. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/3151>.
9. Метлушко О.В., Сороківська З.К. Напрями розвитку та удосконалення корпоративного управління в банках. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. № 27. С. 45–56.

REFERENCES:

1. Griffin E. (2009), Upravlenie reputacionnymi riskami: strategicheskiy podhod [Managing Reputation Risks: strategic approach], Alpina Pablisher, Moskva, Rossiya.
2. Zaman A. (2008), Reputacionnyy risk: upravlenie v celiah sozdania stoimosti [Reputation risk: management for value creation], ZAO "Olimp-Biznes", Moskva, Rossiya.
3. Evlahova Y. S. (2016), "Comparative assessment of reputational risk as a tool for regulating systemically significant banks", Daidzhest-Finansy, no.2, pp. 52-60.
4. Kyznecova L. V. (2015), "Innovative financial instruments to protect banks from risks in the credit market", Naykovyi visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Seria "Ekonomichni nauky", no.15, pp. 142-145.
5. Trostianska K. (2016), "Conceptual bases of modeling, evaluation and management of reputational risk of the intermediary enterprise", Biznes Inform, no. 1, pp. 163-168.
6. Korabljova O. N. (2013), "Reputation risks in the risk management system of the commercial bank", Rossijskoe predprinimatelstvo, no.24 (246), pp. 55-60.
7. Vagenina I. S. (2006), "Bank's business reputation: features of formation and management", Finansy i credit, no. 27, pp.2-8.
8. Nikolaev S. V. (2010), "Basics of the methodology for assessing the risk of loss by the bank of business reputation", Vnytrennij kontrol v kreditnoj organizacii, [Online], no.3, available at: <https://www.lawmix.ru/bux/3151>.
9. Metlyshko O. V., Sorokivska Z.K. (2017), "Areas of development and improvement of corporate governance in banks", Naykovyi visnyk Mizhnarodnogo gymanitarnogo universytetu. Seriyav "Ekonomika I menedzhment", no.27, pp.45-56.

Sorokivska Z.K.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Banking,
Ternopil National Economic University*

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF REPUTATION RISK OF THE BANK

Business reputation is an important factor for a successful banking business. The reputation of the bank is closely linked to the reputational risk of the bank, which is the least investigated and actually weakly managed, and therefore, underestimated by many commercial banks. Reputation risk management of the bank is especially important and necessary for modern banking institutions because the loss of business reputation of the bank could cause the outflow of customers, reducing the size of financial support of counterparties and creditors, loss of market positions and, as a consequence, decrease in profitability, and sometimes significant losses. Reputation risk management will strengthen the image and reputation of the bank among clients and counterparties, increase their confidence and loyalty, expand their client base and, as a consequence, increase the profitability of the banking business.

In general, the Bank's reputation risk management process is continuous and is based on the qualitative assessment of reputational assets and risks and is a set of measures for the formation, maintenance, protection, and prospective development of reputation and minimization of the risks of its loss. The complexity of managing reputational risk lies in its ability to be converted into other banking risks (credit, interest, liquidity risk). At the same time, the process of managing reputational risk should be based on compliance with a number of principles: systemacity and integrity; continuity and continuity; efficiency and adequacy; complexity and interconnection; flexibility and adaptability; purposefulness and effectiveness; independence and accessibility.

One of the modern areas of protecting the reputation of banks and integrating reputational risk into the risk management structure is the development of a single GRC system – corporate governance, risk management and compliance.

The direct management of reputation risk in a bank should include the process of identifying, assessing, monitoring, controlling, and limiting risk. In the process of managing reputational risk, the bank can develop for itself certain criteria – so-called indicators of early warning of risk, which tracking will contribute to the timely identification of potential sources of risk.