

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ризиками в міжнародній діяльності банку»
(на матеріалах підприємства ПАТ АКБ «АРКАДА», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Хмари
Вікторії Віталіївни

Науковий керівник
д.е.н., професор

Будзяк
Василь Миронович

Гарант освітньої програми
к.е.н., професор

Кудирко
Людмила Петрівна

Київ 2018

Міністерство освіти і науки України

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

НА ТЕМУ:

**«Управління ризиками в міжнародній діяльності банку»
(на матеріалах підприємства ПАТ АКБ «АРКАДА», м. Київ)**

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Хмари
Вікторії Віталіївни

Науковий керівник
д.е.н., професор

Будзяк
Василь Миронович

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 93 с., 11 рис.,

21 табл., 2 додатки, 40 джерел.

Об’єкт дослідження – процес управління ризиками в міжнародній діяльності банку.

Предмет дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти процесу управління ризиками в міжнародній діяльності банку.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ПАТ АКБ «АРКАДА», м. Київ

Мета роботи – розробка комплексу заходів щодо вдосконалення процесу управління ризиками в міжнародній діяльності банку. На досягнення цієї мети були спрямовані наступні завдання:

- дослідити сутність та механізм управління ризиками в міжнародній банківській діяльності;
- проаналізувати особливості управління ризиками в міжнародній діяльності комерційного банку;
- систематизувати методичні підходи до оцінки ризиків в міжнародній діяльності комерційного банку;
- провести аналіз макроекономічних ризиків банківської діяльності;
- провести аналіз фінансового стану банку;
- дослідити сучасний стан діючої практики управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»;
- розробити комплекс заходів з мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА»;
- здійснити прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Методи дослідження – порівняння, аналіз та синтез, екстраполяція, системна оптимізація, індексний метод статистичного аналізу.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ»** досліджено сутність та механізм управління ризиками в міжнародній банківській діяльності, визначено особливості управління ризиками в міжнародній діяльності комерційного банку та систематизовано методичні підходи до оцінки ризиків в міжнародній діяльності комерційного банку. Було виявлено, що механізм управління ризиками міжнародної діяльності комерційного банку ускладнюється необхідністю збору та аналізу значної кількості інформації, часто неоднорідної та непридатної для кількісної оцінки.

У другому розділі **«ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АКБ «АРКАДА»** здійснено аналіз фінансового стану банку, оцінено ефективність міжнародної діяльності банку та досліджено сучасний стан діючої практики управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА». Було виявлено, що ПАТ АКБ «Аркада» має значні проблеми, пов'язані зі зменшенням обсягів діяльності та недостатністю власних фінансових ресурсів. При цьому певне покращення ситуації спостерігалось у 2015 р., тоді як у 2016-2017 рр. ситуація погіршилася. Це вказує на доцільність вжиття заходів для подальшої стабілізації ситуації. за досліджуваний період відбулося зменшення частки зобов'язань банку з 85,17 до 61,99%, тоді як частка власного капіталу зросла 14,83 до 38,01%. При цьому основними статтями джерел фінансування наразі є кошти клієнтів (56,39%) , резерви переоцінки (16,37%) та статутний капітал (14,0%).

У третьому розділі **«ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АКБ «АРКАДА»** обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА», розроблено комплекс заходів з мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» та здійснено прогнозну оцінку запропонованих заходів. Було виявлено, що до заходів, націлених на мінімізацію окремих груп ризиків, належать: використання методи диверсифікації та включення до валютного портфелю банку таких валют як канадський долар, швейцарський франк та фунт стерлінгів; включення до команди з управління ризиками юриста, спроможного спрогнозувати, які зміни відбуватимуться у регуляторній політиці в Україні з огляду на стратегію розвитку фінансового сектору, а також Угоду про асоціацію з ЄС; укладання договору з компанією PZU Україна для страхування ризиків іноземних інвесторів, що здійснюватимуть операції через ПАТ АКБ «АРКАДА»; використання маркетингового аутсорсингу для забезпечення якісної комунікації банку з клієнтами.

У **висновках** узагальнено теоретико-методологічні підходи до управління ризиками в міжнародній діяльності банку та пропозиції щодо підвищення рівня ефективності цього процесу ПАТ АКБ «АРКАДА».

Анотація

**Хмара В. «Управління ризиками в міжнародній діяльності банку»
(на матеріалах підприємства ПАТ АКБ «АРКАДА», м. Київ).**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізації «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018

У першому розділі досліджено сутність та механізм управління ризиками в міжнародній банківській діяльності, визначено особливості управління ризиками в міжнародній діяльності комерційного банку та систематизовано методичні підходи до оцінки ризиків в міжнародній діяльності комерційного банку.

У другому розділі здійснено аналіз фінансового стану банку, оцінено ефективність міжнародної діяльності банку та досліджено сучасний стан діючої практики управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА».

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА», розроблено комплекс заходів з мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» та здійснено прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Ключові слова: управління ризиками, міжнародні комерційні операції банку

Annotation

Khmara V. "Risk management in the international activities of the bank" (on materials of the company JSCB "ARKADA", Kiev).

Final qualifying paper for the master's degree in specialty 051 "Economics", specialization "International Economics". Kiev National University of Trade and Economics, 2018

The first section explores the nature and mechanism of risk management in international banking, defines the features of risk management in the international activities of a commercial bank, and systematizes the methodological approaches to risk assessment in the international activities of a commercial bank.

In the second section, an analysis of the financial condition of the bank is carried out, the effectiveness of the international activity of the bank is evaluated,

and the current state of the existing risk management practice of JSCB "ARKADA" is investigated.

In the third section the directions for improving the risk management system of JSCB "ARKADA" are substantiated, a set of measures to minimize risks in the international activities of JSCB "ARKADA" is developed and a predictive evaluation of the proposed measures is carried out.

Keywords: risk management, international commercial operations of the bank

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	5
1.1. Сутність та механізм управління ризиками в міжнародній банківській діяльності	5
1.2. Особливості управління ризиками в міжнародній діяльності комерційного банку	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ризиків в міжнародній діяльності комерційного банку	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АКБ «АРКАДА»	30
2.1. Аналіз макроекономічних ризиків банківської діяльності	30
2.2. Аналіз фінансового стану ПАТ АКБ «АРКАДА»	38
2.3. Практика управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АКБ «АРКАДА»	66
3.1. Напрями удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»	66
3.2. Розробка комплексу заходів з мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА»	74
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів	82
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Банківська система сьогодні перетворюється на базис функціонування національних економік та системи міжнародних економічних відносин в цілому. Саме банківські операції створюють підґрунтя для фінансування розвитку бізнесу в усіх регіонах світу, що загострює проблему пошуку шляхів їх ефективного розвитку. Особливого значення на етапі глобалізації системи світогосподарських зав'язків набувають міжнародні валютно-фінансові операції, забезпечення якісної організації яких є передумовою успіху комерційних банків.

Для України, що нині перебуває у стані затяжної політико-економічної кризи, питання управління ризиками міжнародних валютно-фінансових операцій комерційних банків набуває особливого значення, оскільки необхідним є вирішення одночасно декількох завдань: забезпечення якісного рівня обслуговування населення та бізнесу за досягнення достатньо високих фінансових результатів банку. Таким чином, проблема управління ризиками у міжнародній діяльності комерційного банку набуває значного наукового інтересу, що і обумовило вибір теми.

Міжнародна діяльність комерційних банків є об'єктом наукових інтересів таких вчених як Владичин У.В., сферою дослідження якого було банківське кредитування, Гаврилко П.П., що досліджує специфіку банківського сектору як інфраструктурної галузі економіки, Ганін В.І., об'єктом аналізу у працях котрого є специфіка здійснення міжнародних банківських розрахунків, Копилук О.І., дослідження якої фокусуються на оцінці впливу кризових явищ на банківський сектор України та світу. Ґрунтовними є також наукові праці таких вчених як Кузнецова А. Я., у роботах якої значна увага присвячена визначенню напрямів адаптації банківської системи до вимог сьогодення, Вядрова І. М., яка досліджує ресурсне забезпечення міжнародної діяльності комерційних банків, Дубчак Л.В., що досліджує інформаційне забезпечення міжнародної діяльності комерційних банків, та ін. Проте інструментам управління ризиками

міжнародних операцій банку у їх роботах приділена незначна увага, що і обумовило інтерес до цієї теми.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо вдосконалення процесу управління ризиками в міжнародній діяльності банку. На досягнення цієї мети були спрямовані наступні завдання:

- дослідити сутність та механізм управління ризиками в міжнародній банківській діяльності;
- проаналізувати особливості управління ризиками в міжнародній діяльності комерційного банку;
- систематизувати методичні підходи до оцінки ризиків в міжнародній діяльності комерційного банку;
- провести аналіз макроекономічних ризиків банківської діяльності;
- провести аналіз фінансового стану банку;
- дослідити сучасний стан діючої практики управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»;
- розробити комплекс заходів з мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА»;
- здійснити прогностичну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес управління ризиками в міжнародній діяльності банку.

Предмет дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти процесу управління ризиками в міжнародній діяльності банку.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, ранжування, дедукція. Інформаційною базою стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, дані галузевих досліджень, матеріали, отримані на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

1.1. Сутність та механізм управління ризиками в міжнародній діяльності банку

Для України, що нині перебуває у стані затяжної політико-економічної кризи, питання управління ризиками міжнародних валютно-фінансових операцій комерційних банків набуває особливого значення, оскільки необхідним є вирішення одночасно декількох завдань: забезпечення якісного рівня обслуговування населення та бізнесу за досягнення достатньо високих фінансових результатів банку. Таким чином, проблема управління ризиками у міжнародній діяльності комерційного банку набуває значного наукового інтересу, що обумовлює існування в науковій літературі значної кількості підходів як до визначення сутності ризику в цілому, так і сконцентрованих на ризиках комерційних банків.

На сьогодні немає однозначного розуміння сутності ризику, оскільки він являє собою складне явище, що має безліч незбіжних, а іноді протилежних реальних основ. Це обумовлює можливість існування декількох визначень понять ризику з різних точок зору [51, с. 135]..

Класична теорія, найвизначнішими представниками якої є Дж. С. Миль та Н. У. Сеніор, ототожнює ризик з очікуванням втрат, що можуть статися в результаті реалізації того чи іншого рішення. З економічного погляду, ризик у цій теорії — ніщо інше, як можливий матеріальний збиток, що може бути нанесений виконанням того чи іншого рішення.

Таке тлумачення ризику є однобічним. Воно спричинило розроблення іншої теорії, яку було названо неокласичною. Ця теорія виникла у 20—30-ті рр. ХХ ст. в Англії та Франції. Її представниками є вчені Ф. Х. Найт, А. Т. Маршалл (Англія) та А. С. Пігу (Франція). Вона ґрунтується на таких

положеннях: підприємство, що працює в умовах невизначеності і прибуток якого є випадковою змінною величиною, повинно керуватися у своїй діяльності такими критеріями, як розмір очікуваного прибутку та величина його можливих коливань. Згідно з цією теорією, поведінка підприємця обумовлюється концепцією так званої граничної корисності: якщо потрібно вибрати один із двох варіантів інвестування капіталу, що дають однаковий підприємницький прибуток, то варто вибрати той з варіантів, у якому коливання прибутку будуть меншими. З цієї теорії ризику випливає, що надійний прибуток завжди має більшу корисність, ніж прибуток того ж очікуваного розміру, але пов'язаний з імовірними коливаннями [49, с. 161].

Нині у первісному вигляді жодну із цих теорій не використовують. Найактуальнішою є неокласична теорія ризику з певними доповненнями Кейнса, який уперше систематизував теорії ризику і дав докладну класифікацію підприємницьких ризиків, а також доповнив неокласичну теорію чинником «задоволення», суть якого в тому, що підприємець, очікуючи більшого прибутку, швидше за все піде на більший ризик.

В економічній літературі ризик розглядається з погляду можливого матеріального збитку, пов'язаного з реалізацією господарських, організаційних, технічних рішень, з аваріями, стихійними лихами, банкрутством, зменшенням цінності акцій, грошової одиниці тощо, а також з погляду прийняття рішень, пов'язаних з отриманням прибутку [47, с. 145].

Уперше найбільш загальне визначення ризику дав Ф. Х. Найт: ризик — це образ дій у неясній, невизначеній обстановці. Ризик — це ситуативна характеристика діяльності, що може мати невідомий результат і несприятливі наслідки у разі неуспіху.

Ці визначення більшою мірою стосуються поняття ризик взагалі. Про економічний же ризик варто говорити, як про процес прийняття рішень в умовах невизначеності з урахуванням як економічних, так і політичних, моральних, психологічних та інших наслідків, головним чином несприятливих. Ситуації ризику — це ситуації, що не мають однозначного

результату чи рішення, але обов'язково вимагають вибору одного з кількох варіантів [51, с. 146].

Економічний ризик — це діяльність суб'єктів економічних відносин, пов'язана з подоланням невизначеності ситуації неминучого вибору, у процесі якої існують можливості оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі та відхилення від них за всіма розглянутими варіантами. Приймаючи рішення у процесі господарської діяльності, необхідно:

- враховувати ступінь імовірності досягнення потрібного результату та імовірність відхилення від нього;
- намагатися виявляти можливості реалізації своїх рішень, щоб запобігати несприятливим наслідкам.

Вирізняють дві функції ризику — стимулюючу та захисну. Стимулююча функція має два аспекти: конструктивний та деструктивний. Перший аспект виявляється в тому, що ризик під час розв'язання економічних завдань виконує роль своєрідного каталізатора, особливо під час прийняття інноваційних інвестиційних рішень. Другий аспект виявляється в тому, що прийняття й реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до авантюризму. Авантюра — різновид ризику, який об'єктивно містить значну ймовірність неможливості здійснення задуманої мети, хоча особи, які приймають такі рішення, цього не усвідомлюють.

Захисна функція також має два аспекти: історичний та соціально-правовий. Зміст першого аспекту полягає в тому, що люди завжди стихійно шукають форми і засоби захисту від можливих небажаних наслідків. На практиці це виявляється в створенні страхових, резервних фондів, страхуванні ризиків. Суть другого аспекту полягає в необхідності запровадження в господарське, трудове, карне законодавство категорій правомірності ризику [32, с. 205].

В економічній літературі можна знайти посилання на додаткові функції ризику: інноваційну, регулятивна (управлінська) та аналітичну.

Інноваційну функцію ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних розв'язань проблем, які стоять перед підприємцем. Регулятивна функція має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній. Конструктивна форма полягає в тому, що здатність ризикувати — один зі шляхів успішної діяльності підприємця. Однак якщо рішення приймається в умовах неповної інформації, ризик може виступати як дестабілізуючий фактор (деструктивна форма). Аналітична функція пов'язана з тим, що, аналізуючи всі можливі альтернативи, підприємець прагне вибирати найбільш рентабельні і найменш ризиковані рішення [35, с. 105].

Розглядаючи функції підприємницького ризику, слід ще раз підкреслити, що, незважаючи на значний потенціал втрат, який несе в собі ризик, він є джерелом можливого прибутку. Тому завдання підприємця — не відмова від ризику, а вибір рішень, пов'язаних з ризиком на основі об'єктивних критеріїв.

Між поняттям “ризик” і поняттям “збиток” існує тісний зв'язок. Ризик показує можливе негативне відхилення від нормального перебігу подій, а збиток — фактичний розмір цього негативного відхилення. Існування ризику і можливість збитку зумовлюють потребу в захисті від нього. Цей захист може здійснюватися різними шляхами одним з яких є страхування.

Особливого значення набуває управління ризиками при здійсненні міжнародної діяльності комерційного банку. Це пояснюється тим, що банківська система сьогодні перетворюється на базис функціонування національних економік та системи міжнародних економічних відносин в цілому. Саме банківські операції створюють підґрунтя для фінансування розвитку бізнесу в усіх регіонах світу, що загострює проблему пошуку шляхів їх ефективного розвитку. Особливого значення на етапі глобалізації системи світогосподарських зав'язків набувають міжнародні валютно-

фінансові операції, забезпечення якісної організації яких є передумовою успіху комерційних банків [25, с. 125].

Міжнародна діяльність комерційного банку полягає у здійсненні міжнародних валютно-фінансових операцій. На сьогодні у законодавстві України немає визначення валютно-фінансових операцій, натомість у Декреті Кабінету Міністрів України “Про систему валютного регулювання і валютного контролю” від 19.02.1993 № 15-93 представлено тлумачення валютних операції. Так, валютними називаються операції, пов'язані з переходом права власності на валютні цінності, за винятком операцій, що здійснюються між резидентами у валюті України; операції, пов'язані з використанням валютних цінностей в міжнародному обігу як засобу платежу, з передаванням заборгованостей та інших зобов'язань, предметом яких є валютні цінності; операції, пов'язані з ввезенням, переказуванням і пересиланням на територію України та вивезенням, переказуванням і пересиланням за її межі валютних цінностей.

Основною цільовою функцією валютних операцій є відтворення у рамках світового господарства та обслуговування світогосподарських зв'язків, оскільки попри те, що самі міжнародні валютні операції належить до сфери розподілу та обміну, вони разом з тим тісно пов'язані з процесом відтворення у сфері матеріального виробництва: розвиток процесу відтворення є об'єктивною основою валютних відносин, оскільки породжує експорт капіталу, міжнародний обмін товарами та послугами, передачу технологій тощо; з іншого боку, хоча валютна сфера вторинна щодо сфери матеріального виробництва, вона не лише пасивно відбиває хід виробничих процесів, а й активно на них впливає [49, с. 1135].

Міжнародні валютні операції мають на меті формування передумов для здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності, таким чином завданнями, що вирішуються у процесі реалізації міжнародних валютно-фінансових операцій, є: продаж іноземної валюти чи, навпаки,

придбання необхідної іноземної валюти для оплати товарів та послуг, що імпортуються, погашення валютного кредиту і процентів по ньому тощо; мінімізація валютних ризиків і, відповідно, мінімізація можливих збитків, пов'язаних зі зміною курсів валют (операції хеджування); отримання додаткових доходів внаслідок проведення спекулятивних операцій з іноземною валютою [49, с. 96].

До основних валютно-фінансових операцій відносяться: конверсійні операції; операції залучення та розміщення валюти; кореспондентські відносини; ведення валютних рахунків; міжнародні розрахунки; неторгові операції та ін.

І.І. Дахно вважає, що міжнародної діяльності комерційного банку, як правило, зазнає різного роду ризиків, значна частина яких – це ризики, пов'язані, насамперед, із зовнішнім ринком.

С.М. Клименко, Савельєв Є.В. та О.С. Дуброва вважають, що ризики – це можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і внаслідок яких можуть виникнути збитки, майнові втрати банків.

Ряд авторів зазначають, що зазнати втрат у міжнародній діяльності може будь-хто з її учасників: експортери, імпортери або обслуговуючий банк. У світовій практиці врахування ризиків у міжнародної діяльності комерційного банку має дуже важливе значення, оскільки майже 40% комерційних операцій закінчуються невдачею через недостатнє врахування та управління ризиками. Отже, узагальнивши вищенаведене, стає зрозумілим той факт, що управління ризиками є важливим сучасним економічним феноменом, котрий сприяє мінімізації втрат учасників міжнародних операцій.

М.Є. Матвеев та І.І. Дідович під економічним ризиком розуміють випадкові зниження конкурентоспроможності, зниження довготермінової рентабельності. Цей ризик стосується майбутніх контрактних угод.

Ряд авторів під ризиком міжнародної діяльності комерційного банку розуміють невизначеність банку у розвитку, руху, наслідках окремих міжнародних операцій, напрямків, сегментів і ніш на світовому ринку.

Таким чином, виходячи зі змістовної сутності економічного ризику вважаємо, що під останнім слід розуміти ризики економічних відносин з приводу здійснення міжнародної діяльності комерційного банку, які мають об'єктивно-суб'єктивну основу. Ризики можуть бути загальними й операційними, тобто такими, що належать до конкретного виду операцій.

Операційні ризики у міжнародній діяльності класифікують на такі види:

- ризики, пов'язані з умовами міжнародного економічного контракту, стосуються властивості банківських послуг (знижується якість), умов їх надання (виникнення проблем технічного характеру), вибору валютних умов (інфляція національної валюти, регіональна чи континентальна світова криза тощо), форс-мажорних обставин (непередбачені надзвичайні події, що не дозволяють провести банківську операцію), розірвання контракту;
- ризики відносно етапу угоди можуть виникнути у процесі взаємодії з посередниками при здійсненні банківської операції;
- ризики відносно місцезнаходження поділяють на закордонні, та ті, які виникли в країні партнера;
- зовнішні ризики відносно контракту поділяються на політичні, макроекономічні, юридичні (пов'язані з політико-правовою ситуацією в країні партнера);
- маркетингові ризики й такі, що пов'язані з надійністю партнера (відсутність, невизначеність чи недостовірність інформації щодо стану ринку, на якому оперує банк-партнер, щодо платоспроможності партнера тощо) [32, с. 94].

Для українських банків найзначнішими серед установлених є політичні й макроекономічні ризики, пов'язані з можливими змінами в політичному

курсі конкретного національного уряду чи світового ринку в цілому. Це, насамперед, ризик націоналізації та експропріації приватної власності партнерів; ризик трансферту (пов'язаний з можливими обмеженнями на конвертування національної валюти), ризик розірвання контракту через діяльність тієї країни, де знаходиться банк-контрагент або клієнт; ризик громадських заворушень і військових дій, ризик збільшення внутрішньої й зовнішньої заборгованості держави.

М.І. Дідківський переконаний, що найбільшою групою ризиків у міжнародної діяльності комерційного банку є маркетингові ризики, пов'язані з пошуком клієнтів. Для проведення успішної збутової діяльності потрібно проводити ретельний ситуаційний аналіз, який ґрунтується на розробці таких експертних чи маркетингових систем, які дають змогу враховувати невизначеність інформації про ринок. Безумовно, дане бачення має логічне підґрунтя і може знайти своє відображення при врахуванні ризиків міжнародної діяльності комерційного банку. Однак така позиція не повністю враховує увесь спектр міжнародної діяльності комерційного банку [32, с. 145].

Ризики в міжнародної діяльності комерційного банку можна класифікувати за різними ознаками. Так, залежно від того, чи може впливати на ризик банк, їх поділяють на:

– залежні від діяльності банку (внутрішні): організаційно-технологічні, в т.ч. невиконання планових завдань щодо обсягу в установлені терміни; невиконання вимог по якості; аварії, пожежі; страйки, бойкоти, недобросовісність робітників; крадіжки на підприємстві.

– незалежні від діяльності банку (зовнішні): пов'язані з кон'юнктурою ринку, в тому числі валютні, ризики зміни цін, падіння попиту, зростання конкуренції; пов'язані з діяльністю іноземного партнера, в тому числі ризик неплатежу, банкрутства, ризик невиконання зобов'язань; політичні ризики, військові, пов'язані з державною владою, ризики

стихійних явищ.

Виділяють наступні загальні причини виникнення ризиків:

1. Постійна нестабільність економічних процесів у країнах світового співтовариства.
2. Недостатня поінформованість про економіки країн світу.
3. Відсутність чітких цілей міжнародної діяльності комерційного банку.
4. Наявність комерційної таємниці про міжнародної діяльності комерційного банку [45, с. 23].

Разом із загальними існують конкретні джерела виникнення ризиків міжнародної діяльності комерційного банку. До них належать:

- фінансові умови міжнародної діяльності комерційного банку.
- економічні фактори, які обумовлюють ризики міжнародної діяльності комерційного банку.
- ризики, пов'язані з управлінням міжнародною діяльністю комерційного банку;
- політичні фактори ризиків міжнародної діяльності комерційного банку.
- фактори ризику, пов'язані з організацією міжнародної діяльності комерційного банку.
- стихійні лиха як джерело ризику міжнародної діяльності комерційного банку.
- соціальні чинники ризиків міжнародної діяльності комерційного банку [10].

На нашу думку, запропонована класифікація достатньо повно структурує елементи економічного ризику міжнародної діяльності комерційного банку й дає нам чітку відповідь стосовно їх розуміння.

Отже, провівши розгляд сутності ризиків та їх класифікацію можна чітко виділити, що до економічних ризиків міжнародної діяльності комерційного банку належать: комерційні, валютні, фінансові, маркетингові ризики і ризики договірному процесу.

1.2. Особливості управління ризиками в міжнародній діяльності комерційного банку

Механізм управління ризиками у міжнародній діяльності комерційного банку здійснюється за алгоритмом підприємства, проте доповнюються новими якісними елементами. Даний процес є досить тривалим та складним, адже формує необхідність врахування низки факторів, що виникають у складному для оцінки середовищі з високим рівнем невизначеності. Механізм управління ризиками міжнародної діяльності комерційного банку має розглядатися як логічна послідовність дій від постановки проблеми до її вирішення. Ключовими стадіями процесу управління ризиками є:

- ідентифікація та вимір чутливості банку до ризику. Керівництво повинно вирішити, які фактори ризику небезпечні для різних підрозділів банку, а також, як вимірювати ступінь небезпечності цих ризиків;
- огляд оперативної політики банку та втілення її в життя для визначення того, чи охоплює вона кожний з факторів ризику. Керівництво повинно встановити, чи є необхідними зміни в діяльності стратегічних установок для боротьби з основними й найбільш серйозними факторами ризику;
- аналіз результатів реалізації заходів банку, проведених у сфері управління ризиками, та змін, що впливають на них, для короткострокових і

довгострокових планів. Керівництво повинно вирішити чи відповідає реакція банку на різні фактори ризику поставленим цілям, чи потрібно замінити план для того, щоб відбити нову ситуацію, яка склалася з погляду ризику;

- аналіз результатів заходів в сфері управління ризиками в ході і по закінченню кожного звітного періоду. Керівництво повинно знати, наскільки добре воно розпізнавало фактори потенційного ризику та сприяло їх нейтралізації з погляду цілей, поставлених у короткострокових і довгострокових планах. Після визначення опорних стадій управління ризиками у банку логічним є перехід до дослідження особливостей кожного етапу управління ризиками та виявлення методичного інструментарію, що використовується на кожному з них [10].

В умовах дії різноманітних факторів ризику можуть використовуватися різні методики управління ризиками, що, відповідно, позначається на вартості та тривалості зазначеного процесу. Найактивніше у банківській практиці, через їх відносну простоту та придатність для реалізації без залучення сторонніх спеціалістів, сьогодні використовуються наступні методики: методи відхилення від ризику, методи локалізації ризику, методи дисипації ризику, методи компенсації ризику.

Методи відхилення від ризику найбільш поширені в банківській практиці. Цими методами користуються установи, що схильні діяти за умов впевненості та достатності інформації, не ризикуючи. Прибічники цього методу управління ризиком відмовляються від послуг ненадійних партнерів, прагнуть працювати тільки з тими контрагентами, які переконливо підтвердили свою надійність, така сама тенденція спостерігається і при виборі клієнтів для активних операцій. Банки також намагаються не розширювати коло партнерів [47, с. 86].

Банки, що дотримуються тактики відхилення від ризику, відмовляються від інноваційних та інших проектів, впевненість у виконанні чи ефективності яких викликає хоча б найменші сумніви. Наприклад, банки, що дотримуються «безризикових стратегій», видають кредити тільки під конкретне забезпечення, тобто, під заставу нерухомості або товару тощо. Така система є придатною для використання у практиці малих банків, проте може істотно знизити ефективність діяльності підприємств через втрату вигідних проектів.

Інша можливість відхилення складається в спробі перенести ризик на яку-небудь третю особу. З цією метою банки користуються послугами страховика шляхом страхування своїх дій або пошуком гарантів, цілком перекладаючи на них свій ризик. Страхування ймовірних втрат слугує не тільки надійним захистом від невдалих рішень, що саме по собі дуже важливо, але також підвищує відповідальність керівників, примушуючи їх серйозніше ставитись до розробки та прийняття рішень, регулярно проводити превентивні захисні міри у відповідності зі страховим договором.

Проте, варто відзначити, що такі популярні механізми запобігання ризику як страхування у деяких ситуаціях неможливі. В першу чергу, страхова компанія може відмовитися від страхування, якщо банк, що запроваджує систему управління ризиками, освоює нові види діяльності, нові технології чи-то нові ринки збуту, оскільки для таких випадків страхові компанії ще не мають у своєму розпорядженні статистичних даних, необхідних для проведення актуарних розрахунків, і тому не страхують ці види ризиків. Тому вибір дій для зниження ризику варто починати із з'ясування того, чи є даний фактор ризику предметом страхування. Якщо даний вид ризику не підлягає страхуванню, то варто звернутися до розгляду інших методів управління ризиками.

Метод пошуку гаранта використовується як малими, так і великими банками. Тільки функції гаранта для них виконують різні суб'єкти: перші у якості гаранта використовують зарубіжні банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, другі – органи державного управління. При цьому, однак, виникає питання, чим можна оплатити гарантовану захищеність від ризикових ситуацій. Загальної відповіді, вочевидь, немає, але принцип рівної взаємної корисності повинен бути дотриманий. Бажаного гаранта можна зацікавити унікальними послугами, політичною підтримкою, безвідмовною добродійністю тощо – резерви фантазії невичерпні. Але, як і в інших випадках, важливо зіставити плату і вигоди, що здобуваються. А це вимагає структуризації і конкретного аналізу ситуації, розробки, оцінки і зіставлення варіантів знаходження надійності функціонування банку [10].

Досить цікавим варіантом управління ризиками є метод дисипації, тобто процес використання найбільш гнучких інструментів управління. Він полягає у розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху певної спільної справи. Банк має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи до рішення загальних проблем як партнерів (інші підприємства), так навіть і інших банків. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи; можуть здійснювати купівлю або обмінюватися акціями, вступати в різні консорціуми, асоціації, концерни. Інтеграція може бути або вертикальною (діагональною), тобто об'єднання декількох підприємств одного підпорядкування чи однієї галузі для проведення узгодженої цінової політики, для поділу зон господарювання, для спільних дій проти «піратства» тощо; або горизонтальною – за послідовністю технологічних перерозподілів, операцій постачання, експортно-імпортової діяльності (збуту). У деяких випадках існує можливість розподілу загального ризику за часом або за етапами реалізації певного довгострокового проекту або стратегічного рішення [47, с. 85].

Впровадження у практичну діяльність даного механізму передбачає кілька етапів:

- етап диверсифікації діяльності, що розуміється як збільшення кількості використовуваних або готових до використання технологій, розширення асортименту послуг, орієнтація на підприємства різних країн з різним рівнем споживання. Досить добре вивчений у теорії маркетингу спосіб зниження ризику, знаходження економічної стійкості і самостійності;
- етап диверсифікації ринків збуту, тобто міжнародна діяльність одночасно на товарних ринках декількох країн, коли невдача на одному з них може бути компенсована успіхами на інших; розподіл постачань між багатьма партнерами, при цьому бажано прагнути до рівномірного розподілу часток кожного контрагента в загальному обсязі надання послуг або співробітництві декількох з них, щоб відмова від виконання умов договору на була критичною для діяльності комерційного банку.

Закономірним є той факт, що запровадження у банку системи управління ризиком є досить складним та потребує затрат, що є проблемою банківської сфери в Україні. Саме тому керівництво банків з метою підтримки своєї економічної стійкості запроваджуючи систему управління ризиками повинне систематично контролювати такі показники, як кількість партнерів і їх частка в загальному обсязі діяльності, стимулюючи постійне розширення кола партнерів і рівномірність розподілу обсягів інформаційних і фінансових потоків між ними і підприємством [25, с. 26].

Одним з ключових етапів механізму управління ризиками банку є відмова від операцій або робіт з розмитою або неоднозначною відповідальністю. З огляду на значну кількість працівників на підприємстві, необхідно чітко закріпити відповідальність за виконання окремих частин проекту за конкретними працівниками. Це помітно поліпшує контроль за процесом управління ризиками банку.

Альтернативою для використання у практиці банку є застосування методу компенсації ризику. Цей напрямок боротьби з різними загрозливими

ситуаціями пов'язаний із створенням механізмів попередження про небезпеку з метою швидкого реагування на загрози зовнішнього середовища.

Даний варіант системи управління ризиками можна назвати випереджувальним. Недоліком даної методики є її трудомісткість, необхідність здійснення великої попередньої аналітичної роботи, що і визначає ефективність її застосування.

До найбільш ефективних методів цього типу відноситься використання в діяльності банку стратегічного планування. Як засіб компенсації ризику стратегічне планування дає ефект у тому випадку, якщо процес розробки стратегії пронизує буквально усі сфери діяльності банку. Повномасштабні роботи по стратегічному плануванню, яким звичайно передують вивчення потенціалу банку, можуть ліквідувати велику частину невизначеності, дозволяють попередити появу вузьких місць у сервісному циклі, попередити ослаблення позицій банку у своїй ринковій ніші, заздалегідь ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику даного банку, а отже, розробити заздалегідь комплекс компенсуючих заходів, план використання та підключення резервів банку [51, с. 150].

Різновидом цього методу компенсації ризику можна вважати метод прогнозування міжнародної фінансової кон'юнктури. Сутність цього методу полягає в періодичній розробці сценаріїв розвитку й оцінці майбутнього стану середовища для даного банку, у прогнозуванні можливої поведінки партнерів або дій конкурентів, змін у секторах та сегментах ринку, на яких працює банк і, нарешті, у регіональному і загальноекономічному прогнозуванні.

Стає зрозуміло, що ці прогнози неможливі без відстеження поточної інформації про відповідні процеси. Тому одним із основних елементів управління за даною методикою є моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища. Істотною підмогою тут може стати інформатизація, що полягає у придбанні комп'ютерних систем, підключенні до мереж комерційної інформації (через Internet), проведення власних

прогнозно-аналітичних досліджень, замовлення відповідних послуг консалтингових фірм і окремих консультантів. Отримані в результаті роботи дані уможливають визначення нових тенденцій у взаєминах з партнерами, завчасно підготуватися до нормативних нововведень, передбачити необхідні міри для компенсації втрат від зміни методів пруденційного нагляду, оперативно скорегувати тактичні та стратегічні плани.

Наступним елементом системи управління ризиками банків є створення системи резервів у середині самої установи. На цьому етапі у банку створюються страхові запаси, резервні фонди коштів, формуються плани щодо їх використання в кризових ситуаціях [49, с. 107].

Визначення можливого та бажаного розміру страхового резерву залежить як від специфіки діяльності банку, так і від його ризик-позиції, що характеризує співвідношення ризику, який готовий на себе прийняти банк, та доходу, який потенційно можна отримати в результаті проведення операції.

Треба відзначити, що в даний час істотна перевага віддається фінансовим резервам, що можуть виступати у формі нагромадження власних грошових страхових фондів, підготовки «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат, використання застав тощо. Отже, для банків актуальними стають розробка фінансової стратегії, політики управління своїми активами і пасивами, організація їх оптимальної структури і забезпечення достатньої ліквідності вкладених засобів.

У планах використання резервів повинне бути задіяне і використання резервів внутрішнього середовища банку, можливостей його самовдосконалення – від навчання і тренінгу персоналу відповідно до його схильності до ризику до вироблення специфічної корпоративної культури. Керівники банку повинні з'ясувати власний психологічний тип і, якщо він не відповідає вимогам роботи в умовах невизначеності і ризику, намагатися змінити його. Для цього існують відомі методики та підходи; є і окремі компанії, що спеціалізуються на проблемах такого роду.

Банк, що вирішив реалізувати як засіб боротьби з ризиком метод активного цілеспрямованого маркетингу, починає інтенсивно формувати попит на свою продукцію. Для цього використовуються різні маркетингові методи і прийоми: сегментація ринку, оцінка його ємності; організація рекламної кампанії, що включає всебічне інформування потенційних споживачів та інвесторів про найбільш сприятливі властивості фінансових послуг банку; аналіз поведінки конкурентів, вироблення стратегії конкурентної боротьби, розробка політики та способів управління витратами.

У ході здійсненого аналізу було виявлено, що на сьогодні існує низка методик управління ризиками, прийнятних для використання у банківських установах. З огляду на те, що міжнародна діяльність комерційних банків характеризується низкою специфічних рис, пов'язаних зі значними фінансовими ресурсами та великою чисельністю працюючих, управління ризиками таких компаній найприйнятніше здійснювати із використанням комплексних методик, впровадження яких дозволить забезпечити мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі [32, с. 111].

Механізм управління ризиками міжнародної діяльності комерційного банку ускладнюється необхідністю збору та аналізу значної кількості інформації, часто неоднорідної та непридатної для кількісної оцінки. Усе зазначене свідчить про необхідність здійснення системи управління ризиками не комплексно, а за окремими елементами. Оптимальним, на наш погляд, є використання найбільш гнучких інструментів, що дозволить комерційним банкам вдало збалансовувати процеси управління ризиками та витратами.

1.3. Методичні підходи до оцінки ризиків в міжнародній діяльності комерційного банку

Ризики в контексті міжнародної діяльності комерційного банку являють собою умови, що можуть викликати чи сприяти прояву причин

нездійснення зобов'язань фінансової установи. Для того, щоб банк мав змогу аналізувати істотність того чи іншого фактору ризику і достатність прийнятих запобіжних заходів, ризик повинен бути виражений у самостійних показниках. За загальну характеристику ризику приймається рівень ризику міжнародної діяльності комерційного банку, що у результаті відповідного спеціального дослідження виражається кількісним показником рівня ризику.

Загальний концептуальний підхід до управління та оцінки ризиків міжнародної діяльності комерційного банку полягає у виявленні можливих наслідків здійснення міжнародних операцій банку, у реалізації такої системи оцінювання ризиків, яка дозволяє своєчасно виявляти негативні ймовірні результати і максимально використовувати шанси на одержання високого доходу. Але обов'язковим для аналізу таких видів ризиків є дотримання загального процесу оцінки, який дасть змогу виявити не тільки ризики міжнародної діяльності комерційного банку, але і внутрішні ризики, які можуть істотно вплинути на результати діяльності банку.

Оцінка ризику міжнародної діяльності комерційного банку являє собою сукупність регулярних процедур аналізу ризику та будується на загальному вивченні економічної діяльності банку і середовища його функціонування на предмет джерел ризику, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, визначенні показників оцінки рівня ризику, а також у встановленні механізмів і моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику [10].

Сьогодні на оцінку ризику міжнародної діяльності комерційного банку впливають такі умови:

- 1) великі банки, що здійснюють міжнародну діяльність протягом тривалого часу, нагромадили значний досвід врахування ризиків та управління ними;
- 2) суми міжнародних операцій досить значні, і оцінка ризиків проводиться дуже ретельно;
- 3) ретельний контроль з боку держави за міжнародною діяльністю

комерційного банку.

На основі аналізу наукових підходів до процесу комплексної оцінки з ризиків міжнародної діяльності комерційного банку, автор пропонує використовувати загальний алгоритм оцінки ризиків.

На першому етапі необхідно отримати інформацію, яка буде використана в процесі аналізу та оцінки рівня ризиків міжнародної діяльності комерційного банку. Під час другого та третього етапу доцільно визначити зміст ризиків та зробити фіксацію ризиків, тобто обмежити кількість існуючих ризиків, використовуючи досвід впровадження аналогічних проектів. Цей принцип ґрунтується на обліку найбільш значимих і найпоширеніших ризиків для оцінки міжнародної діяльності. Останній етап в оцінці ризиків міжнародної діяльності комерційного банку призначений для поетапного вибору існуючих підходів аналізу ризиків [32, с. 105].

У загальному вигляді систему методів оцінки ризиків міжнародної діяльності комерційного банку слід поділити на дві групи:

1) Якісні методи оцінки ризиків – з їхньою допомогою здійснюється виявлення ризиків, властивих реалізації передбачуваного рішення; визначення кількісної структури ризиків; виявлення найбільших ризикових регіонів в розробленому алгоритмі прийнятого рішення. Головне завдання цих методів - визначити фактори ризику, етапи роботи при виконанні яких ризик виникає, тобто встановити потенційні сфери ризику.

Методи якісного аналізу можна розділити на чотири групи: методи, що базуються на аналізі наявної інформації; методи збору нової інформації; методи моделювання діяльності організації; евристичні методи якісного аналізу.

Підсумкові результати якісного аналізу ризику, у свою чергу, є вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу. Застосування кількісних методів базується на основі даних, отриманих при якісній оцінці, тобто оцінюються тільки ті ризики, які присутні при здійсненні конкретної операції. При кількісному аналізі, ризику необхідно визначити розмір, як

окремих ризиків, та і ризику проекту в цілому. При кількісній оцінці ризиків найчастіше застосовують такі методи: статистичний аналіз, аналітичний та нормативний методи, метод експертних оцінок та метод аналізу чутливості, метод аналізу ризику з використанням дерева рішень; метод аналогій (табл. 1.2.).

Оцінка ризиків може здійснюватися як в абсолютних, так і у відносних величинах. Наявність статистичних відомостей про виникнення ризику дозволяє математично визначити ймовірність настання ризикових подій за допомогою загальновідомих інструментів загальної теорії статистики: ймовірності настання події, величини відхилення від прогнозованого значення; дисперсії, математичного очікування, середнього квадратичного відхилення, коефіцієнта асиметрії, ексцесу та інших математичних і статистичних критеріїв.

В абсолютному вираженні ризик вимірюється іменованими величинами, наприклад, частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті. У відносному вираженні ризик вимірюється різними безрозмірними показниками, що є відношеннями двох чи кількох іменованих величин.

Для українських банків, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, концепція оцінки ризиків міжнародної діяльності не може базуватися на класичних принципах статистичної імовірності, що припускають можливості необмеженого повторення тих самих подій у тих самих подібних умовах [51, с. 115]. У міжнародній діяльності здебільшого використовують, як показник ступеню ризику математичне сподівання, а також поняття показників допустимого, критичного та катастрофічного ризику. Знання цих показників дозволяє робити висновки та приймати рішення щодо здійснення певної міжнародної операції.

Для вимірювання ризику міжнародної діяльності комерційного банку доцільно використовувати підхід, запропонований В.В.Вітлінським. Він містить такі показники міри ризику: семіваріацію, семіквадратичне відхилення та модальне семіквадратичне відхилення.

Таблиця 1.2.

**Методичні підходи до оцінки ризиків міжнародної діяльності
комерційного банку**

Назва методів кількісної оцінки ризиків	Характеристика методу кількісної оцінки	Умови застосування	Точність оцінки	Витрати
Метод аналогій	Передбачає використання даних про аналогічні проекти, які виконувалися у порівнянних умовах	Наявність аналогів	Невисока	Середні
Метод аналізу чутливості	Полягає у виявленні чутливості оціночних показників проекту при зміні значень вхідних величин. Він передбачає ізолювану зміну значення окремих факторів і визначення нового кінцевого фінансового результату проекту в разі зміни кожного його фактора	Наявність детальних відомостей про проект	Середня	Незначні
Нормативний метод	Базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів. Фактичні значення коефіцієнтів, розраховані для конкретного банку, порівнюють з нормативними значеннями.	Відомі основні фінансові показники діяльності	Невисока	Незначні
Метод експертних оцінок	Оцінка ризику виконується на основі суб'єктивних думок експертів-фахівців у конкретній галузі діяльності.	Дефіцит інформації	Невисока	Значні
Метод фінансової стійкості	Залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами, і дозволяє визначити фінансові можливості банку в майбутньому.	Відомий баланс банку	Середня	Незначні
Метод побудови дерева рішень наслідки.	Розглядає різні варіанти рішення, які можуть бути прийняті, у вигляді гілок дерева. Для кожного варіанта рішення зображуються можливі	Відомі фактори ризику	Висока	Значні
Аналітичний метод	Передбачає використання традиційних показників, які застосовуються при оцінці ефективності інвестиційних і інноваційних проектів. Порівнюючи значення перерахованих показників альтернативних проектів, визначають їхній ступінь ризику	Наявність детальних відомостей про проект або вид діяльності	Середня	Незначні
Статистичний метод	Являє собою кількісні оцінки економічного ризику за допомогою методів математичної статистики.	Відомі дані про минулі періоди господарювання	Середня	Невисокі

Джерело: складено автором на основі [31, 49, 47, 45, 32]

Дані показники характеризують ризик як відхилення випадкової величини від обраної бази у несприятливий бік (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Показники рівня ризикованості проекту

Назва показника	Формула	Характеристика
Коефіцієнт варіації	$K_{ivar} = \sigma_i / M_i$ де K_{ivar} -коефіцієнт варіації і стратегії; σ_i — ризик; M_i — середня ефективність.	Відносний показник оцінки ризику, який характеризує співвідношення між ризиками та ефективністю. Найменше значення коефіцієнта варіації свідчить про найкраще співвідношення між ефективністю та ризиком.
Додатна семіваріація	$S_{+} = 1/P + \sum_{aj > M1} (aj - M1)^2 P_{aj}$ $aj = 0 \text{ якщо } aj < M1$ де aj – параметр вибору значень прибутку для j-х ринкових умов, які більші від середнього; P_{+} – сума суб'єктивних імовірностей для ринкових умов, за яких рівень прибутку більший від середнього.	Важливий показник оцінки ризику міжнародної діяльності. Характеризує середній квадрат відхилень тих значень прибутку, які більші від середнього. Чим вона більша, тим менший ризик.
Від'ємна семіваріація	$S_{-} = 1/P - \sum_{aj < M1} (aj - M1)^2 P_{aj}$ $aj = 0 \text{ якщо } aj > M1$ де aj – параметр вибору значень прибутку для j-х ринкових умов, менших від середнього; P_{-} – сума суб'єктивних імовірностей для ринкових умов, за яких рівень прибутку менший від середнього.	Характеризує середній квадрат відхилень значень прибутку, менших від середнього, чим вона менша, тим менший ризик
Семіквадратичні відхилення	$SS_{var+} = \sum_{aj > M1} (aj - M1)^2 P_{aj}$ $SS_{var-} = \sum_{aj < M1} (aj - M1)^2 P_{aj}$	Додатні семіквадратичні відхилення характеризують лінійні відхилення від середнього значення тих рівнів прибутку, які більші від цього середнього. Від'ємні семіквадратичні відхилення характеризують лінійні відхилення від середнього значення тих рівнів прибутку, які менші від цього середнього

Джерело: складено автором на основі [31, 49, 47, 45, 32]

Співвідношення між від'ємним і додатним семіквадратичним відхиленням можна визначити, як коефіцієнт ризику міжнародної діяльності. Він показує у скільки разів можливі середні втрати можуть перевищити можливі додаткові прибутки. Чим менший коефіцієнт ризику, тим менші ризики і в міжнародній діяльності. Коефіцієнт ризику розраховується за формулою [10]:

$$K = S \text{ var} + /SS \text{ var}$$

Отже, ризик міжнародної діяльності комерційного банку характеризується стандартним відхиленням, при цьому найменше значення стандартного відхилення характеризує найменший ризик, і, відповідно, найбільше – найбільший ризик. Стандартне відхилення демонструє, як у середньому коливатиметься прибуток по кожному проєкті з огляду на невизначеність і конфліктність умов.

Більш спрощено процес оцінки ризику відбувається в три етапи: виявлення можливих варіантів вирішення проблеми; визначення можливих економічних, політичних, моральних та інших наслідків, головним чином негативних, котрі можуть наступити в результаті реалізації рішення; визначення інтегральної сторони ризику, що складається з двох взаємозалежних аспектів — якісного й кількісного.

Основним є кількісний аспект оцінки ризику. Проте прийнято вважати, що недоцільно здійснювати рішення, які за умови їх відповідності кількісним параметрам оцінки не відповідають якісним параметрам ризику. Такий підхід прийнято називати технократичним.

Існують три основні критерії кількісної оцінки ризику. Суть першого полягає в тому, що рішення, прийняті в ситуації ризику, повинні насамперед оцінюватися з позиції ймовірності досягнення передбачуваного результату і можливого відхилення від поставленої мети.

З математичної точки зору, ризик дорівнює різниці між очікуваним результатом дії за наявності точних даних про поточну ситуацію і результатом, який може бути досягнутий, якщо ці дані невизначені. За

загальним правилом вважається недоцільним прийняття рішень, імовірність реалізації яких становить 0,4—0,5, тобто рішень, ризик яких вимірюється імовірністю 0,5—0,6 і вище.

З фінансової точки зору, ризик може бути трьох ступенів:

- припустимий ризик, пов'язаний із втратою прибутку у разі нереалізації рішень;
- критичний ризик, пов'язаний з можливістю неотримання (втрати) доходу;
- катастрофічний ризик, що впливає на ліквідацію позицій фірми, на її платоспроможність;
- такий ризик є прямою передумовою банкрутства фірми.

Другий критерій кількісної оцінки ризику полягає в тому, що кращим буде те рішення, яке в існуючих умовах забезпечує досягнення потрібного результату за менших витрат порівняно з іншими варіантами. Суть третього критерію полягає в тому, що кращим буде те рішення, на реалізацію якого витрачається найменше часу.

Таким чином, існування значної кількості методичних підходів до визначення сутності ризику дозволяє банкам впроваджувати у свою діяльність практику оцінки ризиків, що повною мірою відповідає їх можливостям.

Висновки до розділу 1

Міжнародні операції є однією з ключових сфер ЗЕД для України, оскільки саме з її розвитком пов'язані можливості українських компаній брати участь у міжнародній торгівлі, науково-технічному обміні, інвестиційних процесах. Саме валютно-фінансові операції є сьогодні основою для розвитку міжнародних відносин країни. Забезпечуючи товарний обмін між країнами, вони створюють підґрунтя для розвитку

конкурентоспроможної промисловості, що обумовлює необхідність їх постійного аналізу, регулювання та вдосконалення.

На сьогодні існує низка методик управління ризиками, прийнятних для використання у банківських установах. З огляду на те, що міжнародна діяльність комерційних банків характеризується низкою специфічних рис, пов'язаних зі значними фінансовими ресурсами та великою чисельністю працюючих, управління ризиками таких компаній найприйнятніше здійснювати із використанням комплексних методик, впровадження яких дозволить забезпечити мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі.

Механізм управління ризиками міжнародної діяльності комерційного банку ускладнюється необхідністю збору та аналізу значної кількості інформації, часто неоднорідної та непридатної для кількісної оцінки. Усе зазначене свідчить про необхідність здійснення системи управління ризиками не комплексно, а за окремими елементами. Оптимальним, на наш погляд, є використання найбільш гнучких інструментів, що дозволить комерційним банкам вдало збалансовувати процеси управління ризиками та витратами.

Важливу роль в управління ризиками міжнародних операцій комерційного банку відіграє оцінка їх ефективності. Основними завданнями, які вирішуються на даному етапі є оцінювання діяльності суб'єкта господарської діяльності на валютному ринку, визначення рівня його конкурентоспроможності; діагностування достатності можливостей суб'єкта господарської діяльності для повного та адекватного гарантування обсягів валютних операцій зі ступенем прийнятого ризику і рівнем прибутковості; оцінка рівня валютного ризику, що забезпечується дотриманням установлених нормативів відкритої валютної позиції; оцінка ефективності формування та використання валютних ресурсів; розрахунок показників прибутковості валютних операцій; обґрунтування доцільності здійснення тих чи інших валютних операцій та впровадження нових фінансових інструментів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АКБ «АРКАДА»

2.1. Аналіз макроекономічних ризиків банківської діяльності

Діяльність комерційних банків у сучасних умовах пов'язана зі значною кількістю ризиків, основними з яких наразі визначено: кредитні, достатності капіталу, ліквідності, юридичний, валютний ризики та ризик прибутковості.

З огляду на те, що економіка України наразі перебуває у вкрай складному стані, рівень ризиків банківського сектору перебуває у фокусі уваги як вітчизняних регуляторів, так і європейською спільноти. За даними Національного банку України, протягом 2017 року кредитний ризик помірно знизився. Причиною цього стало покращення фінансового стану позичальників – корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Необхідно також відзначити, що рівень дефолтів та кредитний ризик за новими кредитами низький. Очікується, що протягом останніх років, за умови збереження нинішніх темпів відновлення кредитування, частка непрацюючих кредитів зменшуватиметься., хоч і низькими темпами.

Задовільною є ситуація також із ризиком ліквідності. У 2017 році він залишався низьким із огляду на те, що нині банки мають на балансах достатню кількість високоякісних ліквідних активів. За прогнозами, така ситуація спостерігатиметься і надалі, а ризик продовжуватиме лишатися на низькому рівні.

Помірним у 2017 році був також валютний ризик, що пояснюється у тому числі тим, що валютна складова кредитного портфеля поступово знижується. З огляду на перехід на МСФЗ 9, очікується подальше зниження цього ризику.

Ризик достатності капіталу не змінився. НБУ очікує, що з початку 2018 року після запровадження нового стандарту МСФЗ 9 показники власного

капіталу банківського сектору одноразово знизяться. Проте це суттєво не вплине на достатність регулятивного капіталу переважної більшості фінансових установ. Окремі державні банки потребуватимуть додаткового капіталу.

Незмінно високим у нинішніх умовах є юридичний ризик. Права кредиторів слабо захищені на рівні як законодавства, так і практики його застосування. Окрім цього, у парламенті регулярно реєструють нові законопроекти, які можуть суттєво погіршити умови діяльності банків та призвести до додаткових бюджетних витрат, що дає підстави вважати, що протягом найближчих років покращення цього показника не очікується. Досить високим наразі є ризик прибутковості. Після трьох років збитків банківська система закінчила 2017 р. з прибутками, проте низька операційна ефективність державних банків залишається джерелом ризиків.

Індекс фінансового стресу, що оцінюється Національним банком України, протягом останніх років мав тенденцію до зниження. Поточні значення індексу свідчать про відсутність суттєвих факторів стресу для фінансового сектору України (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка Індексу фінансового стресу України у 2008 – 2017 рр.

Джерело: [13]

Для банківського сектору України протягом останніх років досить високими були геополітичні ризики (їх рівень бува вищим за

середньосвітової). При цьому у 2017 році зовнішні загрози для України мали тенденцію до зниження, хоча у середині року відбувся їх ріст, пов'язані, в першу чергу, з відносинами з США (рис 2.2.).

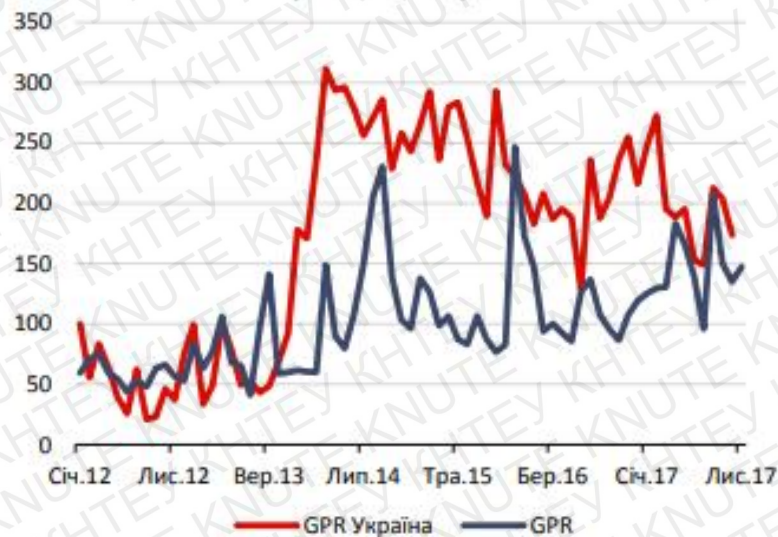


Рис. 2.2. Динаміка індексу геополітичних ризиків України і світу у 2012 – 2017 рр.

Джерело: [13]

Дослідження свідчать, що у 2017 році для України збереглися такі загрози як вірогідність неврегульованого виходу Сполученого Королівства з ЄС та процес перегляду угоди НАФТА. Окрім цього, президентські вибори 2018 року в Росії можуть стати фактором додаткової невизначеності для України найближчим часом [34].

Значний ризики для України може сформувати також проведення більш жорсткої монетарної політики у розвинутих країнах. Наразі активи на розвинутих ринках продовжують дорожчати. Індекс MSCI World перевищує докризові показники на 23%. Житло в окремих розвинутих країнах і тих, що розвиваються, помітно дорожче, ніж до кризи 2007 – 2008 років. Високий рівень цін виправдовують укрій низькі відсоткові ставки. Систематичне кількісне пом'якшення може підтримувати ціни й навіть зумовити їх помітне зростання. Але, якщо центробанки почнуть підвищувати відсоткові ставки та скорочувати баланси, нинішні ціни поступово втрачатимуть підґрунтя,

визначене фундаментальними факторами. Тоді розвинуті ринки почнуть реагувати на найменший негатив, що підвищить рівень ризику для країн, які розвиваються (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Зміна балансів найбільших Центральних банків у 2008 – 2018 рр., трлн. дол. США

Джерело: [13]

У 2017 році в усьому світі відновлювалася фінансова стабільність. Це було обумовлено в першу чергу висхідною динамікою фінансових ринків, новими макропруденційними вимогами та відновлення прибутковості системних фінансових інституцій. З іншого боку, у 2017 році істотно зростали середньострокові ризики. Зокрема, завдяки сприятливим умовам різко збільшилося кредитування: за оцінками МВФ розмір боргу нефінансового сектору країн G20 уже перевищив докризові значення. Крім того, у середньостроковому періоді вартість активів не може невпинно зростати без жодної корекції. Саме тому середньострокові зовнішні фінансові ризики для України на сьогодні досить високі [27].

Макроекономічне середовище стабільне та сприятливе для відновлення фінансового сектору. Експерти очікують, що зростання економіки прискорюватиметься завдяки споживанню та інвестиціям. Ситуація на глобальних ринках сировинних товарів та капіталу наразі сприятлива, проте

економіка вкрай вразлива до зовнішніх шоків. Збереження позитивних тенденцій та здатність протистояти шокам великою мірою залежать від продовження співпраці України з МВФ. Без належних обсягів зовнішнього фондування ризику для макрофінансової стабільності значно зростуть, що може вповільнити економічне зростання в середньостроковому періоді. Україна має докласти зусиль, щоб не лише надалі отримувати фінансування за програмою EFF, але й розпочати нову програму з Фондом у 2019 році [21].

Так, у березні 2015 року МВФ було схвалено чотирирічну Програму розширеного фінансування для України (EFF) на суму 17.5 млрд дол. США (12.3 млрд СПЗ). Наразі Україною було отримано чотири транші на загальну суму 8.7 млрд дол. США (6.2 млрд СПЗ), проте країна нині не може виконати всі умови для перегляду програми.

Зволікання із продовженням співпраці з МВФ може мати такі наслідки:

- призупинення співпраці з іншими міжнародними фінансовими організаціями та урядами країн: програми різних МФО взаємопов'язані та вимагають від України виконання подібних або однакових умов;
- погіршення інвесторами оцінок фінансової позиції уряду та, як наслідок, збільшення премії за ризик за українським держборгом. Це може призвести до суттєвого зростання дохідності при розміщенні нових випусків суверенних облігацій або де-факто повного закриття ринків капіталу для України, якщо погіршиться ситуація на світових ринках;
- фактичне закриття доступу до зовнішніх ринків капіталу квазісуверенних емітентів – державних банків і підприємств;
- спад зацікавленості іноземних інвесторів вкладати у приватний сектор, як наслідок – скорочення припливу приватного боргового капіталу та прямих іноземних інвестицій [13].

Відсутність кредитування від МВФ може суттєво змінити макроекономічний сценарій для України. Якщо кошти від МВФ не надходитимуть, то значно виросте вірогідність скорочення міжнародних

резервів НБУ, девальвації гривні, прискорення інфляції зниження середньострокових темпів економічного зростання. Це матиме прямий негативний вплив на фінансовий стан банківського сектору. Щоб знизити ризики рефінансування зовнішніх боргів та пов'язані з цим загрози для фінансової стабільності, Україні доцільно розпочати переговори про запуск нової програми з МВФ до завершення поточної програми на початку 2019 року. Це критично важливо не лише для забезпечення макрофінансової стабільності та належних обсягів зовнішнього фінансування, але й для збереження динаміки реформ.

Протягом 2017 року ризики фіскального сектору залишалися помірними завдяки відновленню економіки, що сприяло високим темпам росту надходжень до бюджету. Ризиком наступного року є початок передвиборного циклу, що може зумовити повторні перегляди бюджету для збільшення фінансування соціальних статей. Квазіфіскальний дефіцит зберігається через докапіталізацію держбанків. Нерівномірність витрачання коштів місцевими бюджетами, що серед іншого призводить до традиційної грудневої волатильності валютного ринку, – суттєва проблема, у подоланні якої за останні два роки не досягнуто значного прогресу. Лише запровадження довгострокового бюджетного планування може вирішити цю проблему [27].

Прибутковість реального сектору зростає третій рік поспіль. Середня рентабельність підприємств за EBITDA у 2017 році перевищує 10%. На сьогодні операційних прибутків майже всіх корпорацій вистачає, щоб повністю сплачувати відсотки за кредитами. У 2018 році прибутки зростатимуть. Ризики реального сектору помірні, кризові явища можуть бути притаманними окремим галузям чи компаніям, але не сектору в цілому. Підприємства транспорту, тваринництва, фармацевтики, машинобудування, видобування вже зараз привабливі для відновлення середньострокового кредитування. У секторі торгівлі банки можуть зацікавитися трейдерами фармацевтичної та сільськогосподарської продукції. У цілому фінансовий

стан компаній уже не є перешкодою для кредитування. На сьогодні його відновлення стримують інші фактори, передусім правова незахищеність кредиторів та рівень ставок за кредитами [21].

У 2017 році спостерігалось зниження темпів накопичення депозитів населення. Натомість прискорився приплив валютних коштів корпорацій, в тому числі держпідприємств. У структурі зобов'язань банків домінують кошти населення та бізнесу, які поступово заміщують зовнішні запозичення. Така структура фондування підвищує ризик ліквідності, адже внутрішні ресурси здебільшого мають короткий термін. У 2018 році НБУ запровадить новий норматив ліквідності LCR, що створить банкам необхідні стимули подовжувати строки залучених депозитів.

Окрім цього, банки почали відновлювати кредитування з роздрібного сегменту – споживче кредитування стрімко зростає. Темпи приросту кредитів населенню високі, але на сьогодні абсолютні обсяги кредитування не створюють системних ризиків. Вплив небанківського фінансового сектору на роздрібне кредитування та споживання незначний. Якщо поточні темпи зростання споживчого кредитування збережуться, невдовзі ризики можуть помітно зрости.

Корпоративне кредитування уперше поживалося у III кварталі 2017 року після понад трирічної перерви. Очікується, що протягом 2018 року воно набиратиме обертів завдяки відновленню платоспроможності бізнесу [34].

З початку кризи валові та чисті валютні кредити скоротилися удвічі та утричі відповідно до 15.3 та 8.5 млрд дол. США у еквіваленті. У 2017 році нове кредитування бізнесу у валюті поживалося. Причини поживалення валютного кредитування подібні до докризових: значна різниця між ставками у гривні та валюті з одного боку та відсутність значних девальваційних очікувань – з іншого. Банки мають дешеву валютну ліквідність та зацікавлені збільшувати валютне кредитування. Крім цього, з 2017 року НБУ скасував норму, за якою нестача або відсутність валютної виручки в позичальника з валютним кредитом була ознакою підвищеного ризику позичальника під час

розрахунку кредитного ризику. На сьогодні під час оцінки класу позичальника та ймовірності дефолту має значення в першу чергу реальний фінансовий стан боржника. Частка непрацюючих кредитів поступово знижується після досягнення історичного максимуму 58% у липні. Найбільше помітний прогрес за кредитами фізичним особам в національній валюті завдяки розгортанню нового кредитування. Якщо економіка зростатиме, якість кредитного портфеля помірно покращуватиметься, проте обслуговування більшості непрацюючих кредитів уже ніколи не відновиться.

Банківський сектор знову працює прибутково. Операційні прибутки зростають, оскільки дешевшає фондування й зростають комісійні доходи. Відрахування в резерви незначні для більшості банків. Кількість збиткових фінустанов зменшується, проте окремі, невеликі банки, перебувають у зоні ризику через збитки та низький рівень капіталізації. Банкрутств великих банків, що впливають на фінансову стабільність, не очікується.

Також Національний банк України відзначає, що протягом останніх років в Україні виник ще один ризик – кіберризик. у 2017 році в Україні сталося кілька масштабних кібератак. Від них постраждала низка компаній, банків, органів влади. Прямі втрати поки що незначні. Але сам факт тимчасового паралічу роботи великих банків та підприємств доводить, що кібербезпекою не можна нехтувати. Цьогорічні кібератаки підтвердили, що проблема має національний масштаб. Її можна вирішити, об'єднавши зусилля держави, фінансового та реального секторів економіки. Інакше кіберризик зростатимуть і можуть перетворитися на суттєву загрозу для фінансової стабільності [13].

Загалом, можна констатувати істотне покращення ситуації у банківській сфері України протягом останніх років, що було обумовлено поступовим виходом підприємств з кризи, а також вдосконаленням регуляторних заходів банку. При цьому невизначеність взаємовідносин з МВФ провокує додаткові макроекономічні загрози, що можуть справити негативний вплив на банківський сектор.

2.2. Аналіз фінансового стану банку

ПАТ АКБ «Аркада» працює на ринку України 25 років. Банка надає на ринку України послуги іпотечного кредитування, пропонує різноманітні програми пенсійного забезпечення та накопичення коштів для майбутніх потреб, а також широкий асортимент депозитних програм. Персонал банку здійснює операції з коштами клієнтів, керуючись принципами завбачливості, обережності, ошадливості та розважливості. Усі стратегічні рішення банку приймаються на основі ґрунтовних прогнозів розвитку ринків та економіки в цілому. Порівняно з іншими банками України, ПАТ АКБ «Аркада» має достатньо вузьку мережу відділень в Україні: наразі Банк має 8 відділень, розміщених в Києві, Дніпрі, Запоріжжі, Одесі, Харкові, Полтаві та Вінниці.

Для аналізу діяльності Банку надзвичайно важливо провести аналіз його майнового стану, оцінити динаміку фінансових результатів, а також рівень ліквідності. Як свідчать дані фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада», за останні 5 років відбулося зростання вартості активів банку з 2095933 до 2289144 тис. грн. (табл. 2.1). При цьому необхідно відзначити, що динаміка вартості активів була непостійною, зокрема значне зростання (до 2501736 тис. грн. та 3591026 тис. грн. відповідно) спостерігалось у 2014-2015 рр., тоді як у 2016 році їх вартість зменшилася до 1919543 тис. грн. У 2018 відбулося зростання обсягів майна, втім незначне порівняно з 2014-2015 рр. Розглядаючи динаміку окремих статей балансу, необхідно відзначити, що обсяг грошових коштів та еквівалентів збільшився за останні 5 років з 85970 тис. грн. до 139146 тис. грн, при чому це збільшення відбувалося здебільшого постійно (за виключенням незначного зменшення у 2015 р.).

Натомість кредити та заборгованість клієнтів за період 2013 – 2017 рр. зменшилася на 64% з 1780715 тис. грн. до 641554 тис. грн. При цьому необхідно відзначити, що розглянутий показник мав тенденцію до зростання у 2014-2015 рр., тоді як у 2016 році відбулося значне його зниження, яке продовжилося и у 2017 р.

Таблиця 2.1.

Динаміка активів ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

	Вартість					Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Грошові кошти та їх еквіваленти	85970	116507	108139	110668	139146	30537	-8368	2529	28478	53176	1,36	0,93	1,02	1,26	1,62
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку	62	0	0	0	0	-62	0	0	0	-62	-	-	-	-	0,00
Кредити та заборгованість клієнтів	1780715	2061667	2309476	932452	641554	280952	247809	-1377024	-290898	-1139161	1,16	1,12	0,40	0,69	0,36
Цінні папери в портфелі банку на продаж	60	39355	344614	0	0	39295	305259	-344614	0	-60	655,92	8,76	0,00	-	0,00
Цінні папери в портфелі банку до погашення		50205	200655	73048	112310	50205	150450	-127607	39262	112310	-	4,00	0,36	1,54	-
Основні засоби та нематеріальні активи	227993	232179	626406	618951	708876	4186	394227	-7455	89925	480883	1,02	2,70	0,99	1,15	3,11
Інші фінансові активи	141	152	199	197	162	11	47	-2	-35	21	1,08	1,31	0,99	0,82	1,15
Інші активи	992	1671	1537	2267	2669	679	-134	730	402	1677	1,68	0,92	1,47	1,18	2,69
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	0	0	0	181960	684427	0	0	181960	502467	684427	-	-	-	3,76	-
Усього активи	2095933	2501736	3591026	1919543	2289144	405803	1089290	-1671483	369601	193211	1,19	1,44	0,53	1,19	1,09

Джерело: складено автором на даних додатку А

Цінні папери в портфелі банку на продаж були наявні в активі банку у 2013 – 2015 рр., при чому за цей період відбулося їх зростання з 60 тис. грн. до 344614 тис. грн., тоді як у 2016-2017 рр. Банк не мав такого активу. Цінні папери в портфелі банку до погашення були у структури майна Банку у період з 2014 до 2017 р., при чому найбільшою їх вартість була у 2015 р. – 200655 тис. грн., тоді як до кінця 2017 року вона зменшилася до 112310 тис. грн.

Тенденцію до постійного зростання протягом досліджуваного періоду мала вартість основних засобів та нематеріальних активів: у 2013 році вона складала 227993 тис. грн., а у 2017 р. – 708876 тис. грн.

Вартість інших фінансових активів та інших активів була порівняно невисокою, та коливалася у межах 141 – 199 тис. грн. та 992 – 2669 тис. грн. відповідно.

Активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття Банк мав у структурі майна лише у 2016 – 2017 рр., при чому за останні роки їх вартість збільшилася з 181960 до 684427 тис. грн., тобто більше ніж у 3 рази.

Розглядаючи структуру активів банку, можна констатувати, що за останні 5 років вона істотно змінилася: як що у 2013 році майже 85% майна припадало на кредити і заборгованість клієнтів, то сьогодні основною статтею майна є нематеріальні активи та основні засоби (30,97%) та необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття – 29,9%. На кредити і заборгованість клієнтів нині припадає усього 28, 03% майнових ресурсів (рис. 2.4).

Загалом, існуюча структура активів може свідчити про існування проблем у банку, оскільки переважна частина майнових ресурсів представлена необоротними активами, що для фінансового інституту не є нормою.

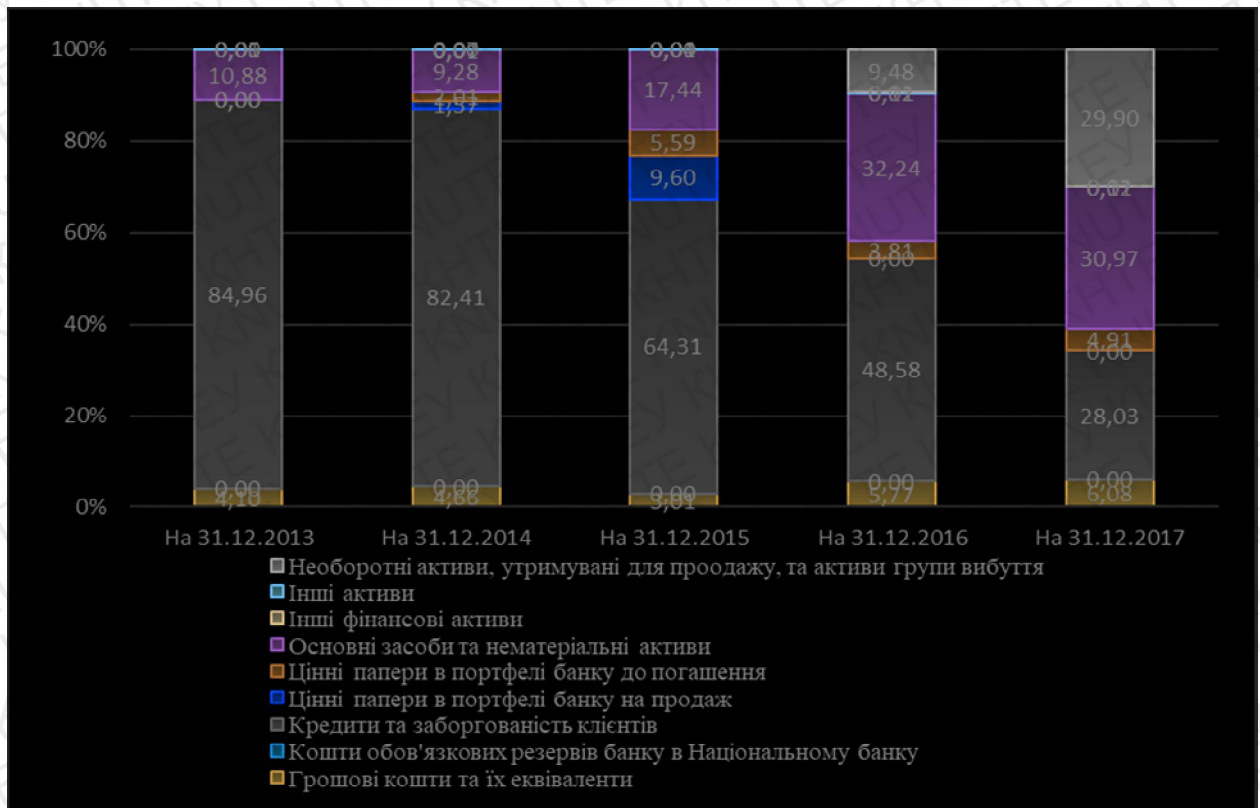


Рис. 2.4. Структура активів ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на даних додатку А

Розглядаючи капітал та зобов'язання банку, у першу чергу можна відмітити припинення співпраці ПАТ АКБ «Аркада» з іншими банками: протягом 2013 – 2016 рр. кошти банків мали тенденцію до постійного зменшення, а у 2017 році дорівнювали нулю

Кошти клієнтів за останні 5 років не мали постійної динаміки: їх обсяг збільшувався у 2014 – 2015 рр., у 2016 р. відбулося значне зменшення, після чого у 2017 мало місце їх зростання до 1290819 тис. грн.

Відстрочені податкові зобов'язання збільшувалися протягом усього досліджуваного періоду та склали у 2017 році 90189 тис. грн., що на 18474 тис. грн. менше за обсяг 2013 року.

Резерви та зобов'язання мали тенденцію до зростання у 2014 – 2016 рр. проте у 2017 році істотно скоротилися до 4274 тис. грн., що менше за показник 2013 року.

Таблиця 2.1.

Динаміка зобов'язань та капіталу ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

	Вартість					Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Кошти банків	205080	186033	144986	25002	0	-19047	-41047	-119984	-25002	-205080	0,91	0,78	0,17	-	-
Кошти клієнтів	1384803	1769524	2608917	996863	1290819	384721	839393	-1612054	293956	-93984	1,28	1,47	0,38	1,29	0,93
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	255	965	9066	407	60	710	8101	-8659	-347	-195	3,78	9,39	0,04	0,15	0,24
Відстрочені податкові зобов'язання	5218	6864	76031	71715	90189	1646	69167	-4316	18474	84971	1,32	11,08	0,94	1,26	17,28
Резерви за зобов'язаннями	5636	15364	15129	14233	4274	9728	-235	-896	-9959	-1362	2,73	0,98	0,94	0,30	0,76
Інші фінансові зобов'язання	174472	192174	33168	39	68	17702	-159006	-33129	29	-174404	1,10	0,17	0,00	1,74	0,00
Інші зобов'язання	9739	13406	19057	25328	33552	3667	5651	6271	8224	23813	1,38	1,42	1,33	1,32	3,45
Усього зобов'язання	1785203	2184330	2906354	1133587	1418962	399127	722024	-1772767	285375	-366241	1,22	1,33	0,39	1,25	0,79
Статутний капітал	231733	231733	231733	220445	320445	0	0	-11288	100000	88712	1,00	1,00	0,95	1,45	1,38
Емісійні різниці	13	13	13	13	13	0	0	0	0	0	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Незарєстровані внески до статутного капіталу	32829	0	0	100000	0	-32829	0	100000	-100000	-32829	0,00	-	-	0,00	0,00
Резерви та інші фонди банку	46155	46368	54043	105921	115648	213	7675	51878	9727	69493	1,00	1,17	1,96	1,09	2,51
Резерви переоцінки	0	0	314388	299169	374824	0	314388	-15219	75655	374824	-	-	0,95	1,25	-
Нерозподілений прибуток	0	40292	84495	60408	59252	40292	44203	-24087	-1156	59252	-	2,10	0,71	0,98	-
Усього власного капіталу	310730	318406	684672	785956	870182	7676	366266	101284	84226	559452	1,02	2,15	1,15	1,11	2,80
Усього зобов'язань та власного капіталу	2095933	2501736	3591026	1919543	2289144	406803	1088290	-1671483	369601	193211	1,19	1,43	0,53	1,19	1,09

Джерело: складено автором на даних додатку А

Інші фінансові зобов'язання, які у 2013 році склали 174472 тис. грн., зменшилися до 2017 року до 68 тис. грн., тоді як інші зобов'язання, навпаки, збільшилися за досліджуваний період з 9739 до 33552 тис. грн. Значні зміни відбулися за останні 5 років і у власному капіталі Банку. Зокрема, відбулося зростання статутного капіталу з 231733 тис. грн. до 320445 тис. грн., при чому відбувалося воно протягом 2016-2017 рр. Резерви та інші фонди банку також мали тенденцію до зростання, при чому протягом усього досліджуваного періоду. У результаті відбулося їх збільшення з 46155 до 115648 тис. грн. Резерви переоцінки з'явилися у структурі майна банку у 2015 році в обсязі 314388 тис. грн. та збільшилися до 2017 року до 374824 тис. грн. Нерозподілений прибуток, який Банк мав з 2014 року у 2017 році склав 59252 тис. грн., що більше за обсяги 2014 року, проте істотно менше показників 2015 – 2016 рр.

Загалом, можна констатувати, що за останні 5 років відбулося збільшення обсягів власного капіталу Банку, що має позитивний вплив на його фінансовий стан.

Розглядаючи структуру пасиву ПАТ АКБ «Аркада», необхідно відзначити, що за досліджуваний період відбулося зменшення частки зобов'язань банку з 85,17 до 61,99%, тоді як частка власного капіталу зросла 14,83 до 38,01%. При цьому основними статтями джерел фінансування наразі є кошти клієнтів (56,39%), резерви переоцінки (16,37%) та статутний капітал (14,0%) (рис. 2.5).

Поряд зі зростанням вартості майна Банку за останні 5 років відбулося зменшення обсягів його діяльності. Так, процентні доходи зменшилися з 176827 тис. грн. до 118354 тис. грн., при чому погіршення ситуації спостерігалось у 2016-2017 рр., оскільки у період 2014 – 2015 рр. мало місце їх стрімке зростання. При цьому процентні витрати банку істотно зменшилися (з 164924 до 92684 тис. грн.), хоча у 2014 – 2015 рр. також мало місце їх збільшення. За рахунок того, що процентні доходи та витрати Банку мали протилежну динаміку, чистий процентний дохід за останні 5 років зріс з 11903 тис. грн. до 25670 тис. грн.

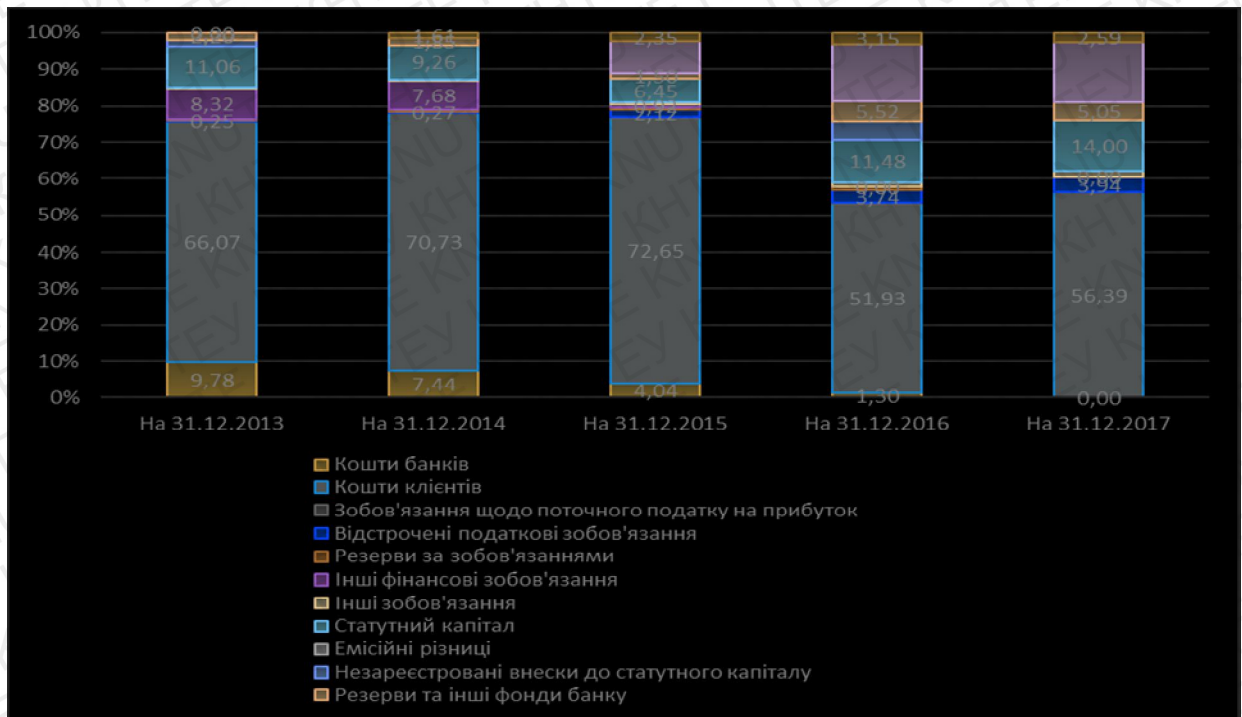


Рис. 2.5. Структура капіталу і зобов'язань ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на даних додатку А

Необхідно відзначити, що за останні 5 років істотно збільшилися комісійні доходи банку (з 72865 тис. грн. до 544159 тис. грн.), хоча у 2016 році мало місце їх незначне зменшення (табл. 2.3).

Значний вплив на фінансовий результат мало зростання адміністративних та інших операційних витрат, які у 2017 році склали 629448 тис. грн. Загалом, результатом такої зміни доходів і витрат стало зростання прибутку до оподаткування з 1881 тис. грн. до 6793 тис. грн., хоча цей результат є значно меншим за 63312 тис. грн., які Банк отримав у 2015 році.

Таким чином, можна констатувати, що попри те, що ПАТ АКБ «Аркада» є прибутковим, значною проблемою є зменшення протягом останніх років обсягів отриманих прибутків. З огляду на те, що основним показником, що характеризує фінансовий стан банку, є його ліквідність, нами було здійснено аналіз Банку також за цим критерієм (табл. 2.4).

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Стаття доходів/витрат	Обсяг					Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Процентні доходи	176827	310382	372919	255579	118354	133555	62537	-117340	-137225	-58473	1,76	1,20	0,69	0,46	0,67
Процентні витрати	164924	246126	256854	197019	92684	81202	10728	-59835	-104335	-72240	1,49	1,04	0,77	0,47	0,56
Чистий процентний дохід	11903	64256	116065	58560	25670	52353	51809	-57505	-32890	13767	5,40	1,81	0,50	0,44	2,16
Чисте (збільшення)/ зменшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		-17145	-146746	30027	55418	-17145	-129601	176773	25391	55418	-	8,56	-0,20	1,85	-
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		47111	-30681	88587	81088	47111	-77792	119268	-7499	81088	-	-0,65	-2,89	0,92	-
Комісійні доходи	72865	108664	416830	286121	544159	35799	308166	-130709	258038	471294	1,49	3,84	0,69	1,90	7,47
Комісійні витрати	94	81	80	87	107	-13	-1	7	20	13	0,86	0,99	1,09	1,23	1,14
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж		11002	303	398533		11002	-10699	398230	-398533	0	-	0,03	1315,29	0,00	-
Результат від операцій з іноземною валютою	589	3083	1260	344	877	2494	-1823	-916	533	288	5,23	0,41	0,27	2,55	1,49
Результат від переоцінки іноземної валюти	7	1680	173	59	78	1673	-1507	-114	19	71	240,00	0,10	0,34	1,32	11,14
Чисте зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	-954	358	704	736	-1310	1312	346	32	-2046	-356	-0,38	1,97	1,05	-1,78	1,37
Чисте збільшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж			60152	18186	1	0	60152	-41966	-18185	1	-	-	0,30	0,00	-
Чисте (збільшення), зменшення резервів за зобов'язаннями	12306	-9780	167	874	5107	-22086	9947	707	4233	-7199	-0,79	-0,02	5,23	5,84	0,42
Інші операційні доходи	5711	6464	7063	6446	6438	753	599	-617	-8	727	1,13	1,09	0,91	1,00	1,13
Адміністративні та інші операційні витрати	123197	156811	272275	392683	629448	33614	115464	120408	236765	506251	1,27	1,74	1,44	1,60	5,11
Прибуток до оподаткування	2881	11690	63312	12091	6793	8809	51622	-51221	-5298	3912	4,06	5,42	0,19	0,56	2,36
Витрати на податок на прибуток	2456	4015	11433	2365	5000	1559	7418	-9068	2635	2544	1,63	2,85	0,21	2,11	2,04
Прибуток за рік	425	7675	51879	9726	1793	7250	44204	-42153	-7933	1368	18,06	6,76	0,19	0,18	4,22

Джерело: складено на даних додатку Б

Таблиця 2.4.

**Показники ліквідності ПАТ АКБ «Аркада»
у 2014 – 2017 рр., тис. грн.**

Показник	На вимогу не менше 1 місяця	Від 1 до 3 місяців	Від 3 до 12 місяців	Від 12 місяців до 5 років	Понад 5 років	Усього
На 31.12.2014						
Грошові кошти та їх еквіваленти	116507					116507
Кредити та заборгованість клієнтів	413571	293881	1236767	23297	94151	2061667
Цінні папери в портфелі банку на продаж	39355					39355
Цінні папери в портфелі банку до погашення	50205					50205
Інші фінансові активи	152					152
Усього фінансових активів	619790	293881	1236767	23297	94151	2267886
Кошти в інших банках		4000	32000	150033		186033
Кошти клієнтів	345449	169660	621563	540559	92293	1769524
Інші фінансові зобов'язання	192174					192174
Усього фінансових зобов'язань	537623	173660	653563	690592	92293	2147731
Чистий розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	82167	120221	583204	-667295	1858	120155
Сукупний розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	82167	202388	785592	118297	120155	
На 31.12.2015						
Грошові кошти та їх еквіваленти	108139					108139
Кредити та заборгованість клієнтів	346546	347216	1504844	21739	89131	2309476
Цінні папери в портфелі банку на продаж	46812			248515	49287	344614
Цінні папери в портфелі банку до погашення	200655					200655
Інші фінансові активи	199					199
Усього фінансових активів	702351	347216	1504844	270254	138418	2963083
Кошти в інших банках		10000	90000	44986		144986
Кошти клієнтів	634380	204233	580605	124894	1064805	2608917
Інші фінансові зобов'язання	33168					33168
Усього фінансових зобов'язань	667548	214233	670605	169880	1064805	2787071
Чистий розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	34803	132983	834239	100374	-926387	176012
Сукупний розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	34803	167786	1002025	1102399	176012	
На 31.12.2016						
Грошові кошти та їх еквіваленти	110668					110668
Кредити та заборгованість клієнтів	67929	5156	515863	71894	271610	932452
Цінні папери в портфелі банку на продаж						0
Цінні папери в портфелі банку до погашення	73048					73048
Інші фінансові активи	197					197
Усього фінансових активів	251842	5156	515863	71894	271610	1116365
Кошти в інших банках		25002				25002
Кошти клієнтів	409780	80086	309550	63897	133550	996863
Інші фінансові зобов'язання	39					39
Усього фінансових зобов'язань	409819	105088	309550	63897	133550	1021904
Чистий розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	-157977	-99932	206313	7997	138060	94461
Сукупний розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	-157977	-257909	-51596	-43599	94461	
На 31.12.2017						
Грошові кошти та їх еквіваленти	139146					139146
Кредити та заборгованість клієнтів	55351	67239	18330	66706	433928	641554
Цінні папери в портфелі банку на продаж						0
Цінні папери в портфелі банку до погашення	112310					112310
Інші фінансові активи	162					162
Усього фінансових активів	306969	67239	18330	66706	433928	893172
Кошти в інших банках						0
Кошти клієнтів	656306	257956	86953	121815	167789	1290819
Інші фінансові зобов'язання	68					68
Усього фінансових зобов'язань	656374	257956	86953	121815	167789	1290887
Чистий розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	-349405	-190717	-68623	-55109	266139	-397715
Сукупний розрив ліквідності на кінець дня 31 грудня	-349405	-540122	-608745	-663854	-397715	

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Можна констатувати, що у 2016 році відбулося значне погіршення фінансового стану, про що свідчить від'ємний чистий розрив ліквідності за фінансовими інструментами до 1 місяця та на вимогу та до 3-х місяців: з огляду на те, що вони є основними для Банку, їх вплив на сукупний розрив ліквідності є вагомим. При цьому, за рахунок решти фінансових інструментів, у 2016 році сукупний розрив ліквідності був додатним, тоді як у 2017 році переважання зобов'язань над активами було характерним для усіх категорій фінансових інструментів, і, як наслідок, чистий розрив ліквідності був негативним. Це вказує на недостатність у Банку ресурсів для покриття своїх зобов'язань.

У цілому, здійснений аналіз вказує, що ПАТ АКБ «Аркада» має значні проблеми, пов'язані зі зменшенням обсягів діяльності та недостатністю власних фінансових ресурсів. При цьому певне покращення ситуації спостерігалось у 2015 р., тоді як у 2016-2017 рр. ситуація погіршилася. Це вказує на доцільність вжиття заходів для подальшої стабілізації ситуації.

ПАТ АКБ «Аркада» є учасником міжнародних валютних операцій, хоча їх обсяги порівняно з діяльністю на внутрішньому ринку є незначними. На зовнішніх ринках банк здебільшого обслуговує кошти клієнтів, при чому частка таких операцій у діяльності банку є низькою (рис. 2.6).

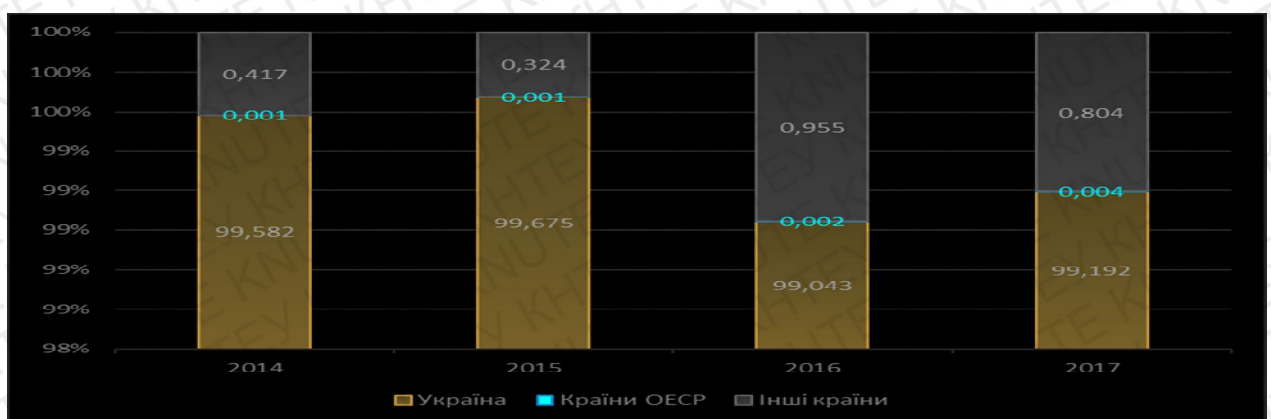


Рис. 2.6. Географічна структура обслуговування коштів клієнтів ПАТ АКБ «Аркада» у 2014 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Необхідно відзначити, що переважна кількість міжнародних операцій здійснюється банком у країнах СНД, тоді як на найбільш розвинуті країни за досліджуваний період припадало від 0,001 до 0,004% операцій з обслуговування коштів клієнтів.

Розглядаючи міжнародні валютні операції ПАТ АКБ «Аркада», доцільно зосередити увагу на тому, у яких валютах банк має монетарні активи і зобов'язання. Так, розглядаючи структуру монетарних активів за критерієм валюти, необхідно відзначити, що основну частку посідає долар США (його питома вага коливається від 75,70% до 90,69%. Досить значущою є також частка євро, хоча лише у 2016 році її значення перевищило 20%. У 2013 та 2016 рр. ПАТ АКБ «Аркада» мав також монетарні активи в інших конвертованих валютах, втім їх обсяг був незначним (рис. 2.7).

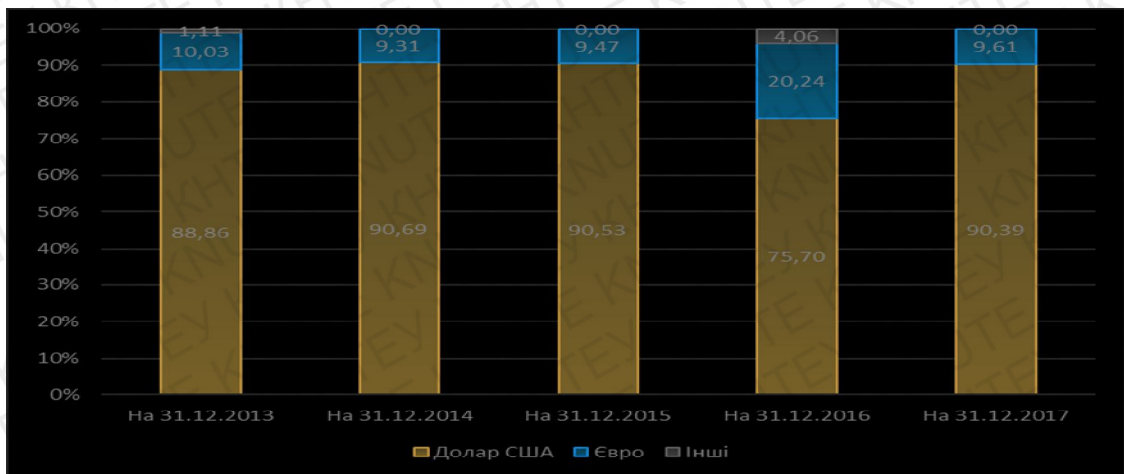


Рис. 2.7. Структура монетарних активів ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 -2017 рр., %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Монетарні зобов'язання банк мав лише у двох валютах – долар США та євро, при чому частка останньої була незначною та не перевищувала 3,3 % (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Структура монетарних зобов'язань ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 -2017 рр., %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Здійснені розрахунки вказують на те, що чиста позиція була додатною за усіма валютами, що вказує на ефективність операцій з іноземною валютою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Чиста валютна позиція ПАТ АКБ «Аркада» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Назва валюти	Монетарні активи	Монетарні зобов'язання	Чиста позиція
На 31.12.2013			
Долар США	12862	2083	10779
Євро	1452	47	1405
Інші	161	0	161
Усього	14475	2130	12345
На 31.12.2014			
Долар США	4022	3779	243
Євро	413	0	413
Інші	0	0	0
Усього	4435	3779	656
На 31.12.2015			
Долар США	4992	4970	22
Євро	522	0	522
Інші	0	0	0
Усього	5514	4970	544
На 31.12.2016			
Долар США	4573	3447	1126
Євро	1223	76	1147
Інші	245	0	245
Усього	6041	3523	2518
На 31.12.2017			
Долар США	4315	2666	1649
Євро	459	90	369
Інші	0	0	0
Усього	4774	2756	2018

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

У той самий час необхідно відзначити, що з огляду на активізацію міжнародної діяльності вітчизняних підприємств та значний попит на валюту серед фізичних осіб обсяги операцій та перелік іноземних валют, які використовуються банком, доцільно збільшувати.

Про незначні обсяги міжнародних валютних операцій свідчить також невстановлення банком відсоткових ставок для операцій з фінансовими інструментами в іноземній валюті (табл. 2.6). Зокрема, у 2017 році ПАТ АКБ «Аркада» встановлював процентні ставки лише для таких фінансових інструментів як поточні рахунки в дол. США та строкові кошти у дол. США. Характерним є також те, що ставки для строкових коштів у євро встановлювалися банком востаннє у 2013 р.

Було виявлено, що фінансові активи банку формувалися виключно на території України (табл. 2.7). Дані таблиці свідчать, що обсяги фінансових активів банку є непостійними, що вказує на нестабільність його фінансового стану.

Таблиця 2.7.

Обсяг фінансових активів ПАТ АКБ «Аркада» у 2014 – 2017 рр.,

тис. грн.

Показник	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017
Грошові кошти та еквіваленти	116507	108139	110668	139146
Кредити та заборгованість клієнтів	2061667	2309476	932452	641554
Боргові цінні папери у портфелі банку на продаж	39355	344614	0	0
Боргові цінні папери у портфелі банку до погашення	50205	200655	73048	112310
Інші фінансові активи	152	199	197	162
Усього фінансових активів	2267886	2963083	1116365	893172

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Таблиця 2.6.

**Динаміка процентних ставок ПАТ АКБ «Аркада» за фінансовими інструментами у різних валютах
у 2013 – 2017 рр., %**

Показник	2013			2014			2015			2016			2017		
	Гривня	Долари США	Євро	Гривня	Долари США	Євро	Гривня	Долари США	Євро	Гривня	Долари США	Євро	Гривня	Долари США	Євро
Активи															
Грошові кошти та еквіваленти	1,9	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0
Кредити та заборгованість клієнтів	11	6	0	15	6	0	16	0	0	14	0	0	11,2	0	0
Боргові цінні папери у портфелі банку на продаж	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0
Боргові цінні папери у портфелі банку до погашення	0	0	0	11	0	0	18	0	0	18	0	0	12,3	0	0
Зобов'язання															
Кошти банків	16	0	0	16	0	0	16	0	0	16	0	0	0	0	0
Кошти клієнтів	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
Поточні рахунки	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,1	0,3	0
Строкові кошти	19	5	8	20	5	0	18	5	0	20	3	0	15,1	2,8	0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Як зазначалося раніше, обслуговування коштів клієнтів здійснювалося банком як на території України, так і за кордоном (табл. 2.8). При цьому найбільша частка фінансових зобов'язань була сформована в Україні, а обсяги операцій в ОЕСР є незначними.

Зважаючи на переважання фінансових активів над фінансовими зобов'язаннями, сформованих в Україні, у 2013 – 2016 рр. чиста балансова позиція банку була додатною. Це вказує на достатньо високу ефективність діяльності банку. Втім у 2017 році ситуація істотно погіршилася і, як наслідок, банк закінчив рік з негативною балансовою позицією.

Також необхідно відзначити, що на зовнішніх ринках балансова позиція банку була негативною протягом усього досліджуваного періоду, що вказує на низьку ефективність міжнародних операцій та доцільність перегляду політики управління (рис. 2.9).

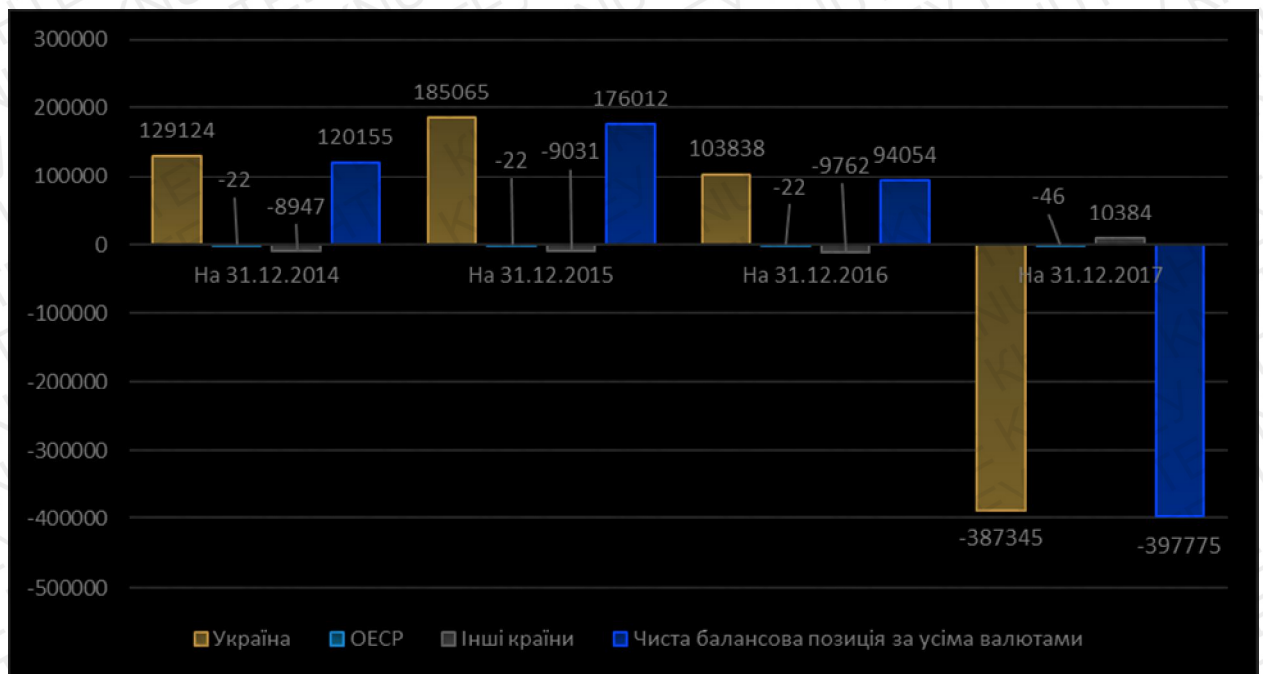


Рис. 2.9. Чиста балансова позиція ПАТ АКБ «Аркада» у 2014 – 2017 рр. у розрізі регіонів, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Таблиця 2.8.

Обсяг фінансових зобов'язань ПАТ АКБ «Аркада» у 2014 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	На 31.12.2014				На 31.12.2015				На 31.12.2016				На 31.12.2017			
	Україна	ОЕСР	Інші країни	Усього	Україна	ОЕСР	Інші країни	Усього	Україна	ОЕСР	Інші країни	Усього	Україна	ОЕСР	Інші країни	Усього
Кошти банків	186033	0	0	186033	144986	0	0	144986	25002	0	0	25002	0	0	0	0
Кошти клієнтів	1760555	22	9031	1769608	2599864	22	9031	2608917	987079	22	9762	996863	1280389	46	10384	1290819
Інші фінансові зобов'язання	192174	0	0	192174	33168	0	0	33168	446	0	0	446	128	0	0	128
Усього фінансових зобов'язань	2138762	22	8947	2147731	2778018	22	9031	2787071	1012527	22	9762	1022311	1280517	46	10384	1290947
Зобов'язання кредитного характеру	77758	0	0	77758	250	0	0	250	17	0	0	17	3000	0	0	3000

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Загалом, проведений аналіз вказує на те, що наразі міжнародна діяльність банку є незначною за обсягами і неефективною. При цьому банк свідомо утримується від здійснення міжнародних валютних операцій, хоча попит на них існує. З огляду на це доцільним є формування стратегії міжнародного розвитку та поступового нарощення обсягів міжнародних операцій та підвищення їх результативності.

2.3. Практика управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»

Одним з основних напрямів забезпечення ефективності функціонування банку на ринку України є створення на ньому дієвої системи управління ризиками. ПАТ АКБ «Аркада» будучи невеликим банком здійснює даний процес дещо стихійно. Втім у досліджуваному банку ідентифікації та знаходженню шляхів мінімізації ризиків приділяється увага, що свідчить про наявність у банку потенціалу розвитку даної сфери управління.

Управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» можна, на нашу думку, охарактеризувати як систему принципів і методів розробки та реалізації ризикових рішень, що забезпечують всебічну оцінку різних видів ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних наслідків. Це управління виконує активну роль в загальній системі менеджменту, забезпечуючи надійне досягнення основних цілей діяльності банку.

Головною метою управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» є забезпечення економічної безпеки банку в процесі його розвитку і запобігання можливому зниженню його ринкової вартості.

Процес управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» включає широкий спектр дій, який у систематизованому вигляді може бути представлений як послідовність наступних етапів:

- ідентифікація – усвідомлення ризику, встановлення причин його виникнення;
- квантифікація – вимірювання, аналіз та оцінка ризику;

- мінімізація – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;
- моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризику.

Розглянемо зазначені етапи більш детально. Ідентифікація - це процедура, що полягає в установленні переліку основних видів ризику, що притаманні ПАТ АКБ «Аркада». По-перше, формується перелік можливих внутрішніх (несистематичних) ризиків у розрізі видів діяльності банку, рівень виникнення яких пов'язаний з організацією управління. По-друге, визначається перелік зовнішніх (систематичних) ризиків, що пов'язані не тільки з діяльністю ПАТ АКБ «Аркада», але й з економічним розвитком держави (зокрема, інфляційний ризик, податковий ризик), тобто вони виникають на окремих ділянках, на які банк не може вплинути, але може спрогнозувати їх виникнення і мінімізувати фінансові втрати за операціями, що супроводжуються даними ризиками. По-третє, формується загальний портфель ризиків ПАТ АКБ «Аркада», що пов'язані з діяльністю банку.

Складність практичної реалізації першого етапу процесу управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» залежить насамперед від джерела виникнення та характеристики ризику. Наприклад, відносно цінових ризиків він реалізується досить просто, оскільки сам факт володіння балансовими та (або) позабалансовими позиціями, чутливими до зміни відсоткових ставок, валютних курсів або фондових індексів, уже означає наявність ризику. Для інших ризиків, наприклад функціональних, виявлення ризикових сфер не завжди є очевидним.

Ідентифікувати ризик і проаналізувати його на якісному рівні необхідно, але недостатньо. Важливо виміряти величину ризику, тобто провести його квантифікацію. Ступінь ризику економічних рішень оцінюється очікуваними втратами, що є наслідками даного рішення, тому системи оцінки ризику ПАТ АКБ «Аркада», які формалізують процес вимірювання та розрахунків, мають визначати три основні компоненти ризику: величину (суму можливих втрат); ймовірність настання негативної події; тривалість періоду впливу ризику.

На думку багатьох фахівців і науковців, виміряти та оцінити ризик є найбільш відповідальним і методично складним етапом у всій процедурі управління фінансовими ризиками, адже надати їм кількісної та вартісної характеристики чи величини є найскладнішим. Від якості такої оцінки залежать доцільність здійснення тієї чи іншої операції, визначення рівня необхідного доходу за нею, формування адекватних затрат із страхування ризиків. При визначенні рівня ризиків ПАТ АКБ «Аркада» дотримується послідовного виконання наступних процедур (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Послідовність виконання процедур оцінки рівня різноманітних ризиків

№	Назва процедури
1.	Ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з діяльністю банку
2.	Оцінка ступеня ймовірності виникнення окремих видів ризиків
3.	Визначення можливих фінансових втрат, пов'язаних з окремим ризиками
4.	Встановлення допустимого значення рівня ризиків за окремими операціями

Джерело: складено автором на даних [23]

Обсяг можливих фінансових втрат визначається характером здійснених операцій, сумою активів або капіталу, які беруть участь у здійсненні операцій, ступенем ймовірності виникнення відповідних ризиків. За рівнем можливих фінансових втрат операції ПАТ АКБ «Аркада» об'єднуються в такі групи:

I група – операції, при здійсненні яких ризик відсутній та втрати по яких не прогножуються;

II група – операції з допустимим рівнем втрат (критерієм такого рівня є можливість втрат за майбутніми операціями у розмірі розрахункової суми прибутку);

III група – операції з критичним рівнем втрат (критерієм такого рівня є можливість втрат за операціями, що прогножуються, в розмірі розрахункової суми доходу; в цьому випадку збитки банку будуть дорівнювати сумі здійснених витрат);

IV група – операції з катастрофічним рівнем втрат (критерієм такого рівня виступає можливість фінансових втрат по майбутніх операціях) у розмірі всього власного капіталу або його значної частини; такі операції при небезпечному їх результаті ведуть банк до банкрутства.

У свою чергу, на підставі визначення рівня можливих втрат за окремими операціями, здійснюється їх групування по відповідних зонах ризику. Таке групування дозволяє ПАТ АКБ «Аркада»:

- визначити, які операції знаходяться за межею допустимого ризику (особливо в зоні катастрофічного ризику), отже, ще раз зважити доцільність їх проведення;
- оцінити рівень концентрації ризиків за окремими операціями за допомогою визначення питомої ваги кожної операції у відповідній зоні ризиків;
- виділити операції з високим рівнем концентрації ризиків в усіх зонах.

Встановлення допустимого рівня ризиків за окремими операціями здійснюється в залежності від виду вибраної фінансової політики банку у поточному періоді. Таким чином, для групи II допустимий рівень ризику дорівнює 0,1, для групи III – 0,01, для групи IV – 0,001. Це означає, що майбутня операція банку повинна бути призупинена, якщо в одному випадку з десяти по ній може бути втрачений весь прибуток, в одному випадку зі ста – втрачений весь дохід; в одному випадку з тисячі – втрачений весь власний капітал або значна його частина і банк може стати банкрутом.

Оцінка рівня ризиків ПАТ АКБ «Аркада» логічно обумовлює проведення їхньої профілактики та управління з метою мінімізації фінансових втрат у разі їх виникнення. Якщо фактичний ризик не перевищує рамки допустимого, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією з метою недопущення зростання рівня ризиковості, тобто відразу перейти до останнього етапу процесу управління. Якщо ж рівень реального ризику

перевищує допустимі межі, то виникає проблема пошуку оптимальних методів управління, вибір яких значною мірою визначається видом ризику, а також особливостями і можливостями банку, загальним станом економіки, ступенем розвитку інфраструктурних елементів фінансової системи, законодавчим і нормативним середовищем.

Другий етап процесу управління – квантифікація, завершується порівняльним аналізом реального та допустимого рівнів ризиків. Зрозуміло, що жоден суб'єкт фінансового ринку не в змозі уникнути всіх ризиків, тому виправданий або допустимий ризик розглядається як необхідна складова стратегії і тактики управління. Отже, механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволяти оцінити, які ризики і якою мірою може прийняти на себе банк, а також визначати, чи виправдовує очікувана дохідність відповідний ризик.

Мінімізація ризиків за допомогою спеціальних методів реалізується на третьому етапі управління ПАТ АКБ «Аркада». У системі методів управління фінансовими ризиками банку основна роль належить внутрішнім механізмам їх нейтралізації.

Внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків є системою методів мінімізації їх негативних наслідків, що здійснюються в рамках самого банку. Система механізмів нейтралізації фінансових ризиків передбачає використання наступних методів: уникнення ризику, лімітація концентрації ризику, хеджування, диверсифікація, розподіл ризиків, самострахування (внутрішнє страхування), страхування та інші.

Уникнення ризику. Цей напрям нейтралізації ризиків є найрадикальнішим. Він полягає в розробці таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид ризику. До числа таких заходів відноситься зокрема відмова від здійснення операцій, рівень ризик по яких надмірно високий.

Лімітація концентрації ризику. Механізм лімітації концентрації ризиків використовується ПАТ АКБ «Аркада» звичайно по тих видах, які виходять за

межі допустимого рівня, тобто за операціями, що здійснюються в зоні критичного або катастрофічного ризику. Така лімітація реалізується шляхом встановлення у банку відповідних внутрішніх фінансових нормативів у процесі розробки політики здійснення різних аспектів фінансової діяльності.

Хеджування. Цей термін використовується у фінансовому менеджменті в широкому і вузькому прикладному значенні. У широкому тлумаченні термін хеджування характеризує процес використання будь-яких механізмів зменшення ризику можливих фінансових втрат – як внутрішніх так і зовнішніх. У вузькому прикладному значенні термін хеджування характеризує внутрішній механізм нейтралізації фінансових ризиків, заснованих на використанні відповідних видів фінансових інструментів (як правило, похідних цінних паперів – деривативів).

Механізм диверсифікації використовується ПАТ АКБ «Аркада», перш за все, для нейтралізації негативних фінансових наслідків несистематичних (специфічних) видів ризиків. Разом з тим, він дозволяє мінімізувати певною мірою і окремі види систематичних (специфічних) ризиків. Принцип дії механізму диверсифікації заснований на розділенні ризиків, перешкоджаючи їхній концентрації.

Характеризуючи механізм диверсифікації в цілому, слід зазначити, що він вибірково впливає на зниження негативних наслідків окремих ризиків досліджуваного банку. Забезпечуючи безперечний ефект в нейтралізації комплексних, портфельних фінансових ризиків несистематичної (специфічної) групи, він не дає ефекту нейтралізації переважної частини систематичних ризиків – інфляційного, податкового й інших. Тому використання цього методу носить у банку обмежений характер.

Розподіл ризиків. Механізм цього напряму нейтралізації ризиків заснований на частковому їх трансферті (передачі) партнерам по окремих операціях. При цьому партнерам банку передається та частина його ризиків, по якій вони мають більше нагоди нейтралізації їх негативних наслідків і

мають в своєму розпорядженні ефективніші способи внутрішнього страхового захисту.

Самострахування (внутрішнє страхування) - механізм цього напряму нейтралізації ризиків ПАТ АКБ «Аркада» заснований на резервуванні банком частини фінансових ресурсів, що дозволяє подолати негативні фінансові наслідки за тими фінансовими операціями, які не пов'язані з діями контрагентів.

Страхування ризиків є захистом майнових інтересів банку при настанні страхової події (страхового випадку) страховими компаніями (страховиками) за рахунок грошових фондів, що формуються ними шляхом отримання від страхувальників страхових премій (страхових внесків). У процесі страхування банку забезпечується страховий захист за всіма основними видами його фінансових ризиків – як систематичними, так і несистематичними. При цьому обсяг відшкодування негативних наслідків фінансових ризиків страховиками не обмежується: він визначається реальною вартістю об'єкту страхування (розміром страхової його оцінки), страхової суми і розміром страхової премії.

Слід наголосити на тому, що при виборі конкретного методу управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» дотримуватися певних принципів, притаманних процесу управління ризиками (рис. 2.10.)

Узагальнення зазначених принципів дозволяє звести зміст системи управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» до наступних тез:

- не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал;
- аналіз майбутніх операцій необхідно здійснювати з урахуванням наслідків ризику;
- не можна ризикувати значними коштами заради невеликої вигоди (очікуваний дохід має перевищувати можливі втрати).



Рис. 2.10. Принципи управління ризиками банку ПАТ АКБ «Аркада»

Джерело: складено автором

Таким чином, дослідивши базові засади управління фінансовими ризиками ПАТ АКБ «Аркада», ми дійшли висновку, що у банку реалізуються заходи у даній сфері управління, проте на сьогодні вони носять стихійний характер, що не дозволяє банку повною мірою уникати можливих негативних наслідків певних управлінських рішень. Основною проблемою системи управління ризиками є відсутність етапу квантифікації, тобто кількісного виміру, що позбавляє досліджуваний банк можливості кількісно оцінити можливі втрати у випадку настання несприятливих подій.

Здійснений аналіз існуючих ризиків дозволив констатувати, що для банку протягом останніх періодів істотно знизився кредитний ризик. Насамперед цьому сприяло покращення фінансового стану позичальників –

корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Рівень дефолтів та кредитний ризик за новими кредитами також є низьким. Можна очікувати, що з відновленням кредитування частка непрацюючих кредитів продовжить скорочуватися, хоч і низькими темпами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників кредитних ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» у
2013 – 2017 рр.**

Показник	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	23,11	22,44	21,59	15,0	11,3
Норматив великих кредитних ризиків	565,27	624,54	740,83	111,77	11,3
Норматив мінімального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами	0,11	3,36	-	-	6,33

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Як видно з представленої таблиці, порівняно з 2013 р. відбулося зниження усіх кредитних ризиків банку, зокрема норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента зменшився з 23,11 до 11,3, норматив великих кредитних ризиків зменшився з 565,27 до 11,3, норматив мінімального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами - з 6,33. Це вказує на вдосконалення діяльності банку у сфері управління ризиками та вдосконалення кредитного портфелю.

Ризик ліквідності банку залишається низьким із огляду на те, що на балансі наявна достатня кількість високоякісних ліквідних активів. При цьому юридичний ризик є незмінно високим. Права кредиторів слабо захищені на рівні як законодавства, так і практики його застосування. У парламенті регулярно реєструють нові законопроекти, які можуть суттєво погіршити умови діяльності банку та призвести до додаткових бюджетних витрат.

Валютний ризик ПАТ АКБ «АРКАДА» помірний, частка валютної складової кредитного портфеля поступово знижується. Водночас ризик прибутковості досліджуваного банку не змінився (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників валютних ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» у
2013 – 2017 рр., тис. грн.**

Показник	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
Зміцнення долара США на 50%	539	122	11	563	825
Зміцнення євро на 50%	70	207	261	574	184
Зміцнення інших валют на 50%	8	-	-	123	-

Джерело: складено за даними фінансової звітності ПАТ АКБ «Аркада»

Дані таблиці свідчать, що валютні ризики банку підвищилися (так, обсяг доходів банку за умови зміцнення основних валют на 50% істотно збільшився за досліджуваний період, зокрема зміцнення дол. США зросте з 539 до 825 тис. грн., зміцнення євро на 50% - з 70 до 184 тис. євро, інших валют – з 8 до 123 тис. грн. Здійснений аналіз дозволяє констатувати, що міжнародні валютно-фінансові операції ПАТ АКБ «АРКАДА» пов'язані з низкою економічних, політичних, технологічних та соціальних ризиків (табл. 2.11).

На наш погляд, до основних напрямів мінімізації ризиків міжнародної діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» належить встановлення сучасних систем захисту інформації, вдосконалення мобільного додатку та Інтернет-банкінгу, використання яких дозволяє клієнтам легко здійснювати операції в іноземній валюті, коли вони знаходяться за кордоном, а також приєднання до альтернативних систем переказу коштів, які ліцензовані Національним банком України, з огляду на необхідність розширення географічних меж проведення міжнародних валютно-фінансових операцій.

**PEST-аналіз ризиків міжнародної комерційної діяльності ПАТ
АКБ «Аркада»**

<p align="center">P (Political)</p> <p>Нестабільність політичної системи Постійні зміни нормативно-правової бази здійснення фінансової діяльності, валютного законодавства Зменшення кількості неплатоспроможних банків з метою підвищення рівня довіри до банківської системи Залежність політичних реформ від діяльності міжнародних організацій</p>	<p align="center">E (Economic)</p> <p>Погіршення макроекономічних показників Високий рівень інфляції Зростання вартості банківських послуг Зниження купівельної спроможності населення Негативні прогнози розвитку економіки країни</p>
<p align="center">T (Technological)</p> <p>Ризики використання конкурентами Інтернет-технологій для створення онлайн-платформ і мобільних додатків, які спрощують проведення операцій для клієнтів Можливість кібер-атак та зараження системи обслуговування вірусами</p>	<p align="center">S (Social)</p> <p>Низький рівень довіри населення та бізнесу до банківської системи</p>

Джерело: складено автором

На нинішньому етапі переважна частина ризиків ПАТ АКБ «Аркада» пов'язана не з діяльністю самого банку, а з макроекономічною ситуацією в країні, недосконалістю законодавства, низьким рівнем довіри населення та бізнесу до банківської системи. Це обумовлює необхідність врахування існуючих ситуації при розробці комунікаційної стратегії банку, а також впровадження оптимальних для клієнтів умов співпраці для збільшення кількості активних операцій банку.

Необхідним є розширення мережі зарубіжних партнерів, з якими буде відкрито кореспондентські рахунки, що дозволить забезпечити високоякісне обслуговування клієнтів у будь-якій країні світу. Це істотно знизить валютний ризик і ризик прибутковості та справить позитивний вплив на фінансові результати банку.

Висновки до розділу 2

ПАТ АКБ «Аркада» працює на ринку України 25 років. Банка надає на ринку України послуги іпотечного кредитування, пропонує різноманітні

програми пенсійного забезпечення та накопичення коштів для майбутніх потреб, а також широкий асортимент депозитних програм.

Здійснений аналіз вказує, що ПАТ АКБ «Аркада» має значні проблеми, пов'язані зі зменшенням обсягів діяльності та недостатністю власних фінансових ресурсів. При цьому певне покращення ситуації спостерігалось у 2015 р., тоді як у 2016-2017 рр. ситуація погіршилася. Це вказує на доцільність вжиття заходів для подальшої стабілізації ситуації. За досліджуваний період відбулося зменшення частки зобов'язань банку з 85,17 до 61,99%, тоді як частка власного капіталу зросла 14,83 до 38,01%. При цьому основними статтями джерел фінансування наразі є кошти клієнтів (56,39%), резерви переоцінки (16,37%) та статутний капітал (14,0%).

ПАТ АКБ «Аркада» реалізує заходи у сфері управління ризиками, проте на сьогодні вони носять стихійний характер, що не дозволяє банку повною мірою уникати можливих негативних наслідків певних управлінських рішень. Основною проблемою системи управління ризиками є відсутність етапу квантифікації, тобто кількісного виміру, що позбавляє досліджуваний банк можливості кількісно оцінити можливі втрати у випадку настання несприятливих подій.

Порівняно з 2013 р. відбулося зниження усіх кредитних ризиків банку, зокрема норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента зменшився з 23,11 до 11,3, норматив великих кредитних ризиків зменшився з 565,27 до 11,3, норматив мінімального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами - з 6,33. Це вказує на вдосконалення діяльності банку у сфері управління ризиками та вдосконалення кредитного портфелю.

На нинішньому етапі переважна частина ризиків ПАТ АКБ «Аркада» пов'язана не з діяльністю самого банку, а з макроекономічною ситуацією в країні, недосконалістю законодавства, низьким рівнем довіри населення та бізнесу до банківської системи. Це обумовлює необхідність врахування існуючих ситуацій при розробці комунікаційної стратегії банку, а також впровадження оптимальних для клієнтів умов співпраці для збільшення кількості активних операцій банку.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПАТ АКБ «АРКАДА»

3.1. Напрями удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»

У попередньому параграфі нами було виявлено, що існуюча система управління ризиками на ПАТ АКБ «АРКАДА» є недостатньо ефективною, що вказує на необхідність її удосконалення. Сьогодні у банку аналіз ризиків діяльності здійснюється регулярно тобто спеціалісти у окремих сферах аналізують ризики у своїй діяльності, проте узагальнення усіх ризиків чи розробка антикризової стратегії у банку не здійснюється. ПАТ АКБ «АРКАДА» - невеликий порівняно з лідерами ринку банк, що провокує його схильність до значно більшого числа ризиків, ніж решти фінансових інститутів. Це також вказує на необхідність удосконалення процесу оцінки та нівелювання ризиків.

На нашу думку, основним напрямом удосконалення системи управління ризиками є створення у банку відділу ризик-менеджменту. Також необхідно до функціональних обов'язків працівників інших структурних підрозділів додати функції збору та первинного аналізу даних щодо ризиків зниження платоспроможності та ліквідності, ризиків неплатежу, ризиків у ЗЕД, ризиків зміни кон'юнктури валютних ринків.

Працівникам управління персоналом ПАТ АКБ «АРКАДА» необхідно у координації з профільними підрозділами банку розробити детальні посадові інструкції щодо функцій та цілей діяльності ризик-менеджерів для того, щоб працівники, які обійматимуть ці посади, чітко усвідомлювали задачі своєї діяльності. Вважаємо, що до ключових завдань ризик-менеджері ПАТ АКБ

«АРКАДА» доцільно включити наступні:

- проведення цілеспрямованої роботи з виявлення загроз виникнення втрат і визначення джерел виникнення ризиків на основі аналізу звітності, наданої іншими працівниками банку;
- аналіз прийнятих управлінських рішень та визначення причин виникнення відхилень результатів діяльності банку, отриманих фактично, від планових;
- створення і підтримка в актуальному стані карти ризиків по кожному із закріплених агрегованих ризиків;
- формування пріоритетних завдань з досягнення цілей управління ризиком;
- обробка методології управління кожним з агрегованих ризиків та організація затвердження розробленої методології;
- безпосередня організація всіх необхідних заходів щодо досягнення цілей управління ризиками;
- забезпечення реалізації і застосування необхідних організаційних та управлінських форм роботи по досягненню цілей управління ризиками в зоні відповідальності.

Для удосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА» необхідно також запровадити у банку практику складання карт ризику. Така практика сприятиме систематизації загроз, виявлених за окремими напрямками діяльності банку, та дозволить комплексно підходити до вирішення існуючих проблем.

Карта ризику являє собою графічну інтерпретацію ключових ризиків, реалізація яких може негативно вплинути на діяльність банку. Карта ризиків по суті є матрицею, у якій як дозволяє оцінити вплив певного ризику на установу на основі співставлення таких критеріїв як значущість ризику та ймовірність його виникнення.

Працюючи з цим інструментом у межах випускної кваліфікаційної роботи, пропонуємо використовувати найбільш поширену карту ризиків, за

якої усі вони класифікуються за чотирма категоріями значущості та шістьма категоріями ймовірно, при чому у процесі побудови усі ризики розміщуються у окремих квадрантах, що дає можливість згодом ранжувати їх за ступнем впливу на діяльність банку від 1 до 16. Такий підхід у значній мірі спрощує процес установки пріоритетів, показуючи становище кожного ризику щодо інших (збільшує роздільну здатність даного методу).

Поряд із ранжуванням ризиків перевагою використання карти у практичній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» є те, що усі розглянуті загрози будуть умовно поділені на 2 групи: ті, що є підконтрольними банку (перебувають поза межею) і ті, які банк не може контролювати. Такий підхід дозволяє до кожного ризику підібрати оптимальний інструмент управління, що в значній мірі підвищує ефективність цього процесу у банку.

Відзначимо, що наразі картографування ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» не здійснюється, хоча така практика дозволяє виявити найбільш вразливі для банку місця та усунути ті фактори, які можуть призвести до реалізації кожного з ризиків.

Процес картографування ризиків має виступати частиною систематичної, що охоплює всі сторони діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» методології, що дозволить виділити, розташувати по пріоритетах, і розбити на класи ризики діяльності банку. При складанні карти ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» доцільно використовувати такі методи як інтерв'ю, формалізовані і неформалізовані опитувальники, огляди й дослідження фінансового ринку України, аналіз документації банку тощо. Джерелом отримання інформації про ризики має стати також звітність аудиторських підприємств, які здійснюють оцінку діяльності банку.

При складанні карти ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» дуже важливо, щоб хоча б один або два співробітники компанії, пройшли навчання основам ризик-менеджменту. При чому навіть за умови, якщо до нового відділу будуть запрошені працівники, які мають досвід роботи у сфері управління ризиками,

таке навчання є обов'язковим, зважаючи на те, що ризиками комерційних банків та ризиками підприємств не завжди можна управляти з використанням одних методів.

Першим етапом формування карти ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» має стати визначення меж аналізу, тобто ідентифікація, встановлення пріоритетів і розуміння всіх ризиків, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей банку. Наступним етапом складання карти ризику ПАТ АКБ «АРКАДА» є сценарний аналіз і ранжування. На цьому кроці виявляються всі потенційні ризики банку при даній стратегії розвитку і сценарії, супутні їх появи. Після того як вони ідентифіковані, необхідно визначити "вразливість" банку(об'єкт ризику), "критичний механізм" (фактори ризику) і "наслідки" (величина можливих втрат).

Уразливість або об'єкт ризику – та сфера діяльності банку, що може найбільшою мірою постраждати внаслідок реалізації ризику. Фактори ризику викликають негативні наслідки для об'єктів ризику. Наслідки виражаються в термінах природи і величини втрат, наступної з уразливості об'єкта ризику і природи тригерній механізму. На цьому етапі роботи важливо виявити, чи можна безліч дрібних ризиків, які наразі виявляють співробітники банку при самостійній роботі, об'єднати в якісь групи, та на підставі чого це можна зробити.

Працюючи над формуванням рекомендацій для вдосконалення системи управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА», використовуючи звіти аудиторів банку та інформацію, отриману від працівників банку, нами було сформовано карту ризиків, яка може розглядатися як проформа для започаткування процесу картографування ризиків у майбутньому. На першому етапі нами було визначено групи ризиків, з якими може зіткнутися банк, та обґрунтовано фактори ризику і можливі наслідки (табл. 3.1).

Результати ранжування ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА»

Ризик	Фактор ризику	Наслідки
Політичні ризики	Політична нестабільність в Україні, що знижує рівень прогнозованості зовнішнього середовища і не дозволяє сформувати довгострокову стратегію розвитку банку	Реактивний, а не проактивний характер діяльності банку, тобто вжиття заходів з метою адаптації до умов ринку та утримання позицій, а не орієнтація на розвиток та посилення
Маркетингові ризики	Неправильний вибір інструментів маркетингу для цільової аудиторії банку	Відсутність у потенційних клієнтів коректної та комплексної інформації про послуги банку
Поведінкові ризики	Зміна попиту на банківські продукти внаслідок виникнення нових технологій, зміни купівельної спроможності клієнтів, вектору зовнішньоекономічних відносин	Зменшення попиту на послуги банку внаслідок невідповідності асортименту послуг потребам клієнтів, зниження доходів
Ризики надмірної концентрації	Підвищення рівня залежності банку від певної групи клієнтів, партнерів; іноземних валют; банківських послуг	Можливість отримання збитків внаслідок ускладнень на відповідному сегменті
Кадрові ризики	Некваліфіковані працівники, невідповідність компетенцій працівників займаним посадам	Прийняття хибних управлінських рішень, що можуть погіршити фінансові результати банку
Валютні ризики	Коливання курсів валют, операції з якими здійснює ПАТ АКБ «АРКАДА»	Отримання збитків внаслідок незбалансованого валютного портфелю
Фінансові ризики	Погіршення фінансових результатів банку внаслідок зменшення доходів та зростання витрат	Отримання банком збитків, відсутність фінансових ресурсів для фінансування подальшого розвитку
Регуляторні ризики	Зміна регуляторного поля, облікової ставки, вимог до ліцензування	Ускладнення умов здійснення господарської діяльності
Ризики ліквідності	Відсутність коштів для покриття поточних зобов'язань	Зниження рівня довіри кредиторів до банку

Джерело: складено автором

У той час як працівники банку та аудиторські компанії наразі звертають увагу на ризики фінансової діяльності банків, на наш погляд доцільним є охоплення усього спектру проблем, що впливають на результативність операцій, оскільки неврахування таких важливих для банку факторів, як політичні, маркетингові, поведінкові чи кадрові, може призвести до істотного погіршення ситуації.

На основі інформації, отриманої від працівників банку, нами було проведено ранжування ризиків за двома окресленими критеріями. У процесі оцінки враховувалися як дані, представлені у звітах банку, так і інформація про позиції банку у рейтингах фінансових установ, а також результати аналізу ринку банківських послуг України. При цьому кожному ризику присвоювався ранг від 1 до 6 за рівнем ймовірності, і від 1 до 4 за рівнем значущості так, щоб лише один ризик відповідав певній комбінації значущість/ймовірність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Результати ранжування ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА»

Ризик	Значущість ризику	Ймовірність ризику
Політичні ризики	3	5
Маркетингові ризики	3	4
Поведінкові ризики	2	3
Ризики надмірної концентрації	2	4
Кадрові ризики	2	2
Валютні ризики	4	6
Фінансові ризики	4	4
Регуляторні ризики	4	5
Ризики ліквідності	4	3

Джерело: сформовано автором

Політичні ризики, з огляду на неоднозначну ситуацію в Україні, є ймовірними для банку, і їх значущість також є досить високою з огляду на неможливість здійснення довгострокового прогнозування. Маркетингові ризики є менш ймовірними, зважаючи на те, що наразі підприємство працює над вдосконаленням системи маркетингу, а рівень значущості є високим.

Найменш значущими для ПАТ АКБ «АРКАДА» є поведінкові ризики,

ризиків надмірної концентрації та кадрові – банк інвестує значні ресурси у кадрову політику, використовує сучасні інструменти автоматизації оцінки якості валютного портфелю та орієнтується здебільшого на корпоративний сегмент, поведінка якого є більш прогнозованою.

Найбільш значущими для ПАТ АКБ «АРКАДА» є валютні, фінансові, регуляторні ризики та ризики ліквідності, при чому вірогідність їх виникнення також є досить високою. Саме на управлінні зазначеними ризиками наразі доцільно сконцентрувати увагу банку.

Після проведення ранжування ризиків, необхідним є власне нанесення їх на карту ризиків (рис. 3.1).

	19	20	21 Ризики ліквідності	22 Фінансові ризики	23 Регуляторні ризики	24 Валютні ризики
Значущість ризику	13	14	15	16 Маркетингові ризики	17 Політичні ризики	18
	7	8 Кадрові ризики	9 Поведінкові ризики	10 Ризики надмірної концентрації	11	12
	1	2	3	4	5	6
	Ймовірність ризику					

Рис. 3.1. Карта ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА»

Джерело: складено автором

Примітка:  - група А  - група В  - група С

Усі ризики, занесені у карту ризиків, можна поділити на 3 групи. Ризики групи С, тобто ті, що знаходяться у квадрантах 1, 2, 3, 7, 8 та 13, вимагають найменшої уваги з боку ризик-менеджерів, оскільки вірогідність їх реалізації та/ або значущість для підприємства є низькими. Ризики, розміщені у квадрантах (ризики групи А) – 22, 23, 24, 17, 18 та 12, потребують найбільшої

уваги, і їх моніторинг має здійснюватися постійно. Решта ризиків, віднесених до групи В, має триматися на контролі, втім ці фактори не є критичними для банку.

На наш погляд, впровадження у практичну діяльність ПАТ АКБ «АРКАДА» практики формування карти ризиків може істотно покращити процес управління банком, оскільки візуалізація усіх загроз та їх ранжування може надати керівництву банку можливість побачити ситуацію комплексно і прийняти відповідні управлінські рішення.

Особливо важливим є впровадження розглянутої методики у діяльність банку з огляду на необхідність врахування у процесі оцінки не лише ризиків, пов'язаних з профільною діяльністю банку, але і ризиків, пов'язаних з ринком. У той час як першу категорію ризиків банк може контролювати, ризики, пов'язані зі зміною зовнішнього середовища, можна лише моніторити та адаптувати діяльність відповідно до умов їх прояву.

Процес управління ризиками для ПАТ АКБ «АРКАДА» має набути особливої ваги, що пов'язано з тим, що неврахування існуючих загроз в може призвести до переходу банку до категорії аутсайдерів. Зважаючи на те, що в Україні триває поступове очищення банківського сектору, така ситуація може обумовити значні складнощі для досліджуваного банку. Таким чином, якісне управління ризиками є наразі для ПАТ АКБ «АРКАДА» передумовою утримання позицій на ринку.

Для того, щоб оптимізувати співвідношення ризиків та прибутків, доцільно, на нашу думку, автоматизувати збір даних щодо діяльності банку, та факторів, що на неї впливають, та здійснювати аналіз ризиків на основі складних моделей статистичного і економетричного аналізу, інструментів для побудови достовірних і точних прогнозів, можливості для чого надають автоматизовані системи управління ризиками.

Використання автоматизованих програм не лише для здійснення фінансових розрахунків, а також для врахування ринкових ризиків сприятиме, на наш погляд, підвищенню ефективності процесу управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА» та зменшенню витрат фінансових ресурсів та часу на реалізацію цього процесу. Водночас працівники банку мають залучатися у

процес прийняття відповідних рішень щодо корегування ситуації, оскільки досвід роботи на відповідному ринку може сприяти прийняттю рішень, які будуть оптимальними для конкретної ринкової ситуації.

3.2. Розробка комплексу заходів з мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА»

Попри те, що наразі обсяги міжнародної діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» є незначними, валютні ризики, які є безпосереднім результатом такої діяльності є для банку одними з ключових. Окрім цього, з міжнародною діяльністю пов'язані також маркетингові, поведінкові політичні ризики, а також ризики надмірної концентрації, переважна частина яких входить до групи А, тобто вимагає постійного контролю та аналізу.

Поряд з пропозиціями, які носять організаційний характер, зокрема: створенням відділу ризик-менеджменту замість покладання функцій з оцінки ризиків на окремих працівників у інших підрозділів, а також впровадження практики формування карт ризиків, позитивний вплив на процес управління як ризиками міжнародної діяльності, так і загрозами, пов'язаними з діяльністю банку в цілому, матиме автоматизація процесів кількісної оцінки ризиків з використанням комп'ютерних програм.

Наразі у діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» використовуються програмні продукти, які дозволяють оцінити ризики за окремими операціями, зокрема наданням позик, при чому ці програмні продукти розроблені фахівцями банку, є вузькоспеціалізованими та не можуть охопити увесь перелік ризиків, з якими стикається банк у процесі діяльності. Натомість універсальні програмні продукти, розроблені ІТ-компаніями, можуть забезпечити достатньо високий рівень оцінки ризиків, пов'язаних з різними напрямками діяльності банку.

Перевагами програмного продукту SAS Model Risk Management є централізоване управління інформацією про моделі, документування та відстеження моделей протягом усього життєвого циклу, розширений аналіз основних факторів модельного ризику та постійна відповідність мінливим політикам ризику і нормативним вимогам.

З використанням SAS Model Risk Management менеджери ПАТ АКБ «АРКАДА» матимуть можливість сформувати централізований перелік моделей, що підтримує внутрішні політики та процедури банку у всіх структурних підрозділах. Керівництво банку матиме можливість управляти дозволами, контролювати версії і проводити поглиблений аналіз даних, що стосуються діяльності банку в цілому або окремих цій напрямів, зокрема міжнародної діяльності.

З використанням розглянутих моделей банк матиме можливість забезпечити ефективне відстеження інцидентів і проблем в моделях, а також шляхів їх вирішення завдяки ретельному процесу аналізу і перевірки моделей, відповідному нормативним принципам і вимогам. У ПАТ АКБ «АРКАДА» буде сформоване єдине джерело документування моделей систематично реєстру процесів аналізу і перевірки, результати якого можна буде переглянути на декількох рівнях (як на рівні вищого керівництва ПАТ АКБ «АРКАДА» - без обмежень, так і на рівні інших працівників. Але з обмеженим доступом до конфіденційної інформації).

Перевагою використання ПАТ АКБ «АРКАДА» SAS Model Risk Management є можливість використання у процесі оцінки ризиків як кількісних, так і якісних даних. Використання можливостей швидкого і точного налаштування методів аналізу і перевірки моделей надасть ПАТ АКБ «АРКАДА» можливість адаптувати систему оцінки до вимог ринку за умови зміни регуляторних вимог.

Використання ПАТ АКБ «АРКАДА» запропонованого програмного продукту дозволить істотно знизити валютні ризики банку. Наразі для мінімізації загроз за цим напрямом ПАТ АКБ «АРКАДА» активно використовує такі інструменти як сек'юритизація, встановлення лімітів, резервування. Єдиним інструментом, що недостатньо активно використовується у практичній діяльності, зважаючи на незначні обсяги валютних операцій, є диверсифікація.

Метод диверсифікації полягає у здійсненні на постійні основі операцій з валютами, які відрізняються один від одного як за тенденціями зміни валютного курсу. Так, ПАТ АКБ «АРКАДА» може проводити операції також з тими

валютами, які активно не торгуються на ринку України (Канадський долар, швейцарський франк, англійський фунт): з одного боку такі операції дозволять збільшити попит з боку споживачів, оскільки провести аналогічні операції в Україні дуже важко, а з іншого боку, сприятиме зниженню валютних ризиків банку.

Наступним ризиком, що є вкрай важливим для ПАТ АКБ «АРКАДА» є регуляторний ризик. Банківський сектор наразі знаходиться у стадії трансформації, Національний банк України посилює вимоги до комерційних банків з метою очищення ринку, що відповідно, впливає на умови діяльності досліджуваного банку.

Окрім того, євроінтеграційний вектор розвитку України обумовив необхідність імплементації в Україні низки регуляторних актів з метою наближення законодавства України до внутрішнього ринку ЄС.

Негативним для ПАТ АКБ «АРКАДА» є те, що наразі зміни регуляторного поля тривають, і, відповідно, здійснювати діяльність в умовах невизначеності є досить складним завданням. Таким чином, необхідним є опрацювання умов зовнішньополітичних договорів України та програм Національного банку України з метою розуміння тих змін, які матимуть місце у зовнішньому середовищі, та отриманні можливостей для адаптації до них.

Попри те, що зазначена рекомендація лежить на поверхності, її реалізація вимагає ретельної роботи висококваліфікованих фахівців, спроможних проаналізувати, як зміна одного чи декількох факторів вплине на діяльність ПАТ АКБ «АРКАДА». У даному випадку використання програмного забезпечення дозволить сформулювати концептуальне бачення ситуації, у той час як працівники банку повинні будуть сформулювати дорожню карту розвитку банку.

Ще одним ризиком, що є надзвичайно важливим для ПАТ АКБ «АРКАДА» у нинішніх умовах, є фінансовий ризик. Він полягає у першу чергу у зростанні витрат та зменшенні доходів у результаті негативного впливу факторів зовнішнього середовища та хибних управлінських рішень.

На наш погляд, фінансовий ризик ПАТ АКБ «АРКАДА» є певною мірою інтегруючим: його вірогідність зростає, коли банк не здійснює управління

рештою ризиків, і знижується, коли відповідна робота ведеться. Так, на зростання фінансових ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» в значній мірі впливає негативна кон'юнктура валютних ринків, що веде до зменшення вартості валютного портфеля чи втрат внаслідок здійснення операцій з іноземною валютою. Фінансові ризики також зростають за умови прийняття персоналом підприємства невірних рішень щодо купівлі активів на фондовому ринку. Реалізовані маркетингові ризики також негативно впливають на фінансові результати банку і, відповідно, сприяють зростанню фінансових ризиків.

Заходом, що сприятиме мінімізації фінансових ризиків, є реалізація інтегрованої системи ризик-менеджменту, спроможної не допустити негативний вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на фінансові результати банку.

До ризиків, які впливають на ефективність міжнародних операцій ПАТ АКБ «АРКАДА», належать також політичні ризики. Нестабільність ситуації у країні, непрогнозованість макроекономічного середовища веде до зниження економічної активності в країні і, відповідно, до зменшення попиту на послуги банку. Окрім цього, через політичну нестабільність зменшується обсяг іноземних інвестицій в країну, що, відповідно, веде до того, що у країну приходить менше коштів в іноземній валюті, операції з якими можуть здійснювати комерційні банки і, зокрема, ПАТ АКБ «АРКАДА».

Для мінімізації цієї загрози необхідною є співпраця зі страховими компаніями, здебільшого міжнародними, які можуть гарантувати інвесторам захист їх коштів за умови їх розміщення на рахунках у ПАТ АКБ «АРКАДА». На наш погляд, оптимальним партнером у цьому випадку буде компанія PZU Україна, яка входить до групи компаній PZU – найбільшої страхової компанії у Східній та Центральній Європі із найвищими на ринку України рейтингами фінансової стабільності.

До ризиків групи А входять також маркетингові ризики, які є значущими для ПАТ АКБ «АРКАДА», зважаючи на те, що наразі банк не здійснює активних маркетингових заходів, хоча інформування потенційних клієнтів про послуги, які вони можуть отримати, є одним з чинників збільшення обсягів діяльності банку.

На нашу думку, одним з напрямів мінімізації маркетингових ризиків міжнародної діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА» є маркетинговий аутсорсинг. Зважаючи на те, що для банку реалізація маркетингових програм, які можуть впливати на ринок, не є профільною діяльністю, вважаємо що оптимальним для ПАТ АКБ «АРКАДА» буде передача сторонній організації, яка спеціалізується саме на маркетинговій діяльності, таких функцій як: планування маркетингової діяльності, проведення досліджень, PR-підтримка, координація маркетингової діяльності в цілому від розробки стратегії до залучення спеціалізованих організацій у разі потреби.

Основною перевагою маркетингового аутсорсингу для ПАТ АКБ «АРКАДА» є те, що, передаючи функції маркетингового підрозділу у відання сторонньої організації, банк матиме можливість сконцентрувати свої зусилля на вирішенні тих проблем, які пов'язані з його профільною діяльністю. У той час аутсорсери, знаючи потреби ринку, матимуть можливість обрати для банку саме ті інструменти, які максимально відповідають потребам ринку. Зважаючи на те, що фактором маркетингового ризику є саме невідповідність маркетингових інструментів цільовій аудиторії, цей ризик банку буде мінімізовано. Перевагою маркетингового аутсорсингу для ПАТ АКБ «АРКАДА» буде також те, що банк буде оплачувати не власне роботу маркетологів сторонньої організації, а результат. Таким чином за умови реалізації цієї пропозиції зросте також ефективність витрат банку, що справить позитивний вплив на фінансовий ризик.

З-поміж компаній, що надають послуги маркетингового аутсорсингу в Україні, нами було обрано чотири, які можуть запропонувати ПАТ АКБ «АРКАДА» оптимальне співвідношення ціна/якість (табл. 3.3.). З-поміж компаній, що спеціалізуються на маркетинговому аутсорсингу, оптимальною для ПАТ АКБ «АРКАДА» є співпраця з ТОВ «МКГ», оскільки дане підприємство спеціалізується як на проектному, так і на постійному аутсорсингу, а вартість його послуг є меншою за вартість решти компаній на ринку.

Таблиця 3.3.

Потенційні партнери ПАТ АКБ «АРКАДА» при здійсненні маркетингового аутсорсингу

Назва компанія	Формат аутсорсингу	Вартість послуги
«МКГ»	Проектний та постійний	Проектний — 200-400 тис. грн./проект, постійний — 20 тис. грн. на місяць
«Пост-медіа»	Проектний	450-600 тис. грн.
«Deloit» Consulting	Проектний	300-700 тис. грн./проект (за одного консультанта)
Маркетинг-Груп	Постійний та проектний	Постійний — 40 тис. грн./місяць, проектний -від 300 тис. грн. за проект

Джерело: складено автором на даних Інтернет ресурсів «МКГ», «Пост-медіа», «Deloit» Consulting, «Маркетинг-Груп»

За умови передачі маркетингу на аутсорсинг стратегія маркетингу буде розроблятися аутсорсером спільно з робочою групою банку на довгостроковий період і коригується у відповідності з виникненням нових завдань. На початковому етапі співпраці між ПАТ АКБ «АРКАДА» та ТОВ «МКГ» головним завданням робочої групи буде правильна постановка завдань та фіксація усіх досягнутих домовленостей для захисту всіх учасників від подальших непорозумінь.

Однією з умов успішної роботи компанії-аутсорсера є регулярний обмін інформацією з ПАТ АКБ «АРКАДА» і спільне обговорення виникаючих проблем. Аутсорсер повинен брати безпосередню участь у виробленні маркетингових рішень, а ПАТ АКБ «АРКАДА» обов'язково повинен прислухатися до рекомендацій такої структури, тільки в цьому випадку виникає поділ відповідальності, а не просто робота на рівні окремих доручень. Не менш важлива вироблення гнучкої і зручної для ПАТ АКБ «АРКАДА» системи звітності, що дозволить останньому контролювати процес в тій мірі, в якій це необхідно.

На нашу думку, впровадження у практичну діяльність ПАТ АКБ «АРКАДА» маркетингового аутсорсингу дозволить підприємству істотно знизити маркетингові ризики, а також адаптувати стратегію просування послуг, пов'язаних з підтримкою міжнародних валютно-фінансових операцій, до специфіки вітчизняного ринку.

Таким чином, нами було обґрунтовано низку заходів, реалізація яких сприятиме вдосконаленню процесу управління ризиками групи А, серед яких можна виділити заходи організаційного характеру, впровадження яких справить позитивний вплив на діяльність банку у цілому, зокрема: створення відділу ризик-менеджменту, автоматизація процесу управління ризиками з використанням програмного продукту SAS Model Risk Management, впровадження практики побудови карт ризиків.

Нами були запропоновані також заходи, націлені на мінімізацію окремих груп ризиків:

- для мінімізації валютних ризиків необхідним є використання методи диверсифікації та включення до валютного портфелю банку таких валют як канадський долар, швейцарський франк та фунт стерлінгів;
- для мінімізації регуляторних ризиків необхідним є включення до команди з управління ризиками юриста, спроможного спрогнозувати, які зміни відбуватимуться у регуляторній політиці в Україні з огляду на стратегію розвитку фінансового сектору, а також Угоду про асоціацію з ЄС;
- для мінімізації політичних ризиків доцільним є укладання договору з компанією PZU Україна для страхування ризиків іноземних інвесторів, що здійснюватимуть операції через ПАТ АКБ «АРКАДА»;
- для мінімізації маркетингових ризиків необхідним є використання маркетингового аутсорсингу для забезпечення якісної комунікації банку з клієнтами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Заходи щодо вдосконалення процесу управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА»

Джерело: складено автором

На наш погляд, за умови реалізації наданих рекомендацій ризики ПАТ АКБ «АРКАДА» істотно знизяться, а також відбудеться істотне покращення фінансових результатів банку, що, водночас, стане проявом мінімізації фінансових ризиків.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності впровадження у діяльність ПАТ АКБ «АРКАДА» запропонованих нами заходів щодо мінімізації ризиків, нами було

здійснено розрахунок прогнозних фінансових результатів банку як в умовах незмінності процесу управління ризиками, так і за умови імплементації наданих заходів.

В основу побудованого прогнозу нами було покладено розрахункові показники діяльності банку за умови збереження тих тенденцій, якими характеризувалася діяльність банку протягом останніх років. Зокрема, обсяг процентних доходів знижувався у середньому на 10% щороку, обсяг процентних витрат скорочувався в середньому на 13%, що дозволяло банку збільшувати чистий процентний дохід. Протягом останніх років спостерігалось чисте збільшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках у середньому на 31% щороку, тоді як чистий процентний дохід після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках зростав у середньому на 20% щороку.

Комісійні доходи банку збільшувалися в середньому на 27%, тоді як комісійні витрати – усього на 3%, що обумовило покращення фінансових результатів ПАТ АКБ «АРКАДА». Значний вплив на фінансові результати банку мало також збільшення чистих операційних доходів у середньому на 3% щороку, а також адміністративних та інших операційних витрат в середньому на 24% (табл. 3.4).

За умови збереження існуючих тенденцій до 2018 р. процентні доходи банку до 2021 року складуть 79217 тис. грн., а процентні витрати – 52087 тис. грн., що дозволить збільшити чистий процентний дохід до 27130 тис. грн. Чисте збільшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках складе у 2018 р. 163999 тис. грн., а чистий процентний дохід після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках, збільшиться до 166057 тис. грн.

Прогнозні фінансові результати ПАТ АКБ «Аркада» у 2019 – 2021 рр. за умови збереження існуючих тенденцій, тис. грн.

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Процентні доходи	118354	107051	96828	87581	79217	-11303	-10223	-9247	-8364	-39137
Процентні витрати	92684	80248	69481	60158	52087	-12436	-10767	-9323	-8072	-40597
Чистий процентний дохід	25670	26803	27347	27422	27130	1133	544	76	-292	1460
Чисте (збільшення)/ зменшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	55418	72686	95334	125039	163999	17268	22648	29705	38961	108581
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	81088	97002	116040	138814	166057	15914	19038	22774	27243	84969
Комісійні доходи	544159	691082	886451	1092019	1345258	146923	195369	205568	253239	801099
Комісійні витрати	107	111	114	118	122	4	4	4	4	15
Результат від операцій з іноземною валютою	877	969	1070	1182	1306	92	101	112	124	429
Результат від переоцінки іноземної валюти	78	143	260	476	869	65	118	215	393	791
Чисте зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	-1310	-1418	-1535	-1662	-1799	-108	-117	-127	-137	-489
Чисте (збільшення), зменшення резервів за зобов'язаннями	5107	4099	3290	2641	2119	-1008	-809	-649	-521	-2988
Інші операційні доходи	6438	6634	6836	7043	7258	196	202	208	214	820
Адміністративні та інші операційні витрати	1466508	1376985	850610	1050900	1298352	-89523	-526375	200290	247452	-168156
Прибуток до оподаткування	23754	32482	31619	35840	40306	8729	-863	4221	4467	16553
Витрати на податок на прибуток	10179	12159	14524	17349	20723	1980	2365	2825	3374	10544
Прибуток за рік	13575	20323	17095	18491	19583	6749	-3228	1396	1092	6009

Джерело: складено автором

Комісійні доходи банку також істотно зростуть та складуть до 2021 р. 1371897 тис. грн. Також до 2017 року обсяг адміністративних та інших операційних витрат складе 1331590 тис. грн., що призведе до збільшення обсягів прибутку до оподаткування до 40306 тис. грн. Загалом, навіть за збереження існуючих тенденцій відбудеться покращення фінансових результатів ПАТ АКБ «АРКАДА», що свідчить про існування у банку фінансових можливостей для впровадження наданих рекомендацій. На другому етапі нами було здійснено прогнозування фінансових результатів ПАТ АКБ «АРКАДА» за умови негативної реакції банку на запропоновані зміни. При цьому прогнозі відбуватиметься зростання усіх витрат банку, у той час як доходи лишатимуться незмінними (табл. 3.5).

За песимістичного прогнозу процентні витрати банку зростуть до 81932 тис. грн., що обумовить наявність чистого процентного збитку до 2715 тис. грн. Адміністративні та інші операційні витрат банку також істотно збільшаться та складуть 1331590 тис. грн., що призведе до того, що банк отримає чистий збиток у обсязі 7055 тис. грн.

Зважаючи на тенденції, які спостерігалися протягом останніх років, такий сценарій є маловірогідним, проте його можливість доцільно враховувати, приймаючи рішення про здійснення витрат понад 500 тис. грн. одноразово (саме така сума є значущою для банку з огляду на його поточний фінансовий стан).

За оптимістичного сценарію можна очікувати на зростання процентних доходів до 106943 тис. грн., що дозволить збільшити чистий процентний дохід до 15531 тис. грн. Комісійні доходи за оптимістичного підходу збільшаться до 1398535 тис. грн., що навіть в умовах значного збільшення інших операційних та адміністративних витрат призведе до отримання ПАТ АКБ «АРКАДА» прибутку до оподаткування у обсязі 66945 тис. грн. і, відповідно, 46222 тис. грн. прибутку за рік (табл. 3.6).

Прогнозні фінансові результати ПАТ АКБ «Аркада» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (песимістичний прогноз), тис. грн.

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Процентні доходи	118354	107051	96828	87581	79217	-11303	-10223	-9247	-8364	-39137
Процентні витрати	92684	80248	109293	94629	81932	-12436	29045	-14664	-12697	-10752
Чистий процентний дохід	25670	26803	-12466	-7048	-2715	1133	-39269	5417	4333	-28385
Чисте (збільшення)/ зменшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	55418	72686	95334	125039	163999	17268	22648	29705	38961	108581
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	81088	97002	116040	138814	166057	15914	19038	22774	27243	84969
Комісійні доходи	544159	691082	886451	1092019	1345258	146923	195369	205568	253239	801099
Комісійні витрати	107	111	114	118	122	4	4	4	4	15
Результат від операцій з іноземною валютою	877	969	1070	1182	1306	92	101	112	124	429
Результат від переоцінки іноземної валюти	78	143	260	476	869	65	118	215	393	791
Чисте зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	-1310	-1418	-1535	-1662	-1799	-108	-117	-127	-137	-489
Чисте (збільшення), зменшення резервів за зобов'язаннями	5107	4099	3290	2641	2119	-1008	-809	-649	-521	-2988
Інші операційні доходи	6438	6634	6836	7043	7258	196	202	208	214	820
Адміністративні та інші операційні витрати	1466508	1376985	872385	1077803	1331590	-89523	-504600	205418	253787	-134918
Прибуток до оподаткування	23754	32482	14066	14216	13668	8729	-18417	150	-548	-10086
Витрати на податок на прибуток	10179	12159	14524	17349	20723	1980	2365	2825	3374	10544
Прибуток за рік	13575	20323	-458	-3133	-7055	6749	-20782	-2675	-3922	-20630

Джерело: складено автором

**Прогнозні фінансові результати ПАТ АКБ «Аркада» у 2019 – 2021 рр. за умов
рекомендацій (оптимістичний прогноз), тис. грн.**

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз		
	2017	2018	2019	2020	2021
Процентні доходи	118354	107051	130718	118234	106943
Процентні витрати	92684	80248	121939	105578	91412
Чистий процентний дохід	25670	26803	8779	12656	15531
Чисте (збільшення)/ зменшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	55418	72686	95334	125039	163999
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	81088	97002	116040	138814	166057
Комісійні доходи	544159	691082	921558	1135267	1398535
Комісійні витрати	107	111	114	118	122
Результат від операцій з іноземною валютою	877	969	1070	1182	1306
Результат від переоцінки іноземної валюти	78	143	260	476	869
Чисте зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	-1310	-1418	-1535	-1662	-1799
Чисте (збільшення), зменшення резервів за зобов'язаннями	5107	4099	3290	2641	2119
Інші операційні доходи	6438	6634	6836	7043	7258
Адміністративні та інші операційні витрати	1466508	1376985	872385	1077803	1331590
Прибуток до оподаткування	23754	32482	49172	57464	66945
Витрати на податок на прибуток	10179	12159	14524	17349	20723
Прибуток за рік	13575	20323	34649	40115	46222

Джерело: складено автором

Ми вважаємо, що саме оптимістичний сценарій є найбільш вірогідним для банку, оскільки усі запропоновані нами заходи було сформовані з огляду на поточну ситуацію. Окрім цього, як зазначалося, надані рекомендації націлені на те, щоб вирішити існуючі проблеми банку, таким чином їх імплементація має справити позитивний вплив на показники діяльності ПАТ АКБ «АРКАДА». За зваженого підходу до 2021 року процентні доходи складуть 93080 тис. грн., комісійні доходи – 1371897 тис. грн., тоді як прибуток за рік буде рівним 26182 тис. грн (табл. 3.7). На наш погляд, за умови досягнення ПАТ АКБ «АРКАДА» таких результатів можна буде констатувати, що впровадження наданих рекомендацій було успішним та дозволило досягнути цілей банку. Нами також було здійснено прогнозування зміни карти ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» за умови впровадження наданих рекомендацій. Зокрема. відбудеться зміна позиції політичних, маркетингових, кадрових, валютних та регуляторних ризиків, при чому якщо надані нами заходи спрямовувалися безпосередньо на політичні, маркетингові, валютні та регуляторні ризики, то мінімізація кадрових ризиків відбудеться внаслідок автоматизація процесів управління ризиків (табл. 3.8)

Таблиця 3.8.

Результати ранжування ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» за умови впровадження наданих рекомендацій

Ризик	Значущість ризику	Ймовірність ризику
Політичні ризики	3	4
Маркетингові ризики	3	3
Поведінкові ризики	2	3
Ризики надмірної концентрації	2	4
Кадрові ризики	2	1
Валютні ризики	4	5
Фінансові ризики	4	4
Регуляторні ризики	4	4
Ризики ліквідності	4	3

Джерело: сформовано автором

Прогнозні фінансові результати ПАТ АКБ «Аркада» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (зважений прогноз), тис. грн.

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Процентні доходи	118354	107051	113773	102907	93080	-11303	6721	-10865	-9828	-25274
Процентні витрати	92684	80248	115616	100103	86672	-12436	35368	-15513	-13431	-6012
Чистий процентний дохід	25670	26803	-1843	2804	6408	1133	-28647	4647	3604	-19262
Чисте (збільшення)/ зменшення резервів від знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	55418	72686	95334	125039	163999	17268	22648	29705	38961	108581
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	81088	97002	116040	138814	166057	15914	19038	22774	27243	84969
Комісійні доходи	544159	691082	904004	1113643	1371897	146923	212922	209639	258254	827738
Комісійні витрати	107	111	114	118	122	4	4	4	4	15
Результат від операцій з іноземною валютою	877	969	1070	1182	1306	92	101	112	124	429
Результат від переоцінки іноземної валюти	78	143	260	476	869	65	118	215	393	791
Чисте зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	-1310	-1418	-1535	-1662	-1799	-108	-117	-127	-137	-489
Чисте (збільшення), зменшення резервів за зобов'язаннями	5107	4099	3290	2641	2119	-1008	-809	-649	-521	-2988
Інші операційні доходи	6438	6634	6836	7043	7258	196	202	208	214	820
Адміністративні та інші операційні витрати	1466508	1376985	872385	1077803	1331590	-89523	-504600	205418	253787	-134918
Прибуток до оподаткування	23754	32482	35841	41119	46905	8729	3359	5277	5787	23152
Витрати на податок на прибуток	10179	12159	14524	17349	20723	1980	2365	2825	3374	10544
Прибуток за рік	13575	20323	21317	23770	26182	6749	994	2453	2413	12608

Джерело: складено автором

За умови реалізації наданих пропозицій відбудеться скорочення ризиків групи А (у ній залишаться лише регуляторні та валютні ризики), що можна вважати позитивним наслідком впровадження наданих рекомендацій у діяльність ПАТ АКБ «АРКАДА». Окрім цього, кадрові ризики перемістяться до групи С, що також є позитивним результатом імплементації наданих рекомендацій (рис. 3.3).

Значущість ризику	19	20 Фінансові ризики	21 Ризики ліквідності	22 Регуляторні ризики	23 Валютні ризики	24
	13	14	15 Маркетингові ризики	16 Політичні ризики	17	18
	7 Кадрові ризики	8	9 Поведінкові ризики	10 Ризики надмірної концентрації	11	12
	1	2	3	4	5	6
	Ймовірність ризику					

Рис. 3.3. Карта ризиків ПАТ АКБ «АРКАДА» за умови впровадження наданих рекомендацій

Джерело: складено автором

Примітка:  - група А  - група В  - група С

Попри те, що сформовані нами прогнози базуються на поточній ситуації на ринку та стані ПАТ АКБ «АРКАДА», а не враховує можливі зміни кон'юнктури, проведені розрахунки можна брати за основу у процесі прийняття рішень про зміну формату управління ризиками. Здійснений аналіз засвідчив, що за умови впровадження наданих рекомендацій обсяги прибутку банку за рік на 6599 тис. грн. перевищуватимуть результат, який банк зможе отримати за збереження існуючих тенденцій, а рівень ймовірності ризиків істотно знизиться. Наразі зміна підходів до процесів управління ризиками ПАТ АКБ «АРКАДА» є очевидною, що, разом із здійсненими прогнозами, вказує на доцільність впровадження у банку наданих пропозицій.

Висновки до розділу 3

Вдосконаленню процесу управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» сприятиме створення відділу ризик-менеджменту, автоматизація процесу управління ризиками з використанням програмного продукту SAS Model Risk Management, впровадження практики побудови карт ризиків. До заходів, націлених на мінімізацію окремих груп ризиків, належать: використання методи диверсифікації та включення до валютного портфелю банку таких валют як канадський долар, швейцарський франк та фунт стерлінгів; включення до команди з управління ризиками юриста, спроможного спрогнозувати, які зміни відбуватимуться у регуляторній політиці в Україні з огляду на стратегію розвитку фінансового сектору, а також Угоду про асоціацію з ЄС; укладання договору з компанією PZU Україна для страхування ризиків іноземних інвесторів, що здійснюватимуть операції через ПАТ АКБ «АРКАДА»; використання маркетингового аутсорсингу для забезпечення якісної комунікації банку з клієнтами.

За умови збереження існуючих тенденцій до 2018 р. процентні доходи банку до 2021 року складуть 79217 тис. грн., а процентні витрати – 52087 тис. грн., що дозволить збільшити чистий процентний дохід до 27130 тис. грн. Комісійні доходи банку також істотно зростуть та складуть до 2021 р. 1371897 тис. грн. Також до 2017 року обсяг адміністративних та інших операційних витрат складе 1331590 тис. грн., що призведе до збільшення обсягів прибутку до оподаткування до 40306 тис. грн. За умови впровадження наданих рекомендацій до 2021 року процентні доходи складуть 93080 тис. грн., комісійні доходи – 1371897 тис. грн., тоді як прибуток за рік буде рівним 26182 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На сьогодні існує низка методик управління ризиками, прийнятних для використання у банківських установах. З огляду на те, що міжнародна діяльність комерційних банків характеризується низкою специфічних рис, пов'язаних зі значними фінансовими ресурсами та великою чисельністю працюючих, управління ризиками таких компаній найприйнятніше здійснювати із використанням комплексних методик, впровадження яких дозволить забезпечити мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі.

Механізм управління ризиками міжнародної діяльності комерційного банку ускладнюється необхідністю збору та аналізу значної кількості інформації, часто неоднорідної та непридатної для кількісної оцінки. Усе зазначене свідчить про необхідність здійснення системи управління ризиками не комплексно, а за окремими елементами. Оптимальним, на наш погляд, є використання найбільш гнучких інструментів, що дозволить комерційним банкам вдало збалансовувати процеси управління ризиками та витратами.

Важливу роль в управління ризиками міжнародних операцій комерційного банку відіграє оцінка їх ефективності. Основними завданнями, які вирішуються на даному етапі є оцінювання діяльності суб'єкта господарської діяльності на валютному ринку, визначення рівня його конкурентоспроможності; діагностування достатності можливостей суб'єкта господарської діяльності для повного та адекватного гарантування обсягів валютних операцій зі ступенем прийнятого ризику і рівнем прибутковості; оцінка рівня валютного ризику, що забезпечується дотриманням установлених нормативів відкритої валютної позиції; оцінка ефективності формування та використання валютних ресурсів; розрахунок показників прибутковості валютних операцій; обґрунтування доцільності здійснення тих чи інших валютних операцій та впровадження нових фінансових

інструментів.

ПАТ АКБ «Аркада» працює на ринку України 25 років. Банка надає на ринку України послуги іпотечного кредитування, пропонує різноманітні програми пенсійного забезпечення та накопичення коштів для майбутніх потреб, а також широкий асортимент депозитних програм.

Здійснений аналіз вказує, що ПАТ АКБ «Аркада» має значні проблеми, пов'язані зі зменшенням обсягів діяльності та недостатністю власних фінансових ресурсів. При цьому певне покращення ситуації спостерігалось у 2015 р., тоді як у 2016-2017 рр. ситуація погіршилася. Це вказує на доцільність вжиття заходів для подальшої стабілізації ситуації. За досліджуваний період відбулося зменшення частки зобов'язань банку з 85,17 до 61,99%, тоді як частка власного капіталу зросла з 14,83 до 38,01%. При цьому основними статтями джерел фінансування наразі є кошти клієнтів (56,39%), резерви переоцінки (16,37%) та статутний капітал (14,0%).

Наразі міжнародна діяльність банку є незначною за обсягами і неефективною. При цьому банк свідомо утримується від здійснення міжнародних валютних операцій, хоча попит на них існує. З огляду на це доцільним є формування стратегії міжнародного розвитку та поступового нарощення обсягів міжнародних операцій та підвищення їх результативності.

ПАТ АКБ «Аркада» реалізує заходи у сфері управління ризиками, проте на сьогодні вони носять стихійний характер, що не дозволяє банку повною мірою уникати можливих негативних наслідків певних управлінських рішень. Основною проблемою системи управління ризиками є відсутність етапу квантифікації, тобто кількісного виміру, що позбавляє досліджуваний банк можливості кількісно оцінити можливі втрати у випадку настання несприятливих подій.

Порівняно з 2013 р. відбулося зниження усіх кредитних ризиків банку, зокрема норматив максимального розміру кредитного ризику на одного

контрагента зменшився з 23,11 до 11,3, норматив великих кредитних ризиків зменшився з 565,27 до 11,3, норматив мінімального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами - з 6,33. Це вказує на вдосконалення діяльності банку у сфері управління ризиками та вдосконалення кредитного портфелю.

На нинішньому етапі переважна частина ризиків ПАТ АКБ «Аркада» пов'язана не з діяльністю самого банку, а з макроекономічною ситуацією в країні, недосконалістю законодавства, низьким рівнем довіри населення та бізнесу до банківської системи. Це обумовлює необхідність врахування існуючих ситуації при розробці комунікаційної стратегії банку, а також впровадження оптимальних для клієнтів умов співпраці для збільшення кількості активних операцій банку.

Вдосконаленню процесу управління ризиками ПАТ АКБ «Аркада» сприятиме створення відділу ризик-менеджменту, автоматизація процесу управління ризиками з використанням програмного продукту SAS Model Risk Management, впровадження практики побудови карт ризиків. До заходів, націлених на мінімізацію окремих груп ризиків, належать: використання методи диверсифікації та включення до валютного портфелю банку таких валют як канадський долар, швейцарський франк та фунт стерлінгів; включення до команди з управління ризиками юриста, спроможного спрогнозувати, які зміни відбуватимуться у регуляторній політиці в Україні з огляду на стратегію розвитку фінансового сектору, а також Угоду про асоціацію з ЄС; укладання договору з компанією PZU Україна для страхування ризиків іноземних інвесторів, що здійснюватимуть операції через ПАТ АКБ «АРКАДА»; використання маркетингового аутсорсингу для забезпечення якісної комунікації банку з клієнтами.

За умови збереження існуючих тенденцій до 2018 р. процентні доходи банку до 2021 року складуть 79217 тис. грн., а процентні витрати – 52087 тис.

грн., що дозволить збільшити чистий процентний дохід до 27130 тис. грн. Комісійні доходи банку також істотно зростуть та складуть до 2021 р. 1371897 тис. грн. Також до 2017 року обсяг адміністративних та інших операційних витрат складе 1331590 тис. грн., що призведе до збільшення обсягів прибутку до оподаткування до 40306 тис. грн. За умови впровадження наданих рекомендацій до 2021 року процентні доходи складуть 93080 тис. грн., комісійні доходи – 1371897 тис. грн., тоді як прибуток за рік буде рівним 26182 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамова Н. Принятие проектных решений через управление рисками / Наталья Адамова [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_1430;
2. Андерсон Джордж В. SAP за 24 години : пер. з англ. / Андерсон Джордж В., Ларокка Даніель. – Дніпр-вськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 432 с.;
3. Банківська система України: стан та проблеми [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/14.pdf
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Вид-во "Ольга", Ника-Центр, 2010. – 720 с.;
5. Верес О.М., Коць О.О. Ігрове імітаційне моделювання при управлінні підприємством умовах ризику // Інформаційні системи та мережі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. -№ 589. – С. 44–49.;
6. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В.В. Вітлінський // Фінанси України. – 2008. – № 3. – С. 4.;
7. Воронцовский А.В. Управление рисками. – Харьков : Вид-во "Форт" ЛТД, 2009. – 457 с.;
8. Впровадження SAP R/3 за допомогою ASAP. Офіційне керівництво компанії SAP : пер. з англ. – М. : Sybex, 2009. – 512 с.;
9. Горбач Л.М. Страхова справа : навч. посібн. – 2-ге вид., [випр.] / Л.М. Горбач. – К. : Вид-во "Кондор", 2009. – 252 с.;
10. Грашина М. Управление рисками как интегральная часть методологии проектного менеджмента / Марина Грашина, Майкл Ньюэлл [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_2522;
11. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом у банківській системі України [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2017/11.pdf
12. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л.

- Вознюк. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 498 с.;
- 13.Звіт про фінансову стабільність 2017 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=60764561>
- 14.Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : навч. посіб. / С.В. Івахненко. – К. : Знання-Прес, 2003. – 349 с.;
- 15.Кале В. Впровадження SAP R/3. Керівництво для менеджерів та інженерів : пер. з англ. / Кале В. – М. : Компанія АіТі, 2006. – 511 с.;
- 16.Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посібн. – К. : Вид-во "Атака", 2009. – 432 с.;
- 17.Качалов Р.М. Управление хозяйственными рисками. – М. : Изд-во "Наука", 2009. – 192 с.
- 18.Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Ю.Г. Кім // Фінанси України. – 2009, №6 – с. 13;
- 19.Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : навч. посібн. – 2-ге вид., [перероб. і доп.] / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К. : Вид-во "Знання", 2009. – 485 с.;
- 20.Коць О.О. Класифікація ризиків промислового підприємства // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – С.96–103.;
- 21.Макроекономічний та монетарний 2018 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80799464>
- 22.Маловичко А.С. Економічний ризик: його сутність, властивості та причини виникнення / А.С.Маловичко // Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2008. – Вип. 16, т. II. – С. 458-466.;
- 23.Менеджмент процесів / Під ред. Й.Беккера, Л.Вілкова, В.Таратухіна, М.Кугелера, М. Роземанна. – М. : Ексмо, 2007. – 384 с.;
- 24.Мішин О.Ю. Економічні ризики у підприємстві / О.Ю. Мішин // Соціально- економічні дослідження в перехідний період. Фінансові механізми активізації підприємництва в Україні : зб. наук. пр. – Ч. 2. –

- Львів, 2011. – Вип. 2 (XXXIII). – С. 32-34.;
25. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику / О.В. Мороз, А.В. Матвійчик. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 177 с.;
26. Недосекин А. О. Карта рисков как зеркало системы стратегических показателей [электронный ресурс]. – режим доступа: www.ifel.ru/br5/2.pdf.;
27. Огляд банківського сектору 2018 [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80799454>
28. Організація ризик-менеджменту [электронный ресурс]. – режим доступа: http://udec.ntukpi.kiev.ua/lspace/upr_fin_rizik_udec_demo/schedule.nsf/d862e82eafb758368525663c004f385c/5084dd4c99ad262ac2256e2f0056b3f3;
29. Орлов А. И. Экспертные методы принятия решений [[электронный ресурс]. – режим доступа: /А.И. Орлов. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m157/3_4_1.htm.;
30. Особливості сучасної структури банківської системи України [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1430/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0.pdf>
31. Пересада А. А. Інвестиційне кредитування: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Пересада А. А., Майорова Т. В. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.;
32. Рогов М.А. Риск-менеджмент / М.А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 418 с.;
33. Роль та місце банківської системи в забезпеченні економічного зростання в умовах фінансової інтеграції [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/13.pdf
34. Сайт Національного банку України [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://bank.gov.ua/>
35. Сайт ПАТ АКБ «Аркада» [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://arkada.ua/>

36. Система управління ризиками [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.pmpractice.ru/standarts/risks/>;
37. Стан і тенденції розвитку банківської системи України [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///C:/Users/Home/Downloads/echp_2014_3_19.pdf
38. Стів Новак. Бізнес-інструменти для виробничого підприємства. Від основ до вищого пілотажу / Стів Новак. – К. : Гревцов Паблішер, 2008 – 496 с.;
39. Стюарт С. Міллер. Accelerated SAP: впровадження SAP у темпі сучасного бізнесу : пер. з англ. / Стюарт С. Міллер. – М. : Computing McGraw-Hill, 2008. – 576 с.;
40. Сучасний стан та проблеми ліквідності банківської системи України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/168.pdf>
41. Тоценко В.Г. Методи та системи підтримки прийняття рішень. Алгоритмічний аспект / В.Г. Тоценко. – К : Наукова думка, 2002. – 381 с.;
42. Управление ризиками [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://habrahabr.ru/blogs/pm/73571>;
43. Управление ризиками [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://projectm.narod.ru/publico3.html>;
44. Управление ризиками проекта [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_382;
45. Управління проектами: навч. посібник / Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. – К.: КНЕУ, 2009. – 231 с.;
46. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента : пер. с англ. / Р.Н. Холт. – М. : Изд-во "Дело", 2005. – 236 с.;
47. Хохлов Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов. - М.: Юнити-Дана, 2009. – 239 с.;
48. Юсипович О.І. Управління ризиками – шлях до стабільної позиції підприємства на ринку / О.І. Юсипович // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської КА. – Львів : Вид-во Львівської

КА, 2008. – С. 202-207.;

49. Якошь І. С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками / І. С. Якошь // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 160–162.;

50. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику / О.І. Ястремський. – К.: Либідь, 2007. – 176 с.;

51. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику / О.І. Ястремський. – К.: АртЕк, 2007. – 248 с.;