

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ БАНКІВ

ORGANIZATIONAL SUPPORT OF MANAGEMENT REPUTATIONAL RISK BANKS

Христин А.І.

аспірант кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет

Статтю присвячено проблемам організації ефективного управління репутаційним ризиком сучасного банку. Обґрунтовано необхідність формування організаційно-інформаційного забезпечення процесів управління репутаційними ризиками; поглиблено підходи до визначення завдань відділу маркетингу в управлінні репутаційними ризиками; запропоновано формування інформаційно-аналітичної бази даних для систематизації необхідної інформації щодо ділової репутації банку та методів її захисту.

Ключові слова: банк, репутаційний ризик, ділова репутація, управління, організаційне забезпечення, інформаційна система.

Статья посвящена проблемам организации эффективного управления репутационным риском современного банка. Обоснована необходимость формирования организационно-информационного обеспечения процессов управления репутационным риском. Углублены подходы к определению задач отдела маркетинга в управлении репутационными рисками; предложено формирование информационно-аналитической базы данных для систематизации необходимой информации по деловой репутации банка и методов ее защиты.

Ключевые слова: банк, репутационный риск, деловая репутация, управление, организационное обеспечение, информационная система.

Article deals with the problems of effective management of reputational risks of modern bank. The necessity of formation of organizational and information support management processes reputational risks. Profound approach to define the tasks of the marketing department to manage reputational risks; proposed the formation of information-analytical database for organizing the necessary information about the business reputation of the bank and the methods of protection.

Keywords: bank, reputational risk, business reputation, management, organizational support, information system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Особливості діяльності банків на сучасному етапі розвитку економіки України вимагають пошуку нетрадиційних підходів і нових методів управління ризиками, у тому числі репутаційним.

Успіх в управлінні репутаційним ризиком багато в чому залежить від раціональності й адекватності процесу взаємодії між учасниками ризик-менеджменту в банку, тобто від організаційного та інформаційного забезпечення. У банку організаційне забезпечення являє собою взаємозв'язок органів управління банку та його підрозділів із чітко розділеною відповідальністю та розподіленими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і досягнення результатів у процесі управління ризиками.

Отже, щоб забезпечити ефективно управління репутаційним ризиком сучасними вітчизняними банками важливо передусім налагодити раціо-

нальну взаємодію між персоналом різних підрозділів банку, що створюють йому позитивну ділову репутацію в суспільстві. Ускладнюється рішення цього завдання втратою довіри населення до всієї банківської системи України. Зазначене підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню окремих питань формування методів управління репутаційним ризиком присвячено науковій праці як зарубіжних учених (Г. Даулінга, А. Замана, В. Нельсона, В. Хенні тощо), так і вітчизняних (О. Гребешкової, Н. Маслової, Н. Реверчука, О. Чорної, Н. Пилипів та ін.).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Віддаючи належне значному науковому доробку названих учених, необхідно наголосити на відсутності єдиного підходу до визначення сутності, методів оцінки репутацій-

ного ризику та не доведено необхідність формування банками організаційно-інформаційного забезпечення процесів управління таким ризиком. Для вирішення зазначених проблем передусім необхідно розробити інформаційно-аналітичну систему, яка буде сприяти побудові дієвого механізму управління репутаційним ризиком сучасного банку.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування необхідності побудови системи організаційного забезпечення процесів управління репутаційним ризиком банку. Для досягнення поставленої мети реалізовано такі завдання: доведено необхідність формування організаційно-інформаційної бази даних щодо стану ділової репутації банку, запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесів управління репутаційним ризиком.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасні умови діяльності банків України постійно погіршують їх ділову репутацію, це призводить до збільшення рівня їх репутаційних ризиків, тому виникає необхідність у розробці методологічних засад управління такими ризиками. Зазначимо, що репутаційні ризики в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації за останні десятиріччя значно зростають. Наприклад, частка вартості ділової репутації в загальній вартості зарубіжних компаній зросла з 18 до 82%, а підвищення репутації на 1% забезпечує зростання ринкової вартості акцій компанії на 3% [1, с. 153].

Для банку важливе значення має позитивна ділова репутація, оскільки полегшує йому формування клієнтської бази, кваліфікованого персоналу, доступ до інвестиційних та кредитних ресурсів, захищає від конкурентів на фінансовому ринку. Зазначене актуалізує питання побудови ефективної організаційно-інформаційної системи управління репутаційними ризиками банків.

Підходи до оцінки та управління ризиком репутації банків висвітлено у нормативних матеріалах Національного банку України та рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду.

Так, Національний банк України пропонує визначати ризик репутації банку як наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками) або органами нагляду, який впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати наявні відносини, та може призвести банк (або його керівників) до фінансових утрат або зменшення клієнтської бази, притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності [2].

Зауважимо, що Базельський комітет із банківського нагляду висвітлює важливі моменти, що пов'язані з репутаційним ризиком банків:

– репутаційний ризик можна визначити як ризик, що виникає внаслідок негативного сприйняття з боку клієнтів, контрагентів, акціонерів, інвесторів і регуляторів, який може вплинути на здатність банку підтримувати наявні або встановлювати нові ділові відносини та отримувати тривалий доступ до джерел фінансування;

– репутаційний ризик (зазвичай через неявні механізми впливу) може привести до підвищення кредитних, ринкових і правових ризиків, а також ризиків ліквідності, кожен з яких, своєю чергою, може негативно позначитися на прибутку, ліквідності або капіталі банку;

– керівники банку повинні вжити відповідних внутрішніх нормативних документів (policies) та процедур для ідентифікації чинників й джерел репутаційного ризику у разі виходу на нові ринки, впровадження інноваційних продуктів та послуг або напрямів діяльності. Крім того, процедури стрес-тестування повинні враховувати репутаційний ризик, щоб керівництво мало чітке уявлення про його наслідки [3].

Слід зазначити, що вітчизняні банки за останні роки стали приділяти увагу проблемам збереження їх ділової репутації, але розроблені методичні процедури визначення, ідентифікації та оцінки репутаційних ризиків майже відсутні. Репутаційні ризики – це ризики виникнення в банку збитків через формування в суспільстві негативного уявлення про його фінансову стабільність або якість продуктів та послуг. Репутація представляє собою якісну оцінку діяльності банку, авторитет його реальних власників.

Отже, для підвищення ефективності процесів організації управління репутаційним ризиком банків необхідно:

- управління репутаційним ризиком здійснювати на всіх рівнях управління, в усіх напрямках діяльності банку;
- механізм управління репутаційним ризиком повинен бути інтегрований у загальну систему управління банком і його систему ризик-менеджменту, а також повинен функціонувати у складі загальної стратегії розвитку банку, стратегії управління ризиками й корпоративної культури, прийнятої в банку;
- сама система організації управління репутаційним ризиком повинна включати оптимальну кількість суб'єктів (елементів керуючої підсистеми) із чітко розмежованими повноваженнями.

Функції управління репутаційним ризиком повинні розподілятися між керівництвом (топ-менеджерами), підрозділом з управління ризиками, відділом маркетингу, прес-службою або PR-відділом та іншими функціональними підрозділами банку (рис. 1).

Як видно з наведеного рисунку, управління репутаційним ризиком починається, насамперед, з вищого керівництва банку (правління), яке несе генеральну відповідальність за управління ризиками банку та повинне постійно ана-

лізувати інформацію про рівень репутаційного ризику й вирішувати, прийнятний даний чи ризик ні.

Винятковою прерогативою правління банку є розподіл відповідальності та повноважень між відповідними топ-менеджерами та іншими співробітниками. Основне завдання вищого керівництва в організації управління репутаційним ризиком – це прийняття оптимальних рішень, здатних попередити посилення репутаційного ризику, знизити його вплив на діяльність банку а також зменшити його можливі негативні наслідки, тобто формування ефективних методів превентивного управління ризиком.

Для реалізації процесу управління ризиками, у тому числі репутаційним, у системі управління сучасного банку повинен ефективно функціонувати спеціалізований підрозділ – відділ управління ризиками (ризик-менеджменту), очолюваний керівником (головним фахівцем – ризик-менеджером), який володіє сучасними методами моделювання процесів управління ризиками з метою їх своєчасної ідентифікації та оптимізації можливих негативних наслідків. Окрім того, він повинен ефективно вирішувати завдання управління ризиком і координувати діяльність усіх підрозділів банку в умовах постійних змін діяльності банків на світових та вітчизняному фінансовому ринках. Під час організації такої роботи крім стратегічних методів регулювання репутаційного ризику необхідно використовувати й тактичні.

Для організації тактичного регулювання процесів управління ризиками цей підрозділ на постійній основі повинен: розробляти та пропонувати стратегію ризикового поведіння банку; виявляти, ідентифікувати й аналізувати різні

ризики, яким наражається банк у процесі своєї діяльності; проводити аналіз усіх банківських ризиків, оскільки їх вплив є взаємопов'язаним; постійно виявляти та розробляти класифікацію основних ризиків банку; постійно відслідковувати поточну ризикову ситуацію та розробляти заходи для попередження ризиків, їх зниження й усунення; проводити оцінку й аналіз ефективності вже проведених заходів щодо оптимізації репутаційних ризиків; звітувати й передавати керівництву банку дані про рівень наявних ризиків та можливі збитки; періодично переглядати процес управління ризиком і пропонувати коригувальні заходи для його поліпшення. Необхідно зауважити, що впровадження інноваційних банківських продуктів може збільшувати репутаційні ризики банку [5, с. 143].

Оцінка реальної ділової репутації банку, розпізнавання та ліквідація майбутніх загроз, її погіршення або втрата, а також контроль над зміною переконань та очікувань споживачів банківських продуктів не відбуваються автоматично. Для цього у процес реалізації управління репутаційним ризиком доцільно підключити відділ маркетингу та прес-службу (PR-відділ) банку. При цьому основну відповідальність за управління репутаційним ризиком доцільно покласти на відділ маркетингу, тому що саме він має у своєму розпорядженні всі необхідні ресурси і здійснює різні дослідження. Особливо велика роль маркетологів у процесі оцінки репутаційного ризику й у розробці рекомендацій щодо зниження його впливу на результати діяльності банку, тому що тільки вони знають і мають навички, методи та прийоми здійснення «агресивного» цілеспрямованого маркетингу, грамотне й уміле викорис-



Рис. 1. Структура організаційно-інформаційного забезпечення процесу управління репутаційним ризиком у банку

тання яких дасть змогу своєчасно оптимізувати даний ризик і контролювати його зростання.

Отже, головними завданнями відділу маркетингу під час організації процесів управління репутаційними ризиками є: виявлення та моніторинг напрямів і сфер діяльності банку, які найбільш впливають на репутаційний ризик; відстеження змін у переконаннях і очікуваннях громадськості та споживачів банківських продуктів та послуг; виявлення джерел посилення репутаційного ризику; оцінка й аналіз можливого припустимого рівня впливу репутаційного ризику на діяльність банку; розробка засобів щодо упередження й оптимізації даного ризику.

Важливе значення в процесі управління репутаційним ризиком має діяльність прес-служби (PR-відділ банку, що повинен здійснювати збір і детальний аналіз різних матеріалів та інформації, розміщених у ЗМІ, щодо самого банку та його діяльності, про його акціонерів (засновників), його співробітників, основних клієнтів і партнерів. Окрім того, необхідно відслідковувати кількість повідомлень друкованих (газети, журнали, інша інформація на паперових носіях) та електронних (телебачення, радіо, Інтернет, SMS і аналогічні повідомлення) ЗМІ, що провокують істотний репутаційний ризик у разі публікацій про: погане управління; наявність проблем у важливого клієнта або контрагента; порушення законодавства та погрози відповідних санкцій із боку державних органів і НБУ; невиконання банком своїх зобов'язань; проблеми з ліквідністю; конфлікти серед учасників і/або вищого менеджменту; низьку якість внутрішнього контролю; неправильну стратегію.

З урахуванням важливості зазначених повідомлень для ділової репутації банку персоналом PR-відділу повинен аналізуватися кожний факт у повідомленні, визначатися характер висвітлення банку в контексті всіх повідомлень у провідних виданнях. Оскільки репутація банку залежить від репутації інших банків і відносної репутації всієї національної банківської системи, повний контекст дуже важливий для оцінки обсягу висвітлення та позитивного або негативного характеру відгуків.

Важливим є забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю якості управління репутаційним ризиком. Ця функція повинна бути покладена на службу внутрішнього аудита, а також частково здійснюватися відділом ризик-менеджменту. Контроль повинен охоплювати перевірку своєчасності й точності проведення оцінки репутаційного ризику банку, виконання затвердженої програми заходів щодо його оптимізації, перевірку вірогідності різної внутрішньої й зовнішньої звітності (зацікавленим особам, що представляється), а також інформації в ЗМІ (у тому числі в рекламних цілях). Здійснення постійного контролю

банками негативних відгуків у пресі і соціальних мережах, а також безпосередніх відгуків клієнтів є лише одним зі засобів вирішення більш широкого завдання. Проте перевірка відгуків поступово стає частиною кредитного, а іноді й комплаєнс-звіту та поряд з іншими заходами включається в розділ «Контроль репутації» (Reputation check).

Таким чином, тільки налагоджена співпраця персоналу всіх зазначених підрозділів банку, його керівництва й власників бути сприятливі формуванню позитивної ділової репутації та її збереженню.

У процесі управління репутаційними ризиками розглянуте інформаційне забезпечення дає змогу: вчасно забезпечувати органи управління банком і його структурні підрозділи необхідним обсягом інформації, достатнім для прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень; здійснювати збір, зберігання, обробку та передачу даних; формувати достовірну звітність; підвищити прозорість та інформаційну відкритість банку.

Найчастіше інформаційне забезпечення банку представляє собою інформаційно-аналітичну базу даних (нормативно-довідкову і методичну інформацію), в якій систематизується необхідна інформація, основна частина якої формується завчасно, а потім у ході роботи постійно поповнюється й актуалізується.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для формування ефективної організаційно-інформаційної системи управління репутаційним ризиком банку необхідна раціонально організована спільна діяльність відділу маркетингу, відділу управління ризиком і прес-служби банку. Це дасть змогу здійснювати постійний моніторинг і володіти інформацією про реальну ризикову ситуацію в банку, про рівень впливу репутаційного ризику на діяльність банку, а також виявляти наявні та потенційні проблеми в даній сфері та разом з іншими підрозділами банку розробляти і реалізовувати відповідні необхідні заходи реагування.

Управління репутаційним ризиком потребує ретельного аналізу різної інформації (статистичної, економічної, комерційної, фінансової тощо), що дає змогу контролювати реальне положення справ у банку, вчасно приймати різні рішення. Отже, у банку повинне бути створене й ефективно функціонувати інформаційне забезпечення, мета якого – забезпечення адекватної інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень щодо управління репутаційними ризиками. Необхідними структурними елементами інформаційного забезпечення є інформаційна система (інформаційно-аналітична база даних) і сучасні інформаційні технології ризик-менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, публицити, репутация и бренд фирмы: [учеб. пособ.] / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и К°, 2010. – 272 с.
2. Постанова Національного банку України «Положення про здійснення банками фінансового моніторингу» від 26.06.2015 № 417 Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v0417500-15>.
3. Basel Committee on Banking Supervision (2009). Consultative Document. Proposed Enhancements to the Basel II Framework Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs150.pdf>.
4. Basel Committee on Banking Supervision (2011). Basel III: a Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
5. Кузнецова Л.В. Інноваційні фінансові інструменти захисту банків від ризиків на кредитному ринку / Л.В. Кузнецова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 15. – Ч. 2. – С. 142–145.