

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН

А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,

О. О. Авраменко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», avramenko.o.o@nmu.one, orcid.org/0000-0001-5318-0533

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження послуговували методи: логічний – при описанні причинно-наслідкових зв'язків між господарською діяльністю банківських установ та рівнем ризикованості їхніх операцій, загального та особливого – при оцінюванні впливу динаміки макроекономічних характеристик розвитку національної економіки на функціонування банківських організацій; аналізу та синтезу – при дослідженні основних джерел ризику для фінансово-кредитних організацій та розробленні рекомендацій щодо застосування інструментів ринку банківських послуг, спрямованих на збільшення привабливості заощаджень у коротко- та середньостроковій перспективі.

Результати. Розглянуто вплив воєнної економіки на стан організацій банківського сектору, проаналізовано динаміку обсягів активів та кількості банківських організацій, а також обсягів та структури кредитів, наданих юридичним особам з урахуванням типів підприємств. Виокремлено специфіку управлінського механізму врахування можливостей системи рефінансування, а також продажу «воєнних облігацій» задля допомоги банківським організаціям у залученні коштів клієнтів.

Новизна. Запропоновано напрямки коригування стратегічних планів розвитку банківських організацій, які дозволять мінімізувати ризики від здійснення господарських операцій в умовах форс-мажорних обставин. Запропоновано перелік інструментів (іпотечне фінансування, збільшення відсоткової ставки, можливості інвестування власних заощаджень у цінні папери), які повинні сприяти збільшенню бази вкладів фізичних та юридичних осіб.

Практична значущість. Розроблено рекомендації для топ-менеджерів, що стосуються використання інструментів банківського ринку для стабілізації фінансового стану банківських організацій та мінімізації ризиків під час господарської діяльності.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічний менеджмент, управління, банківські організації, планування.

Постановка проблеми. Актуальність даної статті пояснюється тим значенням, яке відіграє ризик-менеджмент для формування стратегій діяльності банківських організацій, необхідністю вивчення досвіду функціонування таких організацій в умовах обставин непереборної сили (форс-мажору), зокрема способів адаптації до нових, несприятливих умов діяльності. Це набуває особливого значення з урахуванням того, що розвиток суспільства та національної економіки неможливий без наявності стабільної фінансової системи. Саме фінансова система, яка скла-

дається з великої кількості комерційних організацій, забезпечує нагромадження ресурсів та їх подальше спрямування на задоволення суспільних потреб, які можуть стосуватися як створення нових благ, так і виконання основних функцій держави, наприклад, забезпечення завдань оборони країни.

Важливим складником національної фінансової системи є банківська підсистема, декомпозиція якої дозволяє представити її як сукупність організацій, що надають банківські послуги. Останні передбачають залучення коштів фізичних осіб на депозити,

розміщення таких коштів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик (в першу чергу – надання їх у користування на умовах зворотності, платності та строковості). Очевидно, що ефективність діяльності таких організацій знаходиться у прямій залежності від кваліфікації менеджменту та адекватності оцінювання ним стратегічних перспектив розвитку банківської установи, зокрема й в контексті загроз середовища діяльності – як внутрішнього, так і зовнішнього. В умовах воєнного стану, в яких організації банківського сектору функціонують вже понад рік, значно зростають кредитно-фінансові та валютні ризики, що має відображатися у коригуванні стратегічних планів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування та ризик-менеджменту розглядалися у численних публікаціях українських та іноземних науковців. Так, зокрема, в дослідженні В. Коваленко [14] розглядаються підходи до управління фінансовою стабільністю та стратегічним розвитком банківської організації через управління її кредитним портфелем. Автори пропонують змінити підходи і зробити більш лояльними підходи Національного Банку України до стрес-тестування, оскільки в умовах сьогоdnішніх реалій вони є досить жорсткими. Також автори звертають увагу на те, що Національному Банку України необхідно полегшити резервні вимоги (для цього доречно було би доповнити перелік прийнятого забезпечення або дозволити банкам включати при оцінці класу фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців доходи чоловіка/дружини тощо.).

О. Сосновська [15] зазначає, що система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації та являє собою систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, що спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику. У статті доведено, що сьогоdnення вимагає постійного моніторингу ризикоутворюючих факторів для створення ефективної та гнучкої системи господарювання підприємства в

умовах ринкової кон'юнктури. Також у статті Чайкіної А. [17] пояснюється, що ефективний ризик-менеджмент може існувати лише за умови взаємодії менеджменту на різних рівнях управління та своєчасному наданні інформації усім службам та підрозділам із швидким реагуванням на різного роду події.

У роботі Безаванда Брахмаян (Bezawada Brahmaiah) [16] представлено, що державні банки є більш підготовленими до настання форс-мажорних умов, ніж банки приватного сектору, саме через те, що державні банки краще звітують і представляють свою практику управління ризиками у своїх річних звітах. При тому, що, як державні так і приватні банки використовують одні й ті самі методи і підходи для ідентифікації та керування ризиками.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження проблем управління ризиками при стратегічному плануванні діяльності банківських організацій в умовах форс-мажорних обставин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційне уявлення про менеджмент як мистецтво управління організаціями задля забезпечення їхньої конкурентоздатності певною мірою трансформувалося після початку широкомасштабної агресії росії проти нашої країни. Як будь-яка велика війна, ця агресія призвела до людських жертв, знищення частини економічного потенціалу держави, захоплення ворогом виробничих, людських і природних ресурсів, руйнування логістичних ланцюгів постачання сировини та готової продукції, девальвації валюти та зменшення обсягу експортних надходжень, стрімкого скорочення обсягу валового внутрішнього продукту, високої інфляції та зменшення купівельної спроможності гривні, браку інвестицій в оновлення основних засобів та створення нових виробничих потужностей невоєнного призначення. Локальні зміни товарних та фінансових ринків позначаються на стані глобальної економіки, а несприятливі зміни світової кон'юнктури ринку позначаються на фінансовому стані окремих організацій як всередині нашої країни, так і за кордоном.

Дана криза не минула й банківського сектору України, оскільки банки втратили

можливість здійснювати свої основні операції. Певний вплив на ситуацію спричинив той факт, що значна частка банків мають іноземний капітал. Згідно зі статистичними даними Національного банку України [2] станом на 01.12.2022 р. в Україні здійснював свою діяльність 71 банк, причому 30 з них були банками з іноземним капіталом, а у 22 банках частка іноземного капіталу дорівнювала

100%. Протягом 2022 року кількість діючих банків скоротилась незначним чином, з 71 до 67 банків, тобто на 5%. Причиною такого незначного скорочення, можна вважати проведені у передвоєнний період реформи, завдяки яким зміцнилася стійкість банківської системи, а також потужну макроекономічну підтримку, яку Україна отримує від союзників протягом усього аналізованого періоду.

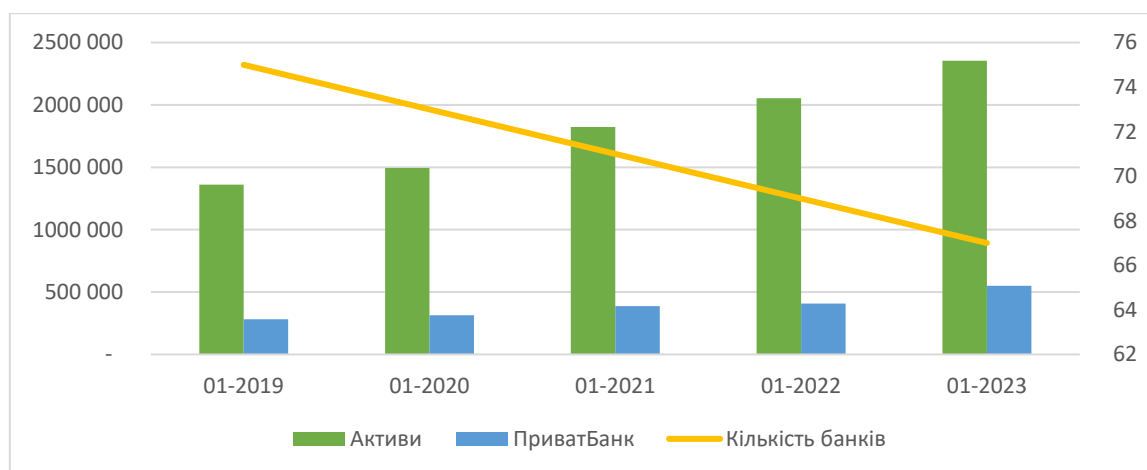


Рис. 1. Загальні активи та кількість банків в Україні [8]

Варто зазначити, що банки з іноземним капіталом, контролюючи половину ресурсів на ринку, сконцентрували менше третини активів та зобов'язань. Однак, хоча така присутність іноземних банків у банківській системі України передбачає певний рівень залежності від інших країн (країн походження капіталу), проте сам цей факт створює не лише додаткові загрози для національної банківської системи, але й додаткові можливості. Загрози пояснюються наявністю групи банків, які є дочірніми структурами відповідних російських або пов'язаних з цією країною фінансово-промислових груп, їх помітною активністю на ринку та залученістю до підривної діяльності проти нашої держави станом на кінець лютого минулого року. Інша група ризиків пов'язана з можливістю «втечі капіталу» під час криз, як економічних, так і воєнних. Слід зазначити, що політика Міністерства фінансів і Національного банку України стосовно зменшення частки російського капіталу в банківській системі за наявних обставин допомагає банківському сектору краще проходити зумовлену війною економічну кризу, оскільки зведено до нуля залежність від капіталу, який надходить з

країни-агресора, а активи її банківських установ націоналізовано. До того ж, банки з російським капіталом з 2014 року знаходились під дією репутаційних ризиків і на сьогоднішній день ситуація лише погіршилась.

Управління ризиками в умовах невідомості стає основною частиною стратегічного планування розвитку фінансових установ при тісній взаємодії з топменеджментом. При цьому враховуючи передовий досвід в галузі аналітики та неупередженого прийняття рішень. Репутаційний ризик має стійкі причинно-наслідкові зв'язки з діяльністю банківської установи, її мотивами та орієнтирами поведінки у навколишньому світі, зокрема в економічній сфері. Джерелом репутаційного ризику, як зазначається у праці [11], є не стільки конкретні факти та події, пов'язані з організацією, скільки характер інформації, що отримана окремими суб'єктами з точки зору впливу на формування суб'єктивних уявлень щодо організації. Тому фінансовим організаціям необхідно критично ставитись до інформації, яка береться до уваги при ухваленні управлінських рішень, та джерелами якої є засоби масової

інформації та інших інформаційних ресурсах, оскільки погіршення ділової репутації, спричинене негативним сприйняттям клієнтів, контрагентів, веде до погіршення

умов діяльності і виникнення інших видів ризиків (операційного, ринкового, ліквідності) [10].

Таблиця 1

Основні українські банки з іноземним капіталом

Банки, що функціонують в Україні	Власники	Активи	Країна походження
АГРОПРОСПЕРІС БАНК	Джордж Пор(США)	2 млрд. грн	США, Австрія
	Моріс Табасінік(Австрія)		
КРЕДОБАНК	АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «ЗА-ГАЛЬНА ОЩАДНА КАСА»	33,9 млрд. грн	Польща
ПРАВЕКС БАНК	INTESA SANPAOLO	8,8 млрд. грн	Італія
КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	CREDIT AGRICOLE S.A.	64,2 млрд. грн	Франція
УКРСИББАНК	BNP Paribas S.A.	91,4 млрд. грн	Франція
АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	Piraeus Financial Holdings S.A	5,1 млрд. грн	Греція
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Raiffeisen Group (88%)	148,2 млрд. грн	Австрія
ПАТ «ІНГ Банк Україна»	ING Group	12,5 млрд. грн	Нідерланди
ПАТ «СітіБанк»	Citigroup	38 млрд. грн	США
АТ «Прокредит Банк»	ProCredit Group	33,7 млрд. грн	Німеччина
ПАТ «Дойче Банк ДБУ»	Deutsche Bank Group	4,7 млрд. грн	Німеччина
ПАТ «СЕБ Корпоративний Банк».	SEB Group	2,7 млрд. грн	Швеція
ПАТ «Кредит Європа Банк»	Fiba Group	0,8 млрд. грн	Туреччина
ПАТ «Марфін Банк»	Cyprus Popular Bank ¹	11,4 млрд. грн	Кіпр
ПАТ «Сенс-БАНК»	Alfa Group	104 млрд. грн	Люксембург
АТ «ОТП Банк»	OTP Group	80,4 млрд. грн	Угорщина

Джерело: [5]

Одним з основних джерел, що дозволяє виявляти ризики на початковому етапі є використання методу експертних оцінювань. Починаючи з травня 2018 року, двічі на рік, Національний банк проводить опитування серед управлінців найбільших банків та небанківських фінансових установ щодо ризиків, які загрожують фінансовому сектору. Метою таких опитувань є визначення превентивних дій, що можуть бути здійснені Національним банком з метою недопущення реалізації системних ризиків фінансового сектору. У звіті Національного банку України [8] представлено оцінки респондентами стану фінансового сектору України за минулі шість місяців та очікувань на наступне півріччя. Останнє таке опитування проводилося у листопаді 2022 року, а до участі у ньому запросили керівників 22 банків, 12 страхових

та однієї інвестиційної компанії. Абсолютна більшість респондентів при оцінюванні ризику у діяльності організацій фінансового сектору визначили його як «високий» та «дуже високий». Щодо основних джерел ризику, то їхня градація суттєво не змінилася за час від останнього моніторингу. Основними є війна з росією, рівень поточної та очікуваної інфляції, динаміка та волатильність обмінного курсу, якість застави та вартість активів, динаміка припливу іноземного капіталу в Україну. Більшість із перелічених експертами ризиків вже спричинили свій негативний вплив на динаміку макроекономічних характеристик розвитку національної економіки, причому у середньостроковій перспективі така тенденція буде лише посилюватися. З початком воєнних дій основний напрям ро-

боти банківських організацій, а саме кредитування, було призупинене, а державою було ухвалено зміни до бюджетного законодавства, спрямовані на оперативне фінансування територіальної оборони, ЗСУ, захисту населення, підтримки бюджетної сфери та забезпечення функціонування економіки країни. Водночас, банківські організації стали основними набувачами військових облігацій – різновиду облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), тобто цінних паперів, емітентом яких є держава в особі Міністерства фінансів. Особливістю військових облігацій є їхнє цільове призначення – отримані від їхньої емісії кошти спрямовуються на фінансування потреб держави у воєнний час, а також позичальником виступає уряд і гарантує виконання своїх зобов'язань державними активами. Для банків ОВДП являє собою інструмент, який допомагає покрити обов'язкові резерви. Згідно постанови НБУ банкам дозволили покривати до 50% обов'язкових резервів за рахунок ОВДП. Тобто цим інструментом НБУ допоміг фінансовим організаціям отримати прибуток і сприяння у резервуванні коштів за рахунок купівлі ОВДП, а водночас надав змогу фінансово допомогти державі. З точки зору ризику для банківських установ і для стратегічного планування майбутнього цей механізм є безризиковим.

За таких обставин, топменеджмент банківської організації має брати до уваги ключові показники ризиків та загроз для фінансової стабільності банків державного сектору, що виникають при операційній діяльності у стратегічній перспективі. Зокрема, це передбачає постійний моніторинг дотримання банком нормативів ліквідності та капіталу, у тому числі значення високоліквідних активів банку; якість кредитного портфеля банку (оцінювання платоспроможності клієнтів, ліквідність заставного майна та активів); збереження даних, захист від кібератак (проти дія пошкодження/недоступності/заволодіння інформацією, необхідної для здійснення діяльності банком); відсутність можливості безперебійного надання послуг у зв'язку із втратою інфраструктури або її недоступністю, забезпечення можливості персоналу виконувати свої функціональні обов'язки.

Враховуючи можливість існування значених ризиків, банківська організація має виконувати стратегічні завдання, серед яких [13]:

1. забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;

2. доступність надання банківських послуг для забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку;

3. створення умов для швидкого відновлення надання банківських послуг у повному обсязі та забезпечення функціональності й безперервності роботи банків державного сектору;

4. створення, налагодження та підтримання функціонування ефективної системи фізичної безпеки (центрального апарату та відокремлених підрозділів такого банку, в тому числі безпеки працівників банку), безпеки операційних систем, зокрема з використанням хмарних рішень, та кібербезпеки;

5. впровадження заходів, спрямованих на зниження ризиків, у тому числі реалізації можливих загроз, здійснення заходів з безпеки банку, зокрема контроль за ризиками безпеки (у тому числі фізичної, фінансової, кібербезпеки та безпеки операційних систем), ліквідації та/або мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій.

6. безперебійна ефективна робота керівників банку для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень;

7. збереження фінансової стійкості банку, виявлення можливих загроз та оперативне реагування на загрози фінансової стійкості задля їх уникнення.

Ще однією проблемою для банківських організацій, на які змушені оперативно реагувати представники менеджменту, стало запровадження обмежень на валютному ринку. Наслідком такого регулювання стало фіксування офіційного валютного курсу, запровадження низки тимчасових валютних обмежень, зокрема заборони уповноваженим організаціям здійснювати торгівлю валютними цінностями. Виключенням стали операції з купівлі іноземної валюти для прид-

бання товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України, а також валютних операцій для проведення мобілізаційних та інших заходів у сферах забезпечення національної безпеки та оборони.[12]

Після майже року війни, обсяг міжнародних резервів перевищує 29 мільярдів доларів (Рис.2). Формування резервів є обов'язковим елементом функціонування банківських організацій. Резервування несе на меті:

1. Регулювання грошової маси в обігу;
2. Забезпечення своєчасності здійснення платежів за вимогами клієнтів;
3. Підтримка ліквідності банківської організації.

Тим самими обсяг резервів вказує на стабільність в роботі фінансових організацій і достатній рівень їхньої ліквідності.

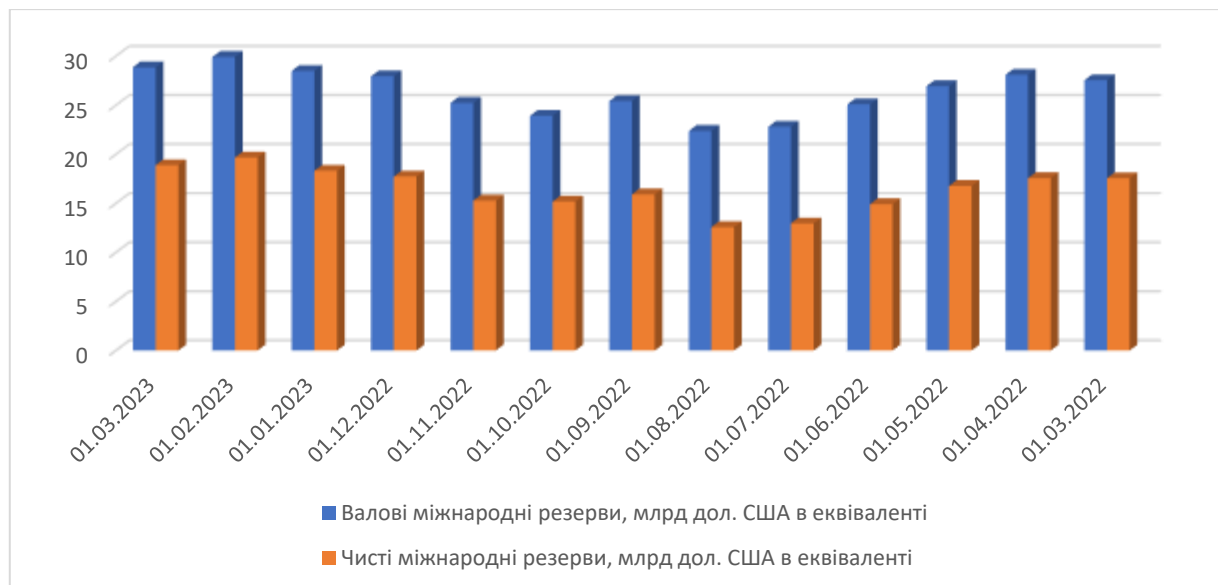


Рис. 2. Обсяг міжнародних резервів України [7]

Завдяки отриманню Україною макро-економічної допомоги від міжнародних фінансових організацій до внутрішнього ринку надійшла сума, еквівалентна близько 30 мільярдів доларів у різних валютах. Надходження цих грошей дозволило підтримати резерви Національного банку та надати підтримку банківським організаціям первинного рівня. Можна припустити, що для країн-союзників України ціна підтримки дорівнює десяткам мільярдів доларів, а попередні озвучені розрахунки фінансових потреб для відновлення України після війни обчислюються сотнями мільярдів. Це дозволяє забезпечувати стабільність фінансових організацій та системи в цілому, проте збільшує її пряму залежність від міжнародної фінансової допомоги. Брак міжнародної підтримки матиме наслідком не тільки скорочення обсягів кредитування організацій виробничої та невиробничої сфери, але й може призвести

до негативних наслідків для фінансово-економічної системи у короткостроковому періоді.

Застосовуючи рекомендації, які були надані Національним Банком України та Кабінетом Міністрів, менеджмент банківських організацій отримав інструменти управління ліквідністю в умовах існування кредитних ризиків та необхідності якісної оцінки кредитного портфелю. Кредитний ризик надалі залишатиметься домінуючим для банківських організацій. Щоб з'ясувати коректність відображення якості кредитного портфелю, достатність формування резервів та оцінити реальний розмір регулятивного капіталу, НБУ проводить оцінку стійкості банківських організацій, За її результатами визначаються строки для відновлення банками капіталу та графік скасування тимчасових регуляторних послаблень. Більшість організацій та їх підрозділів забезпечує віднов-

лення капіталу завдяки майбутнім прибуткам, в окремих випадках – за рахунок залучення коштів акціонерів. З урахуванням висновків оцінки стійкості визначається стратегія роботи банківської організації з непрацюючими активами.

Результати моніторингу свідчать про те, що більшість банківських організацій зберігають високий рівень ліквідності, що значною мірою забезпечується тенденцією надходження на депозити коштів юридичних та фізичних осіб, проте особливістю теперішньої ситуації є скорочення строку укладання депозитних угод, наслідком чого стає підвищення резервних вимог Національним банком для коштів на поточних рахунках та на вимогу, а також формування вимог щодо процентної політики задля залучення коштів [8]. Також НБУ запровадило банківське рефінансування для банківських організацій із додатковими залученими коштами терміном на один рік. Цією пропозицією на другий квартал 2022 року скористались 29 банків, а обсяг витрат сумарно сягнув близько 20 млрд грн. Починаючи з травня в зв'язку з високими показниками стабільності банківської системи та запуском механізмів покращення ліквідності, Національний Банк України проводить рефінансування лише за умови відпливу коштів фізичних осіб із 23 лютого 2022 року у розмірі 5% і більше.

Продаж ОВДП і система рефінансування допомогли банківським організаціям отримати нові способи залучення коштів клієнтів і зможу нівелювати втрати викликані припиненням кредитування. 2022 рік став для банків роком подолання операційних викликів та роком оптимізації витрат і пере-

гляду стратегій на найближчій термін. Банківський сектор успішно пройшов даний етап та пристосувався до змін: 90% банків, як з іноземним так і з українським капіталом пережили цей важкий період, що особливо помітно у співставленні з 2014 роком, найважчим для банківської системи, коли кількість банків скоротилася зі 180 до 126, або приблизно на 30%. Цього разу банківські організації, їхні менеджери та регулятор були більш підготовлені до кризових явищ, завдяки коригуванню помилок 2014 року щодо питань забезпечення ліквідності.

Протягом 2022 року банки намагалися оптимізувати структуру власних витрат, скорочуючи відділення (закрито кожне п'яте відділення) та розвиваючи послуги електронного банкінгу. У першу чергу скорочувалися відділення та персонал у регіонах, де тривали активні бойові дії або до яких наближалася лінія фронту, а отже, попит на банківські послуги був нижчим. Найбільша кількість скорочених відділень припадала на Харківську і Донецьку області, Київ та Херсонську область. Хоча не у всіх населених пунктах сьогодні забезпечується надання банківських послуг, проте державні банки можуть забезпечити доступ до своїх послуг в цих населених пунктах за допомогою мобільних відділень.[8].

Також банками було пропрацьовано кредитну політику стосовно платіжних карток, а саме перегляд строку їх дії та можливостей отримання банківської карти знаходячись за кордоном або не маючи доступу до відділення. За рахунок цього вдалося зберегти існуючу базу клієнтів і залучити нових, тобто отримати додатковий прибуток від трансакційної активності.

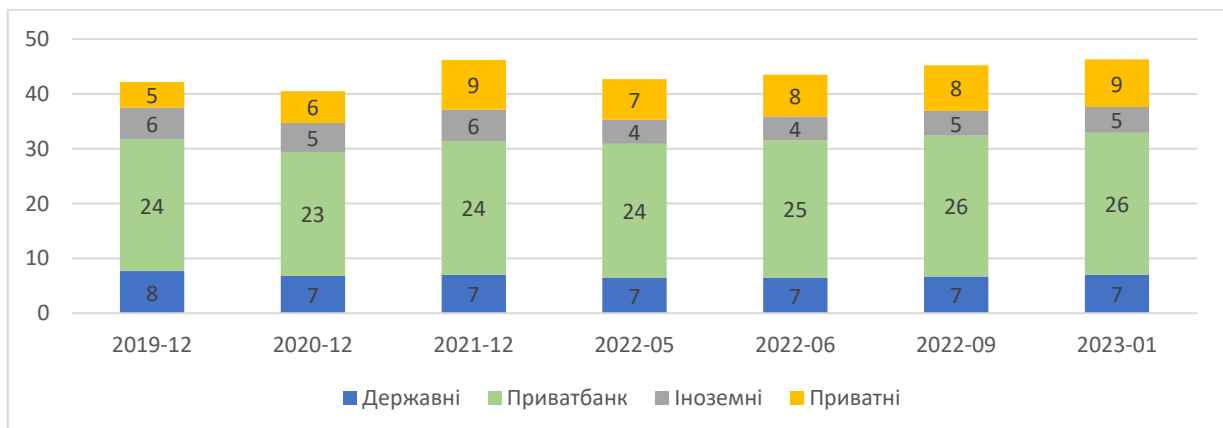


Рис. 3. Кількість активних платіжних карток за групами банків, млн. одиниць [8]

Також, менеджмент банків змінив пріоритет з кредитування фізичних осіб на кредитування юридичних осіб – промислових підприємств. На Рис.3 промітне суттєве зростання кредитування юридичних осіб завдяки

кредитуванню корпорацій. Отже, у найближчій перспективі банківські організації зможуть отримати прибуток від кредитування і збільшення кредитних портфелів корпорацій та інших суб'єктів господарювання.

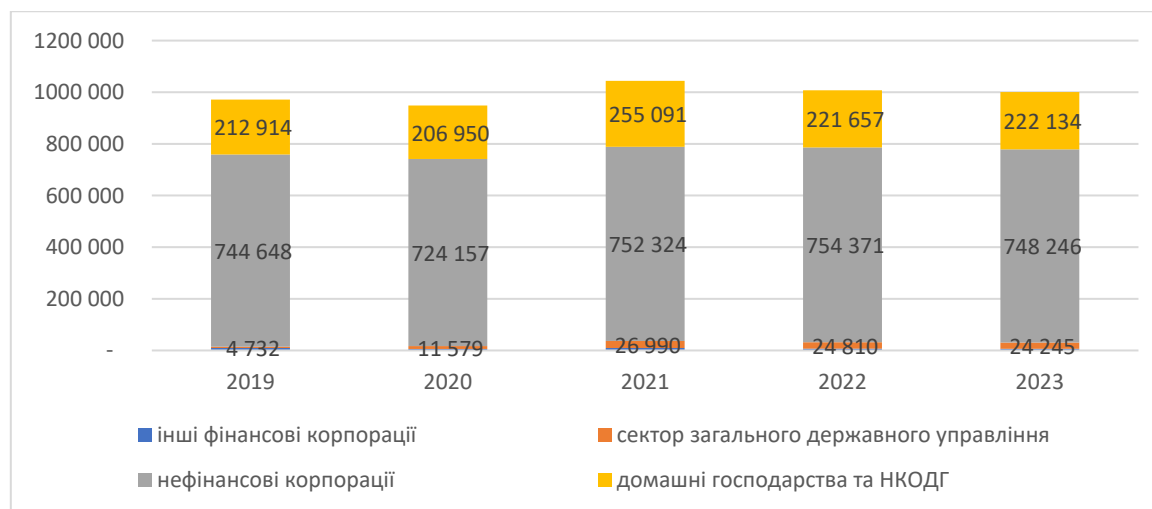


Рис. 4. Гривневі кредити по видам підприємств [8]

Висновки. Виходячи з усього описаного вище, можна зробити висновок, що навіть у форс-мажорних обставинах економіка країни працює, а банківські організації продовжують виконувати свої основні функції, відкоригувавши власні стратегічні плани. Банківські організації успішно пройшли найважчий період війни і змогли пристосуватися до змін. На підставі результатів дослідження доцільно запропонувати топменеджменту банківських організацій для управління ризиками діяльності під час стратегічного планування зосередитися на відновленні кредитування та підтримці своїх бізнес-моделей в умовах тривалої війни. Оскільки період відтоку капіталу, спричинений початком воєнних дій та невизначеністю стану фінансового ринку, минув, то клієнти будуть повертати свої активи до банківських установ. Таким чином перед топменеджментом банківських організацій постає завдання розробити інструменти, за рахунок яких вони зможуть залучати гроші клієнтів з можливістю отримання прибутку, як організацією так і самим клієнтом. До таких інструментів варто віднести розробку лінійки депозитів, як короткострокових так і довгострокових, за рахунок яких банківські установи зможуть акумулювати кошти клієнтів для їх подальшого вкладення. Наприклад перегляд строків

депозиту та відсотків за ними. Також слід звернути увагу на державні програми з відновлення майна населення. Держава буде виплачувати постраждалим громадянам кошти на відбудову та ремонт майна і кожна банківська установа має розробити продукт з особливими умовами, щоб гроші з програми «Відновлення» були зараховані клієнту саме в цій банківській установі. Як приклад, банки можуть ввести бонуси такі, як виплата винагороди для клієнтів, які відкриють такий рахунок або надавати кешбек на розрахунки з цього рахунку. Дуже перспективним виглядає розробка інструментів для вкладення грошей за допомогою банківських установ в криптовалюту та акції компаній. В цьому випадку банки можуть виступати посередниками та заробити за рахунок комісій та залучення нових клієнтів. Також перспективним варіантом може слугувати іпотечне кредитування за умови державних гарантій, оскільки будівництво буде швидко розвиватися у повоєнний період і людям необхідно буде вкладати гроші, то банківські організації в кооперації з забудовниками зможуть залучити кошти за рахунок першого внеску, який мають зробити клієнти

Література

1. Миненко Л.М. (2017). Діяльність іноземних банківських груп в Україні: ключові тенденції та

ризиків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №13 (2). С.26-30.

2. Моршавка О. Обмінати чи інвестувати? Що робити з грошима під час війни. 2022. Режим доступу:

<https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/obmenyat-ili-investirovat-chto-delat-s-dengami-vovremya-voyny-1613547.html>

3. Гаврилюк М. Що таке військові облігації та як їх придбати. *Liga.Zakon*. 2022. Режим доступу: https://jurliga.ligazakon.net/news/210357_shcho-take-vyskov-oblgats-ta-yak-kh-pridbati.

4. Chaliuk, Julia. (2022). Global socio-economic implications of the Russia-Ukraine war. *Economy and Society*. 2022. №37. С. 10.

5. Рейтинги банків України за фінансовими показниками. (2022). Режим доступу: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov

6. Кількість банків в Україні. (2023). Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>

7. Золотовалютні резерви України. (2022). Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/>

8. Опитування про системні ризики фінансового сектору. (2022). Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

9. Неплатоспроможні банки. (2023). Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/problem/>

10. Bardas, A., Dudnyk, A., Avramenko, O., and Kazymyrenko, O. (2022). Management of financial institutions and risks under uncertainty. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2 (20), 68-77.

11. Тростяньська К.М. (2014). Когнітивна структуризація предметної області і «репутаційний ризик організації». *Економічний аналіз*. 2014. №15 (3), С. 197-205.

12. Щодо купівлі валюти та здійснення транскордонних переказів з метою оплати товарів критичного імпорту. (2023). Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schodo-kupivli-valyuti-ta-zdiysnennya-transkordonnih-perekaziv-z-metoyu-oplati-tovariv-kritichnogo-importu>

13. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. (2023). Режим доступу: <https://mof.gov.ua/storage/files>

14. Kovalenko, V., Kochorba, V., & Koval, N. (2021). Study of the current state of the credit portfolio of Ukrainian banks and the efficiency of its management. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, №1(1), 7-16.

15. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. №1. С. 70-79.

16. Bezawada Brahmaiah. (2022). Market Risk Management Practices of the Indian Banking Sector: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Financial Issues, Econjournals*, 12 (3), 68-72.

17. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-

менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

References

1. Mylenko, L.M. (2017). Diialnist inozemnykh bankivskykh hrup v Ukraini: kliuchovi tendentsii ta ryzky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 13(2), 26-30.

2. Morshchavka, O. (2022). Obminiaty chy investuvaty? Shcho robyty z hroshyma pid chas viyny. Retrieved from <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/obmenyat-ili-investirovat-chto-delat-s-dengami-vovremya-voyny-1613547.html>

3. Havryliuk, M. (2022). Shcho take viyskovi zoboviazannia ta yak yikh otrymaty. *Liga.Zakon*. Retrieved from https://jurliga.ligazakon.net/news/210357_shcho-take-vyskov-oblgats-ta-yak-kh-pridbati.

4. Chaliuk, Julia. (2022). Global socio-economic implications of the Russia-Ukraine war. *Economy and Society*, (37), 10.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>

5. Reitynhy bankiv Ukrayiny za finansovymy pokaznykamy. (2022). Retrieved from: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov

6. Kilist bankiv v Ukraini. (2023). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>

7. Zolotovaliutni rezervy Ukrainy. (2022). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/>

8. Opytuvannia pro systemni ryzky finansovoho sektora. (2022). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

9. Neplatospromozhni banky. (2023). Retrieved from <https://minfin.com.ua/banks/problem/>

10. Bardas, A., Dudnyk, A., Avramenko, O., & Kazymyrenko, O. (2022). Management of financial institutions and risks under uncertainty. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(20), 68-77.

<https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-2/20-06>

11. Trostianska, K.M. (2014). Kohnityvna strukturyzatsiia predmetnoi oblasti i «reputatsiynyi ryzky orhanizatsii». *Ekonomichniy analiz*, 15 (3), 197-205.

12. Shchodo kupivli valiuty ta zdiisnennia transkordonnnykh perekaziv z oplaty tovariv krytychnoho importu. (2023). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schodo-kupivli-valyuti-ta-zdiysnennya-transkordonnih-perekaziv-z-metoyu-oplati-tovariv-kritichnogo-importu>

13. Osnovni (stratichni) napriamy diialnosti bankiv derzhavnogo sektoru na period diii voiennoho stanu ta pislivoiennoho vidnovlennia ekonomiky. (2023). Retrieved from <https://mof.gov.ua/storage/files>

14. Kovalenko, V., Kochorba, V., & Koval, N. (2021). Study of the current state of the credit portfolio of Ukrainian banks and the efficiency of its management. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(1), 7-16.

doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-01

15. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Ryzhik-menedzhment iak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1, 70-79. <http://dx.doi.org/10.32750/2019-0106>
16. Bezawada Brahmaiah. (2022). Market Risk Management Practices of the Indian Banking Sector: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Financial Issues, Econjournals*, 12 (3), 68-72. <https://doi.org/10.32479/ijefi.13160>
17. Chaikina, A. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzhik-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

RISK MANAGEMENT IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE BANKING ORGANIZATIONS ACTIVITIES UNDER FORCE MAJEURE CONDITIONS

A. V. Bardas, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

O. O. Avramenko, Post-graduate student, Dnipro University of Technology

Methods. The methods used as the methodological basis of the study were: logical – when describing the cause-and-effect relationships between the economic activity of banking institutions and the level of riskiness of their operations, general and specific – when assessing the influence of the dynamics of macroeconomic characteristics of the development of the national economy on the functioning of banking organizations; analysis and synthesis – in the study of the main sources of risk for financial and credit organizations and the development of recommendations for the use of banking services market tools aimed at increasing the attractiveness of savings in the short- and medium-term perspective.

Results. The influence of the military economy on the state of banking sector organizations is considered. The dynamics of the volume of banking assets and the number of banking organizations, as well as the volume and structure of loans granted to legal entities have been analyzed taking into account the types of enterprises. A description of the management mechanism to apply the possibilities of the refinancing system is given, as well as the sale of so-called «war bonds» to help banking organizations attract client funds.

Novelty. Directions for adjusting the strategic development plans of banking organizations are proposed, which will allow to minimize the risks of conducting business operations under conditions of force majeure. A list of tools (mortgage financing, interest rate increase, opportunities to invest one's own savings in securities) is proposed, which should help to increase the deposit base of individuals and legal entities.

Practical value. Recommendations for top managers have been developed, which relate to the use of banking market tools to stabilize the financial condition of banking organizations and minimize risks from their business activities.

Keywords: risk management, strategic management, management, banking organizations, planning

Надійшла до редакції 10.02.23 р.