

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗИНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Назва кафедри Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Спеціальність: 073 Менеджмент
Група: АМ-21М денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ**

здобувача вищої освіти **Воробйова Єгора Володимировича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувачка кафедри

к.е.н., доцент


Н.Л. Морозова

Науковий керівник

д.е.н., професор


А.П. Грінченко

м. Харків 2024 р.

*Віддана до захисту
Голова ЕК Д.П. Димонько*

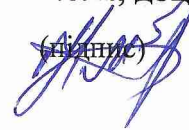
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
Факультет НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ
БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій

к.е.н., доцент Н.Л. Морозова
(ініціали, прізвище)



«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Воробйова Єгора Володимировича

1. Тема роботи: «ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ».

Керівник роботи Грінько Ала Павлівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 4601-5/3045 від 25.09.2024

2. Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити економічну природу та сутність ризик-менеджменту, види та процес управління ризиками; з'ясувати основні методичні особливості ризик-менеджменту; проаналізувати основні наукові школи ризик-менеджменту; дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід ризик-менеджменту для підвищення ефективності діяльності комерційного банку.

У розділі 2: дослідити організаційно-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк»; проаналізувати результати його діяльності, що сприяє визначенню ризик-менеджменту на підприємстві; проаналізувати нормативно-правову базу для керування ризикозахищеністю банківських установ України.

У розділі 3: розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками в АТ КБ «Приватбанк» та запропонувати завдання та принципи організації Департаменту комплаєнс для вдосконалення ризик-менеджменту.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	Теоретико-методичні основи виникнення ризику та організація ризик-менеджменту в банках
2	Аналіз та оцінка ефективності управління АТ КБ «ПриватБанк»
3	Удосконалення управління ризиками в системі управління АТ КБ «ПриватБанк»

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

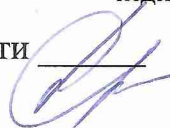
Студент



Є.В. Воробйов

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи



А.П. Грінько

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 81 сторінка, 7 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 63 найменування.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних і практичних положень з управління ризиками сучасним банком в умовах непередбачуваного середовища..

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково обґрунтованих пропозицій з організації управління ризиками в банках, що сприяє формуванню їх конкурентних переваг..

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

розкрити сутність ризик-менеджменту, види та процес управління ризиками;

навести основні методологічні особливості ризик-менеджменту;

проаналізувати школи ризик-менеджменту;

дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід ризик-менеджменту;

провести організаційно-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк»;

надати характеристику ризик-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»;

проаналізувати нормативно-правову базу для керування ризикозахищеністю банківських установ України;

розробити пропозиції (шляхи) вдосконалення економічно-організаційних аспектів у процесі управління ризиками;

запропонувати принципи комплаєнс-менеджменту в системі управління ризикозахищеністю АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами дослідження сформульовані теоретико–методичні рекомендації та розроблені практичні пропозиції щодо формування ефективного ризик-менеджменту в системі управління банків для підвищення їх конкурентоспроможності.

Одержані результати можуть бути використані в процесі підвищення якості системи управління ризикозахищеністю в АТ КБ «Приватбанк».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БАНКИ, КРЕДИТНІ УСТАНОВИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, РИЗИКИ, РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ, КОМПЛАСНС.

ABSTRACT

Qualifying Master's thesis contains 81 pages, 12 tables, 13 figures, 63 references.

The object of the study is the risk management process in JSC CB «PrivatBank».

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical provisions on risk management by a modern bank in an unpredictable environment.

The aim of the the qualification master's thesis is to generalize theoretical and methodological provisions and develop scientifically based proposals for organizing risk management in banks, which contributes to the formation of their competitive advantages.

The tasks of the qualifying master's thesis are:

- to reveal the essence of risk management, types and process of risk management;
- to present the main methodological features of risk management;
- to analyze schools of risk management;
- to investigate foreign and domestic experience of risk management;
- to conduct an organizational and economic characteristic of JSC CB «PrivatBank»;
- to provide a characteristic of risk management in JSC CB «PrivatBank»;
- to analyze the regulatory framework for risk management of banking institutions in Ukraine;
- to develop proposals (ways) for improving economic and organizational aspects in the risk management process;
- to propose principles of compliance management in the risk management system of JSC CB «PrivatBank».

Based on the results of the study, theoretical and methodological recommendations were formulated and practical proposals were developed for the formation of effective risk management in the management system of banks to increase their competitiveness.

The results obtained can be used in the process of improving the quality of the risk management system in JSC CB «Privatbank».

The year of completion of the qualifying master's thesis: 2024

The year of defense of the qualifying master's thesis: 2024

KEYWORDS: BANKS, CREDIT INSTITUTIONS, MANAGEMENT SYSTEM, RISKS, RISK PROTECTION, COMPLIANCE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ РИЗИКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ	11
1.1. Економічна суть, види та процес управління ризиками в банківській діяльності	11
1.2. Наукові напрями досліджень управління ризиками	22
1.3. Еволюція зарубіжного та вітчизняного досвіду ризик-менеджменту	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	32
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	32
2.2. Організаційна структура та управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» для забезпечення його ризикозахищеності	41
2.3. Стратегічні завдання політики АТ КБ «ПриватБанк» в ракурсі внутрішнього управління ризиками	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	53
3.1. Нормативно-правова база для керування ризикозахищеністю банківських установ України	53
3.2. Удосконалення економічно-організаційних аспектів у процесі управління ризиками	59
3.3. Організація комплаєнс-менеджменту для забезпечення економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк»	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Формування умов безпечного розвитку можливе шляхом створення системи економічної безпеки, а для того, щоб бути важливим фактором у керівництві кожної компанії сьогодні, необхідні глибокі теоретичні дослідження. Економічна безпека України, перш за все, є безпекою внутрішніх економічних відносин організацій, що демонструє їх ефективність. У той же час, сьогоднішня реальність свідчить про погіршення суперечностей в економічних сферах, що виникають через несправедливу конкуренцію, корупцію та маніпулювання фінансами. Отже, порядок ринкових відносин об'єктивно визначає існування ризиків у функціонуванні всіх економічних суб'єктів, а процес управління ризиками є незамінною частиною щоденної діяльності кожної компанії, у тому числі й банків.

У сучасному бізнесі управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування, що відіграє ключову роль у керуванні компанією. Вплив ризиків, з якими стикаються банків під час своєї діяльності, значною мірою залежить від різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників. Зростає потреба у впровадженні спеціалізованого кризового менеджменту. Іншими словами, для ефективного функціонування в конкурентному середовищі керівництву банку необхідно розуміти природу ризиків, знати, як оцінювати їх рівень та мінімізувати можливі втрати; вміти управляти ризиками і створювати процеси, що забезпечують захист підприємства від них. Визначення та вирішення цієї проблеми пояснює актуальність обраного дослідження.

Слід зазначити, що питання управління ризиками постійно обговорюється в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, експертів та практиків. Проте, деякі аспекти управління ризиками банків, на жаль, залишаються об'єктом досліджень та обговорень.

Відомі іноземні та вітчизняні вчені досліджували проблему ризику: Т. Андерсен, Т. Бедфорд, Д. Галай, Х. Грюнгінг, Мелник, Г. Монхан, К. Мослер, М. Маккарті, Ф. Найт, Б. Райзберг, М.О. Вітлінський, В.І. Грачов О.Р., Савченко,

І.І.Сахарцева І.І., С. А Шелудько та багато інших досліджують характер масового управління підходами, які керують категоріями ризику та управління ризиками, що виникають у корпоративній економічній діяльності. Однак проблеми з управлінням ризиками вимагають досліджень щодо непередбачуваної ефективності процесу економічної діяльності та швидкої зміни економічного середовища компанії.

АТ КБ «ПриватБанк» працює з багатьма організаціями (діловими партнерами, клієнтами, банками та іншими установами) на внутрішніх та зовнішніх ринках. Вищезазначені відносини підкреслюють важливу роль управління ризиками в банку та підвищують роль його моніторингу та контролю.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково обґрунтованих пропозицій з організації управління ризиками в банках, що сприяє формуванню їх конкурентних переваг. Цільова спрямованість визначила постановку завдань:

розкрити сутність ризик-менеджменту, види та процес управління ризиками;

навести основні методологічні особливості ризик-менеджменту;

проаналізувати школи ризик-менеджменту;

дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід ризик-менеджменту;

провести організаційно-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк»;

надати характеристику ризик-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»;

проаналізувати нормативно-правову базу для керування ризикозахищеністю банківських установ України;

розробити пропозиції (шляхи) вдосконалення економічно-організаційних аспектів у процесі управління ризиками;

запропонувати принципи комплаєнс-менеджменту в системі управління ризикозахищеністю АТ КБ «ПриватБанк»..

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних і практичних положень з управління ризиками сучасним банком в умовах непередбачуваного середовища.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі матеріали, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, внутрішні документи та звітність АТ КБ «ПриватБанк».

У рамках системного підходу до дослідження були застосовані методи аналізу та синтезу, групування та порівняння, моделювання, методи структурного динамічного аналізу, а також метод експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико–методичному обґрунтуванні рекомендацій та розробленні практичних пропозицій щодо формування ефективного ризик-менеджменту в системі управління банків для підвищення їх конкурентоспроможності.

Теоретичне значення роботи полягає в наступному:

уточненні змісту ряду термінів та визначень, що використовуються в наукових працях і документах;

розробці рекомендацій щодо організації ефективного ризик-менеджменту в системі управління банків.

Практична значущість результатів дослідження. Усі розробки та пропозиції, представлені в цьому дослідженні, мають практичне спрямування. Їх впровадження в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню ефективності системи управління банком завдяки запропонованим рекомендаціям з організації ризик-менеджменту як елементу системи управління.

Результати дослідження за темою дипломної роботи були впроваджені через участь в ІV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» 20 листопада 2024 року, м. Харків, Україна. Тези опубліковані у збірнику тез доповідей ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024 на тему

«Удосконалення економіко-організаційних аспектів у процесі управління ризиками в банківських установах».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ В БАНКАХ

1.1. Економічна суть, види та процес управління ризиками

Фінансова та економічна діяльність економічних організацій пов'язані зі значними фінансовими ризиками, що є ключовим аспектом збільшення та підтримки стійкості фінансового стану. Тому однією з важливих умов для успішної функції економічної діяльності організацій є ставлення власника до управління ризиками. Тобто, необхідно встановити таку систему управління ризиками, яка може своєчасно визначати постійну зміну політичних та економічних аспектів діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі, й банків і має властивість до саморегуляції.

У існуючій реальності багато українських компаній перебувають у нестабільному стані та кризі, що пов'язано, в першу чергу, з воєнним станом тому методи стандартного управління ризиками є мало ефективними. У цій ситуації розвиток та використання нових методів управління ризиками, які прогнозують додатковий розвиток економічної безпеки, є дуже нагальною проблемою.

Серед думок відомих вчених на теперішній момент не існує єдності щодо суті категорії ризику. Дану думку можна пояснити різносторонніми аспектами цього явища та недостатньою увагою до нього нашим господарським законодавством у певній економічній практиці й організаторській діяльності. До того ж, ризик є складним явищем, який має багато суперечливих, а інколи й протилежних визначених засад, що в свою чергу породжує існування багатьох трактувань поняття ризику та різних суджень.

Науковці О.Р. Савченко [1] та Л.Г. Мельник [2, с. 389], розуміють ризик, як «ймовірність збитку компанією частини власних ресурсів, недоотримання прибутків чи появи побічних затрат у результаті реалізації конкретної виробничої і фінансової діяльності». У своїй роботі

В.В. Вітлінський визначає ризик як «загрозу потенційно припустимої втрати ресурсів або недоотримання прибутків у зіставленні з варіантом, розрахованим за розумного використання ресурсів компанії» [3, с. 361]. Такої думки дотримується й О.Є. Кузьмін, характеризує ризик як «загрозу виникнення непередбачуваних збитків викликаних зміною умов діяльності чи певними невігідними (несприятливими) ситуаціями» [4, с. 409]. А от інші дослідники [5-8] пояснюють ризик як загрозу невігідного наслідку передбачуваного явища, а варіант позитивного відхилення при сталих вимірах називають «шансом». Відомі вітчизняні науковці І.І. Сахарцева та О.В. Шляга [9, с. 455] бачать у ризику «ситуативну характеристику функціонування, що поєднується невизначеністю її результату та можливістю невігідних ефектів діяльності як наслідок невдачі». Ретельний аналіз розвитку податкових ризиків проведений В. В. Вітлінським [3], О. М. Десятнюк [10], Л. М. Карповим [11], які розглядають природу та різноманітні причини їх виникнення. Як зазначає В. В. Вітлінський «Ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями» [3, с.5].

Згідно з опитуванням управлінців вищих ланок та менеджерів щодо зовнішніх факторів, які вважаються основними в ризиках, це досить часта зміна законодавчих та нормативних документів. До основних внутрішніх факторів, що впливають на ризик, респонденти виділяють: недостатній рівень знань працівників щодо ризиків, які можуть бути на підприємстві (40%); дефіцит працівників, які здійснюють внутрішній контроль податків (30%); відсутність моніторингу результатів роботи організації з контрагентами (25 %).

Основна причина неефективності управління ризиками полягає в тому, що немає чіткої методики цього процесу. На нашу думку, доцільно здійснювати управління ризиками в рамках корпоративної стратегії компанії.

Ми погоджуємось, що невизначеність неминуча, тому ризик є основою прийняття своєчасності управлінських економічних рішень [12], оскільки такі елементи, як невизначеність та небезпека, є важливими частинами бізнесу. Порівнюючи їх, ми можемо дійти висновку, що основна різниця між ними полягає в тому, що ризик піддається вимірюванню, а, невизначеність, на жаль, ні. Сама невизначеність може бути пов'язана з можливістю зовнішніх негативних факторів чи результатів, що спричиняють ризик. Тому зі збільшенням рівня невизначеності ризик ділової активності збільшується.

Підприємницький ризик, також відомий як корпоративний, має об'єктивну природу, пов'язану з невизначеністю зовнішнього середовища стосовно компанії чи організації. Зовнішнє середовище характеризується різними умовами, в яких компанія веде свою діяльність, і до яких вона має пристосовуватися. Невизначеність обумовлюється великою кількістю змінних факторів.

Можна зробити висновок, що ризик є наслідком невизначеності, а основними причинами формування невизначеності для будь-якого підприємства є три групи факторів, представлені на рисунку 1.1. Таким чином, причинами невизначеності в підприємницькій діяльності є: необізнаність, випадковість і протидія.

Невизначеність виникає через те, що більшість дій, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, не мають чітко визначених результатів (наприклад, важко заздалегідь оцінити темпи й напрями науково-технічного прогресу, зміни ринкової кон'юнктури, вподобання споживачів або виникнення несприятливих природно-кліматичних умов).

Незважаючи на численні наукові дослідження в сфері ризик-менеджменту, наразі не існує чіткої класифікації ризиків. Деякі вчені аналізують ризики за принципом їх виникнення відповідно до основних видів підприємницької діяльності, розділяючи їх на виробничі, комерційні та фінансові [12 - 14]. На нашу думку, до цієї класифікації варто додати правові (юридичні), організаційно-управлінські, інвестиційні та страхові ризики.



Рис. 1.1. Основні групи факторів, що є причиною невизначеності в результаті здійснення підприємницької діяльності

Варто відзначити, що один із піонерів теорії ризиків, економіст Ф. Найт [5], незалежно від усіх наявних класифікацій, найбільш чітко поділив ризики на дві категорії:

Страховий ризик, ймовірність якого можна статистично передбачити, тобто застрахувати (наприклад, ризик виникнення пожежі у складському приміщенні з продукцією для реалізації);

Ризик, який не підлягає страхуванню (наприклад, ризик того, що не буде попиту на новий асортимент товару, у розробку й виготовлення якого компанія вклала кошти).

Ризики першої категорії не призводять до значних збитків і не мають фатальних наслідків. Натомість ризики другої категорії компанія бере на себе, враховуючи всі виробничі рішення, пов'язані з ціноутворенням або зі

створенням стратегій для просування продукції на ринок. За дослідженнями Ф. Найта, прибуток чи збиток є результатом гри з непередбачуваним фіналом.

Будь-яке підприємство, функціонуючи на ринку, стикається з певною кількістю ризиків. Тому, на нашу думку, необхідно ефективно контролювати ці ризики.

Як показали проведені дослідження у банківській групі «ПриватБанк» виділяють такі основні види ризиків (Рис. 1.2):

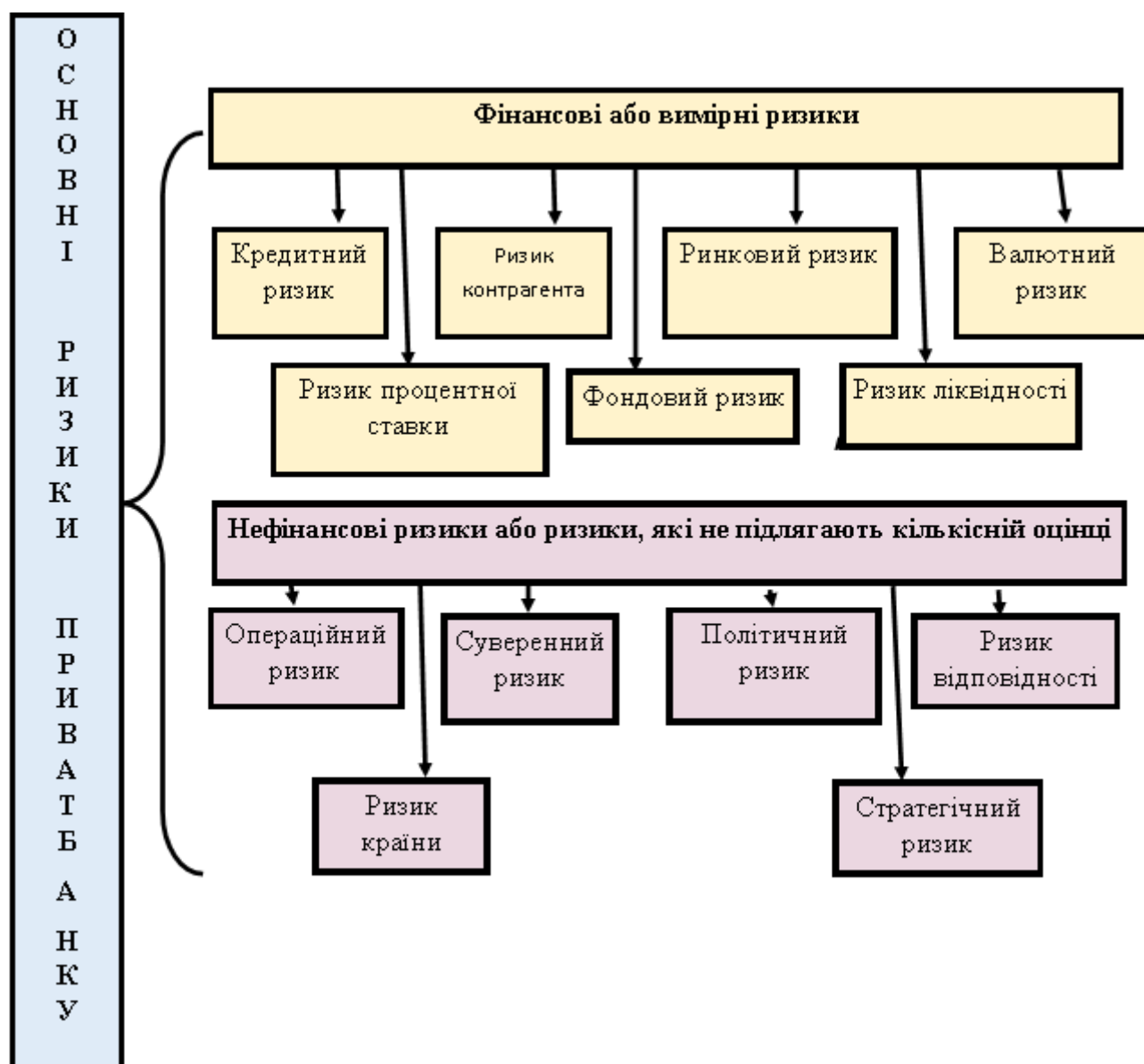


Рис. 1.2. Основні види ризиків у банківській групі «ПриватБанк» [15]

Фінансові або вимірні ризики включають кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик;

Нефінансові ризики або ризики, які не підлягають кількісній оцінці, є операційними ризиками. До них також включається ризик відповідності діяльності.

До фінансових ризиків включаються:

Кредитний ризик – ризик того, що позика не буде повернена або буде повернена із запізненням у результаті комбінації таких можливостей, як негативні події під час здійснення фінансових операцій, суть яких полягає в тому, що інша сторона не в змозі виконати взяте на себе зобов'язання.

Ризик контрагента є ризик при невиконанні другою стороною своїх зобов'язань. Ці ризики можуть виникнути в результаті: відмови контрагента виконувати свої зобов'язання через несприятливі коливання цін, через ринкові фактори чи інші політичні або правові обмеження.

Ринковий ризик – ризик втрат за балансовими та позабалансовими статтями, пов'язаний із коливанням ринкових цін і котирувань. Ринкові ризики включають: валютний ризик, відсотковий ризик, фондовий ризик.

Валютний ризик – ймовірність того, що зміни обмінних курсів спричинять: збиток у результаті зміни ринкової вартості активу або зобов'язання; використання різних валют.

Ризик процентної ставки – це ризик того, що ринкова вартість капіталу зрештою знизиться, зміняться процентні ставки на ринку. Цей ризик впливає як на прибутки банків, так і на економічні прибутки.

Фондовий ризик – ризик фінансових втрат, пов'язаний із коливаннями вартості акцій та деривативів в портфелі банку.

Ризик ліквідності, пов'язаний з небезпекою виникнення проблеми недостатності ліквідних коштів для забезпечення виконання власних зобов'язань. Виникає через нездатність банку запобігти зменшенню обсягу зобов'язань або фінансувати зростання своїх активів.

До нефінансових ризиків включаються:

Операційний ризик – ризик фінансових втрат, пов'язаний з управлінням, помилками, шахрайством, неефективністю наданих послуг або неможливістю надання послуг вчасно. Виникає також, коли працівник зловживає або використовує владу, має місце діяльність, яка порушує етичні норми та створює невинуватим високий ризик, послаблення позицій банку на ринку або банкрутство (ризик зловживання). Аспекти операційного ризику призводять до суттєвих збоїв у загальній роботі банку, а також у роботі системи інформаційних технологій.

Ризик відповідності – ризик юридичних або регулятивних санкцій; фінансові втрати, репутаційні втрати, невиконання або порушення законів, нормативних та інших правових актів.

Інші банківські ризики:

Ризик країни – різні кредитні ризики, пов'язані з ризиком країни, контрагента, що виникають внаслідок економічних і соціальних факторів, обставини країни позичальника, вид банківських активів, що перетинають кордони, до створення різних пасивів, переселення іноземних резидентів, ризик країни пов'язаний з ризиком країни контрагента через політичну та економічну ситуацію в іншій країні.

Суверенний ризик – це ризик передачі, який виникає, якщо зобов'язання боржника не виконуються.

Політичний ризик – це тип ризику країни, що виникає через політичну ситуацію, наприклад: країна позичальника, проведення парламентських чи президентських виборів, нестабільність діючої влади тощо.

Стратегічний ризик – ризик для надходжень та капіталу, який виникає у зв'язку з невірними управлінськими рішеннями і неадекватним реагуванням на зміни в бізнес – середовищі.

Багатозначність тлумачення поняття «управління ризиками» пов'язано з відсутністю єдиного підходу до його визначення. Суть терміну «управління ризиками» полягає у прийнятті рішень та виконанні заходів, спрямованих на

забезпечення мінімально можливого ризику. Весь процес управління ризиками, включаючи стратегії та тактики, спрямовані на досягнення основних цілей підприємства, можна називати ризик-менеджментом [16-30].

Розвиток цієї галузі почався ще в 40-х роках ХХ століття. Для більш детального розгляду етапів становлення цієї науки пропонуємо ознайомитися з таблицею 1.1, що відображає періоди розвитку ризик-менеджменту.

Таблиця 1.1

Стадії розвитку процесу управління ризиками

Роки	Періоди та їх ознаки	Події періоду
40-60-і роки ХХ століття	Становлення ризик-менеджменту.	З'являється термін «ризик- менеджмент». У 1966 році Insurance Institute of America. вводить у практику складання трьох видів іспитів на одержання першого в страховій індустрії кваліфікаційного свідоцтва у сфері ризик-менеджменту (Associate in Risk Management).
70-і роки ХХ століття	Мікро ризик-менеджмент, управління ризиками відбувається на рівні окремих осіб.	Густав Гамільтон, ризик-менеджер шведської компанії Statsfretag, 1974 р. розробляє «коло ризик-менеджменту», яке наочно зображує взає-модію всіх елементів процесу управління ризиками - від оцінки і контролю до фінансування і комунікації. Організація American Society of Insurance Management 1975 р. змінює свою назву на Risk & Insurance Management Society RIMS).
80-і роки ХХ століття	Управління активами і пасивами на рівні казначейства. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю	У Вашингтоні 1980 р. було створено Society for Risk Analysis, що об'єднало фахівців з управління ризиками . У Лондоні 1986 р. створено Institute for Risk Management (Інститут ризик-менеджменту). Наприкінці 80-х років була створення концепції Value-at- Risk. Відбулася реалізація концепції в системі RiskMetrics, яка була розроблена банком J.P.Morgan на основі оцінки ринкового ризику.
90-і роки ХХ століття	Управління ринковим ризиком шляхом його контролю в рамках фінансового департаменту, поява функції	У 1993 році компанія GE Capital. вперше вживає термін ChiefRisk Officer для позначення посади топ-менеджера, що займається всіма аспектами.

	«управління ризиками». Управління кредитним ризиком шляхом його контролю в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками» Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками».	А 1996 р. створено Global Association of Risk Professionals, що об'єднує ризиків-менеджерів, які відповідають за операції на фінансових ринках. У 1997 році Risk Metrics Group (дочірня компанія J.P. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника CreditVAR (аналог показника VAR у сфері кредиту). У 1999 році відбулося відкриття російського відділення GARP.
Початок I століття	Корпоративний ризик-менеджмент (ERM) ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами.	У 2002 році був прийнятий закон Сарбейнса–Окслі про захист інвесторів. У цей період було створено Міжнародної професійної асоціації ризику-менеджерів (PRMIA).

Відомо, що ризик-менеджмент є важливим інструментом в системі управління підприємством. Уміння керувати ризиками є одним з основних чинників успішного функціонування компанії. Іншими словами, це здатність прогнозувати фінансові втрати з мінімальними втратами, а в разі їх виникнення – обмежувати негативні наслідки цих подій.

Процес управління ризиками складається з двох підсистем: об'єкта (ризик або небезпечні інвестиції та фінансові взаємозв'язки з учасниками процесу функціонування підприємства) та суб'єкта управління (група осіб, які здійснюють цілеспрямовану діяльність щодо об'єкта управління, використовуючи різні спеціальні методики та організаційні впливи).

Ми вважаємо, що ризик-менеджмент слід аналізувати саме як систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на зниження впливу ризиків. Ефективність цієї системи, в першу чергу, відрізняється якістю взаємодії між її компонентами. Управління ризиками як процес управління сприяє створенню та ухваленню підприємствами стратегічних і тактичних рішень як складової

управління цим процесом. Стратегію управління ризиками ми розглядаємо як певний довгостроковий превентивний напрямок досягнення поставлених цілей, основою якого є прогнозування ризику та шляхи зниження його впливу. Додаткові можливості підприємства плануються в обох середовищах з урахуванням обраної стратегії. Однак мета тактики полягає в процесі впровадження конкретних методів і прийомів для вибору та реалізації найбільш оптимальних і ефективних рішень для досягнення поставлених цілей (результатів) за наявності ризику та невизначеності. Ці дві концепції є дуже важливими елементами управління ризиками.

Функція прогнозування ризиків має суттєвий вплив на процес прийняття управлінських рішень. Це полягає в розробці ефективного способу управління останніми при можливих змінах стану об'єкта. Прогнози робляться за допомогою статистичних розрахунків та експертних методів. Як функція управління ризиками організація спрямована на створення та організацію системних методів, спрямованих на зниження ступеня ризику на основі певних принципів, характерних для конкретного підприємства. Контроль, функція ризик-менеджменту, включає систему перевірок у процесі діяльності компанії, метою якої є зниження рівня впливу ризиків. Регулююча функція - це можливість впливу на об'єкт управління, метою якого є впровадження невідкладних заходів для відновлення нормальної керованості об'єкта. Координація забезпечує контроль за ефективним функціонуванням усіх підсистем управління ризиками, інтегруючи керовані об'єкти та суб'єкти.

Метою мотивації в управлінні ризиками є процес створення у суб'єкта зацікавленості в результатах праці. Описаний вище структурований процес реалізації функцій управління ризиками дозволяє охарактеризувати цей процес з точки зору конкретного управлінського підходу як серію логічних управлінських дій.

Основою прийняття раціональних управлінських рішень є наявність чітких і правдивих даних про причини можливих ризиків та їх наслідки. Тому інформаційне забезпечення разом з організаційними можливостями та

фінансовими ресурсами займає основоположне місце в процесі управління ризиками підприємства. Однак управління ризиками неможливо представити без попередньої оцінки та ідентифікації. Ідентифікація ризиків – це процес ідентифікації, опису та документування ризиків, які створюють потенційні проблеми (збитки) для підприємця.

Професійна оцінка ризиків може допомогти визначити ризики, їх характер, інтенсивність і вплив на бізнес.

На цій основі можна сформувати похідну систему управління ризиками, представлену на рисунку 1.3.

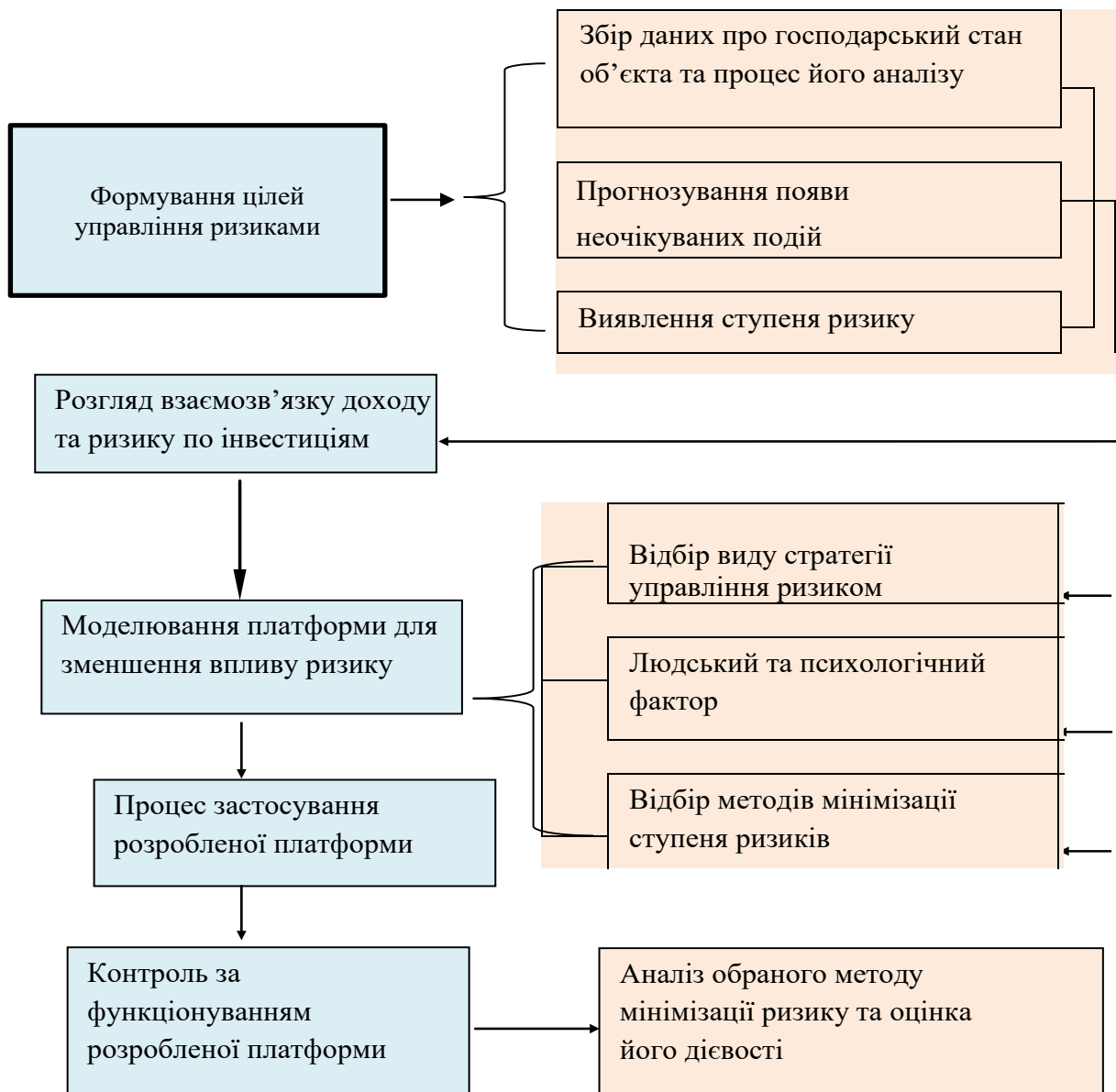


Рис.1.3. Модель процесу управління ризиками в організаціях

Основними цілями оцінки та ідентифікації ризиків є:

- Виявляти потенційно небезпечні ситуації;
- Застосовувати відповідні методи оцінки ймовірності виникнення ризику;
- Надавати альтернативні рішення для зменшення робочого навантаження для усунення незначних ризиків;
- Усунення або зменшення можливості небезпеки;
- Обмежити негативні наслідки ризиків;
- Оцінити ефективність вирішення проблеми;
- Моніторити інформацію для прийняття рішень щодо управління ризиками;
- Документувати проаналізовані ризики.

Ми дійшли висновку, що управління ризиками є критичним фактором ефективності організації. Оскільки без управління ризиками визначити майбутні цілі практично неможливо. І якщо бізнес ставить цілі, не враховуючи ризики, він, швидше за все, зазнає збитків.

1.2. Наукові напрями досліджень управління ризиками

Актуальною проблемою сьогодення є створення рушійного механізму розвитку української економіки. Без ефективного управління ризиками неможливо сприяти сталому розвитку економіки країни. Це потребує проведення досліджень зарубіжного досвіду та наукових публікацій з управління ризиками в зарубіжних наукових школах. Це покращить теорію та методологію національної науки про ризики, а також практику управління ризиками.

Найвідомішою школою фінансового ризику та теорії ризик-менеджменту з 1955 року є американська школа. Серед сучасних представників А. Дамодаран [16], Х. Грюнінг [16], Ф. Йоріон [17], Я. Калман [18; 19], М. Круї [20], М. Маккарті та Т. Флінн [21] та багатьох інших відомих учених. Загальна інформація про іноземні школи управління ризиками наведена на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Зарубіжні наукові школи ризик-менеджменту

Х. Грюнінг зробив значний внесок у дослідження банківського ризику, управління корпоративними та фінансовими ризиками [16]. А. Дамодаран є співробітником Stern School of Business при Нью-Йоркському університеті та експертом у сфері фінансів (фахівець з корпоративних фінансів та оцінки капіталу). Його цікавили оцінка рівня капіталу, процеси управління портфельним капіталом та управління стратегічними ризиками. У 94-х роках 20 століття А. Дамодаран був визнаний одним із кращих професорів, що викладають в американських бізнес-школах. Його робота присвячена питанням оцінки капіталу та питанням корпоративних фінансів.

Остання книга А. Дамодарана [16] висвітлює принципи та методи управління стратегічним ризиком. Він об'єднує різні сфери знань про ризики, включаючи економічне обґрунтування дій, фінансову оцінку та пряме управління ризиками, і вперше забезпечує його повне уявлення; створює організаційні зв'язки між функціями управління ризиками компанії – стратегічною, фінансовою та поточною діяльністю – демонструючи, як інструменти оцінки та результати визначаються процесами прийняття рішень, а не навпаки; використовуючи реальні приклади, доводить позитивний вплив передбачуваного ризику та його використання для збільшення прибутку компанії.

Д-р Дж. Калман [17, 18, 19] є відомим фахівцем у сфері менеджменту, ризик-контролю та фінансового менеджменту. Доктор Дж. Калман є власником Kallman Consulting Services (KCS), де він на практиці впроваджує управління ризиками для бізнесу. Доктор Дж. Калман є членом різних комітетів Американської асоціації ризиків і страхування та Західної асоціації ризиків і страхування. На Заході видано багато праць з управління ризиками. Проте про книгу М. Круя, Д. Галая та Р. Марка «Основи управління ризиками» можна сказати, що вона є однією з найкращих книг, доступних не лише ризик-менеджерам, а й ширшій аудиторії, зацікавленій у розумінні сучасного управління ризиками. Замість того, щоб бути моделлю, яка вимагає певного рівня математичної підготовки, вона привертає увагу до суттєвих практичних аспектів управління ризиками.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління ризиками зробили представники британської школи ризик-менеджменту: Т. Андерсен [22], Т. Бедфорд [23], А. Гріффін [24], А. Заман [2]. 25], Р. Кук [23], П. Світінг [26], П. Хопкін [27], німець П. Шредер [22] та ін.

Вчені Т. Андерсен і П. Шредер [22] вважають, що актуальність ефективного управління ризиками зростає через стрімке зростання економіки та наявність багатьох перешкод для успішного функціонування підприємств. У

їхній книзі представлено різноманітні ідеї та методи, розроблені для управління різними ризиками залежно від галузі, у якій вони працюють.

Основне поняття невизначеності проаналізовано в науковій праці британських економістів Т. Бедфорда та Р. Кука [23]. У їхній книзі також розглядаються питання співвідношення невизначеності та ймовірності та меж кількісних оцінок.

Спираючись на свій досвід у галузі аналізу теоретичних і практичних засад ризику, вчені зосередилися на концептуальних і математичних принципах як основі для кількісної оцінки, опису та управління ризиком. Це включає серйозні теми, такі як застосування експертної оцінки невизначеності.

Саме значний досвід у процесі управління корпоративною репутацією допоміг А. Гріффіну [24] на конкретних прикладах проаналізувати ефективні та некоректні дії компаній з точки зору управління організаційною та індивідуальною репутацією та репутаційними ризиками.

У міру посилення тиску з боку держави та суспільства в процесі виконання своїх функцій компанії повинні не лише захищати свою особисту репутацію, а й створювати системи контролю за нею.

Сьогодні репутаційний ризик є ключовим фактором конкурентоспроможності компаній. Тому значний внесок у ці дослідження зробив відомий британський вчений А. Заман [25], який вивчає цю проблему.

Британський вчений П. Світінг [26] вважає, що процес управління фінансовими ризиками забезпечує всі необхідні інструменти для реалізації системи управління ризиками. Результатом цього процесу є якісні та кількісні методи, необхідні для ідентифікації, моделювання та оцінки ризиків і опису стратегій зменшення кількості ризиків.

Відомий британський економіст П. Хопкін [27] стверджує, що актуальність ризик-менеджменту зросла через такі глобальні події, як тероризм, стихійні лиха та світова фінансова криза. У сучасному світі здатність реагувати на кожен новий ризик є надзвичайно важливою для ведення бізнесу.

Німецька наукова школа має певні досягнення в теорії ризик-менеджменту і базується на роботах відомого вченого Л. Заде. Його робота є важливим результатом оцінки ризиків за допомогою нечіткої логіки та нечітких наборів.

Використання нечітких моделей для аналізу даних досліджує відомий вчений І. Кох у книзі «Моделювання нечітких і генетичних алгоритмів для аналізу та дослідження даних» [28]. Нечіткі системи є дуже важливим інструментом для управління всіма видами даних, і еволюційні методи програмування будуть найкращим способом проектування та налагодження цих систем. У цій книзі представлено повний посібник із використання нечітких моделей, які можна використовувати у власних проектах. Автори наводять різні приклади проектування спеціальних систем планування з використанням нечітких моделей.

У Німеччині при Кельнському університеті була створена Вища школа управління ризиками - експериментальний підрозділ у галузі досліджень управління ризиками. Основна місія школи – допомога молодим науковцям.

Різноманітні дослідження здійснюють такі видатні професори, як А. Кемпф, К. Кюхнер, К. Мослер, Д. Сливка, Г. Скрадін, Т. Гартман-Вендельс, Д. Гесс, К. Хомбург, Ф. Шмідт. Сучасна мікроекономіка та емпіричний аналіз є основою, на якій ця школа базує свої дослідження. У цій школі вчені-економетристи та професори з різних бізнес-дисциплін працюють разом для досягнення своїх цілей. Дослідницька програма розроблена саме для управління ризиками підприємства та аналізу ризиків. Цей метод дуже потрібний, оскільки він тісно пов'язаний з різними видами ризиків і різними процесами управління ризиками. Першим кроком у будь-якому процесі управління ризиками є визначення та кількісна оцінка ризиків підприємства.

Якість і надійність управління ризиком прямо пропорційна якості його визначення. Тому ця дослідницька система є дуже складною і вимагає співпраці вчених із різних галузей.

Корисний внесок зробили провідні швейцарські вчені В. Біньоцці, М. Вютріх, А. Гіслер, П. Дерпе, П. Ембрехт, М. Хоферт з Лабораторії управління ризиками RiskLab Швейцарія та вчені Базельського банківського комітету.

Представники японської наукової школи досягли значних досягнень у розробці сучасних теоретичних основ оцінки ризиків за допомогою методології нечіткої логіки та нечітких множин [29].

Представники Австралійської школи управління ризиками досягли значних успіхів у сфері управління ризиками. Тому видатний економіст М. Грегорі [30] розробив маркетингову стратегію управління кредитними та операційними ризиками. Цей відомий ризик-аналітик, менеджер і практик також брав участь у розробці першої версії програми управління ризиками SAS.

Таким чином, проведені дослідження допомагають ідентифікувати та оцінити ризики, а також процеси управління ними відповідно до цілей компанії, тоді як дані про інші ризики можуть бути передані всім працівникам компанії (тим, хто залучений до процесу управління ризиками).

1.3. Еволюція зарубіжного та вітчизняного досвіду ризик-менеджменту

На сьогодні можна вважати, що ризик-менеджмент виділився в окрему науку в другій половині 20 століття. Характерно, що кожен наступний етап консолідації знань і подальшого розвитку теорії в цій галузі започатковувався конкретною великою віхою [31- 33].

Вперше після широко розголошеної катастрофи, яка сталася в газовому сховищі в Клівленді, США в 1944 році, було проведено важливе дослідження, що привело до розробки методів оцінки ризиків небезпечного виробництва. Процеси управління ризиками в розвинутих країнах існують у вигляді самостійних наукових дисциплін, які виникли зовсім недавно. Термін «управління ризиками» вперше з'явився в 1956 році в «Harvard Business Review», відомому американському економічно-науковому видавництві. Тоді

вперше було прийнято штатного працівника на посаду «Ризик-менеджер», яка включала завдання з мінімізації збитків. Це було значним зростанням потужності страхової професії, яка на той час існувала тривалий час. Багато дискусій на цю тему відбулося в 1950-х роках, більшість з яких носили досить «математичний» характер. У той час поняття неймовірності активно використовувалося в експериментах з прогнозування корпоративної поведінки в нестабільних ринкових умовах. Нафтова криза 1973 року викликала триваючу нестабільність в економічному середовищі, що прискорило появу методів оцінки ризиків.

З початку 1970-х років ризик-менеджмент отримав широке застосування в бізнесі, насамперед у США. У той час почали з'являтися консалтингові фірми, які спеціалізувалися переважно на концепції «внутрішніх» ризиків, тобто впливу економічної нестабільності на зовнішніх ринках на потужні міжнародні промислові компанії. З 1960-х по 1990-ті роки сфера відповідальності страхових менеджерів розширюється. У процесі управління ризиками починають брати участь різні відділи компанії. З 1973 року в США видається сертифікат з управління ризиками. Густав Гамільтон, відомий шведський ризик-менеджер, створив «Коло управління ризиками» в 1974 році, щоб чітко описати роботу всіх частин процесу управління ризиками.

Цікаво, що промислові компанії не сформували окремих служб чи відділів, які б безпосередньо займалися управлінням ризиками. У 20 столітті опитування промислових компаній, проведене в 1973 році, показало, що менше 25% респондентів користувалися послугами особистої оцінки ризиків і менше 10% користувалися послугами консалтингових агентств. Подібний огляд, проведений у 1975 році, виявив більш позитивні результати. Банки приділили більше уваги створенню власних підрозділів з оцінки ризиків. У тому ж році в США Chase Manhattan Bank утворив Комітет з ризиків країни. Термін «управління ризиками» не використовувався широко в 1970-х роках. Часто топ-менеджери, які стикаються з проблемою ризику, консультуються з багатьма компаніями, експертами з управління ризиками, урядовцями та вченими, щоб

вирішити проблему. Але міцної основи не було. Лише через 20 років промисловість почала кодифікувати чіткі методи централізованого управління ризиками.

Методи управління ризиками найбільш інтенсивно використовуються в таких галузях, як енергетика, транспорт, видобуток нафти та дослідження космосу. Потреба в подальшому регулюванні ризиків у цих галузях була зумовлена зростанням технологічної складності та вимог до безпеки.

Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного менеджменту в сучасному бізнесі припадає на середину 90-х років ХХ століття. Швидкий розвиток Інтернету, глобалізація, розвиток ринків деривативів, прогрес інформаційних технологій докорінно змінили підхід до управління ризиками.

До 90-х років процеси управління ризиками виконувалися лише спеціальним персоналом, який був знайомий із цією сферою. Результатом є вузькоспеціалізований і фрагментований підхід до процесів управління ризиками. З початку 21 століття практика управління ризиками істотно змінилася, породивши нові моделі управління ризиками. Вона детально вивчає та аналізує ризики всіх відділів та сфер діяльності бізнесу. Була можливість отримати порівняльну оцінку всіх видів ризиків.

Починаючи з 70-х років 20 століття виникла нова галузь ризик-менеджменту – управління фінансовими ризиками в банківських установах. За останні 30 років цей вид ризик-менеджменту пройшов у своєму розвитку як мінімум три етапи, пов'язані з появою і поширенням нових підходів до оцінки основних видів фінансових ризиків.

Першою і найважливішою революційною зміною в цій галузі, що відбулася наприкінці 1970-х – початку 1990-х років, вважається поява ризикової вартості (VaR). Цей показник був складений Financial Institutions and J.P. у жовтні 1994 року. Після того, як Morgan Bank представив свою систему «RiskMetrics», вона отримала широке визнання регуляторів.

Другий якісний стрибок у розвитку управління фінансовими ризиками стався в середині 1990-х років. Це передбачає успішне використання підходу до оцінки кредитного ризику кредитного портфеля, подібного до концепції VaR для ринкового ризику. Початок цієї фази пов'язаний з розробкою системи Credit Metrics банку Morgan, опис якої було опубліковано в 1997 році. У результаті з'явилася можливість розраховувати інтегральні показники очікуваних втрат від ринкових і кредитних ризиків і вперше можна було говорити про «інтегроване» управління ризиками.

Третій етап у сфері управління фінансовими ризиками виник наприкінці 90-х років і продовжує набирати обертів сьогодні. Суть цього етапу полягає в спробі розробити загальний підхід до кількісної оцінки операційних ризиків у вигляді показника вартості ризику під назвою «operating value at risk», що дозволяє отримати повну оцінку ризиків компанії.

Історично широко використовувалися наступні чотири підходи до оцінки ризику:

- аналіз чутливості – розглядає реакцію на зміни зовнішніх факторів;
- аналіз волатильності – визначає наскільки цільовий показник коливається відносно його очікуваного значення;
- аналіз негативного ризику.

Оцінка VaR використовується як доповнення до інших методів аналізу ризиків. Наприклад, середній розмір збитків (Shortfall at Risk) означає, що метою оцінки є не лише гранична сума капіталу, яку очікують втратити з конкретним ризиком, але й розмір цього збитку. З середини 1992 р. міжнародні організації прийняли низку законодавчих актів і вимог щодо вигляду бухгалтерської звітності. Комітет організацій-спонсорів Treadway Commission був першим, хто почав архівувати ці документи. Організація розробила документ «Internal Control – Integrated Framework» (ICIF), в якому з'являється нова структура контролю, в якій п'ять взаємопов'язаних компонентів відіграють ключову роль: контроль факторів зовнішнього середовища; оцінка ризику; заходи контролю; інформація та зв'язок; моніторинг.

В Україні під ризик-менеджментом розуміють функцію, яка не охоплює всіх можливостей цього процесу і має переривчастий характер. Він спрямований виключно на зменшення скасувань або збитків для різних видів бізнесу. Відомо, що ризики, які виникають під час діяльності підприємства, мають різний характер, вимагають інтегрованих методів управління, які не можуть бути реалізовані некваліфікованими працівниками в даній специфічній галузі. Це актуалізує питання підготовки нових спеціалістів у сфері управління ризиками. Загальновідомо, що ризик є скрізь і завжди буде присутнім, оскільки він є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, компанії тощо. Незалежно від форми власності українські компанії часто стикаються з різноманітними ризиками, характерними для країн з ринковою економічною системою. Ще недавно, коли в нашій країні була планова економіка, держава контролювала вплив усіх ризиків, але сьогодні ситуація змінилася на протилежну. Сьогодні в Україні кожен суб'єкт господарювання має самостійно здійснювати моніторинг, аналіз, ідентифікацію та контроль своїх процесів управління ризиками. Для великих і малих компаній важливо створювати нові підрозділи для власного управління ризиками в структурному апараті управління. Цей підрозділ здійснює контроль за цією сферою і підпорядковується безпосередньо керівнику організації, який відповідає за прийняття рішень. Становлення ризик-менеджменту на українських підприємствах значною мірою залежить від наявності позитивних умов для залучення кваліфікованого персоналу. Проте на сьогодні в нашій державі відсутня системна підготовка фахівців у сфері управління ризиками. Так, у деяких університетах є компонент перепідготовки для підвищення кваліфікації працівників, але одного цього недостатньо. Необхідна єдина спеціалізована програма перепідготовки у сфері управління ризиками, яка забезпечить адекватну підготовку фахівців відповідно до сучасних вимог ринкової економіки. У процесі подальшого розвитку ризик-менеджменту на українських підприємствах найважливішим завданням є формування єдиної інтегрованої методології організації ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим банком в Україні і займає лідируючі позиції за всіма фінансовими показниками галузі. Він системно важливий, займає близько чверті загальної банківської системи країни і є найбільшим спеціалізованим ощадним банком, що покриває третину вкладів населення. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк «Приватбанк». Організаційно-правова форма банку – акціонерне товариство [34, 35].

АТ КБ «Приватбанк» є крупним універсальним комерційним банком України, що діє на підставі ліцензії Національного банку України № 22 від 5 жовтня 2011 року, зосереджуючись на обслуговуванні фізичних та юридичних осіб усіх форм власності. входить до переліку системних банків України та є одним із банків з найбільшим капіталом та чистими активами. Сьогодні держава є єдиним акціонером банку, який володіє 100% статутного капіталу. Функцію управління корпоративними правами держави у банківській діяльності здійснює Кабінет Міністрів України, який також виконує функції вищого органу банківської діяльності [36].

Стратегія банку спрямована на зміщення ідеології з обслуговування банківських відділень на навчання клієнтів використанню інструментів дистанційного банківського обслуговування.

АТ КБ «Приватбанк» – найбільший універсальний міжрегіональний банк в Україні, що зосереджується переважно на платіжних операціях з населенням та юридичними особами всіх форм власності. Максимальна відповідність потребам та інтересам клієнтів і контрагентів АТ КБ «Приватбанк», надійність і відкритість є основою продуктивної співпраці з партнерами. Банки беруть активну участь у соціально-економічному житті країни. Це забезпечує

розширення банківського обслуговування клієнтів, удосконалення існуючих форм і впровадження нових прогресивних форм [36].

Основною метою діяльності Приватбанку є здійснення банківських та інших операцій відповідно до законодавства України, здійснення іншої діяльності, створення сприятливих умов для розвитку економіки та отримання прибутку. Комплексне банківське обслуговування товаровиробників, кредитно-фінансова підтримка юридичних і фізичних осіб у процесі зміцнення та реалізації виробничо-торгового потенціалу галузей економіки сприяють позитивному ставленню до діяльності банку. Залежно від мети діяльності та відповідно до банківської ліцензії АТ КБ «Приватбанк» має право здійснювати таку банківську діяльність:

приймати депозити від корпорацій та фізичних осіб;

відкривати та підтримувати поточні рахунки з клієнтами та банками, включаючи перекази та внесення коштів з цих рахунків за допомогою будь-якого способу оплати;

розміщувати кошти від вашого імені, на ваших умовах і на ваш ризик;

надавати гарантії та зобов'язання від третіх осіб, що забезпечують виконання в грошовій формі;

набувати права вимагати виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи послуги та брати на себе ризик виконання таких вимог та отримання оплати;

орендна плата;

відповідальне зберігання та оренда сейфів для зберігання цінностей та документів;

видавати, купувати, продавати та підтримувати чеки, векселі та інші оборотні платіжні документи;

випускати банківські платіжні картки та ведення бізнесу з використанням карток;

надання консультаційних та інформаційних послуг, пов'язаних з банківською діяльністю;

робота з валютними цінностями;
випуск власних цінних паперів;
організація купівлі-продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
вкладати кошти в паї статутних фондів та інших юридичних осіб;
випуск, розповсюдження та розіграш національних лотерей та інших грошових лотерей;
перевезення валютної цінності та інкасація коштів;
робота від імені клієнта або від свого імені.

Корпоративними клієнтами Приватбанку є переважно представники малого та середнього бізнесу. Особлива увага приділяється послугам мережевих компаній. Галузевий характер клієнтської бази банку свідчить про те, що її переважно складають підприємства торгівлі та торгівлі. Значна частка корпоративних клієнтів припадає на харчову, транспортну, сільське господарство та будівництво [37].

Таким чином, АТ КБ «Приватбанк» є сучасним універсальним банком, який надає повний спектр доступних на вітчизняному ринку банківських послуг для обслуговування корпоративних та фізичних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів [36].

Фінансовий стан банку характеризується достатністю капіталу, якістю активів, ліквідністю балансу, операційною ефективністю та рівнем менеджменту банку. Використовуючи дані, наведені в таблиці, доцільно проаналізувати основні статті балансу АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2023 роки в таблиці 2.1.

Відповідно до таблиці 2.1 активи АТ КБ «Приватбанк» продовжують зростати протягом 2020-2023 років. У 2023 році активи банку зросли порівняно з 2020 роком на 297453 млн. грн. За даними таблиці у 2020-2023 роках основний приріст активів банку досягнуто за рахунок збільшення кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк». У 2021 році ця стаття балансу банку зросла на 10 млн 473 тис. грн, а у 2023 році кредити та заборгованість клієнтів АТ КБ «Приватбанк» склали 78787 млн грн, що значно більше, ніж у 2020 році [37].

Таблиця 2.1

Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу
 АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2023 рр. (млн. грн) [37]

Показники	Роки (у мільйонах грн)				Відхилення 2023 до 2020 рр. млн. грн
	2020	2021	2022	2023	
АКТИВИ					
Грошові кошти та їх еквіваленти	49 911	52835	96380	152282	46469
Кредити та аванси банкам	25 006	26243	103837	134237	78778
Кредити та аванси клієнтам	55 021	68213	68084	92019	13063
Інвестиційні цінні папери	221661	222277	239752	271847	18091
Поточні податкові активи	6660	9978	9079	4	2419
Відстрочені податкові активи	0	0	1100	1952	1100
Інвестиційна нерухомість	2933	1989	2155	2340	-778
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	953	1288	1389	1563	436
Основні засоби	6583	6074	5228	5127	-1355
Інші фінансові активи	3467	2644	4309	9493	842
Інші нефінансові активи	10128	9713	9189	9094	-939
Усього активів	382525	401296	540596	680008	297453
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Інші залучені кошти	0	0	128	2630	2630
Кошти клієнтів	312568	325303	471970	555525	159402
Поточні податкові зобов'язання	146998	25948	26098	25790	-146
Інші фінансові зобов'язання	4059	3770	2634	3038	-1425
Забезпечення	10687	3651	5804	5438	-4883
Інші нефінансові зобов'язання	2098	1705	2271	2741	173
Усього зобов'язань	329700	334581	482807	595162	265462
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	0
Емісійний дохід	23	23	23	23	0
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	0
Інші резерви	2248	4091	11449	-1741	- 5832
Резервні та інші фонди банку	8481	9596	-15168	12959	3363
Накопичений дефіцит	-171461	-	-	-	12618
Загальна сума власного капіталу	52825	66615	57789	84846	32021
Усього зобов'язань та власного капіталу	382525	401296	540596	680008	158071

За розглянутий період дані таблиці показують, що банк щороку відчував зростання грошових коштів та їх еквівалентів. З 2020 по 2023 рік грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 36469 млн. грн.

За аналізований період продані цінні папери в портфелі банку зменшилися на 25 126 млн. грн., а цінні папери в портфелі банку до погашення зросли на 49 279 млн. грн.

Статутний капітал, емісія та результати операцій з акціонерами залишалися стабільними без істотних змін протягом періоду, що розглядається. Це свідчить про стабільність основного капіталу банку та стабільність його фінансових операцій з акціонерами.

Із збільшенням активів банку зростали і його зобов'язання. Відповідно до таблиці, за 2020-2023 роки борг АТ КБ «Приватбанк» зріс до 265462 млн. грн. Основний приріст банківської заборгованості пов'язаний зі збільшенням коштів клієнтів.

Порівняно з іншими оглядовими статтями балансу субординований борг та інші фінансові зобов'язання банку мають тенденцію до зменшення на 6298 тис. грн., інші фінансові зобов'язання зменшилися на 1425 млн грн. [38].

Також доцільно провести аналіз фінансових результатів АТ КБ «Приватбанк» за період 2020-2023 рр., використовуючи дані, що наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники Звіту про прибутки або збитки в
АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (млн. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	млн. грн	%
Процентні доходи	35854	43686	66238	30374	45,85
Процентні витрати	(6537)	(3768)	(6616)	(79)	1,20
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	29317	39918	59622	30305	50,82
Комісійні доходи	35057	32945	41589	6532	18,63
Комісійні витрати	-11840	-12505	-17150	(5310)	30,96
Результат від операцій з іноземною валютою	3226	14655	10174	6948	315,38
Результат від переоцінки іноземної валюти	-1017	-7760	-1076	(59)	5,8
Витрати на виплати працівникам	-8904	-10096	-10552	(1648)	18,5
Амортизаційні витрати	-2183	-1970	-2175	(-8)	0,99
Інші адміністративні та операційні витрати	-2348	-10473	-10946	(8598)	-37,22

Інші доходи	1286	2815	2173	887	66,64
Прибуток/(збиток) до оподаткування	35067	34672	72766	37699	48,71
Витрати на податок на прибуток	-17000	-4474	-35001	(18001)	205,9
Прибуток/(збиток) за рік	35050	30198	37765	2715	7,74

Основним показником ефективної діяльності будь-якої компанії є чистий прибуток, тому для більш візуального сприйняття змін щодо цього показника зробимо рисунок 2.1. Підвищення показує, що компанія розвивається в правильному напрямку (Рис. 2.1).



Рис.2.1. Порівняння чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» в період 2021–2023 рр. [37]

Як показують дані таблиці, комісійні доходи АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році зросли на 18,63% порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано зі зростанням операційної діяльності банку. Комісійні витрати також зросли, але на нижчому рівні – 30,96%. Результати валютних операцій АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році зросли на 315,38% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про збільшення обсягів торговельних операцій або зміни курсів валют. Витрати на оплату праці зросли на 18%, але незначно, що пояснюється складною військовою ситуацією. Прибуток у 2023 році зріс на 7,74% порівняно з 2021

роком, що є позитивним знаком і може свідчити про стабільний фінансовий стан АТ «ПриватБанк», незважаючи на складну фінансову ситуацію в країні.

Отже, починаючи з 2020 року і на весь період, що розглядається до 2023 року, діяльність АТ КБ «Приватбанк» в цілому залишатиметься прибутковою. Банк залучає нових клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб, що сприяє динамічному розвитку установи.

Як відомо, показники ліквідності та кредитоспроможності є дуже важливими фінансовими показниками. Це допоможе оцінити, як швидко можливо використати свої активи для погашення короткострокових боргів.

Ризик ліквідності полягає в імовірності виникнення втрат або зниження доходів через неможливість Банку своєчасно виконувати фінансові зобов'язання або фінансувати зростання своїх активів.

Ключові цілі банківської політики в управлінні ризиком ліквідності включають: підтримання рівня ліквідності вище встановлених нормативів, зменшення ризику ліквідності шляхом накопичення достатнього обсягу високоліквідних активів для покриття можливих кризових ситуацій, а також диверсифікацію ресурсної бази з метою уникнення концентрації залучених коштів.

Банк зосереджується на підтримці стабільної бази фінансування, розширюючи свої ресурси, зокрема завдяки залученню депозитів від корпоративних клієнтів та приватних осіб.

Контроль ліквідності здійснюється через дотримання регуляторних вимог, таких як LCR та NSFR, а також через встановлення лімітів і контроль за показниками ліквідності, обсягами високоліквідних активів та концентрацією джерел фінансування. Для управління ліквідністю у кризові періоди банк розробив План відновлення діяльності, що містить опис причин кризи, її ознаки та заходи для вирішення проблем. У рамках плану визначено відповідальних за реалізацію заходів і порядок їх взаємодії. Крім того, банк регулярно проводить стрес-тестування ліквідності за різними сценаріями, включаючи несприятливі умови.

Банк управляє ліквідністю, враховуючи обіг, швидкість і валюту платежу, забезпечуючи її збереження на достатньо високому рівні для виконання всіх зобов'язань, підтримуючи необхідний баланс між власними і позиковими коштами, а також структуру капіталу за рахунок збільшення форм власного капіталу. Крім того, такий підхід дозволяє управляти прийнятним кредитним ризиком, який зможе задовольнити потреби вкладників, кредиторів та всіх інших клієнтів.

Щоб контролювати умови ліквідності, банки відстежують і підтримують такі критерії ліквідності, як негайна ліквідність, поточна ліквідність, короткострокова ліквідність і коефіцієнти покриття на рівнях, які значно перевищують необхідні мінімальні рівні.

Негайна ліквідність – це сума високоліквідних активів, необхідна для виконання непогашених зобов'язань протягом одного робочого дня. У 2023 році цей відсоток становив 94% при стандартному значенні 20%. У 2022 році цей показник становив 82%, а у 2021 році – 74%. Поточна ліквідність - це мінімальний розмір активів, що гарантує виконання поточних зобов'язань протягом одного місяця. У 2023 році ця норма становила 78%, а нормативне значення – 40%. Цей показник дещо зріс порівняно з 2022 роком (68%) та 2021 роком (64%). Короткострокова ліквідність - це сума активів, необхідна для покриття зобов'язань за один рік. У 2023 році показник становив 108% при нормативі – 60%. У 2021 роках відсоток також був значно вищим за норму (89% відповідно).

Аналіз цих показників (рис. 2.2) показує, що банк досить добре управляє ліквідністю та підтримує її на стабільно високому рівні. Ще одним позитивним моментом є те, що ліквідність має тенденцію до зростання.

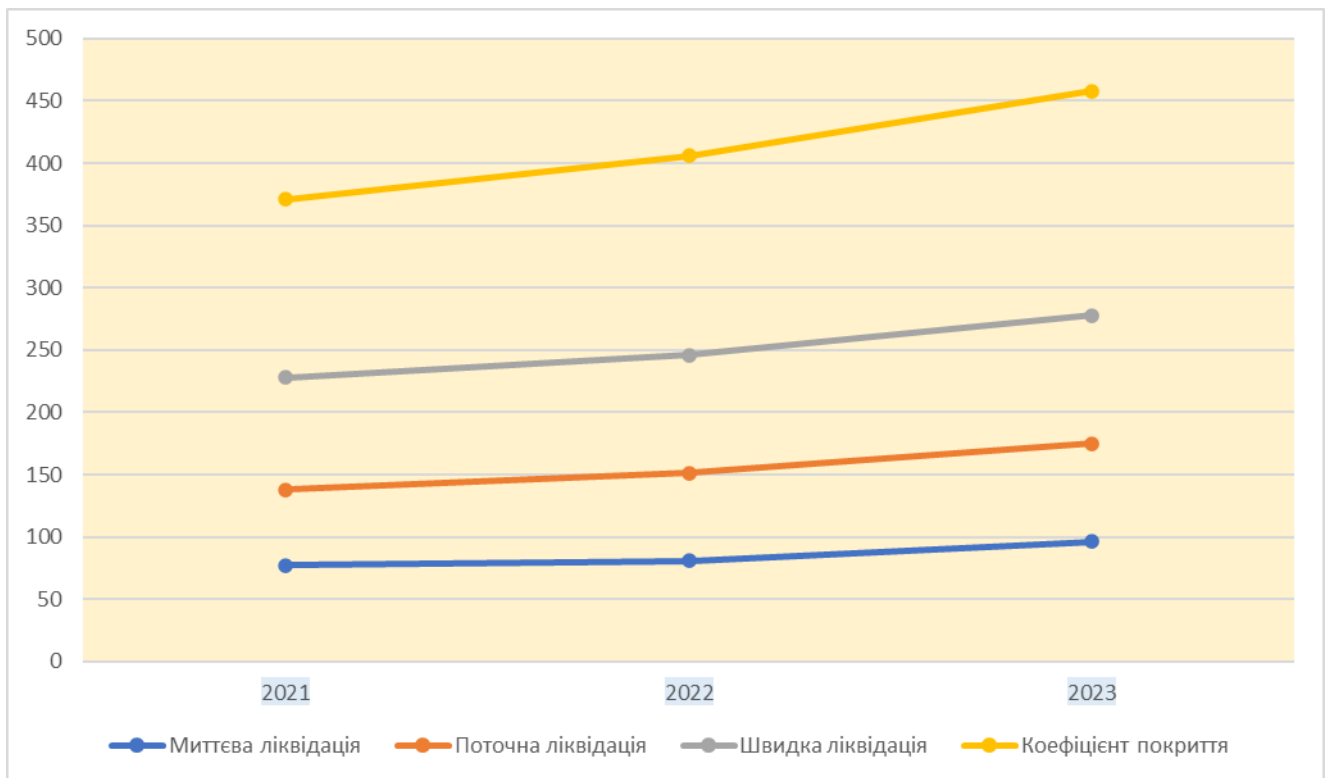


Рис. 2.2. Показники ліквідності та платоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2023 рр.

З моменту оголошення воєнного стану в Україні наприкінці лютого 2022 року військові дії агресорів на українській території завдали значних збитків цивільній інфраструктурі, офісам та житловому фонду на сході та півночі та в окремих регіонах. Широкомасштабне блокування бізнесу на території активних бойових дій значно вплинуло на порушення ланцюгів поставок, пошкодження або блокування транспортних шляхів, тим самим зниження активності на сусідніх територіях, а в деяких випадках і на решті території України. 24 лютого 2022 року Національний банк України увів такі тимчасові обмеження:

- зупинення роботи валютного ринку України, крім операцій з продажу клієнтами іноземної валюти;

- обмеження зняття готівки з рахунків клієнтів до 100 000 грн на день (без урахування заробітної плати та матеріальної допомоги). Але виключення мають окремі дозволи підприємств і установ, урядів і національних банків, що забезпечують виконання мобілізаційних планів (завдань);

- заборона видача готівки в іноземній валюті за рахунками клієнтів, крім підприємств і установ, які забезпечують виконання мобілізаційних планів (завдань), державних та індивідуальних повноважень національних банків.

- введення мораторію на міжнародні розрахунки в іноземній валюті (крім індивідуального дозволу підприємств і установ, що забезпечують виконання мобілізаційного плану (завдань) та уряду, НБУ) тощо

Якщо порушення сталося внаслідок військового нападу, то вимога щодо дотримання правил спостереження скасовується. Військові дії агресорів на території України завдали серйозної шкоди цивільній інфраструктурі, адміністративним і житловим будівлям в окремих районах північних і південних територій України та на сході, а також масштабного порушення роботи підприємств і підприємств на території.

Проте банк більш ніж удвічі збільшив прибуток до оподаткування у 2023 році порівняно з 2022 роком, що стало завдяки довірі клієнтів і розвитку бізнесу. Таким чином, сильні фінансові показники ПриватБанку демонструють його прагнення до: довгострокового розвитку та ефективності управління, навіть, у надзвичайно важкі воєнні роки; збільшенню рентабельності та підвищенню активності через кредитування бізнесу, незважаючи на ризики та економічну небезпеку.

2.2. Організаційна структура та управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» для забезпечення його ризикозахищеності

В умовах нестабільності основних фінансових ринків України, а отже, й великої кількості банківських ризиків та жорсткої конкуренції важливість процесу управління ліквідністю як невід'ємної частини управління банком постійно зростає. Одним із найважливіших факторів, що визначають ефективність управління ліквідністю банку, є правильний розподіл повноважень кожного елемента системи управління в процесі прийняття

рішень. Тому оптимізація організаційної структури підрозділів банку, є стратегічною метою менеджменту банку [39].

Важливою умовою ефективної діяльності банку є успішне виконання функцій управління з метою досягнення основних стратегічних цілей банку, вибір оптимальної організаційної структури для максимального задоволення інтересів клієнтів різними банківськими послугами.

Обрана організаційна структура повинна забезпечувати максимальну відповідність ринковим умовам, в яких функціонує банківська організація, сприяти раціональній організації праці працівників банку на всіх рівнях, успішному становленню та виконанню всіх функцій управління, максимальному задоволенню.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис. 2.3.

Люди є ключовим активом будь-якої організації та мають вирішальне значення для її успіху та ефективності. Ефективне управління цим ресурсом вимагає створення сприятливих умов для розвитку та інвестування необхідних ресурсів у цю сферу [40, 41]. На рисунку. 2.4 представлена кадрова динаміка АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки. Як бачимо, з 2021 по 2023 рік кількість працівників АТ КБ «Приват Банк» скоротилася на майже 6 тис. осіб (20 %). Значне зменшення чисельності персоналу в період з 2021 по 2023 рік пов'язане з кількома факторами, зокрема пандемією COVID-19, воєнною агресією росії, економічною кризою, оптимізацією бізнес-процесів, цифровізацією. Скорочення може мати як позитивні, так і негативні наслідки для банку. З одного боку, це може знизити витрати і збільшити прибутковість. З іншого боку, це може мати негативний вплив на моральний стан співробітників, продуктивність і обслуговування клієнтів. Важливо пам'ятати, що 6000 осіб – це значна кількість. Це скорочення штату, ймовірно, мало значний вплив на життя цих осіб та їхніх родини.



Рис. 2.3. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» [39]

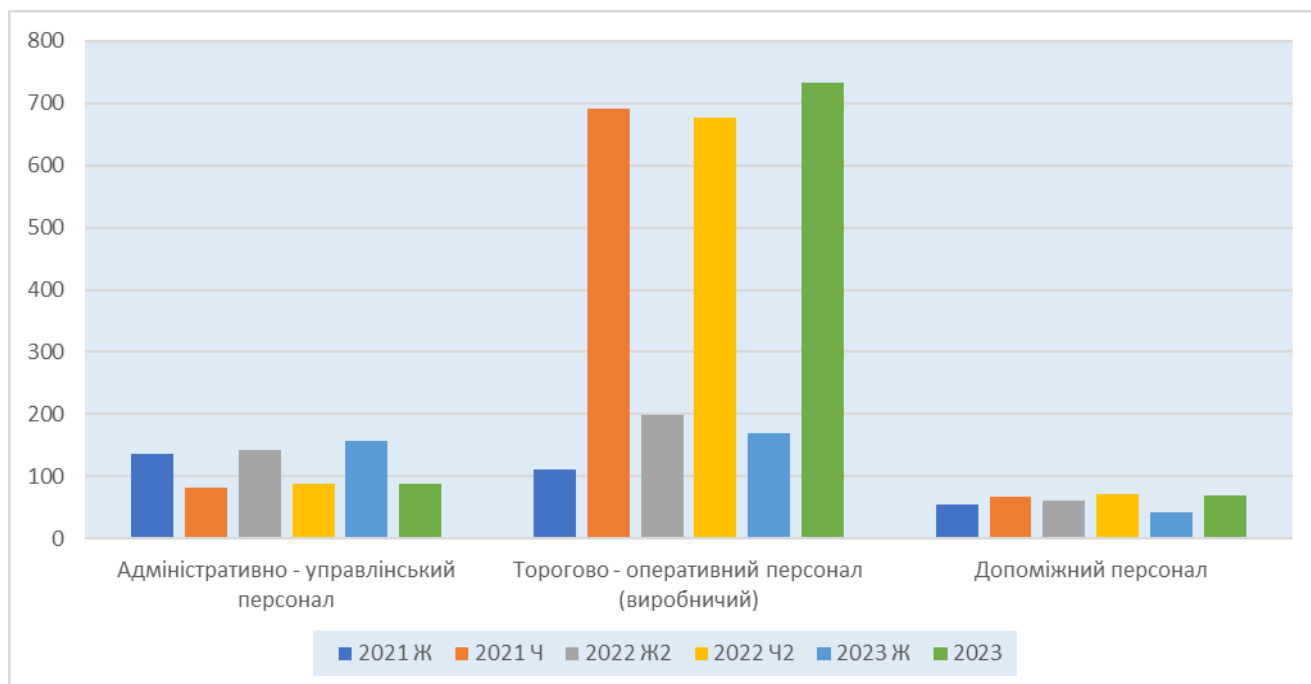


Рис.2.4. Характеристика складу персоналу АТ КБ «ПриватБанк»[42]

Для забезпечення ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками, відповідно до видів банківських ризиків, розглянутих нами в п.п.1.1.дипломної роботи, ПриватБанк використовує наступну організаційну структуру ризик - менеджменту в ПриватБанку (Рис. 2. 5):

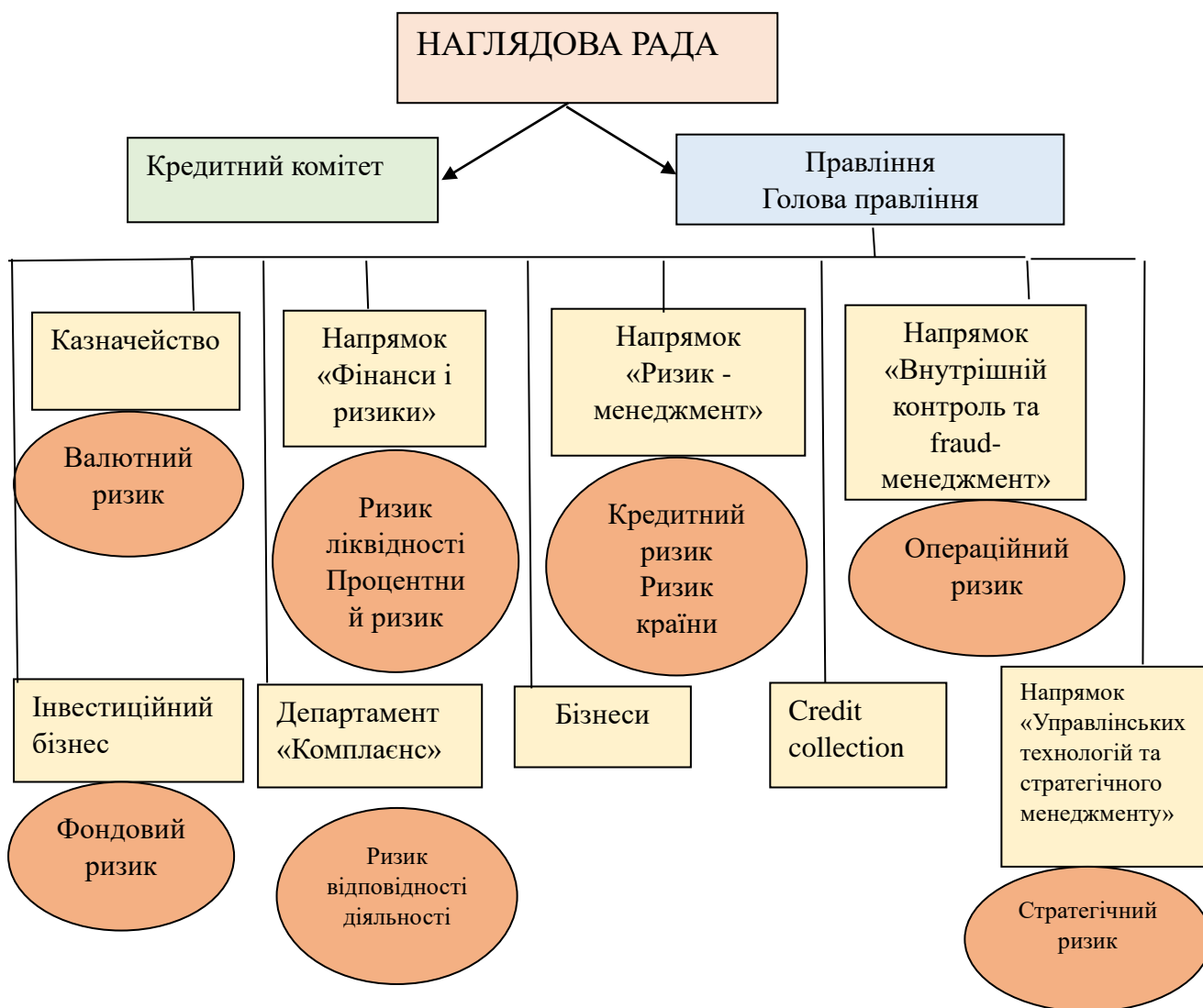


Рис. 2.5. Організаційна структура ризик - менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

У процесі управління ризиками задіяні наступні структурні підрозділи банку:

Наглядова Рада – виконує функції контролю за фінансовим станом банку.

Кредитний комітет – колегіальний орган, однією з основних функцій якого є управління ризиками, моніторинг рівня прийнятого банком ризику, оптимізація визначених ризиків.

Правління банку – вищий виконавчий орган банку, підзвітний Наглядовій Раді. Правління банку взаємодіє з Наглядовою Радою з питань ризик-менеджменту, виходячи із загальноприйнятих принципів корпоративного управління та ієрархії процесу управління ризиками.

Напрямок ризик-менеджмент – виконує функції управління кредитними ризиками. Діяльність департаменту спрямована на: оптимізацію кредитних ризиків, що виникають у процесі діяльності; створення ефективної системи прийняття рішень про емісію для управління діяльністю банку; надання кредитів, оцінка та контроль ризиків, формування відповідних резервів; покриття, проведення стрес-тестування, розробка та оцінка методологій ідентифікації, вимірювання та контроль кредитного ризику.

Напрямок «Фінанси і ризики» – виконує функції управління ризиком ліквідності та процентним ризиком. Діяльність напряму спрямована на: створення системи контролю, ідентифікації ризику ліквідності та процентного ризику; оцінку розміру ризику; контролю за виконанням банком нормативних показників, встановлених регулятором; своєчасного інформування керівництва у разі підвищення ризику ліквідності; проведення стрес-тестування.

Напрямок «Внутрішній контроль та протидії шахрайству» – виконує свої наступні функції: управління операційними ризиками, спрямованого на побудову ефективної системи внутрішнього контролю, включаючи підвищений рівень безпеки та ефективності банківських операцій; створення ефективних систем протидії шахрайству; методичне забезпечення виявлення, вивчення та усунення ризиків.

Напрямок «Бізнеси» – виконує функцію оцінки кредитного ризику на індивідуальній основі при наданні кредитів і додаткової допомоги контрагенту. Здійснює моніторинг фінансового стану позичальника, оцінка вартості та стану застави, розробляє кредитні продукти.

Департамент «Комплаєнс» призначений для контролю податкових та інших комплаєнс-ризиків.

Усвідомлюючи фундаментальну роль людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей компанії та подоланні викликів і ризикозахищеності, банк інвестує у побудову міцних стосунків зі співробітниками, постійно покращуючи умови праці та мінімізуючи ризики. Банк прагне створити сучасні умови праці, які сприяють відкритому спілкуванню, високій ефективності роботи та розвитку особистості. Водночас банк прагне розробляти та впроваджувати політику, яка сприятиме дотриманню етики, довіри, відданості, командного духу та прийняття різноманітності на робочому місці.

Під час проведення досліджень управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» проблем з плинністю кадрів виявлено не було. Так, починаючи з 2022 року. Цей показник для компанії становить 8%, що свідчить про відсутність суттєвих явищ у процесі переміщення персоналу.

Оскільки банки покладаються на досвід і активи своїх глобальних материнських компаній, критичних моментів в управлінні персоналом немає. Однак є одна сфера розвитку, яка заслуговує на увагу. Це система навчання, самоосвіти та розвитку особистості.

Політика розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк» включає такі елементи, як: професійний та особистісний розвиток, оцінка результатів і діяльності співробітників, розвиток кар'єри, освіта; розвиток і управління кадровими резервами. На рисунку 2.6. продемонстровано структурні елементи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» [42].

Розвиток персоналу починається з визначення або оцінки потреб банку. Політика оцінки персоналу базується на єдиних принципах, які оцінюють рівень компетентності, знань, комерційних і професійних навичок, необхідних для посади, якість і кількість виконаних робіт, ефективність діяльності, ступінь досягнення поставлених цілей.

Працівники оцінюються індивідуально. За визнані досягнення передбачені відповідні винагороди.



Рис. 2.6. Структурні елементи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

Дистанційна освіта – це комплексна освітня послуга, яка надається з використанням спеціалізованого інформаційного освітнього середовища на основі дистанційного обміну освітньою інформацією. Дистанційне інформаційно-дидактичне середовище – це сукупність систем передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного забезпечення, організаційно-методичного забезпечення, орієнтованих на освітні потреби користувачів. Дистанційне навчання має такі переваги: оперативні, інформаційні (підвищення доступності навчальної інформації на спеціальних серверах та представлення слухачам через інтерактивні веб-канали, списки розсилки та інші засоби Інтернету), психологічні (створення більшої зручності у стосунках), емоційні для самовираження – психологічні

стани, усунення психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок у вербальному спілкуванні), економічні (зменшення транспортних витрат, зниження витрат на оренду приміщень, зменшення загальноосвітніх витрат за рахунок скорочення документообігу).

2.3. Стратегічні завдання політики АТ КБ «ПриватБанк» в ракурсі внутрішнього управління ризиками

Система ефективного внутрішнього контролю, як відомо, значно підвищує результативність роботи компанії, мінімізує ризики втрати активів, сприяє забезпеченню точності фінансової звітності та допомагає дотримуватися законодавчих вимог. Розглянемо за якими напрямками організовано систему внутрішнього управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» [43].

Комплаєнс-ризик являє собою можливість виникнення збитків, санкцій, втрат або недоотримання очікуваних доходів, а також пошкодження репутації через порушення Банком законодавства, нормативних актів, ринкових стандартів, правил чесної конкуренції, корпоративної етики, а також конфлікти інтересів чи невиконання внутрішніх регламентів Банку.

Основні завдання політики АТ КБ «ПриватБанк» щодо управління комплаєнс-ризиками включають створення системи ефективного управління ризиком шляхом своєчасної ідентифікації, оцінки, моніторингу, контролю, звітування та надання рекомендацій для його зниження [44]. Важливим є також впровадження системи для реагування на негативні тенденції ще на початкових стадіях їх виникнення з метою попередження критично високих показників ризику.

Отже, як показують проведені дослідження, АТ КБ «ПриватБанк» проводить оцінку комплаєнс-ризиків за трьома напрямками:

1. *Ризик відмивання грошей та фінансування тероризму:*
недотримання вимог процедур AML/KYC;

порушення санкційних правил;
ризиковані операції клієнтів.

2. Поведінковий ризик:

порушення етичних норм поведінки керівниками та співробітниками;
недотримання норм трудового законодавства;
конфлікти інтересів;
прояви корупції.

3. Ризик невиконання вимог законодавства та регуляторних норм, а також внутрішніх документів Банку:

порушення у питаннях організації внутрішньої структури або процесу прийняття рішень;

недотримання норм банківського та валютного законодавства, законів щодо платіжних послуг, міжнародних стандартів і правил;

помилки в управлінні проблемними активами;

порушення обмежень під час проведення операцій з пов'язаними особами;

недотримання антимонопольного законодавства;

невідповідність нормам законодавства про цінні папери;

порушення вимог щодо захисту персональних даних (ПД);

невиконання вимог регулятора;

недотримання вимог стосовно своєчасності та точності подання звітності;

порушення стандартів інформаційної безпеки;

неправильне поводження з інформацією, що має обмежений доступ;

невиконання законодавства в інших регульованих сферах.

Стратегічні цілі політики Банку щодо управління репутаційним ризиком включають створення ефективної системи для оцінки, моніторингу та контролю цього ризику, а також попередження його виникнення та мінімізацію можливих наслідків. Оцінювання ризику передбачає аналіз як первинних, так і залишкових ризиків, з урахуванням наявних контрольних заходів. Воно

здійснюється на основі ймовірності виникнення репутаційного ризику та його впливу на діяльність, що оцінюється якісно та кількісно згідно з внутрішніми положеннями Банку.

Операційний ризик - це можливість виникнення збитків, додаткових витрат або втрати доходу через помилки в організації внутрішніх процесів, ненавмисні або навмисні дії персоналу або інших осіб, збої в інформаційних системах Банку, а також вплив зовнішніх чинників. До операційного ризику відноситься також юридичний ризик, але при цьому не враховуються репутаційний і стратегічний ризики.

Банк застосовує комплексний підхід до управління операційними ризиками, орієнтований на розвиток культури контролю та управління ризиками, мінімізацію втрат від реалізації таких ризиків, оптимізацію внутрішніх процесів і продуктів, а також забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Управління операційними ризиками в Банку здійснюється за допомогою різноманітних інструментів і методів, таких як база даних внутрішніх і зовнішніх подій, ключові індикатори ризику (KRI), самооцінка операційних ризиків, сценарний аналіз, перевірки внутрішнього та зовнішнього аудиту, оцінка значних подій, аналіз нових продуктів та змін у діяльності Банку, а також ризиків, пов'язаних з аутсорсингом.

Для забезпечення цілісності та ефективності управління операційними, юридичними й інформаційними ризиками, впровадження систем внутрішнього контролю і захисту інформації, а також для управління ризиками, що виникають під час взаємодії з небанківськими установами та аутсорсерами, в Банку створено Комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою.

Чіткий розподіл обов'язків між управлінськими органами Банку дозволяє ефективно функціонувати системі управління та внутрішнього контролю. Основні напрямки внутрішнього контролю в Банку охоплюють:

контроль за досягненням стратегічних цілей Банку;

контроль ефективності фінансових та операційних процесів під час здійснення банківських та інших операцій;

контроль управління активами та пасивами;

забезпечення збереження активів Банку;

контроль за ефективністю управління ризиками;

дотримання законодавчих вимог, нормативних актів Національного банку України та внутрішніх політик Банку;

забезпечення достовірного, повного та своєчасного ведення бухгалтерського обліку, складання і публікації фінансової та іншої звітності;

управління інформаційними потоками, включно з доступом до інформації та її наданням, а також підтримка системи інформаційної безпеки.

В АТ КБ «ПриватБанк» впроваджено трирівневу систему внутрішнього контролю, яка базується на розподілі функцій між різними підрозділами Банку, за винятком тих функцій, які належать до виключної компетенції Наглядової ради, Правління або комітетів згідно з законодавством України та нормативними актами Національного банку України;

Перша лінія захисту - це бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки, які ініціюють і проводять операції, беруть на себе ризики під час своєї діяльності, відповідають за їхнє поточне управління та виконують контрольні заходи.

Друга лінія захисту - підрозділи з управління ризиками та напрямок "Комплаєнс", які забезпечують контроль за тим, щоб процедури контролю і заходи з управління ризиками, розроблені першою лінією, були правильно впроваджені та функціонували ефективно.

Третя лінія захисту - підрозділ внутрішнього аудиту, що проводить незалежну оцінку роботи першої та другої ліній захисту, а також загальної ефективності системи внутрішнього контролю.

Таким чином, Система внутрішнього контролю в управлінні ризиками охоплює всі аспекти роботи Банку і включає:

Попередній контроль, який здійснюється до проведення банківських операцій. Він охоплює процеси відбору персоналу, управління фінансами,

матеріальними ресурсами, вибір постачальників товарів, робіт і послуг, а також розробку і впровадження нових продуктів.

Поточний контроль, який виконується під час проведення операцій. Він включає нагляд за дотриманням законодавства і внутрішніх нормативних актів Банку, правил прийняття рішень, а також контроль за правильністю, своєчасністю і достовірністю відображення операцій у бухгалтерському обліку і звітності, а також за збереженням активів Банку.

Подальший контроль, який проводиться після завершення операцій. Він передбачає перевірку законності та правильності виконаних операцій, відповідності документів встановленим вимогам, аналіз виконання посадових обов'язків працівниками, виявлення порушень і визначення заходів для їх усунення, а також моніторинг досягнення планових показників, визначених у стратегії розвитку Банку, бізнес-планах і бюджеті. До цього також входить перевірка повноти і достовірності фінансової, управлінської, податкової і статистичної звітності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Нормативно-правова база для керування ризикозахищеністю банківських установ України

Нормативні документи, що регулюють ризикозахищеність банків в Україні, охоплюють різні аспекти діяльності банківських установ, зокрема управління ризиками, фінансову стабільність і захист інтересів клієнтів. До ключових нормативних актів щодо ризикозахищеності відносяться:

Закон України "Про банки і банківську діяльність" був прийнятий Верховною Радою України 7 грудня 2000 року і набув чинності з 1 січня 2001 року. Цей закон став основоположним нормативним актом, що регулює діяльність банківської системи в Україні, визначає правові засади створення, функціонування, реорганізації та ліквідації банків, а також регулює питання нагляду і контролю за їхньою діяльністю, включаючи питання управління ризиками, капіталізації та забезпечення фінансової стабільності банків [45].

Постанова Правління Національного банку України № 64 "Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" була прийнята 11 червня 2018 року і набула чинності з 1 липня 2018 року. Цей документ встановлює вимоги до організації системи управління ризиками в банках і банківських групах, а також визначає принципи, методи та інструменти, які банки повинні використовувати для ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків. "[46].

Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" був прийнятий Верховною Радою України 12 липня 2001 року. Цей закон набув чинності з 1 січня 2002 року. Він регулює правовідносини, що виникають у сфері надання фінансових послуг, а також визначає засади державного регулювання ринків фінансових послуг,

включаючи вимоги до фінансових установ щодо управління ризиками, забезпечення їхньої стійкості та захисту прав споживачів в Україні [47].

Постанова Правління Національного банку України № 351 "Про затвердження Правил обов'язкового резервування коштів банками України" була прийнята 16 вересня 2015 року. Цей документ регулює порядок формування обов'язкових резервів банками України, які є одним із інструментів управління ліквідністю та стабільністю банківської системи, що є одним із механізмів управління ризиками ліквідності [48].

Українські банки, особливо великі та системоутворюючі, під час управління ризиками також керуються рекомендаціями Базельського комітету з банківського нагляду. Це міжнародні стандарти, що охоплюють різні аспекти ризик-менеджменту, включаючи кредитні, ринкові, операційні ризики. Базельські принципи управління ризиками - це сукупність міжнародних стандартів і рекомендацій для банків, розроблених Базельським комітетом з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) [49]. Ці принципи спрямовані на забезпечення стабільності та надійності банківських систем у всьому світі, а також на підвищення якості управління ризиками в банках. Загалом, Базельські принципи управління ризиками впроваджувалися поступово з кінця 1980-х років, і кожна нова версія адаптувалася до сучасних викликів і змін у фінансовій системі.

Основні етапи впровадження Базельських принципів представлені на рисунку 3.1.

Базель I (1988 рік). Вперше представлений у 1988 році, "Базель I" фокусувався на встановленні мінімальних вимог до капіталу для банків. Цей стандарт вимагав від банків підтримувати мінімальний рівень капіталу, що визначався на основі ризиків, пов'язаних з активами банку.

Базель II (2004 рік). Запроваджений у 2004 році, "Базель II" значно розширив попередні стандарти. Він включав три основні компоненти (положення) щодо забезпечення ризикозахищеності банківських установ: мінімальні вимоги до капіталу, засновані на кредитному ризику, ринковому

ризиків і операційному ризику; процес наглядової перевірки, який затверджує, що банки не тільки виконують мінімальні вимоги до капіталу, але й мають належні внутрішні процеси управління ризиками; ринкова дисципліна через розкриття інформації, яка забезпечує прозорість діяльності банків.

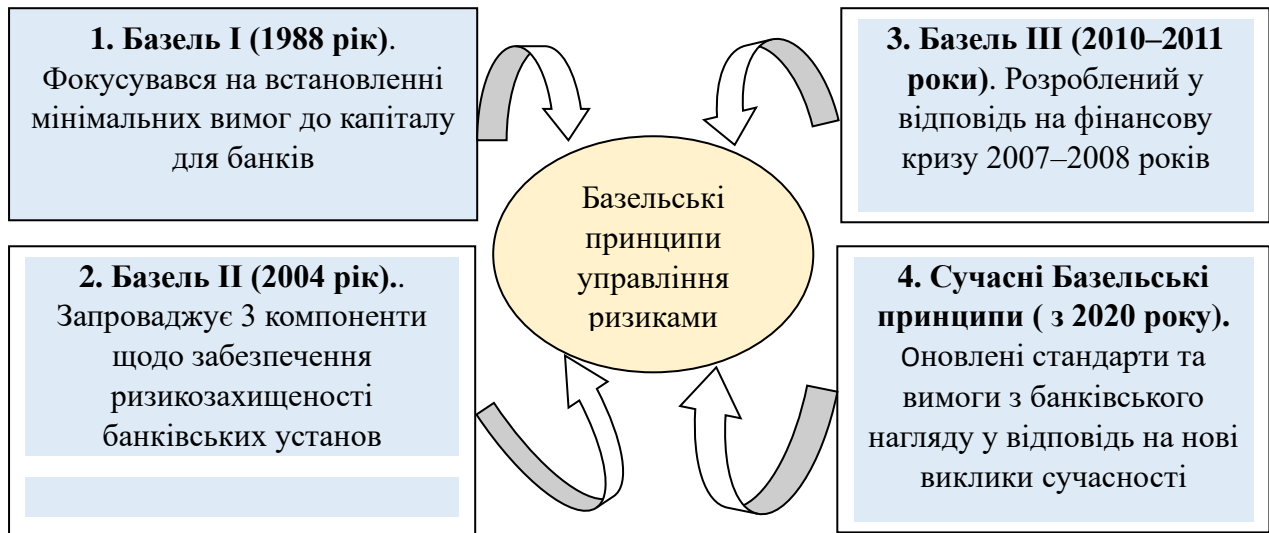


Рис. 3.1. Основні етапи впровадження Базельських принципів управління ризиками

Базель III (2010–2011 роки). Розроблений у відповідь на фінансову кризу 2007–2008 років, "Базель III" був впроваджений у 2010–2011 роках. Він підвищив вимоги до якості та кількості капіталу, ввів нові буфери капіталу, вимоги до ліквідності та обмеження на кредитне плече. Ці нові стандарти мали на меті зміцнити банківську систему і запобігти майбутнім фінансовим кризам.

До сучасних Базельських принципів (з 2020 року) відносяться оновлені стандарти та вимоги, викладені Базельським комітетом з банківського нагляду у відповідь на нові виклики, що виникли після впровадження попередніх версій стандартів. Основні акценти були зроблені на посиленні регуляторних вимог і поліпшенні якості управління банківськими ризиками. Ці принципи є частиною продовження реформ, відомих як "Базель III", які були значно розширені та уточнені. Основні положення, які були уточнені та включені в принципи 2020 року:

Капітальні вимоги. Подальше підвищення мінімальних вимог до капіталу для банків, включаючи введення додаткових буферів капіталу, які можуть бути використані в разі фінансової кризи. Вимоги до капіталу були уточнені для більш точного відображення ризиків, пов'язаних з різними активами банку.

Ліквідність. Введення нових показників ліквідності, таких як Коефіцієнт короткострокової ліквідності (LCR) та Коефіцієнт довгострокового фінансування (NSFR), які спрямовані на забезпечення стабільності банків у періоди фінансового стресу. Більша увага до управління ліквідністю в межах банківських груп та на консолідованій основі.

Кредитне плече. Впровадження більш жорстких обмежень на кредитне плече (Leverage Ratio), щоб обмежити надмірне використання запозичених коштів банками.

Ризики, пов'язані з кліматичними змінами. Визнання важливості врахування кліматичних ризиків та їх впливу на банківську діяльність. Рекомендації щодо інтеграції ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, у процеси управління ризиками банків.

Інформаційні технології та кіберризики. Підвищена увага до управління кіберризиками та захисту інформаційних систем банків. Вимоги до банків щодо забезпечення стійкості їхніх ІТ-систем та планування безперервності бізнесу у випадку кіберінцидентів.

Нагляд та звітність. Уточнення вимог до наглядових органів щодо моніторингу та оцінки ризиків, з якими стикаються банки. Зобов'язання банків розкривати більш детальну та зрозумілу інформацію про свої ризики та капітальну структуру, що сприяє підвищенню ринкової дисципліни.

Ці оновлення були спрямовані на подальше зміцнення глобальної фінансової системи, підвищення стійкості банків до ризиків та забезпечення більшої прозорості у банківському секторі.

Закон України "Про Національний банк України" був прийнятий Верховною Радою України 20 травня 1999 року і набув чинності 24 липня 1999

року. Цей закон визначає правовий статус, функції, повноваження та організацію діяльності Національного банку України як центрального банку країни, включаючи наглядову функцію за банками і фінансовими установами, що охоплює контроль за їхньою ризикозахищеністю [50].

У серпні 2023 року ПриватБанк та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) підписали угоду в рамках програми поділу ризиків (Risk Sharing Program), спрямовану на надання кредитів мікро-, малим, середнім і великим підприємствам. Крім того, було запущено грантову програму «Конкурентоспроможність малих та середніх підприємств у країнах Східного партнерства» (КМСП у країнах СП), яка фінансується за підтримки Європейського Союзу в рамках ініціативи EU4Business і покликана підтримати мікро-, малі та середні підприємства [51].

На теперішній час Національний банк України оновив підхід до управління ризиками банків з урахуванням норм законодавства Європейського Союзу та вимог Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [52].

Це стосується визначення мінімального розміру групового банківського та ринкового ризиків та включає наступні кроки щодо ризикозахищеності банків:

Виокремити ризики інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційної безпеки в архітектурі операційного ризику (відокремивши кіберризик як їхню частину) і запровадити визначення цих ризиків;

Уточнити загальний підхід до управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційної безпеки з урахуванням вимог відповідних нормативних актів Національного банку, що регулюють функціонування інформаційних систем банку та інформаційну безпеку;

Удосконалити вимоги до управління ринковими ризиками: створити «трейдинг-деск» для управління торговельним портфелем; уточнити критерії віднесення продуктів до операцій і рахунків;

Запровадити вимоги щодо визначення дій, пов'язаних із припиненням індикаторів грошового та валютного ринку;

Включити до управлінської звітності інформацію про його керівників або власників, які брали значну участь у звітності керівництва щодо ризиків;

Організувати систему управління ризиками в банківській групі без урахування учасників, показники яких можуть не враховуватися в інтегрованій звітності банківської групи.

Крім того, у цьому Законі визначено строки запровадження банками розрахунку мінімального розміру ринкового ризику, зокрема:

Розробка внутрішньобанківських положень щодо розрахунку мінімального розміру ринкового ризику, який банки повинні забезпечувати до 1 жовтня 2023 року;

Пробні розрахунки проведуть протягом листопада-грудня 2023 року та інформацію про результати нададуть Національному банку;

Розрахунок мінімального розміру ринкового ризику згідно оновлених вимог - з 29.12.2023 (станом на 01.01.2024).

Зміни до Положення про організацію систем управління ризиками банків України та банківських груп [53] та Порядку визначення мінімального розміру ринкового ризику банків України затверджено постановою Держради №40. Банку України від 30.03.2023р. Цей документ набув чинності 4 квітня 2023 року [54].

Як показують проведені дослідження, протягом останніх місяців 2023 року ризик порушень і скорочення надходжень міжнародної допомоги зріс. Зараз це одна з головних загроз для макростабільності, а в майбутньому це буде загроза безпеці, особливо через її тривалість, ведення бойових дій та характер їх інтенсивності.

На сьогодні в АТ КБ «ПриватБанк» діє Положення банківської групи «ПРИВАТБАНК» про систему управління ризиками, затвердженого рішенням наглядової ради публічного акціонерного товариства комерційного банку «ПРИВАТБАНК» Протокол № 20 від 26.12.2012 року. У цьому Положенні

надано характеристику основним видам ризику, їх класифікація, загальні поняття управління ризиками та визначені загальні принципи аналізу ризиків. Проте, все ж таки, це положення не можна вважати як стандарт і керівництво для управління ризикозахищеністю.

Ці нормативні документи разом створюють правову базу для забезпечення ризикозахищеності банків в Україні, сприяючи стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників і клієнтів.

3.2. Удосконалення економіко-організаційних аспектів у процесі управління ризиками в банківських установах

Банківські установи відіграють дуже важливу роль у сучасному суспільстві, оскільки від їх стабільного функціонування залежить рівень економічного зростання країни. Проте, такі фактори, як зміна економічних процесів, нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, недосконалість законодавства, прискорення науково-технічного прогресу, жорстка конкуренція, зростання витрат, не завжди достатній рівень виконання договірних зобов'язань, зношеність обладнання та багато інших зовнішніх і внутрішніх факторів ризику негативно впливають на їх господарську діяльність [55-57]. Це зумовлює необхідність пошуку ефективних шляхів забезпечення ефективного та стабільного функціонування та розвитку банків, які можуть поєднувати дотримання їх інтересів та врахування суспільних потреб.

Серед основних проблем процесу управління ризиками в нашій країні можна виділити наступні: відсутність єдиного стандарту у процесі управління ризиками, незважаючи на те, що питання цієї спрямованості розглядаються в окремих нормативних документах (п. 2.3 дипломної роботи); недостатній рівень культури управління бізнес-ризиками.

Попри те, що існують проблеми управління бізнес-ризиками в Україні, стабільний розвиток є найбільш бажаним етапом життєвого циклу будь-якої

організації, основною метою якої є збереження досягнутого рівня розвитку в заданих межах протягом максимально тривалого часу в умовах постійного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Необхідно налагодити ефективний механізм управління ризиками, щоб знизити ступінь їх впливу на економічну безпеку, тим самим, зменшивши можливість втрати стабільності та підвищивши загальну ефективність корпоративного управління. Формування механізмів управління ризиками та впровадження їх у реальну діяльність має здійснюватися так, щоб банківська організація мала можливість своєчасно реагувати навіть на найменші зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [58].

Таким чином, можна дійти висновку, що успіх кожної організації багато в чому залежить від того, наскільки точно вона буде орієнтуватися в складному середовищі, наскільки точно зможе передбачити і врахувати появу негативних факторів, що призводять до збитків. Тому одним із головних завдань банківських установ у сфері управління ризиками є превентивне реагування та мінімізація негативних факторів, а не повне їх запобігання.

Під час побудови механізму управління ризиками, насамперед, доцільно визначити рівень централізації управління ризиками банку. Дослідження діяльності АТ КБ «ПриватБанк» щодо управління ризикозахищеністю (п. 2.2 дипломної роботи) показало, що функції управління ризиками покладаються на керівників або спеціалістів таких структурних підрозділів, які безпосередньо призначені для управління ризиками: напрямок ризик-менеджмент, напрямок «Фінанси і ризики», напрямок «Внутрішній контроль та протидії шахрайству» та Департамент «Комплаєнс». Проте, ці та усі інші напрямки забезпечують частковий контроль за конкретними видами ризиків. Тобто, дослідження діяльності банку показало, що немає єдиного, цілісного підходу до функції управління ризиками одним структурним підрозділом і що ці функції покладаються на керівників або спеціалістів різних основних структурних підрозділів. Оскільки вони не є експертами з ризиків, вони не мають здатності ефективно прогнозувати ризикові ситуації та керувати ними. Але для

забезпечення стабільного розвитку підприємства керівники повинні не чекати виникнення такої ситуації, а залучати експертів з управління ризиками, тобто ризик-менеджерів, які можуть взяти на себе відповідальність за управління ризиками господарської діяльності.

Тому ми вважаємо, що безпосереднє виконання функцій управління ризиками можливе при формуванні Спеціальних відділів (департаментів) управління ризиками, до яких входять фахівці з управління ризиками (ризик-менеджери) з конкретними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами [59, 60].

Діяльність ризик-менеджера має свої унікальні особливості. При організації відділу управління ризиками слід керуватися декількома принципами:

1) Прийняття ризику та функції контролю господарських організацій повинні бути розмежованими. Керівники, які працюють в умовах існування певних ризиків, не зобов'язані самостійно визначати їх прийнятний рівень.

2) Фахівці, що займаються процесами управління ризиками, повинні мати прямі та безкоштовні засоби контакту з представниками вищого керівництва. Нерідкі випадки розвитку загрозливих подій, коли ризик-менеджери повинні швидко інформувати про них своє керівництво та надавати цю інформацію якнайшвидше та без зволікань;

3) Керівництво компанії та керівники підрозділів повинні бути поінформовані про ризики, які можуть вплинути на ефективну діяльність компанії. Особливо це стосується великих компаній і підприємств з високою часткою ризикованих ситуацій.

Крім того, щоб швидше і легше будувати різноманітні моделі вирішення проблем, що виникають у процесі управління ризиками, необхідно знати особливості бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами, основи права, статистики та математичного моделювання. Щоб цілісно аналізувати різноманітні ринкові процеси, ризик-менеджери повинні володіти англійською

мовою та навиками програмування. Отже, функціональними обов'язками таких спеціалістів є:

- прогнозування та мінімізація ризику;
- вибір способу страхування;
- контроль процесів управління ризиками;
- оцінка ефективності прийнятих рішень;
- обов'язкове знання іноземної мови;
- знання математичного моделювання.

Здатність використовувати економетричні моделі в реальній діяльності допомагає ризик-менеджерам пришвидшити процес виявлення найбільш загрозливих ризиків для своїх компаній.

Ефективність управління ризиками повинна узгоджуватися з кінцевою метою всього управління та контролю ризиків, тобто забезпечення максимального збереження активів і капіталу на основі мінімізації ризиків, які можуть неочікувано значно скоротити ресурси компанії. Оскільки АТ КБ «ПриватБанк» працює не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку, різноманітні ризики часто перешкоджають ефективній роботі підприємства.

Представляється доцільним виділити три основні організаційні аспекти створення структури управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк»:

- функціональні обов'язки діяльності ключових ризик-менеджерів;
- діяльність Департаменту управління ризиками;
- взаємозв'язок відділу з іншими структурними підрозділами підприємства.

У діяльності фахівців «Департаменту ризик-менеджменту» в процесі моделювання та контролю ризик-рішень можна виділити наступні етапи:

- діагностика загального стану підприємства;
- аналіз даних зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування виникнення ризику;
- моделювання методів вирішення задач;
- процес узгодження рішень;

організація та впровадження запропонованої програми (системи) управління ризиками.

При цьому професіонали у сфері управління ризиками повинні використовувати ризик-стратегії. Стратегія управління ризиками включає конкретні способи управління діяльністю підприємства в ситуаціях невизначеності, основними фундаментальними ознаками яких є прогнозування ризиків і дії щодо їх мінімізації.

Крім того, одним із основних завдань «Департаменту управління ризиками» є надання заступникам директора завдань та рекомендацій на кожному етапі прийняття рішень. Інші заходи, які має вжити новостворений департамент для зниження ступеня ризику, повинні включати: диверсифікація; отримання додаткової інформації; оцінка впливу ризиків на діяльність банку; лімітування; страхування.

Для того, щоб з'ясувати, чи вигідна така ініціатива не лише з точки зору логічного ланцюга завдань, а й з точки зору економічного обґрунтування, варто поррахувати вартість на створення цього конструктивного елемента. Після того, як один із методів «Департаменту управління ризиками» оцінить вплив ризиків та їх превентивного визначення у сфері діяльності банку на прибутковість різних операцій, є можливість оцінити ефективність його функціонування. У цьому допоможуть методи експертної оцінки шляхом визначення коефіцієнта згоди (перевірка узгодженості думок).

3.3. Організація комплаєнс-менеджменту для забезпечення економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

Підходи до управління діяльністю банків в умовах економічної кризи значно змінюються, тому необхідно розробити спеціальні інструменти для моніторингу наслідків впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на економічну безпеку фінансових організацій. У існуючій реальності підходи, орієнтовані на управління ризиками, є найважливішими факторами як в

управлінні бізнесом, так і в організаціях зовнішнього та внутрішнього контролю.

Різні спроби поєднати інституційні підходи до проблем функцій внутрішнього контролю та досвіду економіки, права та соціології приводять до розробки нових форм та моделей контролю, які базуються на правилах і встановлених стандартах.

Підтверджуючи високий рівень надання власних послуг та задля зміцнення довіри з боку клієнтів, банківські установи повинні будувати такі власні комплаєнс-системи, які забезпечують їм максимальну відповідність нормам ведення банківського бізнесу, а також зовнішнім стандартам.

Використання категорії «комплаєнс» у вітчизняній фінансовій практиці має свій початок із приходом в Україну дочірніх компаній західних фінансових структур, для яких ця функція є законодавчо обов'язковою і добре сформованою.

Уперше поняття «комплаєнс» в Україні було задекларовано Постановою НБУ від 28.03.2007 р. № 98 «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України». Згідно цього нормативного документу комплаєнсом визначається діяльність, що пов'язана із дотриманням вимог законодавства та внутрішніх процедур [61].

В економічній літературі єдиного підходу до тлумачення категорії «комплаєнс» немає і досі. «Комплаєнс» (від англ. compliance – згода, відповідність, погодження, відповідність зовнішнім і внутрішнім вимогам або нормам) фахівці з банківського менеджменту розглядають комплаєнс наступним чином (табл. 3.1).

Ми повністю підтримуємо думку Швидкої Т. щодо визначення комплаєнс-контролю як системи контролю за дотриманням норм, тобто створення внутрішньої системи контролю, яка має на меті запобігти ризикам та/або ліквідації в компанії [59, с. 87].

Вважаємо, що комплаєнс є однією з найважливіших моделей контролю, яка гарантує вирішення проблем, пов'язаних із поліпшенням якості

внутрішнього контролю, легітимністю керівництва та персоналу компанії, а також превентивний контроль ризиків.

Таблиця 3.1

Тракування категорії «комплаєнс» у роботах дослідників

Автор	Тракування категорії «комплаєнс»
Швидка Т.	система управління комплаєнс-контролю – це заходи, які мають на меті проведення аналізу та дослідження діяльності господарського товариства в розрізі дотримання всіма співробітниками встановлених правил і забезпечує знаходження діяльності такого товариства в правовому полі. Іншими словами, завданням комплаєнс-контролю є створення системи внутрішнього контролю, на меті якого є запобігання виникненню ризиків і/або їх ліквідація на підприємстві
Жарій Я.	складова процесу управління комплаєнс-ризиками в поєднанні з контролем за процесом забезпечення фінансової безпеки банку
Ковальчук О.	комплексна система керування ризиком комплаєнс, що дозволяє ідентифікувати даний вид ризику та здійснювати його систематичний моніторинг, забезпечуючи при цьому безперервну діяльність банку та зменшуючи рівень прояву загроз, які носять нефінансовий характер втрат банку
Калініченко Л.Л.	важливо запровадити офіційне визначення термінів «комплаєнс-контроль», «комплаєнс-культура», «комплаєнс-ідеологія», включивши в структуру комплаєнс-системи не тільки організаційні, а й процесні та технологічні елементи; чітко визначити види комплаєнс-ризиків; розробити організаційний механізм забезпечення комплаєнс-контролю
Коляда І.	різновид внутрішнього контролю тобто свого роду процес, тобто сукупність заходів та засобів, направлених на виявлення проблемних ситуацій та моніторинг діяльності банківської установи
Деревська О.	елемент процесу корпоративного управління в банку та інструмент внутрішнього контролю
Клюско Л.	засвідчує юридично-правову компетенцію банківських службовців

Проте, за оцінкою окремих дослідників «...в Україні фактично відсутня єдина ефективна модель організації комплаєнс-контролю, що може бути якісно застосована в усіх банках, незалежно від їх розміру та форми власності. Окремі спроби деяких банків побудувати систему комплаєнс-контролю часто обмежуються лише частковим нормативним описанням даної функції у внутрішніх документах із застосуванням формального підходу до процедур управління комплаєнс-ризиками, а питання ефективності системи комплаєнс знаходиться на другому плані» [62, 63]. І це дійсно так. Як показують

проведені дослідження в АТ КБ «ПриватБанк» діє Положення банківської групи «ПРИВАТБАНК» про систему управління ризиками, відповідно до якого до структури управління ризиками входить Департамент комплаєнсу. Однак на практиці функції цього департаменту не сформульовані в повній мірі, а розмежовуються за функціями регулятивного контролю між різними відділами та структурними підрозділами.

Незалежно від обраного підходу до оцінки ризику, пов'язаного з комплаєнс-контролем, має бути чітке обґрунтування та документація на його затвердження. Метод оцінки ризику повинен бути чітко сформульований, включаючи вплив на критерії оцінювання та загальний результат оцінки (ваги).

З метою ефективного управління комплаєнс-ризиком в АТ КБ «ПриватБанк» необхідно всебічно зрозуміти структуру та порядок управління ним. Недоліки організації комплаєнс-менеджменту полягають, на нашу думку, у наступному: відсутність програмного забезпечення системи комплаєнс контролю; недостатній рівень професійної підготовки працівників та виконавчої дисципліни; не повне дотримання банком законодавчих вимог, рекомендацій міжнародних організацій, вимог внутрішніх документів банку; відсутність у внутрішніх документах банківського механізму, який регулює конфлікти між працівниками; неможливість банку реагувати та протистояти незаконній діяльності тощо.

Комплаєнс-менеджмент дозволяє ефективно керувати персоналом та ресурсами. Він заснований на культурі відповідальності, що є гарантією захисту репутації банку, зростання його іміджу, надійності банку щодо міжнародних регуляторів, інвесторів та партнерів.

Пропонуємо, впроваджуючи систему комплаєнс-менеджменту у загальну структуру управління АТ КБ «ПриватБанк», враховувати необхідність підтримки балансу між витратами на впровадження та економічними ефектами під час внутрішньої діяльності. Для цього нам потрібно визначити завдання та принципи комплаєнс-менеджменту.

На нашу думку, завдання комплаєнс-менеджменту полягають в наступному: контроль виконання всіх внутрішніх і зовнішніх нормативних актів у сфері банківської діяльності; точність та надійність фінансової звітності; профілактика та мінімізація податкових ризиків; формування якісної політики у сфері корпоративної етики та конфлікту інтересів; удосконалення та розвиток навичок і досвіду працівників, рівня їх підготовки для належного виконання завдань; орієнтованість Департаменту комплаєнсу з позиції трактування правил, процедур, звітування про результати проведеної роботи; належність виконання ефективної роботи з контрагентами тощо (Рис. 3.2).



Рис.3.2. Основні завдання комплаєнс-менеджменту в загальній структурі управління АТ КБ «ПриватБанк»

Таким чином, принципи комплаєнс-менеджменту банку визначають основні підходи та стандарти до забезпечення відповідності діяльності банку законодавчим, нормативним вимогам і внутрішній політиці.

Ми рекомендуємо визначити принципи комплаєнс-менеджменту банку, до яких доцільно включити наступні: спеціальний статус і незалежність, пропорційність, ефективність аналізу, інтеграцію даних, інформативність, всеосяжність, превентивність, навчання та підвищення обізнаності персоналу, прозорість, відповідальність керівництва (Рис. 3.2).

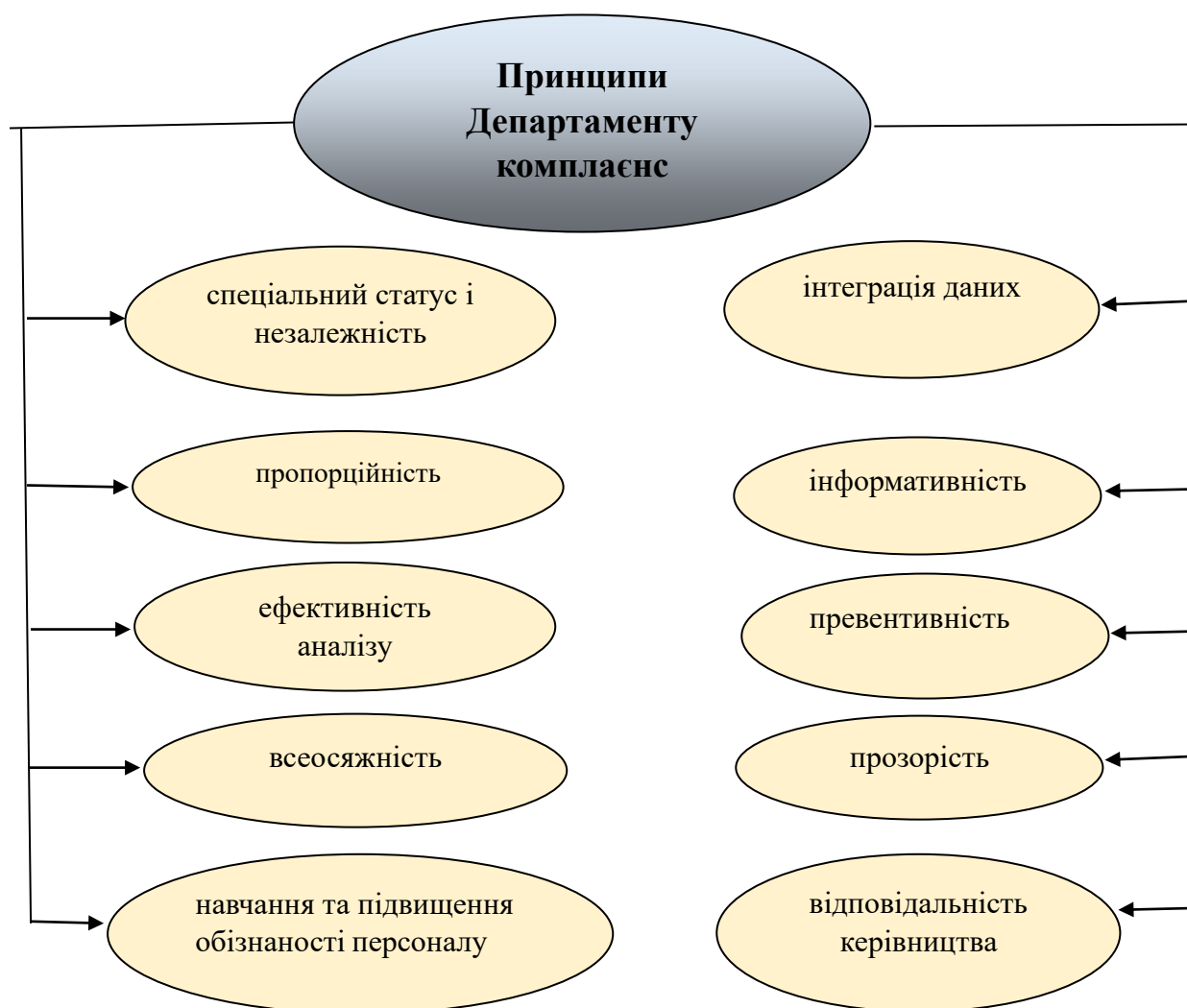


Рис. 3.2. Основні принципи Департаменту комплаєнс в структурі управління ризикозахищеністю

Отже, спеціальний статус комплаєнс-менеджменту полягає в контролі за дотриманням правової діяльності інших відділів та досягає розуміння в

організації бізнес-процесів. Цей принцип надає можливість дослідити передбачувані порушення політики управління дотриманням регулювання, допоможе іншим структурним підрозділам, а також залучити зовнішніх консультантів та експертів. Зокрема, в деяких випадках рекомендації Департаменту комплаєнсу можуть перешкоджати відносинам з контрагентами через несправедливість та їхню недобросовісність. Ігнорування цих рекомендацій може призвести до податкових ризиків та вплинути на репутацію банку. Незалежність означає діяльність Департаменту незалежною від інших підрозділів банку, щоб мати можливість об'єктивно виконувати свої обов'язки та виявляти потенційні порушення. Незалежність гарантує, що комплаєнс-менеджмент не підпадає під вплив бізнес-інтересів. Тому, незважаючи на економічні переваги взаємодії з конкретним контрагентом, відділи по роботі з клієнтами не повинні перешкоджати розірванню договору, якщо це може бути рекомендованим Департаментом комплаєнсу, оскільки в нього повинен бути вищий статус і незалежність в прийнятті управлінських рішень.

Принцип пропорційності: Система комплаєнс-менеджменту повинна відповідати масштабу, структурі, складності та характеру діяльності банку. Вона повинна враховувати специфіку банківських операцій та потенційні ризики.

Принцип ефективності аналізу полягає в тому, що працівники Департаменту повинні мати спеціальний професійний та компетентний досвід, який повинен виправдати спеціальний статус статус в організаційній структурі та сприяти здатності правильно інтерпретувати та аналізувати факти та дані банку. Комплаєнс-менеджмент повинен забезпечувати швидке та ефективне реагування на виявлені порушення та впроваджувати коригувальні заходи. Важливо постійно оцінювати ефективність існуючих політик і процедур.

Принцип інтеграції даних дозволяє стежити за податковими ризиками на всіх етапах економічних операцій. Зокрема, ризики, які можуть бути спричинені порушенням податкових законів, репутаційними ризиками, спричиненими негативною поведінкою керівників чи працівників. Тому кожна

транзакція повинна бути підтверджена, щоб дотримуватися закону та можливість проаналізувати повноту відображення корпоративного звіту.

Інформативний принцип підкреслює той факт, що працівники Департаменту повинні мати безперешкодний доступ до будь-якої інформації, яка необхідна для виконання поставлених завдань та тісно взаємодіяти з іншими підрозділами у створенні бази даних.

Принцип всеосяжності: Комплаєнс-менеджмент охоплює всі аспекти діяльності банку, включаючи дотримання законодавства, етичних стандартів, внутрішніх політик та процедур. Всі співробітники банку повинні бути обізнані з вимогами комплаєнсу.

Принцип превентивності: Система комплаєнс-менеджменту повинна передбачати активне виявлення потенційних порушень на ранній стадії, а також розробку заходів для їх запобігання. Важливо постійно моніторити зміни в законодавстві та регуляторних вимогах.

Принцип навчання та підвищення обізнаності персоналу: Всі співробітники банку повинні проходити регулярне навчання з питань комплаєнсу, щоб бути обізнаними з новими вимогами та ризиками. Важливо розвивати культуру комплаєнсу в банку.

Принцип прозорості: Всі процеси комплаєнс-менеджменту повинні бути прозорими для зовнішнього та внутрішнього аудиту. Важливо забезпечити належне розкриття інформації та звітність перед керівництвом та регуляторними органами.

Відповідальність керівництва: Керівництво банку несе відповідальність за створення та підтримку ефективної системи комплаєнс-менеджменту. Вони повинні забезпечити необхідні ресурси та підтримку для функції комплаєнсу.

Дотримання цих принципів дозволяє банку ефективно управляти регуляторними ризиками, уникати юридичних проблем та підтримувати репутацію банку, як надійної фінансової установи.

ВИСНОВКИ

У роботі представлені теоретико-методичні узагальнення та вирішення важливих науково-практичних завдань, які полягають у розробці рекомендацій щодо формування ефективного ризик-менеджменту в системі управління банків для підвищення їх конкурентоспроможності. Проведене дослідження дозволило отримати низку взаємопов'язаних науково-практичних результатів на системному, теоретичному та практичному рівнях, які відображають вирішення завдання магістерської роботи відповідно до поставлених цілей:

1. У нинішніх умовах багато українських компаній знаходяться в нестабільному становищі та переживають кризу, що зумовлено передусім воєнними обставинами, через що стандартні методи управління ризиками виявляються малоефективними. У такій ситуації нагальним питанням є розвиток та впровадження нових підходів до управління ризиками, які б сприяли зміцненню ризикозахищеності банківських установ. У роботі автором розкриті сутність ризик-менеджменту, види та процес управління ризиками в ракурсі діяльності банків. Встановлено основні види ризиків у банківській групі «ПриватБанк», до яких відносяться фінансові або вимірні ризики, які включають кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик та нефінансові ризики або ризики, які не підлягають кількісній оцінці та є операційними ризиками.

2. У роботі наведено основні методологічні особливості ризик-менеджменту, оскільки управління ризиками сприяє створенню та ухваленню підприємствами стратегічних і тактичних рішень як складової управління цим процесом. Автором побудовано модель процесу управління ризиками в організаціях, що сприяє цілям оцінки та ідентифікації ризиків.

3. Для забезпечення розвитку економіки кожної країни необхідно ефективно керувати ризиками. Для цього слід вивчати зарубіжний досвід і наукові праці, присвячені управлінню ризиками, які були створені різними науковими школами. Автором проаналізовано школи ризик-менеджменту, що

сприятиме вдосконаленню теоретичних та методологічних основ національної науки про ризики, а також підвищенню якості практичних підходів до їх управління.

4. Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід ризик-менеджменту і встановлено, що незалежно від форми власності українські компанії часто зіштовхуються з різними ризиками, характерними для ринкових економік. У минулому, за часів планової економіки, держава брала на себе контроль над усіма ризиками, але нині ситуація кардинально змінилася. Сьогодні в Україні кожне підприємство самостійно відповідає за моніторинг, аналіз, ідентифікацію та контроль своїх ризиків у процесі управління. Організація ризик-менеджменту в українських організаціях значною мірою залежить від наявності позитивних умов для залучення кваліфікованого персоналу, а для великих і малих компаній важливо створювати нові підрозділи для власного управління ризиками в структурі апарату управління.

5. Досліджено організаційно-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк» і акцентовано увагу на тому, що АТ КБ «ПриватБанк» є найкрупнішим банком в Україні, який утримує провідні позиції за всіма ключовими фінансовими показниками в галузі. Будучи системно важливою установою, банк контролює близько чверті всієї банківської системи країни та виступає найбільшим спеціалізованим ощадним банком, на який припадає третина всіх депозитів фізичних осіб. Проаналізовано основні статті балансу АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2023 роки. Встановлено, що активи АТ КБ «Приватбанк» продовжують зростати протягом 2020-2023 років. У 2023 році активи банку зросли порівняно з 2020 роком на 297453 млн. грн. За даними аналізу основний приріст активів банку досягнуто за рахунок збільшення кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк». За розглянутий період відбулося зростання грошових коштів та їх еквівалентів. З 2020 по 2023 рік грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 36469 млн. грн. Статутний капітал, емісія та результати операцій з акціонерами залишалися стабільними без істотних змін протягом періоду, що розглядається. Це свідчить про стабільність основного

капіталу банку та стабільність його фінансових операцій з акціонерами. Прибуток у 2023 році зріс на 7,74% порівняно з 2021 роком, що є позитивним знаком і може свідчити про стабільний фінансовий стан АТ «ПриватБанк», незважаючи на складну фінансову ситуацію в країні. Отже, починаючи з 2020 року до 2023 року, діяльність АТ КБ «Приватбанк» в цілому залишатиметься прибутковою. Банк залучає нових клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб, що сприяє динамічному розвитку установи.

6. Ефективна діяльність банку значною мірою залежить від успішного виконання управлінських функцій, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей та вибір оптимальної організаційної структури для задоволення потреб клієнтів різноманітними банківськими послугами. Обрана структура повинна забезпечувати максимально можливу відповідність ринковим умовам, у яких працює банк, сприяти ефективній організації праці співробітників на всіх рівнях, успішному виконанню управлінських функцій та досягненню високого рівня задоволеності клієнтів. У роботі надано характеристику організації ризик-менеджменту в структурі управління АТ КБ «ПриватБанк» і зроблено акцент на тому, що усвідомлюючи фундаментальну роль людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей компанії та подоланні викликів і ризикозахищеності, банк інвестує у побудову міцних стосунків зі співробітниками, постійно покращуючи умови праці та мінімізуючи ризики. Політика розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк» включає такі елементи, як: професійний та особистісний розвиток, оцінка результатів і діяльності співробітників, розвиток кар'єри, освіта; розвиток і управління кадровими резервами.

7. Проаналізовано нормативно-правову базу для керування ризикозахищеністю банківських установ України, які охоплюють різні аспекти діяльності банківських установ, зокрема управління ризиками, фінансову стабільність і захист інтересів клієнтів і встановлено, що, незважаючи на досить розширене коло нормативних документів, проте, немає єдиного Стандарту як керівництво для управління ризикозахищеністю банківських установ країни.

8. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від її здатності орієнтуватися в складному середовищі та своєчасно виявляти й враховувати появу негативних чинників, що можуть спричинити збитки. Одним із основних завдань банків у сфері управління ризиками є превентивне реагування та мінімізація впливу таких чинників, а не повне їх запобігання. Під час створення механізму управління ризиками важливо спочатку визначити рівень централізації управлінських процесів у цій сфері. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з управління ризикозахищеністю показав, що функції управління ризиками розподілені між керівниками або фахівцями різних структурних підрозділів, зокрема, напряму ризик-менеджменту, напряму «Фінанси і ризики», напряму «Внутрішній контроль та протидія шахрайству» і Департаменту «Комплаєнс». Однак ці підрозділи здійснюють лише частковий контроль за конкретними видами ризиків. Отже, дослідження виявило, що в банку відсутній єдиний цілісний підхід до управління ризиками, який би був зосереджений в одному підрозділі. Управління ризиками покладається на різних керівників та фахівців основних структурних підрозділів, які не завжди мають необхідний рівень експертних знань для ефективного прогнозування та управління ризиками. Для забезпечення стабільного розвитку організації керівники повинні залучати професіоналів у галузі ризик-менеджменту, здатних взяти на себе відповідальність за управління ризиками підприємства, а не чекати виникнення критичних ситуацій. Тому автором розроблено пропозиції (шляхи) вдосконалення економічно-організаційних аспектів у процесі управління ризиками в банках.

9. Різноманітні спроби об'єднати інституційні підходи до питань внутрішнього контролю з досвідом економіки, права та соціології ведуть до створення нових форм і моделей контролю, що базуються на чітких правилах і встановлених стандартах. Для підтвердження високої якості своїх послуг і зміцнення довіри клієнтів, банкам необхідно створювати такі комплаєнс-системи, які забезпечують максимальну відповідність як нормам ведення банківської діяльності, так і зовнішнім стандартам. Використання терміна

«комплаєнс» у фінансовій сфері України розпочалося з приходом дочірніх компаній західних фінансових установ, де ця функція є законодавчо обов'язковою і давно інтегрована у бізнес-практику. Автором в роботі запропоновано під час організації Департаменту комплаєнс керуватись визначеними завданнями та рекомендованими принципами комплаєнс-менеджменту в системі управління ризикозахищеністю АТ КБ «ПриватБанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств / О.Р. Савченко; Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2003. № 15. с. 155-160.
2. Мельник Л.Г. Економіка підприємства. Суми: ИТД «Університетська книга». 2002. 632 с.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: «Академвидав». 2003. 416 с.
5. Найт Ф.Х. Поняття ризику та невизначеності / Ф. Х. Найт // THESIS. Вип. 5 1994.
6. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними / В.І. Грачов, Т.П. Коюда //Фінанси України. 2002. №10. с. 56-60.
7. Беднарська О. Суть та види ризиків у плануванні діяльності машинобудівного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. №23 (606). с. 8-15.
8. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень/ І.В. Гончаров. – Х.: ХПІ, 2003. 150 с.
9. Сахарцева І.І., О.В. Шляга. Ризики економічної діагностики підприємства. К.: Кондор, 2008. 380 с.
10. Десятнюк О. М. Концептуальні основи теорії ризиків у сфері оподаткування. Фінанси України. 2009. № 10. С. 107–115
11. Карпов Л.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві з урахуванням податкових ризиків: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та упр. п-вами (за видами екон. діяльн.)». Харків. нац. екон. ун-т. Х., 2010. 20 с.

12. Левченко М.О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2009. №5. Т. 2. с.174-178.

13. Галіч М.Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. 2015. № 12 (232). 252 с. Режим доступу: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_\(232\)_2015.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_(232)_2015.pdf)

14. Еволюція світового ризик-менеджменту: Режим доступу: www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf

15. Статистична звітність. URL : https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf

16. Greuning H. Analyzing Banking Risk. A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk Management / H. Greuning, S. Brajovic. Washington: The World Bank, 2009. 422 p.

17. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk / P. Jorion. New York: McGraw-Hill, 2006. 600 p.

18. Kallman J. Instructors' manual, the Tools&Techniques of Risk Management & Insurance. National Underwriter / J. Kallman. Cincinnati, OH, 2007. 588 p.

19. Kallman J. Risk Control, First Edition, ARM 55, Insurance Institute of America / J. Kallman, R. Berthelsen. American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters. 2005. 519 p.

20. Crouhy M. Risk Management / M. Crouhy, D. Galai, R. Mark. New York: McGraw-Hill, 2012. 390 p.

21. Mccarthy M. Risk From the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World / M. Mccarthy, T. Flynn. New York: McGraw Hill, 2003. 256 p.

22. Andersen T. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures / T. Andersen, P. Schroder. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 268 p.

23. Bedford T. Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods / T. Bedford, R.Cooke. –Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 414 p.
24. Griffin A. New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility / A. Griffin. London: Kogan Page, 2007. 184 p.
25. Zaman A. Reputational Risk: How To Manage For Value /A. Zaman. – London: Creation FT Prentice Hall, 2004. 286 p.
26. Sweeting P. Financial Enterprise Risk Management (International Series on Actuarial Science) / P. Sweeting. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 564 p.
27. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management / P. Hopkin. London: Kogan Page, 2010. 384 p.
28. Cox E. Fuzzy Modeling and Genetic Algorithms for Data Mining and Exploration (The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems) / E. Cox. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2005. 530 p.
29. Mamdani E. An Experiment in Linguistic Synthesis with Fuzzy Logic Controller / E. Mamdani, S. Assilian // Int. J. Man-Machine Studies. 1975. Vol. 7. № 1. – P. 1-13.
30. Gregory M. Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives (Wiley and SAS Business Series) / M. Gregory. New York: Wiley, 2008. 80 p.
31. Посохов І.М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту / І.М. Посохов // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. с. 164-172
32. Королюк Т.М. Ризики: сутнісний аналіз, фактори, класифікація. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: колектив. монографія / за заг. ред. Л. М. Савчука, Daniel Fic. Дніпро: Пороги, 2017. 480 с.С. 232–246.

33. Гнилицька Л.В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект. Екон. інновації. 2014. Випуск 57. С. 88-100.

34. Офіційний сайт компанії «KPMG». Топ-5 трендів майбутнього роздрібних банків. URL : <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/pressreleases/2021/07/top-5-trendiv-maybutnoho-rozdribnykh-bankiv.html>

35. Офіційний сайт Alchemer 2022 URL: <https://www.alchemer.com/>.

36. Про затвердження Положення про порядок визначення системно важливих банків : Постанова Правління Національного банку України від 25.12.2014 № 863. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0863500-14#n11>.

37. Фінансова звітність URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

38. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>

39. Організаційна структура ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-232-1.html>

40. Саратов А.Л. Формування трудових ресурсів і зайнятості. Економіст. 2010. № 10. с. 72 – 73.

41. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8(68). – с.17-21

42. Організація та оцінка ефективності процесу управління банківським персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/10-48.pdf>.

43. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18/>

44. Комплаєнс і фінансовий моніторинг. Офіційний сайт Приватбанк <https://privatbank.ua/compliance> (дата звернення: 19.03.2024).

45. Про банки і банківську діяльність : Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. дата звернення 15.06.2023).

46. ПОСТАНОВА 11.06.2018 № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>

47. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>

48. ПОСТАНОВА 30.06.2016 № 351 «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

49. Basel Committee on Banking Supervision (2005). Compliance and the compliance function in banks. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>.

50. Закон України "Про Національний банк України" https://zakononline.com.ua/documents/show/205263_593992

51. Risk Sharing Program <https://privatbank.ua/handbook/financial-institutions>

52. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

53. ПОЛОЖЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ ГРУПИ «ПРИВАТБАНК» ПРО СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf

54. Про затвердження Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру ринкового ризику. https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_30122021_162

55. Про акціонерні товариства : Закон України № 2465-IX від 27.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>. дата звернення 15.06.2023).

56. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику // Фінанси України. 2010. № 5 с.88.

57. Тюленєва Ю. В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. с.39-45.

58. Кривда О. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують [Електронний ресурс] / О. В. Кривда // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2013. № 10. С. 268-273.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_46

59. Швидка Т, Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. Господарське право і процес. 12/2020, С. 85-89.

60. Калініченко Л.Л Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 6. Частина 4. 2014. С.242-245.

61. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>

62. Шелудько С. А. Моделі дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 5-6 (306-307). С. 62-71.

63. Світлична В.Ю., Овчелупова О.М. Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс контролю у діяльність банківських установ. Комунальне господарство міст. 2019. Т 7. Вип. 153. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/download/5474/5397/11253> (дата звернення: 19.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Походження та значення термінів «індикатор», «інформація», «показник», «фактор», «фінанси», «елемент»

Найменування терміна	Походження та значення терміну
Індикатор	(від лат. <i>indicator</i> – указатель) – (від лат. <i>indicator</i> – показчик) – орієнтуючий економічний показник, вимірник, що дозволяє певною мірою передбачати, в якому напрямі слід чекати розвиток економічних процесів...
Інформація	(лат. <i>informado</i> – роз’яснення, виклад, обізнаність) – одне з найбільш загальних понять науки, що позначає деякі відомості, сукупність яких-небудь даних, знань і тому подібне
Показник	<i>economic index figure, activity indicator</i> (у економіці) – виражена числом характеристика якої-небудь властивості економічного об’єкту, процесу або рішення. Чисельна характеристика окремих сторін діяльності
Фактор	(від лат. <i>factor</i> – що робить, виробляє) – істотна обставина в якому-небудь явищі, процесі, вихідна складова чого-небудь
Фінанси	(від лат. <i>financia</i> , від франц. <i>finance</i> – готівка, дохід) – узагальнюючий економічний термін, що означає грошові кошти. Фінансові ресурси, що розглядаються в

	їх створенні і русі, розподілі і перерозподілі, використанні, так і економічні стосунки, обумовлені взаємними розрахунками між державою, регіонами, господарськими суб'єктами, а також рухом грошових коштів, грошовим зверненням, використанням грошей і коштовних паперів. Фінанси безпосередньо пов'язані з формуванням доходів і видатків у грошовій формі ...
Елемент	(від лат. elementum, первонач. одна з чотирьох стихій світу: вогонь, земля, вода або повітря), складова частина чого-небудь

Додаток Б

Додаток Б.1

Причини впровадження ЗСП в українських підприємствах

№ з/п	Перелік причин	% опитаних
1	Перетворити стратегію в оперативні плани	86
2	Синхронізувати роботу організації і стратегії	80
3	Успішно реалізувати стратегію	71
4	Встановлювати пріоритети стратегічних ініціатив	69
5	Визначати стратегічні цілі	68
6	Пов'язувати роботу співробітників із стратегією	67
7	Встановлювати зв'язок між стратегією і бюджетами	62
8	Зробити стратегію спільною турботою	60

Додаток Б.2

Недоліки традиційної системи управління (результати опитування керівників)

№ з/п	Перелік недоліків	% опитаних
1	Стратегії компанії не розділені на складові їх елементи	52
2	Рішення спираються на минуле і тому є реакцією на відхилення	38
3	Фокусування в основному на фінансові показники діяльності	78
4	Винагороди та стимули не прив'язані до успіху в реалізації стратегії	42
5	Розподіл ресурсів в основному орієнтовано на оперативну діяльність	46
6	Зворотній зв'язок відповідальних осіб звичайно є тактичним,	36

	а не стратегічним	
--	-------------------	--

Додаток Б.3
Бар'єри на шляху впровадження ЗСП

№ з/п	Перелік бар'єрів	% опитаних
1	Складність залучення в проект топ-менеджерів	40
2	Невдачі в передачі відповідальності за ЗСП підрозділам підприємства	42
3	Розгляд ЗСП як одноразового проекту	48
4	Активний опір новому підходу в управлінні	39
5	Невдачі щодо ув'язці системи винагороди до стратегії	38
6	Недостатній рівень обліку	37
7	Складні міжособистісні відносини	34

Додаток В

Розвиток показників ефективності діяльності компанії

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
Модель Дюпона (Du Pont Model)	Чистий прибуток на одну акцію (EPS)	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B)	Економічна додана вартість (EVA)
Рентабельність інвестицій (ROI)	Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E)	Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)	Прибуток до сплати процентів. Податків і дивідендів (EBITDA)
		Рентабельність чистих активів (RONA)	Ринкова додана вартість (MVA)
		Грошовий потік (Cash Flow)	Сбалансована система показників (BSC)
			Показник сукупної акціонерної дохідності (TSR)
			Грошовий потік отдачі на інвестований капітал (CFROI)

