

13. Національний профіль з безпеки праці та здоров'я на робочих місцях. Міжнародна організація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ilo.org.ua/Pages/default.aspx>

14. ДСТУ OHSAS 18001:2010. Системи управління гігієною та безпекою праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dnaop.com/html/34112\\_6.html](http://www.dnaop.com/html/34112_6.html)

15. ДП «Укрметртрестстандарт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk>

16. Система управління якістю. Порядок сертифікації систем управління. Порядок сертифікації П-3.6.1/14-01-14 від 24.01.2014 // ДП «Укрметртрестстандарт», 2014. – 31 с.

УДК 330.131.7

**О.І. Шапоренко**

*доктор наук з державного управління, професор,  
Університет економіки та права «КРОК»*

**В.О. Демченко**

*здобувач,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»**

*У процесі своєї діяльності підприємства (організації) стикаються з різними видами ризиків, зокрема з ризиками зовнішньоекономічної діяльності, серед яких найбільш актуальними є банківські ризики, що потребують детального дослідження і відповідно – класифікації. У статті розглянуто механізм управління ризиків в банку на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та методика оцінювання управління ризиками.*

**Ключові слова:** ризик, ЗЕД, методика оцінювання, класифікація, управління.

**О.И. Шапоренко**

*доктор наук по государственному управлению, профессор,  
Университет экономики и права «КРОК»*

**В.А. Демченко**

*соискатель,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Организационно-экономический механизм управления рисками внешнеэкономической деятельности ОАО «Райффайзен Банк Аваль»**

*В процессе своей деятельности предприятия (организации) сталкиваются с разными видами рисков, в частности с рисками внешнеэкономической деятельности, среди которых наиболее актуальными являются банковские риски, нуждающиеся в детальном исследовании и соответственно – и классификации. В статье рассмотрены механизм управления рисками в банке на примере ОАО «Райффайзен Банк Аваль» и методика оценивания управления рисками.*

**Ключевые слова:** риск, ВЭД, методика оценивания, классификация, управление.

*O.I. Shaporenko*  
*PhD in Public Administration, Professor*  
*«KROK» University*

*V.O. Demchenko*  
*Master Degree Student*  
*«KROK» University*

## **Organizational and economic mechanism of risk management of foreign economic activity PJSC «Raiffeisen Bank Aval»**

*In the process of their activity enterprises (organizations) face different types of risks, including the risks of FEA, among which the most relevant are banking risks that require detailed investigation, as well as classification. In the article the mechanism of bank risk management on the example of PJSC “Raiffeisen Bank Aval” and methods of evaluation of risk management were considered.*

**Key words:** risk, FEA, method of assessment, classification, management.

### ***Постановка проблеми***

Зовнішньоекономічна діяльність (далі – ЗЕД) підприємства (установи, організації), як і будь-яка інша, пов’язана з необхідністю приймати ризиковані управлінські рішення, які можуть принести втрати або додаткові прибутки. Однак обсяг та рівень ризиків у ЗЕД є більшим і вищим, ніж у інших сферах діяльності підприємства.

Особливість управління ризиками ЗЕД пов’язана з тим, що підприємство, яке виконує операції на іноземних ринках, опиняється в новому, незнайомому середовищі діяльності. Кожний без винятку іноземний ринок має певні особливості, які необхідно враховувати. Важливо навчитись управляти ризиками ЗЕД, оскільки майже 40% комерційних операцій, що завершуються невдачею, пов’язані з недостатнім урахуванням і неумілим управлінням цими ризиками.

Тому на сьогодні дослідження і управління ризиками ЗЕД є актуальною темою для підприємств, які розпочинають зовнішньоекономічну діяльність. Процес управління ризиками та їх оцінювання має велике значення при ухваленні рішень, оскільки дає змогу оцінити можливі втрати та запланувати заходи щодо зниження зовнішньоекономічних ризиків.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Проблеми управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємств були досліджені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців: В. Вітлінського [3], П. Грабового [4], Л. Донець [7], А. Матвійчука [8], А. Рум’янцева та Н. Рум’янцевої [9] та інших. У працях цих авторів розглянуто загальні ризики підприємницької діяльності, надано класифікації за видами ризиків, наведено характеристики методів їх вимірювання, управління, моделювання та зниження. Однак розгляд питань кількісної та якісної оцінки, моделювання у більшості авторів не має системного характеру, дослідження проводяться по окремих видах ризиків, що виявляються у банківській, страховій справі, інвестуванні, але вони мають вузькоспеціалізований характер, що не дає змоги їх широкого застосування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [6]. Водночас, деякі теоретичні підходи, розроблені у вітчизняній і зарубіжній теорії, можуть і по-

винні бути пристосовані та використані для вирішення проблеми підвищення ефективності управління процесом прийняття ризикованого рішення в ринковій системі.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

За останні два десятиріччя проблемі ризиків у бізнесі стали приділяти пильну увагу. Про це говорять такі факти, як створення в Торонто (Канада) спеціального інституту, що займається проблемами ризиків у бізнесі. З проблем підприємницьких ризиків тільки англійською мовою випускається більше десятка газет і журналів, проводяться міжнародні симпозиуми, конференції та семінари.

Незважаючи на це, проблема залишається складною і недостатньо вивченою. Теоретичні відомості та практичні методики з аналізу та обліку ризиків ЗЕД, а також способи їх зниження, особливо для підприємств конкретної виробничої діяльності, у вітчизняній літературі викладені недостатньо. Тому будь-яке дослідження цього питання несе в собі елемент новизни.

Проблема врахування ризику в зовнішньоекономічній діяльності є актуальною для України, як для країни з перехідною економікою, що характеризується нестабільністю економічного та політичного середовища, нестачею або недостовірністю статистичної інформації.

### ***Формулювання цілей статті***

Мета статті полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних, організаційно-економічних засад і розробленні обґрунтованих пропозицій з удосконалення організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Ризик є невід'ємною ситуативною характеристикою будь-якої діяльності кожного суб'єкта бізнесу, але звичайно в банківській сфері він найбільш вагомий, оскільки банк є фінансовим посередником, що передбачає наявність значних обсягів залучених і запозичених коштів, відносно невеликий обсяг власного капіталу [1].

Проблемам ризиків у банківській діяльності присвячено чимало праць вітчизняних та іноземних учених. Ризики є постійним об'єктом контролю не тільки з боку Національного банку України, а й банку міжнародних розрахунків. Однак доцільно зупинитися на розгляді найбільш вагомих ризиків у діяльності банків, на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Банківській діяльності притаманний ризик, яким управляють за допомогою постійного процесу виявлення, оцінки та контролю ризиків, з урахуванням лімітів ризику та інших засобів контролю [5].

Управління ризиками є важливим фактором у банківській справі, суттєвим елементом операцій. Ризик означає невизначеність, пов'язану з настанням будь-якої події та її результатом. Для банку взагалі, невизначеністю є результат несподіваних змін ставки відсотка, потоків депозитів, платоспроможності позичальників, валютних курсів тощо. Невизначеність породжує різні ризики (процентний, валютний, кредитний, ризик ліквідності). Загалом ризик є результатом невизначеності майбутнього. Крім того, під ризиком можна розуміти можливість втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появу додаткових витрат унаслідок здійснення фінансової діяльності. Банку властиво безліч різних ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх [11].

У процесі управління ризиками банк ідентифікує, оцінює, здійснює контроль і моніторинг негативних факторів, що можуть спричинити виникнення того чи

іншого ризику, вплинути на окремі показники його діяльності та на стабільне функціонування в цілому.

Процес управління ризиками є вирішальним для постійної прибутковості банку, а кожний співробітник несе відповідальність за вплив ризиків, пов'язаних із його службовими обов'язками [2].

Основною метою управління ризиками на ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» є підвищення вартості власного капіталу банку, враховуючи інтереси багатьох зацікавлених сторін. Процес управління ризиками є безперервним та охоплює всі види діяльності банку.

У процесі роботи на ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» було виявлено такі види ризиків: кредитний ризик; ринковий ризик; валютний ризик; відсотковий ризик; ціновий ризик; ризик ліквідності; операційний ризик; юридичний ризик [13].

#### *Кредитний ризик*

Управління кредитним ризиком і його контроль здійснюється шляхом встановлення лімітів на суму ризику, яку банк готовий взяти на себе стосовно окремих контрагентів і географічної та галузевої концентрації, а також шляхом контролю ризиків, пов'язаних із такими лімітами [10].

Процедуру перевірки кредитної якості в «Райффайзен Банк Аваль» було розроблено з метою забезпечення завчасного виявлення можливих змін у кредитоспроможності контрагентів, включаючи періодичний перегляд розміру забезпечення. Відповідно до своєї політики банк присвоює рейтинги в рамках кредитного портфеля. Усі внутрішні категорії ризику визначаються відповідно до методики присвоєння рейтингів банку. Рейтинги за розмірами ризику регулярно переглядаються та оновлюються.

Протягом звітного року було дотримано нормативів кредитного ризику:

- норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) – 10,64% (нормативне значення – не більш ніж 25%);
- норматив великих кредитних ризиків (Н8) – 20,87% (максимальне значення – не більш ніж 80%);
- норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9) – 4,89% (максимальне значення – не більш ніж 5%);
- норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10) – 7,84% (максимальне значення – не більш ніж 30%) [12].

#### *Ринковий ризик*

Для оцінки ринкового ризику застосовуються принципи, методики та моделі, впроваджені у «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ» (РБІ). Зокрема, метод аналізу чутливості, що застосовується для оцінювання процентного ризику у портфелях банку, моніторинг позиції та метод оцінювання ймовірних втрат, а також моніторинг накопичених збитків.

Ринковий ризик оцінюється окремо для торгового та неторгового (банківського) портфелів. Банк контролює рівень прийнятного ринкового ризику за відкритими позиціями, встановлюючи відповідні ліміти за поданням банку та погодженням комітету з ринкових ризиків (МАСО) у РБІ. На кожному засіданні комітету з управління активами та пасивами банку розглядається звіт щодо поточного ринкового ризику та його складових, використання відповідних лімітів, дослідження впливу ринкових факторів [13].

#### *Валютний ризик*

Управління ринкових ризиків і ризиків фінансових установ щоденно проводить моніторинг та аналіз відкритих позицій банку за валютами і дорогоцінни-

ми металами. Окрім цього, для запобігання надмірним втратам унаслідок переоцінки відкритої валютної позиції банку щодня проводиться контроль накопичених прибутків/збитків за операціями з валютою. Управління ринкових ризиків і ризиків фінансових установ здійснює також стрес-тестування та розраховує потенційні втрати внаслідок несприятливих і екстремальних коливань валютних курсів. Для управління відкритою валютною позицією встановлено відповідні ліміти як для кожної валюти окремо, так і для загальної відкритої валютної позиції. Додатково встановлено обмеження на накопичені прибутки/збитки за валютними операціями та переоцінкою відкритої валютної позиції. Ліміти встановлюються за поданням банку та погодженням комітету з ринкових ризиків (МАСО) у РБІ [12].

При розрахунку величини ймовірних змін валютних курсів беруться до уваги історичні коливання ринкових курсів за кожною валютою протягом звітного року та визначаються можливі зміни курсів з імовірністю 99%. При цьому незалежно визначається можливе зростання та падіння курсу за кожною валютою.

#### *Відсотковий ризик*

Для оцінки відсоткового ризику в портфелях банку використовується метод аналізу чутливості. При цьому проводиться вимірювання чутливості до паралельного зсуву кривої дохідності за кожною валютою на один базисний пункт. Додатково оцінюється вплив коливань ринкових ставок на процентний дохід банку. Ліміти на чутливість вартості портфелів до зміни ставок дохідності встановлено окремо для національної валюти, долара США, євро, російського рубля та японської єни. Окрім того, встановлено ліміт на загальну чутливість до коливання процентних ставок [13].

Ціновий ризик має потенційний вплив на прибутки/збитки та капітал банку. Для запобігання ціновому ризику регулярно відслідковуються зміни котирувань боргових цінних паперів (облігацій) у торговому портфелі банку, а на кожну звітну дату проводиться переоцінка таких інструментів до їхньої ринкової вартості. Відслідковуються також коливання ринкових процентних ставок та їхня відповідність котируванням цінних паперів.

Додатково проводиться щоденний розрахунок чутливості торгової позиції до змін ринкових котирувань (ставок). Встановлено прийнятний рівень чутливості до змін ринкових котирувань (ліміт на чутливість), регулярно проводиться моніторинг використання такого ліміту. Крім того, встановлено обмеження на накопичені збитки за торговими операціями для лімітування прийняттого цінового ризику [12].

Чутливість до зміни ринкових котирувань для торгового портфеля розраховується як зміна приведеної до звітної дати вартості портфеля при зміні процентних ставок на 1 базисний пункт (0,01%).

#### *Ризик ліквідності*

Для оцінки ризику ліквідності застосовуються методи та підходи, визначені вимогами Національного банку України та Групою Райффайзен. Зокрема, регулярно формується звіт про невідповідність між активами і пасивами за строками до погашення та досліджуються відповідні розриви за часовими проміжками. Додатково досліджується поведінка продуктів без заздальгідь визначеного строку погашення (поточні рахунки клієнтів, кореспондентські рахунки банків), а також строкових продуктів, для яких можлива пролонгація в рамках звичайних ринкових умов [12].

Банк досліджує також стресові сценарії, які можуть вплинути на ліквідність, виокремлюючи сценарій комбінованої фінансової та репутаційної кризи. Крім

цього, досліджуються додаткові джерела ліквідності, які можна використовувати в екстрених ситуаціях, включаючи облигації внутрішнього державного боргу України. Ліміти на кумулятивні розриви ліквідності встановлено окремо для кожного часового проміжку для сценарію за звичайних умов ринку, а також окремі ліміти для стресового сценарію.

«Райффайзен Банк Аваль» дотримується нормативів ліквідності, встановлених Національним банком України. Для покращення контролю за нормативами ліквідності було встановлено внутрішні нормативи ліквідності, показники яких відслідковуються щоденно та презентуються на кожному засіданні КУАП. За необхідності банк здійснює стрес-тестування для значень показників ліквідності та досліджує можливий вплив зміни певних внутрішніх і зовнішніх факторів. При проведенні аналізу фінансових активів та зобов'язань за строками до погашення застосовується припущення щодо можливості дострокового продажу цінних паперів у портфелях банку, а також щодо стійкості залишків на поточних і строкових рахунках клієнтів банку [13].

#### *Операційний ризик*

Банком впроваджено централізовану/децентралізовану систему управління та контролю за операційним ризиком. Процес управління операційним ризиком охоплює всі види банківської діяльності та всі структурні рівні: від органів управління до рівня, на якому безпосередньо приймається або генерується ризик. Управління операційним ризиком і його контроль здійснюється шляхом визначення на щорічній основі «ризик-апетиту» на суму ризику, яку банк готовий взяти на себе, а також шляхом контролю збитків, яких зазнав банк унаслідок реалізації подій операційного ризику.

Банк застосовує принципи, інструменти та методи з управління операційним ризиком, упроваджені в «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ» (РБІ). Зокрема, це проведення експертної оцінки ризику, визначення та моніторинг індикаторів раннього попередження операційного ризику, проведення сценарного аналізу, встановлення мінімальних стандартів збору даних про події операційного ризику, а також звітування з питань управління операційним ризиком Комітету з управління операційним ризиком [13].

З метою пом'якшення операційного ризику банк застосовує резервування капіталу під операційний ризик. Капітал під операційний ризик розраховується відповідно до стандартизованого підходу.

З метою відшкодування можливих втрат унаслідок реалізації операційного ризику банком укладено договори страхування ризиків, пов'язаних із його операційною діяльністю.

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» розроблено план дій на випадок непередбачуваних ситуацій, що регламентує виконання необхідних дій і процедур, які повинен виконувати Банк у разі істотного погіршення параметрів фінансового стану або несприятливих дій зовнішнього середовища. План розглядає роль і дії керівництва банку, керівників структурних підрозділів при виникненні кризи ліквідності, а також основні завдання керівництва банку в разі погіршення його фінансового стану [12].

Якщо брати до уваги все вищевказане, то в цілому ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» добре управляє ризиками ЗЕД. Однак, на нашу думку, цього не достатньо. Тому пропонуємо таке:

- запровадити гнучку адаптивну систему управління фінансовими ризиками, яка дасть змогу оперативно реагувати на зовнішнє середовище банку, тобто ризик, що постійно змінюється [6];

- покращити управління ризиками за позичками в іноземній валюті, а саме ввести пом'якшуючі програми для позичальників;
- збільшити диверсифікацію активів шляхом переорієнтації від кредитування фізичних і юридичних осіб до кредитування банків і надання факторингових послуг [10];
- забезпечити високий рівень ліквідності як у національній, так і в іноземній валютах;
- забезпечити ефективну роботу з проблемною кредитною заборгованістю;
- максимально скоротити кількість валютних операцій за допомогою їх укрупнення. Для цього банку необхідно створити підрозділи, що координують надходження заявок на купівлю-продаж іноземної валюти;
- підвищити якість юридичного супроводу операцій, тобто залучення кваліфікованих юристів;
- запровадити систему управління інформаційною безпекою [13].

На нашу думку, перераховані заходи можуть позитивно вплинути на діяльність ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», а також дадуть змогу гідно конкурувати на ринку банківських послуг у складних економічних умовах, що може позитивно вплинути на банківський сектор і стан економіки в цілому.

### **Висновки**

У процесі своєї діяльності підприємства стикаються з різними видами ризиків, зокрема з ризиками ЗЕД, серед яких найбільш актуальними є банківські ризики, що потребують детального дослідження, а тому – і класифікації. Проблема управління ризиками ЗЕД на промисловому підприємстві, в установі, організації, у тому числі в банківській діяльності, є нині однією з найголовніших.

Аналіз перерахованих у статті ризиків та методик їх управління на ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» дав змогу зробити остаточні висновки про те, що банк у цілому добре управляє та мінімізує ризики ЗЕД. Запропоновані заходи щодо організації управління ризиками дадуть можливість позитивно вплинути на діяльність підприємства та гідно конкурувати на ринку банківських послуг у складних економічних умовах.

### **Література**

1. Бочарников В. Н. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятий / В. Н. Бочарников, С. М. Репецкий. – К. : ООО «ИнтерПед», 2007. – 124 с.
2. Балдин К. В. Управление рисками / К. В. Балдин. – М. : Юнити, 2005. – 280 с.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія у зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. – К. : КНЕУ, 2008. – 432 с.
4. Грабовый П. Г. Риск в современном бизнесе / П. Г. Грабовый. – М. : Альянс, 2005. – 202 с.
5. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : [підручник] / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2003. – 599 с.
6. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень України, 2003. – 164 с.
7. Донець Л. І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
8. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком / А. В. Матвійчук. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 347 с.
9. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : Навчальний посібник / А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева ; Міністерство освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 375 с.

10. Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском : [учеб. пособие] / С. Н. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.

11. Ризики комерційних банків на кредитному ринку в умовах ринкової трансформації економіки ; за ред. С. О. Корецька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=677&p=3>

12. Консолідована фінансова звітність за 2013 рік згідно з МСФЗ // Сайт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://aval.ua/about/bank\\_reports/](http://aval.ua/about/bank_reports/)

13. Річний звіт за 2013 рік // Сайт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://aval.ua/about/bank\\_reports/](http://aval.ua/about/bank_reports/)

УДК 005.8:334.012.3

*О.С. Шарова*  
кандидат технічних наук,  
доцент кафедри бізнесадміністрування  
та управління проектами,  
Університет економіки та права «КРОК»

## **Особенности организационной структуры управления проектами государственно-частного партнерства**

*У статті обґрунтовано необхідність використання проектного підходу до управління проектом ДПП і запропоновано організаційну структуру управління проектом ДПП за фазами життєвого циклу.*

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, ДПП, проекти державно-приватного партнерства, проекти ДПП, організаційна структура управління проектом державно-приватного партнерства.

*Е.С. Шарова*  
кандидат технических наук,  
доцент кафедры бизнесадминистрирования  
и управления проектами,  
Университет экономики и права «КРОК»

## **Особенности организационной структуры управления проектами государственно-частного партнерства**

*В статье обоснована необходимость использования проектного подхода к управлению проектом ГЧП и предложена организационная структура управления проектом ГЧП по фазам жизненного цикла*

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, ГЧП, проекты государственно-частного партнерства, проекты ГЧП, организационная структура управления проектом государственно-частного партнерства.