

Колектив авторів

Керівник авторського колективу д.е.н., професор **Л.О. Примостка** (вступ; розділ 1; п.п.2.4; 5.1–5.3; 5.7; п.п. 6.1–6.5 у співавторстві; розділ 7; п.п. 8.3–8.7; п.п. 10.4 – у співавторстві; п.п. 11.1, 11.3; п.п. 12.1, 12.2, 12.4), к.е.н., професор **І.В. Краснова** (розділ 4, п.п. 4.5 – у співавторстві), д.е.н., професор **О.О.Примостка** (п.п. 2.1– 2.2), к.е.н., доцент **В.В. Лавренюк** (п.п. 5.5–5.6; п.п. 10.1–10.3, 10.5), к.е.н., доцент **П.М. Чуб** (розділ 3; п.п. 5.4; п.п. 6.3–6.5 у співавторстві), к.е.н., доцент **А.В. Нікітін** (п.п. 11.4), к.е.н., доцент **В.Г. Шевалдіна** (п.п. 4.5 – у співавторстві), к.е.н., доцент **О.І. Шварц** (розділ 9), к.е.н., доцент **А.М. Суторміна** (п.п. 8.1 у співавторстві), к.е.н., доцент **К.М. Суторміна** (п.п. 10.4 у співавторстві), к.ф.н., доцент **Є.В. Позднишев** (п.п. 11.5), к.е.н. **Н.С Білань** (п.п. 6.1–6.2 у співавторстві, 8.1 у співавторстві; 8.2), к.е.н. **А.О. Примостка** (п.п. 12.3), **М.Я. Білань** (п.п. 2.3), **І.В. Домінова** (п.п.11.2).

Рецензенти

О. І. Береславська, д.е.н., проф.
(Університет державної фіскальної служби України)

О. Д. Вовчак, д.е.н., проф.
(ДВНЗ «Університет банківської справи»)

О. О. Терещенко, д.е.н., проф.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Редакційна колегія фінансово-економічного факультету

Голова редакційної колегії: Хлівний В. К., проф., к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії: Мурашко О. В., доц., к.е.н.

Члени редакційної колегії: Аржевітін С. М., д.е.н.; Гаманкова О. О., проф., д.е.н.; Гапонюк М. А., проф., к.е.н.; Майорова Т. В., проф., д.е.н.; Опарін В. М., проф., д.е.н.; Примостка Л. О., проф., д.е.н.; Терещенко О. О., проф., д.е.н.; Федосов В. М., проф., д.е.н.

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 9 від 22.06.2017

У 67 Управління банківськими ризиками [Електронний ресурс]: підручник /
Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. — Київ : КНЕУ, 2018.
— 535, [1] с.
ISBN 978-966-926-201-1

Підручник підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління банківськими ризиками», включеної до навчального плану підготовки магістрів з банківської справи. У підручнику викладено питання економічної сутності та класифікації ризиків у банківській сфері; принципи побудови та складові системи ризик-менеджменту в банку; прийоми ідентифікації та оцінювання банківських ризиків; методи управління ризиками; інструментарій управління ринковими ризиками; механізми хеджування ризиків; особливості оцінювання системного та комплаєнс ризиків; процедури контролю та моніторингу банківських ризиків. Матеріал викладено з урахуванням вимог Національного банку України щодо організації систем ризик-менеджменту у вітчизняних банках та міжнародного досвіду управління банківськими ризиками. Розгляд базових положень супроводжується значною кількістю прикладів.

Підручник дозволить сформулювати системні знання з теорії та практики управління банківськими ризиками, вивчити методи ідентифікації, оцінювання, контролю та моніторингу банківських ризиків, оволодіти навичками раціональної організації систем ризик-менеджменту в банках.

Для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей магістерського рівня підготовки, аспірантів, викладачів, спеціалістів банківської системи.

УДК 336.71:005.52:005.334(075.8)

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978-966-926-201-1

© Л. О. Примостка, І. В. Краснова,
В. В. Лавренюк та ін., 2018
© КНЕУ, 2018

Розділ 10. СИСТЕМНИЙ РИЗИК В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.	405
10.1. Сутність, джерела та прояви системного ризику в банківській діяльності.	405
10.2. Зв'язок системного ризику з іншими банківськими ризиками	418
10.3. Оцінювання системного ризику	421
10.4. Системний ризик та економічний капітал банку.	428
10.5. Регулювання системного ризику на макро- та макрорівнях	436
 Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ	 447
11.1. Управління операційно-технологічним ризиком банку	447
11.2. Управління ризиками електронного банкінгу.	459
11.3. Управління стратегічним, репутаційним та юридичним ризиками банку	471
11.4. Управління маркетинговими ризиками банку.	479
11.5. Управління інформаційними ризиками банку.	489
 Розділ 12. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ.	 503
12.1. Загальні вимоги до побудови системи ризик-менеджменту в банках	503
12.2. Організаційна структура та суб'єкти управління ризиками в банку	508
12.3. Інформаційні технології в системі ризик-менеджменту банку	518
12.4. Внутрішньобанківське документування процесу управління ризиками	526

Система управління юридичним ризиком включає:

- 1) політику і положення щодо контролю за юридичним ризиком, які мають бути розглянуті та затверджені відповідно до обраної банком форми корпоративного управління та періодично переглядатися;
- 2) систему визначення й оцінювання дотримання банком вимог усіх законів України, нормативно-правових актів Національного банку України та інших державних органів;
- 3) методику оцінювання легітимності та прийнятності відносин із клієнтами та контрагентами, у тому числі процедури оцінювання легітимності контрактів і угод;
- 4) процес моніторингу змін у законодавстві України, які можуть вплинути на фінансовий стан банку або спричинити зміну параметрів його роботи;
- 5) процес моніторингу всіх судових справ, ініційованих банком або проти банку;
- 6) систему звітності для здійснення моніторингу рівня юридичного ризику для всіх видів діяльності банку [2, розд.IV, гл. 16].

Банки стають найбільш уразливими для юридичного ризику в перехідний період, у країнах з нерозвинутим банківським та іншим законодавством. Негативні наслідки для банківського бізнесу можуть спричинити судові розгляди будь-яких справ з участю того чи іншого банку. Як правило, такі ризики можуть викликати небезпеку, додаткові витрати, призвести до втрати репутації банку, відбитися на його фінансовому стані. Для підвищення ефективності управління юридичним ризиком слід додатково оцінювати ймовірність ризику збитків, пов'язаних із судовими справами, а також тестування точності оцінок цього ризику. Важливу роль відіграє професійний рівень працівників юридичної служби та служби безпеки банку.

11.4. Управління маркетинговими ризиками банку

Особливе місце серед функціональних ризиків займають ризики, що виникають в процесі маркетингової діяльності банку.

Маркетингові ризики — це сукупність ризиків, що супроводжують маркетингову діяльність банку і характеризуються ймовірністю виникнення подій, наслідки яких ускладнюють чи унеможливають досягнення цілей маркетингової стратегії банку. На кожному з етапів маркетингової діяльності є свої цілі, досягнення яких ускладнюється наявністю тих чи інших ризиків.

Банк здійснює реалізацію стратегії і тактики маркетингу відповідно до власної оцінки наслідків такої стратегії. Внаслідок цього виникають ризики невідповідності конкретної обраної стратегії банку ідеальній стратегії, яка мінімізує несприятливі наслідки функціонування банку у маркетинговому середовищі. Джерелами виникнення такої невідповідності є дві групи чинників — зовнішні та внутрішні.

Зовнішні маркетингові ризики виникають у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища маркетингу банку, яке, в свою чергу, поділяється на макрота і мікросередовище (рис. 11.8).

Внутрішні маркетингові ризики пов'язані з функціонуванням елементів мікросередовища маркетингу банку і формуються в самому банку.

Зовнішні маркетингові ризики поділяються на дві підгрупи:

— *ризики макросередовища* (маркетингові макроризики), які формуються під впливом демографічного, економічного, природного, науково-технічного, культурного та політичного середовища,

— *ризики мікросередовища* (маркетингові мікроризики), яке формують клієнти, конкуренти, контактні аудиторії, посередники банку.

Після поділу маркетингових ризиків на зовнішні та внутрішні, усередині кожної з цих груп слід виявляти й оцінювати ризики за видами, тобто за джерелом (фактором) їх генерування. Наприклад, для першого етапу маркетингової діяльності (тобто для розроблення ринкової стратегії), куди включається і аналіз ринкових можливостей банку, зовнішнім ризиком може бути ризик високої динаміки факторів зовнішнього середовища (до закінчення дослідження фактори можуть змінитися і результати дослідження не будуть відображати дійсну ситуацію). Приклад внутрішніх ризиків — це ризик низької кваліфікації маркетингологів-дослідників, ризик недостатності грошових чи людських ресурсів для проведення дослідження, часовий ризик (затягування часу дослідження).

При цьому зовнішні маркетингові макроризики проявляються меншою мірою, ніж зовнішні мікроризики, оскільки макроекономічне середовище легше піддається середньо- та довгостроковому прогнозуванню, а отже його вплив простіше врахувати в процесі корегування маркетингової стратегії банку. І навпаки, зовнішні маркетингові мікроризики пов'язані із змінами у найближчому оточенні банку (клієнти, конкуренти, контактні групи, постачальники і посередники), яке характеризується високою невизначеністю змін відносно банку.

Отже, маркетингові ризики банку характеризуються, з одного боку, суб'єктами, які є джерелами ризику, і поділяються на внутрішні (сам банк), зовнішні (оточення банку).

З другого боку, маркетингові ризики характеризуються інструментами маркетингу, за допомогою яких реалізується маркетингова стратегія банку. За цією ознакою маркетингові ризики поділяються на продуктові, цінові, розподілу, комунікацій.

Крім того, маркетингові ризики банку, залежно від реалізації маркетингових планів певного рівня, поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні маркетингові ризики. Таким чином, маркетингові ризики доволі різноманітні, тому їх доцільно згрупувати за певними ознаками та джерелами виникнення (рис. 11.9).

Розглянемо більш докладно окремі складові маркетингового ризику банку.

Ризики макросередовища пов'язані зі змінами: демографічного середовища (структури населення за віком, статтю, освітнім рівнем тощо), економічного середовища (зміни динаміки та структури ВВП, інфляція, галузева структура економіки, обмінні курси валют, рівень безробіття тощо), зміни природного середовища (температурний режим, клімат, природні економічні зони тощо), науково-технічного середовища (технології виробництва, обробки інформації, банківські технології тощо), культурного середовища (ставлення до стилю життя, зміни громадської думки, тенденції формування сім'ї, тенденції щодо зміни звичаїв і правил у банківській справі), політичного середовища (політична структура суспільства, правлячі партії, рівень державного регулювання економіки і банківської справи тощо). Більшість ризиків макросередовища належить до якісних, хоча деякі з них підлягають простій кількісній оцінці (наприклад, ризик зміни ставки податку).

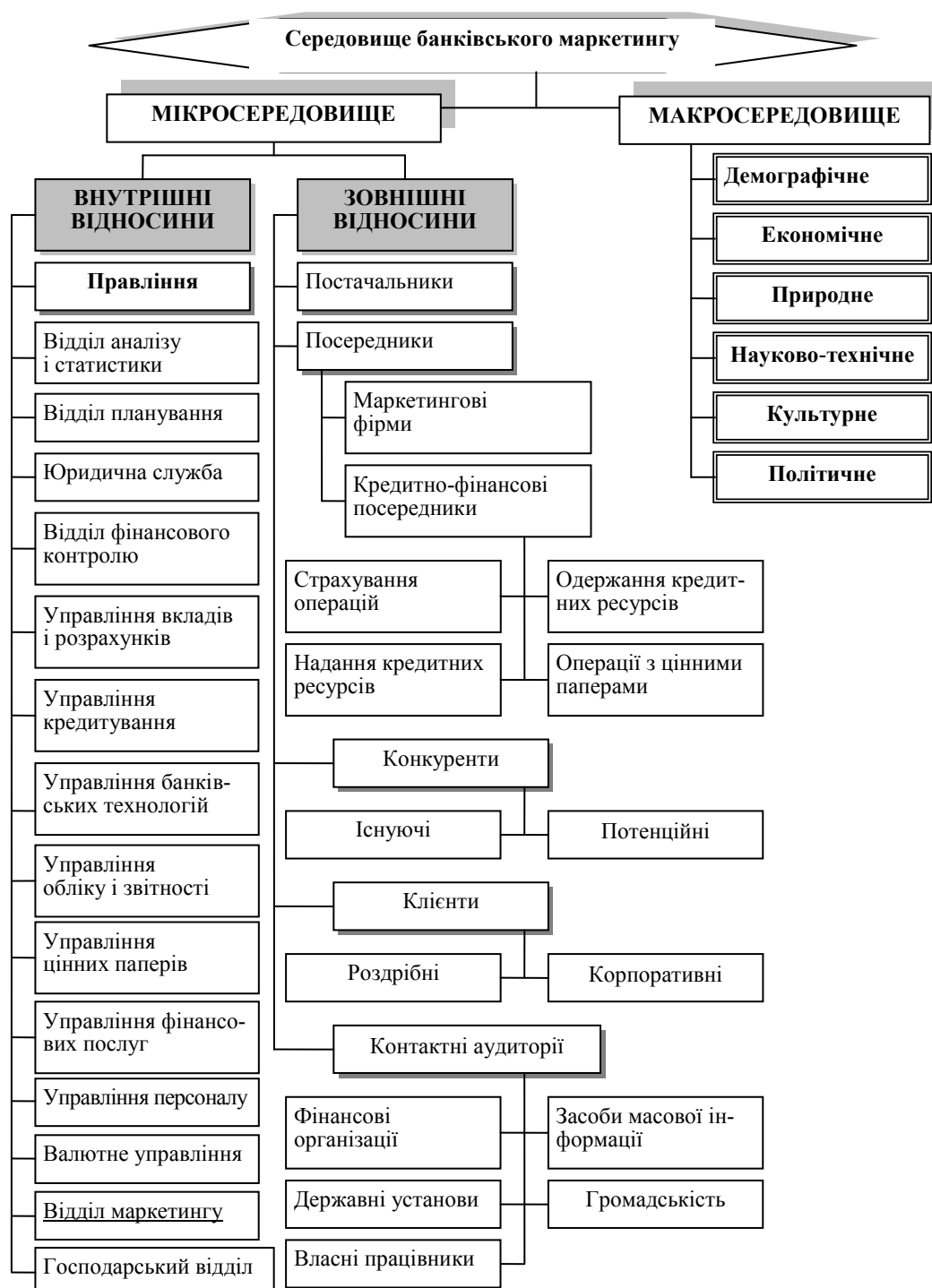


Рис. 11.8. Середовище банківського маркетингу

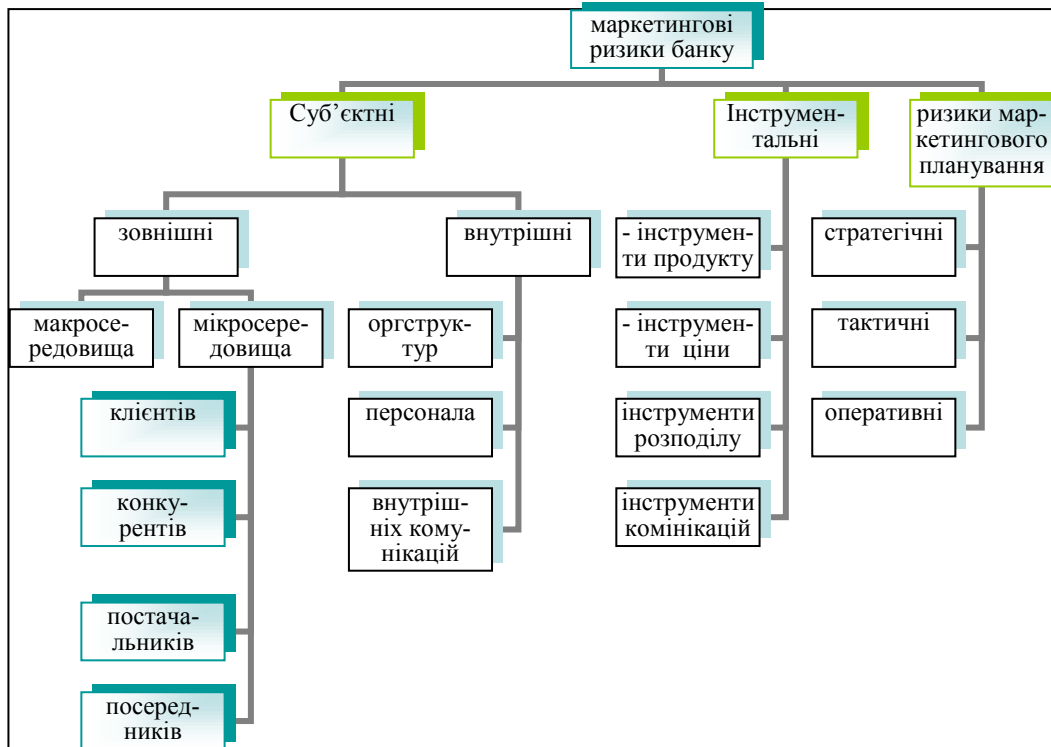


Рис. 11.9. Класифікація маркетингових ризиків банку

Ризики мікросередовища — це ризики, пов'язані з діяльністю клієнтів, конкурентів, постачальників, контактних груп та інших, менш важливих суб'єктів зовнішнього мікросередовища маркетингу банку.

Ризики конкурентів — ризик зміни конкурентної позиції старих конкурентів, ризик появи нових конкурентів. Зміна конкурентної позиції старих конкурентів — це не лише зміцнення конкурентів, але й відхід конкурентів на інші ринки, втрата конкурентами старих ринків. Навіть втрата конкурентів — це ризик отримання монополії на певні продукти або послуги, що може привести до втрати банком гнучкості на ринку та втрати ринкових позицій у випадку змін на макрорівні.

Ризик появи нових конкурентів є не лише ризиком появи нових суб'єктів конкуренції на ринку, але й конкуренція з боку появи продуктів замінників від установ, що не вважались до певного часу конкурентами. Наприклад, посилення страхового ринку в галузі строкового страхування може призвести до відтоку коштів з ринку депозитів, тобто до появи конкурентів банку в особі страхувальників.

Ризики конкурентів вимірюються як показники динаміки кількості конкурентів узагалі, кількості конкурентів на ринках окремих продуктів чи продуктів-замінників, динамікою показників конкурентноздатності обраного банку, динамікою показників концентрації на ринку або сегменті ринку, динамікою частки конкурентів та банку на ринку.

Ризики клієнтів — це ризики зміни обсягів і структури клієнтської бази на основі зміни потреб, поведінки, лояльності та інших характеристик клієнтів. До клієнтських ризиків належить й поява нових чи потенційних клієнтів, які не враховані у маркетинговій стратегії банку. В результаті клієнти отримають нові послуги чи продукти від конкурентів безпосередньо на банківському ринку чи на ринку продуктів-замінників. Оцінка клієнтського ризику базується на оцінці кількості клієнтів і продуктів, що отримує в середньому один клієнт банку, грошовому обсязі надання продуктів та послуг на одного клієнта, показниками крос-продажу (купівля двох чи більше продуктів одночасно, вимірюється середньою кількістю продуктів та послуг банку на одного клієнта), оцінці якості клієнтської бази (співвідношення фізичних та юридичних осіб, структура за галузями економіки, обсягом операцій тощо).

Специфічним клієнтським ризиком є ризик утримання неперспективних клієнтів або ризик підвищених витрат банку на стандартних клієнтів (наприклад, якщо VIP-клієнт втратив важливі для банку переваги але обслуговується й далі як VIP) .

Ризики постачальників є традиційними маркетинговими ризиками у виробничій та торгівельній галузі. Більшість традиційних ризиків постачальників для банку є клієнтськими ризиками (клієнти на ринку банківських грошових зобов'язань), однак певні ризики постачальників притаманні банкам як окремі (ризик втрати постачальника банківських технологій чи обладнання, втрати постачальника готівкових цінних паперів), хоч і не мають великих обсягів, але повинні враховуватись в агрегатній оцінці маркетингового ризику банку.

Ризики посередників — це ризики, пов'язані із можливою зміною у складі посередників, утратою посередників ринку, якістю послуг чи продуктів посередників. Вимірюються імовірністю виникнення додаткових витрат на залучення нових посередників, втратам від неефективних дій посередників тощо. В певних випадках ризику посередників можна уникнути, виключивши їх, тоді зростають відповідні внутрішні маркетингові ризики.

Ризики контактних аудиторій пов'язані із вірогідністю втрати впливу на контактні аудиторії або втрати відповідного відношення контактних аудиторій до банку або із появою нових контактних аудиторій, або із втратою важливості певної контактної аудиторії, на контакт із якою банк продовжує витрачати кошти. Вимірюється ймовірністю додаткових витрат банку на комунікації із контактними аудиторіями як результат настання несприятливих подій. Треба звернути увагу, що ризики внутрішніх контактних аудиторій відносяться до внутрішніх маркетингових ризиків банку.

Внутрішні суб'єктні маркетингові ризики банку пов'язані із внутрішнім маркетинговим середовищем банку, яке включає такі основні елементи: організаційні структури маркетингу, рівень кваліфікації персоналу маркетингових служб банку та внутрішні комунікації.

Організаційні структури маркетингу банку — це комплекс підрозділів банку, що виконують маркетингові функції. Лише на певному етапі вдосконалення організаційною структури банку певні маркетингові функції виконують спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ реклами займається комплексом маркетингових комунікацій і є спеціалізованим підрозділом. Водночас планово-аналі-

тичний відділ є маркетинговим підрозділом у частині своїх функцій, щодо складання плану маркетингу.

Ризики, пов'язані із організаційними структурами маркетингу у банку, виникають у разі невідповідності конкретної організаційної структури маркетингу банку та її можливостей (наявності певних матеріальних, фінансових та людських ресурсів) об'єктивним потребам в організації маркетингу у конкретному банку. Рівень таких потреб пов'язаний, насамперед, із рівнем розвитку банківського ринку (табл. 11.12).

Таблиця 11.12

ЗНАЧЕННЯ ОРГСТРУКТУР МАРКЕТИНГУ БАНКУ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАНУ РИНКУ

Умови ринкового середовища	Роль стратегії маркетингу	Стратегічна модель маркетингу у банку	Організаційні структури маркетингу
монополія	Не існує	Не існує	Не існують
олігополія	Маркетинг — другорядна функція, стратегія на рівні планування продуктів та цін	Перевага PR із структурами влади та ЗМІ	Не існують або комунікації у неспеціалізованих підрозділах
Ненасичений конкурентний ринок	Маркетинг — одна з рівних функцій:	Перевага масових комунікацій	Комунікації у спеціалізованих підрозділах, решта інструментів маркетингу у неспеціалізованих підрозділах
Насичений конкурентний ринок	Маркетинг — одна з рівних функцій:	Перевага продуктової стратегії, цінові війни	Спеціалізовані підрозділи формально для всіх інструментів маркетингу
Жорстка конкуренція, зокрема з боку небанківських інституцій і продуктивзаміників	Маркетинг — більш важлива функція	Перевага персональних комунікацій, ефективно використання CRM	Формування загальної стратегії банку в підрозділі, що відповідає за маркетинг.

Якщо в банку організаційна структура маркетингу знаходиться на належному рівні, то ієрархія взаємовідносин оргструктури маркетингу з іншими елементами організаційної структури банку відображає важливість маркетингу в стратегічному й тактичному управлінні банком. Важливо, щоб маркетингові підрозділи впливали на оперативну складову планування у банку. Невідповідність організаційної структури маркетингу в банку цим вимогам призводить до появи додаткових ризиків.

Кількісно виміряти втрати банку від невідповідної організаційної структури маркетингу можна через оцінювання втрат на ринку (якщо оргструктура менш розвинена) або надлишкових витрат на організаційну структуру маркетингу в банку (якщо структура надмірно розвинена). До того ж, ці складові можуть у конкретному випадку поєднуватись, якщо певна маркетингова функція розвинута організаційно надлишково, а інша — недостатньо. Типовим прикладом є гіпертрофованість організаційних структур реклами у банку порівняно із досить скромними витратами на лояльність діючих клієнтів (особистий продаж, стимулю-

вання збуту). Навіть на побутовому рівні часто має місце агресивна пропаганда у ЗМІ чутливого відношення до клієнтів та повна зневага до клієнта співробітників продуктивних підрозділів цього ж банку. Як результат — неефективні комунікації, втрата лояльності, фінансова неефективність рекламної кампанії.

Кваліфікація персоналу маркетингових підрозділів створює ризик невідповідності маркетингової стратегії засобам її реалізації. Працівники схильні робити помилки із-за низької власної кваліфікації або як результат помилкової маркетингової інформації, на основі якої розроблялася стратегія та тактика маркетингу банку. Цей вид ризику знижується за допомогою проведення незалежних експертиз маркетингових планів (відповідність цілей, засобів, термінів тощо), здійснення заходів по підвищенню кваліфікації персоналу. Кількісно ризик низької кваліфікації вимірюється розміром витрат на підвищення кваліфікації та здійснення атестацій працівників.

Щодо ризику недостатньої інформації, то його причина лежить у кваліфікації експертів, які відповідають за якість інформації, але не працюють у підрозділах маркетингу. Такі ризики можуть бути враховані як складова інформаційних ризиків для уникнення подвійного підрахунку.

Внутрішні комунікації створюють ризики негативного відношення працівників до установи банку, результатом чого є зниження продуктивності праці, плінність кадрів, підвищення ризику зловживань. Хоча внутрішні комунікації здійснюються за загальним планом комунікацій із контактними групами, специфіка інструментів внутрішніх комунікацій як тих, що покликані створити конструктивну і доброзичливу атмосферу у міжособових стосунках у самому банку, надають таким комунікаціям особливе значення. Втрати від недооцінки ролі внутрішніх комунікацій можуть бути значними, і тому група ризиків комунікації є важливою складовою внутрішнього маркетингового ризику банку.

Інструментальні маркетингові ризики у банку — ймовірність неефективного використання інструментів маркетингу у банку. Традиційно виокремлюють чотири групи інструментів маркетингу, кожній з яких притаманні окремі ризики:

- інструменти продукту,
- цінові,
- розподілу,
- комунікацій.

Ризики інструментів продукту полягають у невідповідній стратегії та продуктового ряду банку. До цієї групи відноситься ризик невідповідного асортименту та структури продуктового ряду з погляду його оптимальності щодо вимог ринку. Оптимальним продуктивним рядом банку вважається такий набір банківських продуктів, в якому максимізується ефект від поєднання різних банківських продуктів та послуг для різних категорій клієнтів.

Критерій оптимізації асортиментного ряду банку має вигляд:

$$a \times P(t) - b \times R(t) \text{ max,} \quad (11.3)$$

де $P(t)$ — сумарний прибуток за момент часу t ;

$R(t)$ — сумарна оцінка ризику, банківської діяльності за всіма операціям банку, які проводяться в момент t ;

a, b — адаптивні коефіцієнти.

Відхилення від запланованого максимуму і становить ризик.

На практиці ризики інструментів продукту додатково враховують відношення кожного банківського продукту чи послуги до певної стадії її життєвого циклу. Якщо для всіх продуктів обчислено тривалість та форма кривої життєвого циклу, це дозволяє планувати відповідні дії щодо оздоровлення одних продуктів, виводу з ринку та заміни інших продуктів.

Крім того, ціла група ризиків пов'язана з оцінюванням ринкових можливостей нових банківських продуктів. Якщо продукт є новим для конкретного банку, але вже використовується на ринку, рівень ризику нижчий. Якщо продукт іновативний або унікальний — рівень ризику вищий і у всіх випадках вимірюється ймовірністю досягнення планових обсягів та строків реалізації продуктів та послуг банку, наприклад обсягів кредитного портфеля за певним видом кредитів, кількістю розрахункових транзакцій певного виду тощо.

Ризики маркетингових інструментів ціни в банку визначаються можливими наслідками політики ціноутворення на банківські продукти та послуги. Хоча банківське ціноутворення є водночас функцією фінансового менеджменту, вплив маркетингової стратегії на цінову компоненту є суттєвим. Крім традиційної функції формування прибутку банку, ціна як на окремих банківських продуктах та послугах, так і цінова політика банку в цілому виконують маркетингові завдання залучення та утримання клієнтів. Цінова диференціація може спрямовуватися на залучення перспективних клієнтів і відсікати небажаних. Цінова дискримінація на одні продукти може заохочувати до придбання споріднених продуктів, знижки до ціни в період неактивного ринку можуть стимулювати загальний попит на банківські продукти. Тому слід вважати ризиками інструментів ціни ризики втрати клієнтів або ринків внаслідок незваженої цінової політики.

Ризики комунікацій у банку вимірюються ймовірністю помилок у комунікаційній політиці внаслідок недостатнього інформування клієнтів про наявні і нові продукти та послуги, зниження або втрату лояльності клієнтів до банку, створення несприятливого для банку політичного, морального та іншого середовища, що в підсумку призводить до падіння попиту на банківські продукти (окремі або банку загалом). Зниження попиту спричиняє недоотримання доходів банку, сума яких й буде кількісним виміром ризику комунікацій.

Ризики розподілу виникають унаслідок невідповідності каналів та інструментів доставки банківських продуктів потребам існуючих та перспективних клієнтів. Як результат — часткова або повна втрата клієнтської бази через те, що в конкурентів територіально зручніше розташовані відділення, вони мають більшу мережу банкоматів, пропонують розрахунки за допомогою віддалених терміналів або через мережу Інтернет. Витрати на створення та підтримку каналів розподілу (представництва, філії, територіально відокремлені підрозділи, термінали електронного доступу до банківських послуг, використання за певних умов ефективних посередників та ін.) мають слугувати утриманню та залученню ефективних клієнтів. Прикладом негативного розвитку подій може бути пропозиція масовим клієнтам спілкування із банком через мережу Інтернет, що в ряді випадків призводить до того, що більш багаті клієнти мають переважний доступ до таких терміналів і зменшують особисту присутність у реальних під-

розділах банку, а це знижує ефект від особистого спілкування у формі отримання персональних продуктів.

Ризики маркетингового планування (стратегічні, тактичні та оперативні маркетингові ризики) у банку полягають як у невідповідності розроблених планів очікуваним результатам, так й у невідповідності результатів, які плануються, тим, яких реально міг досягти банк завдяки маркетинговому плануванню. Невідповідність планів очікуваним результатам полягає у відхиленні значень певних показників від запланованого рівня (обсяги операцій, кількість клієнтів, строки досягнення певних результатів), які є кількісною та якісною мірою відповідного ризику. Невідповідність отриманих результатів можливим (більш ідеальним) результатам оцінити набагато важче. Це можна досягти за рахунок системи постійного та неупередженого контролю за маркетингом. Ризик невідповідності планування можливим результатам помітно зменшиться, якщо організаційно розділити функції маркетингового планування, здійснення маркетингових планів і функції контролю за маркетингом. Дієвим засобом оцінки відповідності маркетингових планів можливостям банку є моніторинг діяльності банків-конкурентів та порівняння результатів.

Оцінювання сукупного маркетингового ризику банку проводять за допомогою побудови тримірної матриці, яка характеризує сумарні маркетингові ризики банку. Тримірність визначається тим, що основні складові маркетингового ризику (суб'єктний, інструментальний та планування) є виразом різних підходів до оцінки маркетингових ризиків банку та повинні сумуватись зважено:

$$MP_{\text{сум}} = \sum [f(P_{\text{суб}}; P_{\text{інс}}; P_{\text{м.пл}})], \quad (11.4)$$

де $MP_{\text{сум}}$ — сумарний маркетинговий ризик банку; $P_{\text{суб}}$ — суб'єктні маркетингові ризики; $P_{\text{інс}}$ — інструментальні маркетингові ризики; $P_{\text{м.пл}}$ — ризики маркетингового планування; f — емпірична функція залежності ризиків різного типу.

У банківській діяльності, як і в інших видах бізнесу, постійно точиться конкурентна боротьба за клієнтів та ринки збуту для досягнення найвигодніших умов. На цей процес відчутно впливають численні маркетингові ризики, одним із проявів яких і є ризик упровадження нових продуктів і послуг.

Ризик упровадження нових продуктів і послуг — це ймовірність не досягти запланованого рівня окупності нових банківських продуктів, послуг, операцій чи технологій.

Управління ризиком упровадження нових продуктів і послуг в банках здійснюється за допомогою маркетингових методів. Основними з них щодо мінімізації ризику впровадження нових продуктів і послуг є:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього оточення банку;
- розроблення маркетингової стратегії та політики з урахуванням продажу банківських продуктів і послуг, відносин з клієнтами;
- аналіз адекватності продуктового ряду банку потребам та очікуванням ринку.

Оцінювання маркетингових ризиків для конкретного банку базується на експертних оцінках впливу окремих складових на сукупний маркетинговий ризик банку. Деякі складові мають прямий кількісний вимір, інші є якісними. Для коректного врахування таких непорівняних складових рекомендується використовувати традиційне шкалювання. Кількісна або якісна характеристика складової маркетингового ризику приводиться до стандартної 12-бальної шкали, потім результати сумуються. Отримана сума перераховується за допомогою визначеного коефіцієнта у кількісний показник, що є мірою маркетингового ризику для банку.

Для *інтегральної оцінки маркетингових ризиків* використовують статистичні методи оцінювання сукупного маркетингового ризику. За такого підходу для кожної складової ризику оцінюються кілька варіантів розвитку подій — стандартний, сприятливий та несприятливий, та визначається відповідна ймовірність для кожного з них.

Наприклад, часовий ризик (порушення термінів проведення маркетингового дослідження) визначається так: установити три варіанти (стандартний, сприятливий (премія), несприятливий (штраф)) і відповідну ймовірність. Потім визначити очікуваний прибуток і стандартне відхилення. Особливо корисний цей підхід, коли треба вибрати один з кількох проектів маркетингових досліджень.

Методи управління маркетинговими ризиками — це запобігання ризикам або передавання ризиків іншим учасникам ринку. Методи запобігання ризикам застосовують, якщо дослідження взагалі не проводять. Методи передавання ризиків зводяться до того, що один чи декілька етапів маркетингового дослідження передають більш кваліфікованим виконавцям із зовнішньої спеціалізованої організації (наприклад рекламній агенції).

Маркетинг можна розглядати як один з інструментів фінансового ризик-менеджменту, тому що його застосування значно знижує фінансові ризики. Наприклад, за допомогою маркетингових досліджень можна підвищити ефективність управління наявними у банку фінансовими ресурсами. Керівництво банку може відмовитися від залучення додаткових ресурсів, якщо з'ясується, що рівень попиту на банківські кредити нижчий, ніж передбачалося раніше. А це, у свою чергу, знизить такий вид фінансового ризику, як ризик незбалансованої ліквідності.

Аналогічно й інші інструменти маркетингу позитивно впливають на рівень фінансових ризиків банку. Це стосується всіх видів маркетингових стратегій банку. Так, правильно обрана конкурентна стратегія дає змогу не витратити зайвих коштів на конкурентну боротьбу. Широко відомі випадки, коли банки, виснажені конкурентною боротьбою, були поглинуті сильнішими конкурентами. Те саме стосується й інших маркетингових стратегій, які дають змогу заощаджувати кошти банку. Такі стратегії є одночасно й методами зниження фінансових ризиків, що застосовуються поряд із методами фінансового ризик-менеджменту. Тому їх слід розглядати як допоміжні способи впливу на фінансові ризики банку.

Отже, маркетингові ризики у банку є комплексними функціональними ризиками, пов'язаними з діяльністю банку у реальному ринковому середовищі. Банки в Україні не мають достатнього досвіду роботи в жорсткому конкурентному середовищі, що призводить до частого ігнорування маркетингових ризиків. Од-

нак, маркетингові ризики значно впливають на результати фінансово-господарської діяльності банківської установи, наслідки реалізації цих ризиків складно передбачити, адже вони ще недостатньо вивчені та не мають загально-визнаних методик кількісного оцінювання. Між ризик-менеджментом і маркетингом існує зв'язок, адже в маркетингу управлінські рішення стосуються продуктово-ринкової стратегії банку, а ризик-менеджмент охоплює всі функціональні сфери управління банком, у тому числі й маркетинг.

11.5. Управління інформаційними ризиками банку

Захищеність інформаційних ресурсів банку — одна з важливих складових його успішного розвитку. Результатом ігнорування цього чинника в системі управління інформаційними ризиками може стати недоотримання прибутку або збитки як самого банку, так і третіх осіб, з якими у банку є договірні відносини або фінансові зобов'язання.

Інформаційні ризики — це існуючі або очікувані ризики, котрі загрожують доходам і капіталу банку та виникають через небезпеку витоку, руйнування чи втрату необхідної інформації, використання необ'єктивної інформації, відсутність необхідної для прийняття правильних рішень інформації, а також поширення в інформаційному середовищі невігідної, негативної чи небезпечної для банку інформації, що призводить до збитків, матеріальної або моральної шкоди банку. Реалізація цих ризиків негативно впливає на керованість, цілісність, контрольованість та безперервність банківського процесу.

Ці ризики включаються в групу функціональних банківських ризиків та потребують особливої уваги керівництва банку.

Інформаційна діяльність банку здійснюється під впливом певних загроз і характеризується відповідним ступенем ризику.

В інформаційних взаємовідносинах суб'єктів ринку існують два види загроз:

- 1) загрози, пов'язані з посяганням на їх інформаційні ресурси;
- 2) загрози, що виникають при формуванні інформаційного середовища діяльності таких суб'єктів.

Основними способами реалізації інформаційних загроз є:

- 1) маніпулювання інформацією (дезінформація, викривлення інформації тощо);
- 2) запуск в інформаційне середовище неповної або неправдивої інформації;
- 3) порушення встановленого порядку інформаційного обміну, несанкціонований доступ або необґрунтоване обмеження доступу до інформаційних ресурсів, протиправний збір і використання інформації;
- 4) руйнування і використання чужих інформаційних ресурсів;
- 5) інформаційний тероризм (незаконне використання чи порушення роботи інформаційно-телекомунікаційних систем, нав'язування фальшивої та оприлюднення компрометуючої інформації тощо) [18].

Згідно з чинним законодавством інформація є об'єктом права власності, а також об'єктом володіння, використання та розпорядження. З огляду на це, ризики, які виникають під час інформаційної діяльності (інформаційні ризики)