

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
У НЕБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ УСТАНОВАХ»

здобувач 2 курсу групи МОА-23дм

спеціальність: 073 Менеджмент

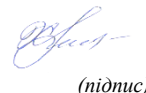
освітньо-професійна програма: Менеджмент

Керівник

Дмитренко Є.В.

  
(підпис)

доц. Христенко Л.М.

  
(підпис)

Київ – 2024

# СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



25 вересня 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дмитренко Євген Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління ризиками у небанківських платіжних установах»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління ризиками у секторі небанківських послуг; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретико-методичні підходи до управління ризиками у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг; діагностика діяльності та аналіз системи управління ризиками на ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» як представника небанківського надавача платіжних послуг; пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Види діяльності, які можуть надавати ННФП; види фінансових послуг, які можуть надаватись фінансовими компаніями; структура наданих фінансових послуг фінансовими компаніями; типи надавачів платіжних послуг; види фінансових платіжних послуг; система ризик-менеджменту в платіжних установах; система елементів комплексної та адекватної СУР; основні внутрішні документи в межах СУР; основні методи управління ризиками в надавачах платіжних послуг; критерії звітності по управлінню ризиками; основні види ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; внутрішні фактори ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; зовнішні фактори ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; основні компоненти ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; пропонується організаційна структура системи ризик-менеджменту; пропонується структура Комітету ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; пропонується система управлінської звітності з питань ризик-менеджменту; очікувані поліпшення для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» від впровадження запропонованої моделі управлінської звітності з ризик-менеджменту.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач

  
 (підпис)

 Дмитренко Є.В.  
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
 (підпис)

 Христенко Л.М.  
 (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 114, табл. 35, рис. 17.

Ризик-менеджмент, система управління ризиками, система внутрішнього контролю, корпоративне управління, платіжні послуги, фінансові компанії, профіль-ризиків, ліміт ризиків, допустимий рівень ризику, толерантність, «буфер», управлінська звітність, організаційна структура, комітет з управління ризиками, надавач платіжних послуг ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

У кваліфікаційній роботі магістра ретельно досліджено систему управління ризиками у небанківських платіжних установах; вивчено особливості функціонування учасників сектору небанківських фінансових послуг в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику; розглянуто систему ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг; проведено діагностику діяльності та аналіз системи управління ризиками на ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; дослідження профілю ризиків діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; здійснено кількісну оцінку ризиків на ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС». У частині формування пропозицій надано рекомендації щодо удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту на ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»; впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту.

## ABSTRACT

Dmytrenko Y. Improvement of the risk management system in non-banking payment Institutions. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work for the master's degree, the risk management system in non-banking payment institutions has been studied; the features of the functioning of participants in the non-banking financial services sector in an unstable environment with a high degree of risk have been examined; the risk management system in non-banking payment institutions, payment service providers, has been reviewed; diagnostics of activities and an analysis of the risk management system at LLC "FC UP.MI FINANCE" have been conducted; the risk profile of LLC "FC UP.MI FINANCE" has been studied; a quantitative assessment of risks at LLC "FC UP.MI FINANCE" has been carried out. In the proposal section, recommendations have been provided for improving the organizational structure of the risk management system at LLC "FC UP.MI FINANCE," as well as for implementing a managerial reporting system on risk management issues.

**Keywords:** risk management, risk management system, internal control system, corporate governance, payment services, financial companies, risk profile, risk limit, acceptable risk level, tolerance, “buffer”, managerial reporting, organizational structure, risk management committee, payment service provider LLC "FC "UP.MI FINANCE

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У НЕБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ УСТАНОВАХ – НАДАВАЧАХ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Особливості функціонування учасників сектору небанківських фінансових послуг в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику	10
1.2. Система ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	40
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» ЯК ПРЕДСТАВНИКА НЕБАНКІВСЬКОГО НАДАВАЧА ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ	43
2.1. Характеристика, аналіз системи управління та результатів діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»	43
2.2. Дослідження системи управління ризиками та профілю ризиків діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»	57
2.3. Кількісна оцінка ризиків у небанківських надавачах платіжних послуг на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	77
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У НЕБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ УСТАНОВАХ – НАДАВАЧАХ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ	80
3.1. Удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»	80
3.2. Впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	100
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	115

## ВСТУП

Сектор небанківських фінансових послуг в Україні відіграє критично важливу роль, особливо в умовах економічних викликів, спричинених війною та її наслідками. Ці фінансові установи забезпечують важливі послуги для малого та середнього бізнесу, включаючи кредитування, страхування, лізинг і платіжні сервіси, які є необхідними для підтримки стабільності економіки в кризовий та післявоєнний періоди. Зважаючи на постійні зміни та зростання ризиків у зовнішньому середовищі, для небанківських платіжних установ стало критично важливим впровадження надійної системи управління ризиками.

Здатність платіжних установ оцінювати свої ризики (ліміт ризиків, толерантність, «буфер») кількісно, зокрема в грошовому еквіваленті, набуває особливого значення. Таке оцінювання дає змогу більш точно прогнозувати можливі втрати, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу ризикових подій. Відсутність чітких рекомендацій від Національного банку України щодо методик кількісної оцінки ризиків ускладнює процес розробки внутрішніх документів, що змушує платіжні установи самостійно формувати такі моделі, враховуючи специфіку їхньої діяльності.

Для підвищення ефективності управління ризиками в небанківських платіжних установах необхідно вдосконалити організаційну структуру системи ризик-менеджменту, запровадивши чітку ієрархію та розмежування функцій між підрозділами. Впровадження системи управлінської звітності з періодичним моніторингом ризиків дозволить керівництву оперативно оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення, що є критично важливим у нестабільних умовах.

Тож, актуальність дослідження визначається необхідністю вдосконалення системи управління ризиками у небанківських платіжних установах через впровадження кількісної оцінки ризиків, що є ключовим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності установ на фінансовому ринку України. Розроблені в рамках дослідження рекомендації будуть підґрунтям для підвищення прозорості, точності та оперативності управління ризиками.

Метою дослідження є формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління ризиками у небанківських платіжних установах. Відповідно до поставленої мети визначено сукупність основних завдань, спрямованих на її досягнення: з'ясувати особливості функціонування учасників сектору небанківських фінансових послуг в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику; дослідити систему ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг; проаналізувати профіль-ризиків надавача платіжних послуг; здійснити кількісну оцінку ризиків у надавачі платіжних послуг; дослідити можливі варіанти удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг; дослідити можливі варіанти впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту у надавачі платіжних послуг.

Об'єктом дослідження є сектор небанківських фінансових установ, його структура, учасники та особливості функціонування в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику.

Предметом дослідження є система ризик-менеджменту у небанківських надавачах платіжних послуг.

Методи дослідження. Застосовано діалектичний підхід і системний аналіз системи ризик-менеджменту в надавачах платіжних послуг. Теоретико-методологічну основу дослідження становить поглиблений аналіз наукових праць вітчизняних авторів і міжнародних документів. При вивченні окремих питань використовувалися такі методи як індукція і дедукція, аналіз і синтез, порівняння та графічне зображення результатів для оцінки ризиків і вивчення факторів, що впливають на збільшення чи зменшення ступеня ризикованості платіжної установи. Інформаційною базою дослідження є Закони України, які регламентують діяльність небанківських платіжних установ, статистичні матеріали Національного банку України, фінансова звітність та внутрішні документи ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до процесу управління ризиками в небанківських надавачах платіжних послуг, кількісному визначенні (в грошовому еквіваленті) ризиків та



практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту й впровадженні системи управлінської звітності.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що їх впровадження забезпечує системний підхід до аналізу ризиків у діяльності небанківських платіжних установ, дозволяє розробити методику кількісної оцінки ризиків у грошовому вираженні та підвищити ефективність управління ризиками.

Наукові розробки автора, практичні рекомендації та отримані результати використано та впроваджено у ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» (довідка № 05/11-24 від 05.11.2024 р.) (Додаток А).

Українським національним офісом інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ) проведена державна реєстрація авторського права Дмитренка Є.В. на літературний твір «Стратегія управління ризиками. Політика управління ризиками. Профіль ризиків (для надавачів фінансових послуг)» (Свідоцтво про державну реєстрацію № 127940) (Додаток Б).

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У  
НЕБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ УСТАНОВАХ – НАДАВАЧАХ  
ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ

## 1.1. Особливості функціонування учасників сектору небанківських фінансових послуг в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику

Небанківські надавачі фінансових послуг (далі – «ННФП») відіграють ключову роль в економіці України, особливо в умовах війни, коли країна стикається з нестабільним середовищем і високим ступенем ризиків. Під час війни ці установи стають важливим джерелом фінансових ресурсів для малого та середнього бізнесу, забезпечують кредитування споживачів і підприємств, страхування ризиків та підтримку інвестиційних потоків. В умовах підвищеної невизначеності їхня діяльність сприяє стабілізації фінансового ринку, допомагаючи запобігти зупинці економічних процесів та підтримувати життєздатність критично важливих підприємств. Нестабільність і високий рівень ризиків вимагають від ННФП швидкої адаптації до нових умов, зокрема у питаннях управління ризиками.

У післявоєнний період ННФП повинні стати провідниками у відновленні економіки, забезпечуючи фінансування для відбудови інфраструктури, залучення міжнародних інвестицій та стимулювання підприємницької активності. Їхня здатність працювати в умовах нестабільності, надаючи фінансові послуги, такі як платіжні послуги, страхування, кредитування, лізинг і факторинг, робить їх незамінними учасниками процесу економічного відновлення та зростання.

Ринок фінансових послуг – це сукупність економічних відносин між постачальниками та споживачами фінансових послуг, які виникають в процесі мобілізації, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів з метою ефективного їх використання для задоволення фінансових потреб суб'єктів економіки, а також забезпечення їх фінансової безпеки [20, с. 34].

Ринок фінансових послуг – це сукупність учасників ринку фінансових послуг (надавачі фінансових та супровідних послуг та їх об'єднання, клієнти) та відносин між ними, пов'язаних з наданням та отриманням фінансових та супровідних послуг [1].

У контексті сьогодення, коли Україна переживає військові дії та зростання ризиків ринок фінансових послуг стає критично важливим інструментом для підтримки економіки. ННФП повинні адаптувати свої пропозиції до нових реалій, забезпечуючи не лише доступ до капіталу, але й управління ризиками, що виникають у результаті військових дій. Споживачі, в свою чергу, стикаються з необхідністю знаходження ефективних рішень для фінансування своїх потреб у нестабільному середовищі.

Отже, ринок фінансових послуг виконує функцію не лише підтримки економічної діяльності, але й забезпечення фінансової безпеки суб'єктів економіки в умовах підвищених ризиків, що вимагає від учасників ринку гнучкості, інноваційності та готовності до швидкого реагування на зміни.

Традиційно ринок фінансових послуг поділяється на два основні сектори: банківський сектор та сектор небанківських фінансових послуг.

Сектор небанківських фінансових послуг охоплює широкий спектр фінансових установ і послуг, які не є банками, але виконують фінансові функції, подібні до банківських.

У табл. 1.1 нижче наведений аналіз визначень ННФП, що містяться у міжнародних джерелах. Тож, ці визначення показують, що ННФП є важливим елементом фінансової системи, забезпечуючи фінансування та ризик-менеджмент для різних учасників ринку.

З 1 липня 2020 року Національний банк України (далі – «Національний банк») відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» № 79-IX від 12.09.2019 став регулятором окремих ринків небанківських фінансових послуг.

Чинна на той час система державного регулювання діяльності ННФП та

інших суб'єктів нагляду на ринках небанківських фінансових послуг мала недостатньо збалансований та системний характер. Положення законодавства чинного на той час не відповідали реаліям, які склались на ринку фінансових послуг, а також не враховували останні тенденції розвитку світової фінансової інфраструктури.

Таблиця 1.1

## Визначення ННФП у міжнародних джерелах

Джерело	Визначення ННФП
Financial Stability Board (FSB), "Global Shadow Banking Monitoring Report" [46]	ННФП (NBFIs) – це фінансові установи, які надають фінансові послуги, але не мають банківських ліцензій. Вони можуть включати страхові компанії, пенсійні фонди, фонди приватного капіталу, фінансові компанії тощо.
International Monetary Fund (IMF), "Global Financial Stability Report" [47]	ННФП здійснюють фінансову діяльність, не отримуючи при цьому банківських ліцензій, і які можуть сприяти мобілізації та спрямуванню фінансових ресурсів у економіці.
Bank for International Settlements (BIS), "BIS Quarterly Review" [48]	ННФП займаються кредитуванням та інвестиціями, надаючи послуги, які подекуди переплітаються з банківськими, проте не підлягають тому ж рівню регулювання, що й традиційні банки.
European Commission, "Green Paper on the Long-Term Financing of the European Economy" [49]	ННФП надають послуги, які включають в себе активне управління капіталом, надання кредитів, страхування та фінансові консультації, які не регулюються традиційними банківськими нормами.

З метою адаптації національного законодавства про фінансові послуги до європейських вимог у грудні 2021 року був прийнятий Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії». Новий Закон принципово змінив підхід до ліцензування – Національний банк відійшов від ліцензування видів фінансових послуг, натомість почав здійснювати ліцензування виду діяльності фінансової установи з надання певної фінансової послуги одночасно із включенням такої установи до реєстру з метою спрощення процесу доступу на ринок та підвищення ефективності регулювання.

Виключно фінансові установи мають право здійснюють такі види діяльності з надання фінансових послуг: 1) банківську діяльність; 2) діяльність із страхування; 3) діяльність кредитної спілки; 4) діяльність фінансової компанії; 5) діяльність ломбарду; 6) діяльність на ринках капіталу.

Узагальнена інформація щодо видів діяльності, які можуть надавати ННФП представлена на рис. 1.1 нижче.

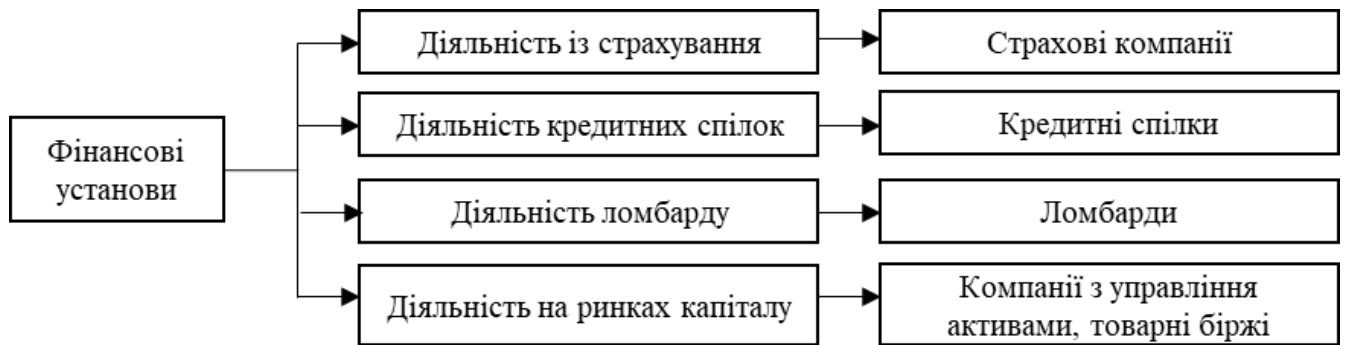


Рис. 1.1 Види діяльності, які можуть надавати ННФП

Джерело: Побудовано автором на основі [1]

Діяльність фінансової компанії включає в себе діяльність з надання одного або декількох з таких видів фінансових послуг: 1) надання коштів та банківських металів у кредит; 2) надання гарантій; 3) факторинг; 4) фінансовий лізинг; 5) торгівля валютними цінностями; 6) фінансові платіжні послуги з переказу коштів без відкриття рахунку та/або із здійснення еквайрингу платіжних інструментів.

Таблиця 1.2

Динаміка кількості ННФП за типами [54]

Фінансова установа	На кінець року			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Страхові компанії	210	155	128	101
Фінансові компанії	960	922	760	559
Лізингодавці	146	137	98	76
Кредитні спілки	322	278	162	133
Ломбарди	302	261	183	146

Отже, ринок ННФП за період з 2020 по 2023 роки демонструє загальну тенденцію до зниження, особливо серед страхових компаній. Фінансові компанії, хоча й також зазнали зниження, залишаються найбільшим сегментом на ринку, проте їхня здатність адаптуватися до змін ринку стає критично важливою для підтримки конкурентоспроможності в умовах зменшення попиту.

Кількість ННФП в серпні 2024 року зменшилася до 946. Кількість банків залишилася незмінною – 62. Станом на 31 серпня 2024 року на ринку небанківських фінансових послуг працювали 525 фінансових компаній (у липні було

537), 66 страховиків non-life (було 69), 11 life-страховиків (було 12), один страховик зі спеціальним статусом, 114 ломбардів (кількість не змінилася), 111 кредитних спілок (було 114), 1 лізингодавець (кількість не змінилася), 42 страхових брокери (було 40) та 75 колекторських компаній (кількість не змінилася). Крім того, на ринку визнано 18 банківських груп (кількість не змінилася) та 31 небанківська фінансова група (було 30).

На платіжному ринку діє 16 платіжних систем, створених резидентами, ураховуючи державні (було 17), та 15 міжнародних платіжних систем, створених нерезидентами (кількість не змінилася).

Разом з тим, на ринку надавачів фінансових платіжних послуг працює один банк – емітент електронних грошей (кількість не змінилася) та один оператор поштового зв'язку (кількість не змінилася). До інших суб'єктів, що діють на платіжному ринку, належать 48 комерційних агентів (було 45) та 30 технологічних операторів платіжних послуг (кількість не змінилась) [55].

Національний банк врегулював порядок визнання належності послуг чи операцій до фінансових послуг, а також обмежених платіжних послуг. Також врегульовано процедуру виявлення здійснення особами безліцензійної діяльності на ринку небанківських фінансових послуг і платіжному ринку.

Реалізація Національним банком нової процедури сприятиме виявленню неавторизованих гравців на ринку небанківських фінансових послуг і платіжному ринку та притягненню їх до відповідальності.

Для глибшого розуміння діяльності фінансових компаній варто звернути увагу на конкретні види фінансових послуг, які вони надають. Оцінка різноманітних послуг дозволяє не лише розкрити функціональні аспекти діяльності цього типу установ, але й виявити їхню роль у загальній структурі ринку, а також у задоволенні потреб клієнтів в умовах сучасної економічної ситуації.

Узагальнена інформація щодо видів фінансових послуг, які можуть надаватись фінансовими компаніями представлена на рис. 1.2.

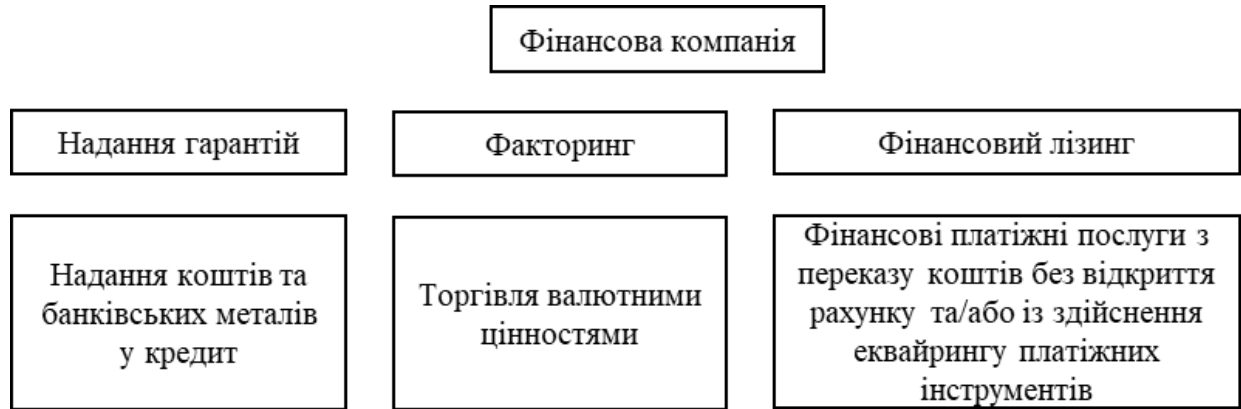


Рис. 1.2. Види фінансових послуг, які можуть надаватись фінансовими компаніями

Джерело: Побудовано автором на основі [1]

Важливо звернути увагу на реальні показники наданих фінансових послуг фінансовими компаніями. Аналіз обсягів наданих фінансових послуг дозволяє оцінити, як змінювався попит на ці послуги та яку роль фінансові компанії відіграли в забезпеченні економічної стабільності в періоди криз і відновлення. Ці дані надають можливість глибше зрозуміти тенденції розвитку ринку та визначити вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність чи війна, на діяльність фінансових установ.

У табл. 1.3. представлений аналіз обсягів наданих фінансових послуг фінансовими компаніями протягом 2020-2023 років, що допоможе краще зрозуміти поточний стан та перспективи цього сектору.

Аналіз обсягів наданих фінансових послуг фінансовими компаніями за 2020-2023 роки демонструє суттєві коливання в різних сегментах ринку, що відображає вплив економічних та політичних подій на цей сектор. Загальний обсяг наданих фінансових послуг упродовж аналізованого періоду залишався відносно стабільним, незважаючи на зовнішні виклики, коливаючись у межах 239-291 млрд грн.

Однак окремі категорії послуг зазнали суттєвих змін. Наприклад, обсяг залучення фінансових активів із зобов'язанням щодо повернення зростав у 2021 році до 3 835,1 млн грн, але в 2023 році цей показник знизився до нуля, що може бути пов'язано зі зміною ринкових умов та посиленням регуляцій.

Обсяг наданих фінансових послуг фінансовими компаніями за 2020-2023 рр.,  
млн. грн. [54]

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг наданих фінансових послуг фінансовими компаніями, за звітний період, із них:	239 340,2	291 268,4	283 264,2	288 273,6
залучення фінансових активів із зобов'язанням щодо наступного їх повернення	105,5	3 835,1	124,3	0,0
надання гарантій	559,0	14 262,8	749,6	256,7
надання коштів у позику, у тому числі й на умовах фінансового кредиту	28 567,3	42 037,9	18 809,6	32 514,8
надання послуг із факторингу	22 562,1	29 357,2	15 056,3	15 448,3
надання послуг із фінансового лізингу (вартість укладених договорів)	519,0	229,2	46,4	233,4
торгівля валютними цінностями	70 567,5	59 006,0	97 967,5	167 381,4
переказ коштів	116 459,8	142 540,2	150 510,4	72 438,9

Також варто відзначити значне зростання у сфері торгівлі валютними цінностями, де показники зросли з 70 567,5 млн грн у 2020 році до 167 381,4 млн грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення попиту на валютні операції в умовах макроекономічної нестабільності та змін у курсі національної валюти.

Водночас спостерігаються різкі коливання у сфері переказу коштів. Після стабільного зростання з 116 459,8 млн грн у 2020 році до 150 510,4 млн грн у 2022 році, у 2023 році обсяг суттєво знизився до 72 438,9 млн грн. Це може бути зумовлено зменшенням економічної активності та впливом військових дій.

Варто також зазначити нестабільність у сфері надання фінансових кредитів і факторингу, де обсяги наданих послуг спершу зростали, а потім знизилися, що відображає загальні тенденції ринку кредитування в умовах підвищених ризиків. Водночас після спаду в 2022 році, в 2023 році спостерігалось пожвавлення ринку кредитування, зокрема, обсяг кредитів збільшився до 32 514,8 млн грн.

Таким чином, ринок фінансових послуг продовжує адаптуватися до зовнішніх факторів, демонструючи як стабільність в окремих сегментах, так і різкі коливання в інших. Це свідчить про необхідність подальшого удосконалення системи управління ризиками та адаптації до нових умов для забезпечення стійкого розвитку фінансового сектору.



З огляду на динаміку обсягів наданих фінансових послуг, важливо проаналізувати їхню структуру. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, які види послуг домінували на ринку та як змінилися пріоритети фінансових компаній у відповідь на зовнішні виклики. Розглянемо детально структуру фінансових послуг у 2023 році, виражену у відсотковому співвідношенні, що надасть чіткіше уявлення про поточний розподіл ринку та основні напрями діяльності фінансових установ.

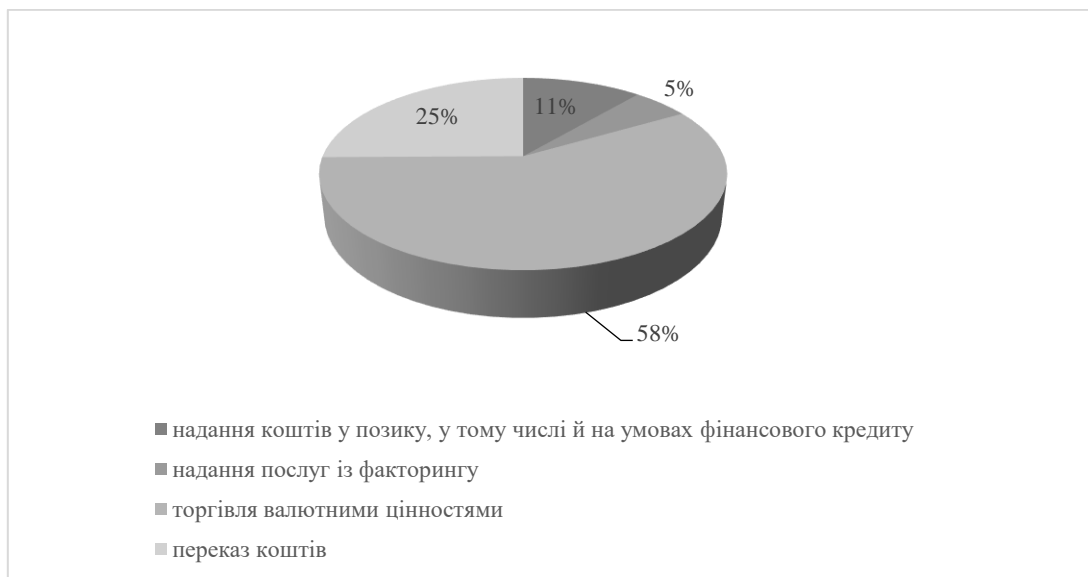


Рис. 1.3. Структура наданих фінансових послуг фінансовими компаніями за 2023 р.

Джерело: Побудовано автором на основі [54]

Отже, у 2023 році торгівля валютними цінностями займала 58% від загального обсягу наданих фінансових послуг. Це свідчить про високий попит на валютні операції, а також вказує на активність фінансових компаній у цій сфері. Зростаюча цікавість до валютних ринків була обумовлена економічними коливаннями та волатильністю валют.

Перекази коштів складав 25% від загального обсягу, що також свідчить про значний інтерес до цих послуг (зростання потреби в міжнародних переказах та послугах, пов'язаних із мобільними фінансами). На послуги з надання позик та факторингу всього припадає 16% ринку.

1 серпня 2022 року був введений в дію Закон України «Про платіжні послуги», який спрямований на імплементацію положень Директиви (ЄС) 2015/2366 та Директиви (ЄС) 2009/110/ЄС та пропонує запровадити дев'ять видів платіж-

них послуг, сім з яких є фінансовими платіжними послугами, що стають поширеними в державах Європейського Союзу та потребують окремого регулювання.

Новий Закон зобов'язав ННФП, які до 1 серпня 2022 року мали чинну ліцензію на переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунків, та які мали намір надавати всі або окремі фінансові платіжні послуги, і набути статус платіжної установи – до 1 лютого 2023 року пройти процедуру допуску до провадження діяльності з надання платіжних послуг, що здійснюється шляхом видачі ліцензії та/або включення до Реєстру платіжної інфраструктури (процедура авторизації).

Сектор платіжних послуг є складовою частиною фінансової системи, що охоплює різноманітні послуги, пов'язані з виконанням фінансових транзакцій. У табл. 1.4 наведена інформація щодо визначень та характеристик цього сектора з міжнародних джерел.

Таблиця 1.4.

## Основні визначення платіжних послуг у міжнародних джерелах

Джерело	Визначення платіжних послуг
European Commission, "Payment Services Directive (PSD2)" [50]	Платіжні послуги визначаються як послуги, що включають управління рахунками, виконання платіжних транзакцій, виконання платежів за допомогою платіжних карток, переказів коштів та інші послуги, які дозволяють передачу грошей.
Bank for International Settlements (BIS), "Payment Systems in the Group of Ten Countries" [51]	Визначає сектор платіжних послуг як систему, що забезпечує обробку платежів між фінансовими установами, включаючи банківські та небанківські структури, а також електронні платіжні системи.
International Monetary Fund (IMF), "Payment Systems in the Financial Sector" [52]	Платіжні системи є ключовими для економічної діяльності, оскільки вони забезпечують надійність, швидкість та безпеку транзакцій. Це охоплює як традиційні банківські платіжні системи, так і новітні інноваційні платіжні рішення, такі як мобільні платежі та криптовалюти.
Financial Stability Board (FSB), "Principles for Financial Market Infrastructures" [53]	Платіжні послуги – ключовий елемент фінансової інфраструктури, який підтримує економічну активність, забезпечуючи ефективність у розрахунках та мінімізацію ризиків у фінансових транзакціях.

Тож, ці визначення підкреслюють важливість сектора платіжних послуг для загальної фінансової системи, оскільки він забезпечує зручність і безпеку при виконанні фінансових операцій для бізнесу і споживачів.

До надавачів платіжних послуг належать: банки, філії іноземних банків; платіжні установи (у тому числі малі платіжні установи); філії іноземних платіжних установ; установи електронних грошей; оператори поштового зв'язку; надавачі нефінансових платіжних послуг; Національний банк; органи державної влади, органи місцевого самоврядування.

Узагальнена інформація щодо типів надавачів платіжних послуг представлена на рис. 1.4.

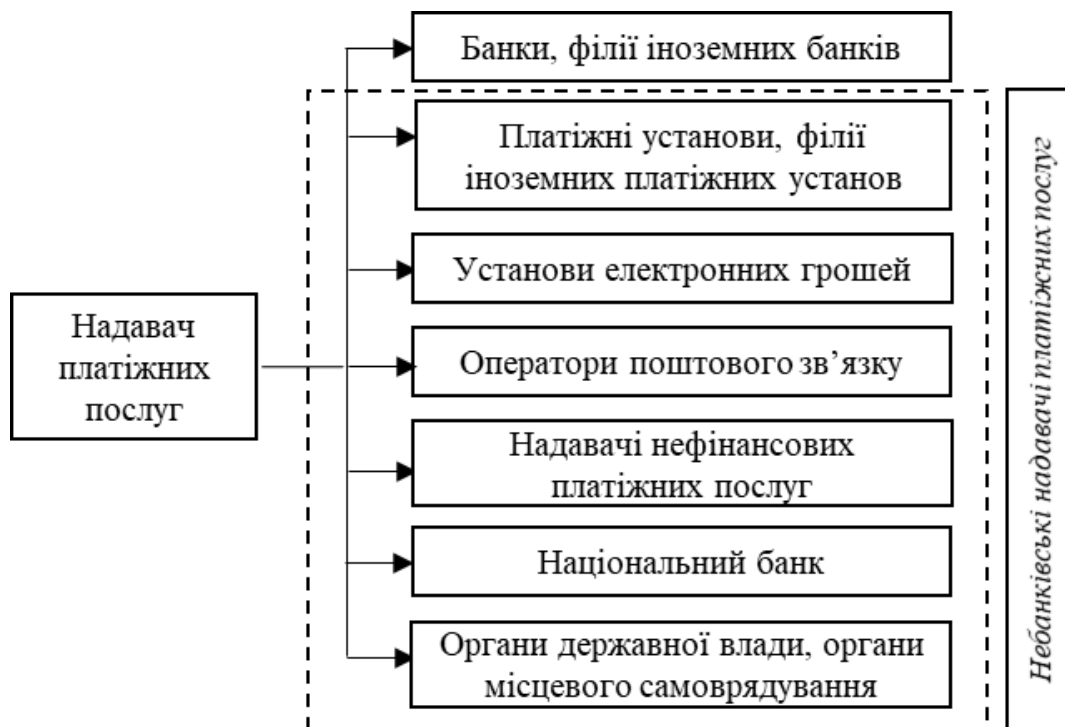


Рис. 1.4. Типи надавачів платіжних послуг  
Джерело: Побудовано автором на основі [2]

Платіжна послуга – це діяльність надавача платіжних послуг з виконання та/або супроводження платіжних операцій (внесення, переказ або зняття коштів незалежно від правовідносин між платником і отримувачем, які є підставою для цього).

Узагальнена інформація щодо послуг, які належать до фінансових платіжних послуг представлена на рис. 1.5.

ННФП можуть бути учасниками “карткових” платіжних систем та платіжних систем “переказу коштів”. Станом на 01.09.2024 р. кількість ННФП – учасників платіжних систем, які діють на території України, становить:

Фінансові платіжні послуги	Послуги із зарахування/зняття готівкових коштів на/з рахунки (рахунків) користувачів; послуги щодо відкриття, обслуговування та закриття рахунків
	Послуги з виконання платіжних операцій із власними коштами користувача з рахунку/на рахунок користувача
	Послуги з виконання платіжних операцій з рахунку/на рахунок користувача (крім платіжних операцій з електронними грошима), за умови що кошти для виконання платіжної операції надаються користувачу надавачем платіжних послуг на умовах кредиту
	Послуги з емісії платіжних інструментів та/або здійснення еквайрингу платіжних інструментів
	Послуги з переказу коштів без відкриття рахунку
	Послуги з випуску електронних грошей та виконання платіжних операцій з ними, у т.ч. відкриття та обслуговування електронних гаманців

Рис. 1.5. Види фінансових платіжних послуг  
Джерело: Побудовано автором на основі [2]

“карткових” платіжних систем – 22 установи (ці установи здійснюють операції з платіжними картками та надають послуги, пов’язані з обробкою карткових транзакцій);

платіжних систем “переказу коштів” – 15 установ (ці установи зосереджені на здійсненні переказів грошей як в межах України, так і міжнародних) [58].

Як учасниками “карткових” платіжних систем та платіжних систем “переказу коштів” за 2021-2023 роки ННФП було здійснено наступний обсяг платіжних операцій.

У 2023 році кількість платіжних операцій зросла до 593,4 млн, що є значним покращенням в порівнянні з 2021 та 2022 роком. Це свідчить про зростання популярності безготівкових розрахунків. Сума платіжних операцій також зросла до 317,9 млрд грн у 2023 році, що вказує на зростання обсягу платежів та можливе збільшення середнього розміру операцій.

Таблиця 1.5

Динаміка платіжних операцій в карткових платіжних системах та системах переказу коштів за 2021-2023 роки [58]

Рік	У «карткових» платіжних системах				У платіжних системах «переказу коштів»			
	кількість платіжних операцій		сума платіжних операцій		кількість платіжних операцій		сума платіжних операцій	
	млн. шт.	частка, %	млрд. грн	частка, %	млн. шт.	частка, %	млрд. грн	частка, %
2021 р.	333,0	4,7%	137,5	4,4%	782,0	96,9%	338,1	95,1%
2022 р.*	171,1	3,0%	74,9	2,0%	485,1	95,2%	276,9	85,3%
2023 р.	593,4	8,0%	317,9	8,0%	779,7	92,3%	597,4	82,1%
Усього	1 097,5	X	530,3	X	2 046,8	X	1 212,4	X

\*Дані за період січень, травень – грудень 2022 року у зв'язку з призупиненням подання статистичної звітності щодо операцій з платіжними картками та діяльності систем переказу коштів за лютий – квітень 2022 року відповідно до Правил організації статистичної звітності, що подається до НБУ в умовах особливого періоду, затверджених постановою Правління НБУ від 18.12.2018 р. № 140 (зі змінами).

Частка карткових операцій у загальному обсязі платежів зросла до 8,0% за кількістю та сумою у 2023 році, що свідчить про поступове збільшення використання карток в країні.

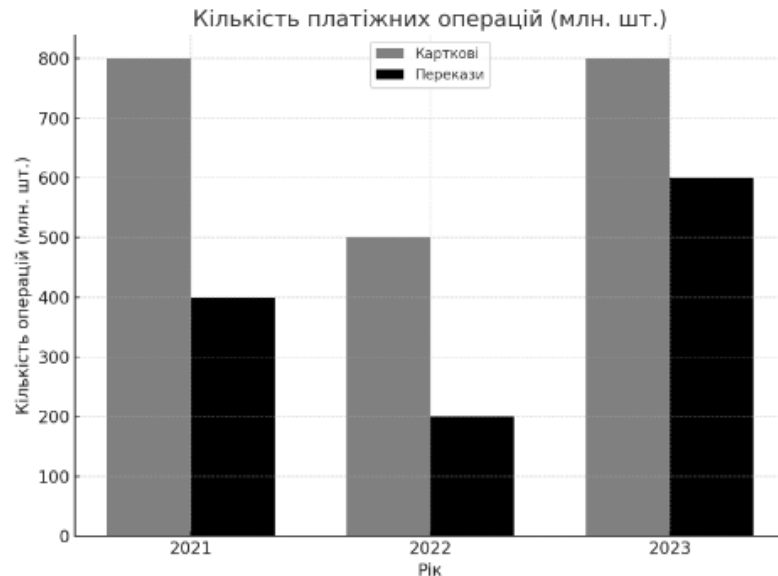


Рис.1.6. Кількість операцій в карткових платіжних системах та системах переказу коштів, млн. шт.

Джерело: Побудовано автором на основі [58]

Хоча кількість платіжних операцій у 2023 році (779,7 млн) залишається на високому рівні, спостерігається невелике зниження в частці порівняно з 2021 роком (96,9% до 92,3%). Це може вказувати на зростання популярності карткових

платежів на фоні традиційних переказів. Сума платежів у 2023 році зросла до 597,4 млрд грн, що свідчить про стабільний попит на перекази грошей. Частка систем переказу коштів залишається значною, але її зниження може вказувати на зміну в перевагах споживачів до більш сучасних способів платежів.

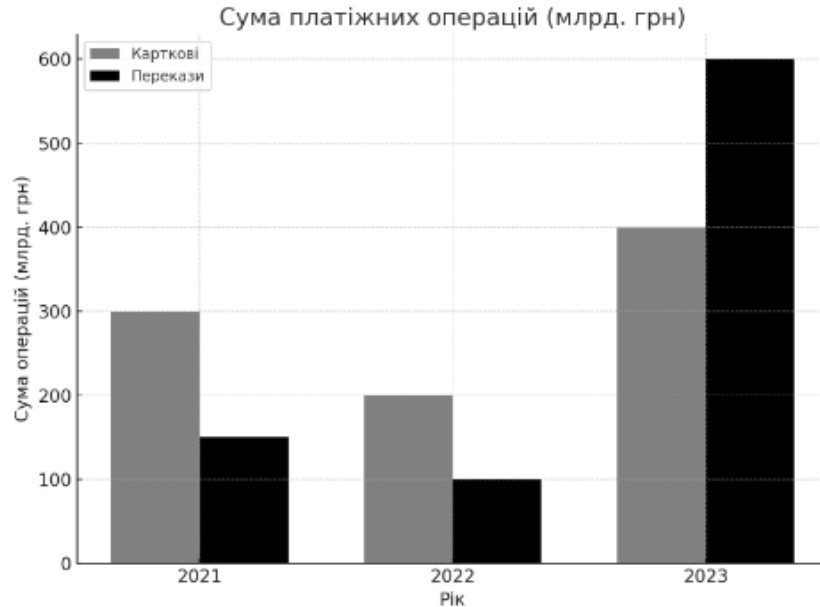


Рис. 1.7. Сума операцій в карткових платіжних системах та системах переказу коштів, млрд. грн

Джерело: Побудовано автором на основі [58]

Зростання обсягу карткових операцій свідчить про те, що споживачі переходять на безготівкові платежі, а також вказує на розвиток платіжної інфраструктури в Україні. Зростання популярності карток і зниження частки традиційних переказів може свідчити про зміни в поведінці споживачів та їх готовність використовувати нові фінансові технології.

Загалом, результати демонструють позитивну динаміку в розвитку як карткових, так і систем переказу коштів, що є важливим аспектом фінансової системи України.

Як вже зазначалось вище, сектор небанківських фінансових послуг відіграє важливу роль у сучасній економіці, забезпечуючи широкий спектр фінансових послуг, які доповнюють традиційні банківські інституції. Його динамічний розвиток та зростаюча роль в управлінні фінансовими ризиками та мобілізації капіталу вимагають належного регулювання для забезпечення стабільності фінансо-

вої системи, захисту прав споживачів і запобігання фінансовим злочинам. Актуальність нормативно-правового регулювання сектору небанківських фінансових послуг зростає на тлі зростаючого впливу цифрових технологій та інноваційних фінансових рішень. Без ефективних регуляторних рамок існує ризик виникнення фінансової нестабільності, шахрайства та зловживань. Тому важливо розглянути існуючі нормативно-правові акти, які регулюють цей сектор.

У табл. 1.6 узагальнено інформацію щодо нормативно-правового регулювання сектору небанківських фінансових послуг.

Таблиця 1.6

Інформація щодо нормативно-правового регулювання сектору небанківських фінансових послуг

ННФП	Регулятор	Закон, який регулює діяльність	Підзаконний нормативно-правовий акт
Страхові компанії	Національний банк України	Закон України «Про страхування»	Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг
Кредитні спілки		Закон України «Про кредитні спілки»	
Ломбарди		Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»	
Фінансові компанії			
Платіжні установи		Закон України «Про платіжні послуги»	Положення про порядок здійснення авторизації діяльності надавачів фінансових платіжних послуг та обмежених платіжних послуг
Компанії з управління активами, товарні біржі, фонди фінансування будівництва	Національна комісія з цінних паперів та фондових ринків	Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», Закон України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю»	Ліцензійні умови провадження професійної діяльності на ринках капіталу - діяльності з управління активами інституційних інвесторів; Ліцензійні умови провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках

Джерело: Побудовано автором на основі [1, 2, 3, 4]

Отже, регуляторна база для ННФП в Україні включає різноманітні закони та підзаконні нормативно-правові акти, які визначають правила діяльності у кожному з сегментів. Національний банк та Національна комісія з цінних паперів

та фондових ринків є основними регуляторами, що забезпечують контроль та нагляд за фінансовими установами. Загалом, належне регулювання є критично важливим для підтримання довіри до небанківських фінансових послуг та розвитку фінансового сектору в Україні.

Загалом, ННФП стикаються з надзвичайно складними викликами в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику. Військові дії в Україні, що тривають з 2022 року, суттєво вплинули на економіку країни, зокрема на фінансову систему в цілому та ННФП зокрема. Зниження рівня ділової активності, втрата інфраструктури, підвищена інфляція та макроекономічна нестабільність призвели до зміни стратегій управління ризиками та бізнес-моделей багатьох ННФП.

Унаслідок військової агресії росії, сектор ННФП стикнувся з рядом значних викликів, на які потрібно негайного реагування, зокрема: зміна попиту на фінансові послуги та реструктуризацію їхньої структури через повномасштабне вторгнення; обмеження доступу небанківських фінансових установ до міжнародних ринків через зниження довіри інвесторів до країни, що перебуває під щоденними обстрілами; зростання ризиків втрати активів та зменшення доходів від фінансових операцій внаслідок воєнних дій; суттєве обмеження можливостей залучення фінансування від зарубіжних інвесторів та міжнародних фінансових організацій, що призвело до дефіциту кредитних ресурсів; небанківські фінансові установи змушені активно використовувати власні ресурси для відновлення та адаптації до нових умов.

Одним із головних викликів для учасників ринку стала необхідність адаптації до нових умов ведення діяльності, пов'язаних із ризиками, які швидко змінюються та важко прогнозуються.

Нормативно-правові акти Національного банку не встановлюють методичних рекомендацій щодо побудови та функціонування системи управління ризиками для ННФП, за винятком страхових компаній. Відсутність таких нормативних орієнтирів залишає ННФП значний простір для самостійної розробки підходів до управління ризиками, що може створювати ризики нерівномірного впро-



вадження практик у різних секторах. Для страхових компаній, однак, передбачені конкретні вимоги, які регулюють процес управління ризиками, з метою забезпечення стабільності та фінансової безпеки в цьому сегменті.

Незважаючи на виклики, сектор ННФП демонструє стійкість та здатність до інновацій. ННФП змушені швидко перебудовувати свою діяльність, впроваджуючи нові цифрові рішення для підвищення доступності своїх послуг та ефективності операцій. Це включає розвиток онлайн-сервісів, дистанційного обслуговування клієнтів та використання сучасних інформаційних технологій для зниження операційних витрат і підвищення безпеки транзакцій.

Варто також зазначити, що післявоєнний період відновлення стане важливим етапом для учасників сектору небанківських фінансових послуг. Очікується значне зростання попиту на страхові продукти, кредитні та інвестиційні послуги у зв'язку з необхідністю відновлення підприємств, відбудови житлового фонду та інших критично важливих інфраструктурних об'єктів. Відповідно, сектор має потенціал до значного зростання, але це зростання буде нерозривно пов'язане з необхідністю управління ризиками, що виникають у зв'язку з нестабільною ситуацією, як в економічному, так і в політичному вимірах.

Післявоєнне відновлення також вимагатиме посиленої співпраці між державою та ННФП. Останні можуть стати надійними партнерами у фінансуванні проєктів відбудови через механізми державно-приватного партнерства, що, в свою чергу, може сприяти розширенню доступу до капіталу для малого та середнього бізнесу, а також для приватних осіб.

Однак стабільний розвиток цього сектору вимагатиме подальших реформ та модернізації нормативно-правової бази, яка повинна враховувати специфіку нових реалій, включаючи підвищену роль цифрових технологій, глобалізацію ринків та потребу в забезпеченні належного рівня захисту прав споживачів фінансових послуг. Лише в умовах стабільної і прозорої нормативної бази, заснованої на ефективних інституційних механізмах, учасники сектору небанківських фінансових послуг зможуть максимально ефективно виконувати свою роль у процесі відновлення та розвитку економіки України.

Отже, функціонування ННФП в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику вимагає гнучкості, швидкої адаптації до змін, а також впровадження інноваційних рішень для мінімізації ризиків і задоволення потреб суспільства. Післявоєнний період стане для сектору не лише викликом, але й можливістю для його значного розвитку і внеску у відбудову України.

Таким чином, небанківські фінансові послуги є важливим елементом фінансової системи України, особливо в умовах нестабільності та високих ризиків, спричинених війною та її наслідками. Їхня здатність адаптуватися до змін і надавати важливі фінансові й платіжні послуги для малого та середнього бізнесу, страхування, мікрокредитування та лізинг є ключовою для стабілізації економіки під час війни та в післявоєнний період.

Одним із головних викликів для ННФП є управління ризиками, пов'язаними з військовими діями, економічною нестабільністю та зміною попиту на фінансові продукти. Зменшення інвестицій, обмежений доступ до міжнародних ринків і ризики втрати активів значно впливають на фінансові компанії, що змушує їх переглядати бізнес-моделі та впроваджувати нові стратегії.

Регуляторна база в Україні зазнала значних змін після 2020 року, коли Національний банк став регулятором ринків небанківських фінансових послуг. Це полегшило доступ нових гравців на ринок і підвищило прозорість процесів ліцензування.

Закон «Про платіжні послуги», введений в 2022 році, також спрямований на адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, що відкриває нові можливості для платіжних установ та інших ННФП.

Незважаючи на всі виклики, ННФП демонструють стійкість і здатність до інновацій, зокрема шляхом впровадження цифрових рішень, що дозволяє забезпечувати доступність послуг навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до фінансових установ. Післявоєнне відновлення стане новим етапом розвитку сектора, коли зросте попит на кредитування, страхування та інвестиції для відбудови зруйнованої інфраструктури.

## 1.2. Система ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг

Для детальнішого розуміння особливостей функціонування ННФП в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику, варто звернути особливу увагу на небанківські платіжні установи – надавачів платіжних послуг. Цей сегмент є одним із найдинамічніших та найбільш чутливих до змін у макроекономічному середовищі, що зумовлює потребу у впровадженні ефективної системи ризик-менеджменту.

Схему система ризик-менеджменту в платіжних установах представлено на рис. 1.8.

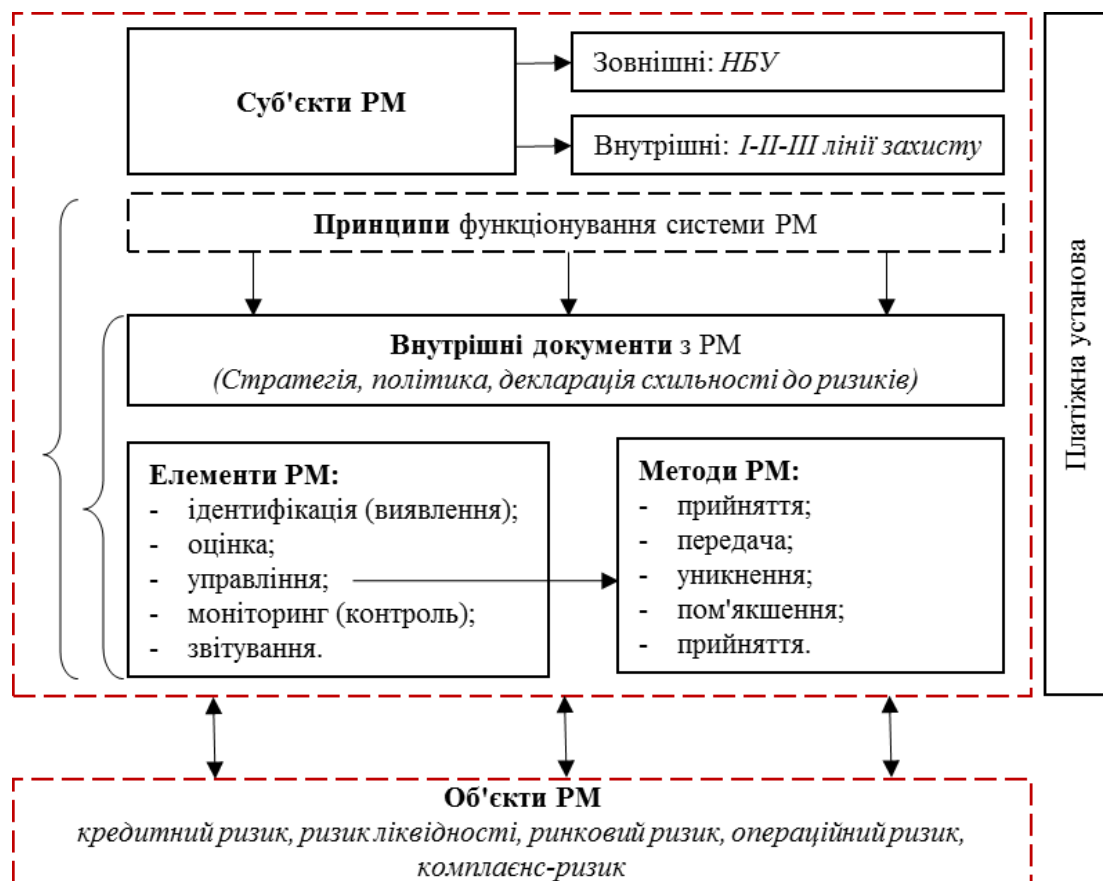


Рис. 1.8. Система ризик-менеджменту в платіжних установах

Надавачі платіжних послуг, які займаються обробкою фінансових транзакцій, забезпечують критично важливу інфраструктуру для економіки, особливо в періоди нестабільності.

В умовах війни та післявоєнного відновлення вони відіграють важливу

роль у підтримці безперебійного функціонування платіжних систем, створенні доступу до фінансових послуг для населення та бізнесу, а також у забезпеченні безпеки грошових потоків. Однак, водночас із цим, платіжні установи стикаються з низкою специфічних ризиків, таких як кіберзагрози, шахрайство, операційні та регуляторні ризики.

Для ефективного управління цими викликами платіжні установи повинні розробляти та впроваджувати комплексні системи ризик-менеджменту. Ці системи покликані не лише мінімізувати потенційні загрози, але й забезпечувати стабільність та надійність платіжних послуг, що є ключовим фактором для відновлення довіри до фінансової системи.

Перш за все важливо розглянути саме поняття «ризик-менеджмент» та його основні принципи. Щоб краще зрозуміти природу ризик-менеджменту, звернемося до його визначень у міжнародних джерелах, таких як ISO 31000, COSO ERM та PMBOK, що встановлюють основні підходи до управління ризиками на глобальному рівні (табл.1.7).

Таблиця 1.7

#### Визначення ризик-менеджменту у міжнародних джерелах

Джерело	Визначення
ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines» [56]	це координація діяльності організації для управління ризиками, включаючи визначення ризиків, оцінку, впровадження заходів для пом'якшення або усунення ризиків та моніторинг їх ефективності. Основними елементами ризик-менеджменту є контекст, виявлення ризиків, оцінка ризиків, управління ризиками та комунікація з зацікавленими сторонами.
COSO ERM Framework [57]	процес, здійснюваний на всіх рівнях організації, спрямований на ідентифікацію подій, що можуть вплинути на діяльність компанії, та управління ризиками у межах прийнятного рівня для досягнення стратегічних цілей.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [49]	один із основних процесів управління проєктами і визначає процедуру виявлення, оцінки та реагування на ризики, які можуть вплинути на проєкт, з метою мінімізації негативних впливів та використання можливостей.

У цих визначеннях є кілька спільних рис: процесний підхід, ідентифікація та оцінка ризиків, управління ризиками для досягнення цілей і зниження негативного впливу. Ризик-менеджмент не є разовою дією, а являє собою постійний

процес, що охоплює планування, впровадження та моніторинг заходів на всіх рівнях.

Цей підхід дозволяє системно підходити до управління ризиками, що дає можливість передбачати та швидко реагувати на зміну умов, як зовнішніх, так і внутрішніх. Важливим елементом будь-якої системи ризик-менеджменту є виявлення та оцінка ризиків. Це дозволяє краще розуміти, з якими загрозами вона може зіткнутися, і визначати їхній потенційний вплив на бізнес-процеси чи проекти.

Оцінка ризиків передбачає кількісний та якісний аналіз їх ймовірності та наслідків. Ризик-менеджмент відіграє ключову роль у досягненні цілей. Стратегії управління ризиками розробляються таким чином, щоб сприяти стабільності, зниженню невизначеності та забезпеченню захисту від ризиків, що можуть вплинути на досягнення ключових результатів.

Головною метою ризик-менеджменту є мінімізація негативного впливу ризиків на діяльність організації.

Наявності у надавача платіжних послуг системи внутрішнього контролю (далі – «СВК») з метою забезпечення фінансової стійкості такого надавача та дотримання ним вимог законодавства України – є одним з принципів на яких базується діяльність з надання фінансових платіжних послуг.

СВК – це сукупність заходів з внутрішнього аудиту, управління ризиками, комплаєнсу та інших елементів, а також політик, правил і заходів, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку таких заходів та елементів і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог до діяльності надавача фінансових послуг.

Одним із ключових аспектів ефективної роботи СВК є належний розподіл функцій і відповідальності між різними структурними підрозділами надавачів платіжних послуг.

Цей розподіл забезпечує чітке визначення ролей у процесах контролю та управління ризиками, що дозволяє уникнути конфліктів інтересів і підвищити ефективність виконання завдань.

Для цього надавач платіжних послуг повинен впровадити систему трьох ліній захисту, яка забезпечить чітку взаємодію та розмежування обов'язків між підрозділами з різними функціями контролю.

Таблиця 1.8

## Розподіл зон відповідальності за системою трьох ліній захисту

Лінія захисту	Підрозділ / працівник	Зона відповідальності
I	Підрозділи залучені до процесу надання платіжних послуг (бізнес-підрозділи), підрозділи підтримки діяльності, а також працівники цих підрозділів.	Ініціація, здійснення або відображення операцій, прийняття ризиків у процесі діяльності та відповідальність за поточне управління ризиками; здійснення заходів з контролю в межах своєї компетенції.
II	Підрозділи / особи, на яких покладено виконання функції з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс).	Забезпечують ефективність впроваджених I лінією захисту заходів з контролю та управління ризиками, їх відповідність вимогам законодавства та внутрішнім документам.
III	Підрозділ / окрема особа, визначена для проведення внутрішнього аудиту.	Здійснює оцінювання ефективності діяльності I та II ліній захисту, загальне оцінювання ефективності СВК.

В умовах постійно зростаючої складності фінансових операцій і ризиків, з якими стикаються ННФП, особливої актуальності набуває нормативно-правове регулювання функціонування СУР.

Важливою є відповідність не лише загальним законодавчим вимогам, але й підзаконним актам та методичним рекомендаціям Національного банку.

У табл. 1.9 наведено основні вимоги для різних типів ННФП, що допоможуть оцінити актуальний стан нормативного середовища та його вплив на ефективність управління ризиками.

Незважаючи на те, що існує загальна вимога до створення та забезпечення функціонування СВК для ННФП, спостерігається відсутність спеціальних методичних рекомендацій щодо організації та забезпечення функціонування системи управління ризиками (далі – «СУР»). Відсутність таких рекомендацій може призвести до того, що платіжні установи не зможуть повною мірою реалізувати ефективні механізми внутрішнього контролю, що, в свою чергу, може підвищити ризики невідповідності законодавчим вимогам і неефективного управління ризиками. В результаті це може

вплинути на їхню репутацію, фінансову стабільність та довіру клієнтів. У зв'язку з цим, стає очевидним, що платіжні установи потребують чітких і зрозумілих вказівок для створення та впровадження належної СУР.

Таблиця 1.9

## Оцінка вимог законодавства для ННФП

Тип фінансової установи	Вимога Закону	Вимога підзаконного акту	Наявність методичних рекомендацій НБУ щодо впровадження вимоги
Небанківські надавачі фінансових послуг	Забезпечує функціонування СВК з урахуванням особливостей виду своєї діяльності, характеру і переліку послуг, які вони надають, ризиків, притаманних такій діяльності, особливостей, встановлених законами з питань регулювання діяльності господарських товариств та юридичних осіб інших організаційно-правових форм, відповідно до того, в якій організаційно-правовій формі вони створені, а також нормативно-правовими актами НБУ [1].	ННФП має створити комплексну, адекватну та ефективну СВК, що включає систему управління ризиками, контроль за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішній аудит (для страховиків також актуарну функцію) <i>згідно з вимогами, встановленими Законом про фінансові компанії, спеціальними законами та нормативно-правовими актами НБУ</i> , якими передбачено вимоги до системи управління відповідних надавачів фінансових послуг [6].	лише для страховиків - Положення про вимоги до системи управління страховика [8].
Небанківські надавачі платіжних послуг	Зобов'язані організувати та забезпечити належне функціонування СВК та належне управління ризиками з урахуванням особливостей виду діяльності, бізнес-моделі, характеру і видів послуг, які вони надають, ризиків, притаманних такій діяльності, а також особливостей, встановлених законами з питань регулювання окремих ринків фінансових послуг, законами з питань діяльності господарських товариств та нормативно-правовими актами НБУ [2].	Зобов'язаний забезпечити функціонування СВК та управління ризиками <i>відповідно до вимог, установлених нормативно-правовими актами НБУ</i> з питань внутрішнього контролю та управління ризиками [7].	Ні

Джерело: Побудовано автором на основі [1, 2, 3, 7,8]

СУР надавача платіжних послуг повинна забезпечувати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та мінімізацію (зниження до контрольованого рівня) таких суттєвих ризиків, на які наражається надавач фінансових платіжних послуг. Це не лише посилить внутрішній контроль, але й допоможе запобігти потенційним проблемам, пов'язаним з дотриманням законодавства і управлінням фінансовими ризиками.

СУР надавача платіжних послуг має базуватись на наступних принципах:

превентивність – передбачення можливих ризиків (обставин, що спричинюють ризики) та прийняття заходів для їх уникнення або зменшення;

прозорість – мають бути створені прозорі процеси управління ризиками, щоб відповідні особи могли розуміти, які ризики існують і як ними управляють;

ефективність – забезпечення об'єктивного визначення величини ризиків, та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем щодо управління ризиками;

своєчасність – своєчасне (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення всіх суттєвих ризиків на всіх організаційних рівнях;

структурованість – чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками та відповідальності, згідно з таким розподілом між усіма відділами, працівниками та розмежування (відокремлення) функції контролю від здійснення операцій, що передбачає уникнення ситуації, за якої одна й та сама особа здійснює операції, які генерують ризик, та виконує функції контролю за ними;

комплексність – охоплення СУР всіх видів діяльності на всіх організаційних рівнях та в усіх його відділах;

пропорційність – відповідність СУР бізнес-моделі, його розміру, видам здійснюваної діяльності, групі суспільної важливості, комплексності та складності діяльності, операцій;

незалежність – свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання відділом ризик-менеджменту та відділом комплаєнс своїх функцій;



конфіденційність – обмеження доступу до інформації, яка має бути захищеною від несанкціонованого ознайомлення.

У табл. 1.10 представлено основні види ризиків, з якими можуть стикатися платіжні установи, а також їхня сутність. Інформація дозволяє зрозуміти, які загрози існують у платіжній сфері та які аспекти управління ризиками потребують особливої уваги для забезпечення надійності та безпеки діяльності платіжних установ.

Таблиця 1.10

## Види ризиків та їх сутність для платіжних установ

№	Вид ризику	Суть ризику
1	Кредитний ризик	Ризик виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів, або виникнення несприятливих змін у фінансовому стані надавача фінансових платіжних послуг унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору.
2	Ризик ліквідності	Ризик виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності надавача фінансових платіжних послуг забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки.
3	Ринковий ризик	Ризик виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів, або виникнення несприятливих змін у фінансовому стані, прямо чи опосередковано зумовлений зміною вартості активів та зобов'язань.
4	Операційний ризик	Ризик виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок допущення недоліків або помилок в організації та здійсненні внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників/посередників та інших осіб, які працюють за дорученням надавача фінансових платіжних послуг, збоїв у роботі інформаційних систем надавача фінансових платіжних послуг або внаслідок впливу зовнішніх факторів, шахрайство з боку працівників або інших осіб.
5	Комплаєнс-ризик	Ризик виникнення збитків/санкцій (у т.ч. у зв'язку із порушенням надавачем фінансових платіжних послуг законодавства у сфері фінансового моніторингу), додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невиконання надавачем фінансових платіжних послуг вимог законодавства (включаючи законодавство України про захист прав споживачів фінансових платіжних послуг), правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, вимог щодо запобігання та виявлення конфлікту інтересів, а також внутрішніх документів надавача фінансових платіжних послуг).

Джерело: Побудовано автором на основі [13]

Після розгляду видів ризиків та їх сутності стає очевидним, що платіжні

установи повинні мати комплексну та адекватну СУР для ефективного реагування на ці виклики. Різноманітність ризиків вимагає чіткої структури та інтеграції різних елементів управління, що дозволить забезпечити належний рівень контролю та зменшити потенційні негативні наслідки (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

### Характеристики комплексної та адекватної СУР

Комплексна СУР	Адекватна СУР
<p>Всеохоплююча: включає всі види ризиків, з якими може зіткнутися фінансова установа.</p> <p>Інтегрована: включає механізми контролю ризиків на всіх рівнях організації — від стратегічного до операційного. Це означає, що кожен підрозділ і процес в установі охоплені системою ризик-менеджменту.</p> <p>Зв'язана з усіма аспектами діяльності: забезпечує інтеграцію з іншими компонентами СВК, такими як внутрішній аудит, комплаєнс для формування єдиної структури.</p>	<p>Відповідність розміру та структурі установи</p> <p>Система має бути пропорційною до розміру фінансової установи, її складності, географічного охоплення та видів операцій, які вона проводить;</p> <p>Відповідність регуляторним вимогам</p> <p>Повинна відповідати регуляторним вимогам, встановленим НБУ;</p> <p>Актуальність: система повинна враховувати актуальні ризики і зміни в зовнішньому середовищі (наприклад, нові законодавчі вимоги, економічні умови або зміни в конкурентному середовищі).</p>

Джерело: Побудовано автором на основі [13]

Комплексна та адекватна СУР надавача платіжних послуг повинна складатись із взаємопов'язаних елементів, які допоможуть їм у побудові ефективної СУР. Кожен елемент відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та надійності установи, а також у підтримці її репутації серед клієнтів та Національного банку.

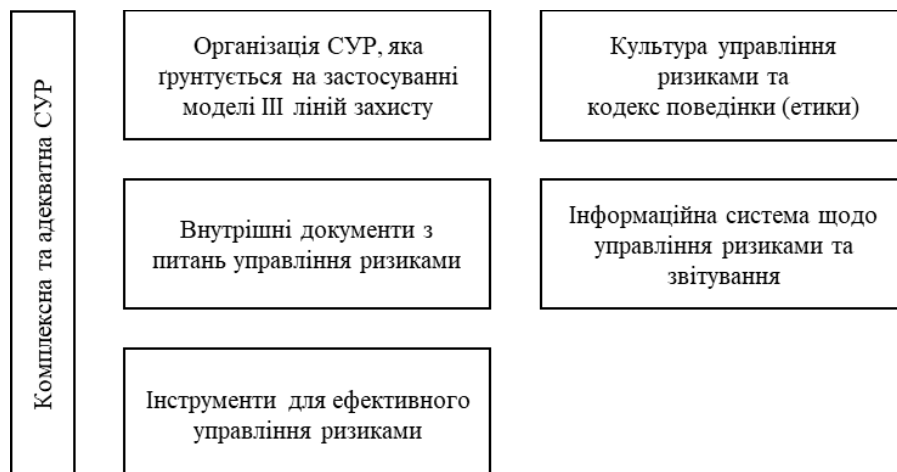


Рис. 1.9. Система елементів комплексної та адекватної СУР

Джерело: Побудовано автором на основі [13]

Ефективна реалізація цих компонентів потребує наявності відповідних внутрішніх документів. Внутрішні документи з питань СУР є ключовими для формування чітких процедур, що регулюють діяльність платіжних установ у сфері управління ризиками. Внутрішні документи з питань управління ризиками не лише забезпечують відповідність законодавчим вимогам, але й допомагають у встановленні культури управління ризиками, сприяють підвищенню прозорості процесів та забезпечують систематичний підхід до управління ризиками.

Основні внутрішні документи в межах СУР представлено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Основні внутрішні документи в межах СУР

Джерело: Побудовано автором на основі [13]

Перед тим, як представити орієнтовний зміст внутрішніх документів у межах СУР, необхідно підкреслити, що складові ґрунтуються на найкращих світових стандартах, що забезпечують не лише відповідність законодавчим нормам, але й сприяють створенню надійної СУР (табл. 1.12).

Надавач платіжних послуг зобов'язаний інтегрувати ефективні підходи до управління ризиками у свою систему управління. Це передбачає не лише виявлення ризиків, але й їх подальше управління, що є критично важливим для забезпечення стабільності та безпеки платіжних операцій. Правильний вибір і впровадження цих методів є запорукою успішного управління ризиками та підвищення загальної ефективності СУР.

Прийняття ризику передбачає відсутність заходів реагування в надавачі платіжних послуг щодо ризику, тобто жодних дій до нього не застосовується.

Основні елементи (зміст) внутрішніх документів у межах СУР

I. Стратегія управління ризиками	II. Політика управління ризиками
<ul style="list-style-type: none"> <li>– основні цілі управління ризиками;</li> <li>– перелік суттєвих ризиків із зазначенням видів операцій, які генерують ці ризики;</li> <li>– принципи та підходи щодо визначення прийнятного співвідношення дохідності та ризиків;</li> <li>– загальні принципи управління ризиками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення та класифікацію ризиків;</li> <li>– перелік видів ризиків;</li> <li>– процеси та інструменти щодо виявлення, вимірювання (оцінки), моніторингу, контролю та звітування;</li> <li>– ліміти ризиків відповідно до ризик-апетиту та порядок контролю за їх дотриманням;</li> <li>– методи, інструменти, положення, методичні вказівки, ключові припущення та обмеження в управлінні ризиками;</li> <li>– зміст та форму звітності щодо ризиків, порядок і періодичність / терміни її надання користувачам;</li> <li>– процедуру ескалації ризиків;</li> <li>– положення, що регламентують діяльність підрозділу з управління ризиками;</li> <li>– підходи щодо здійснення стрес-тестування.</li> </ul>
III. Декларація схильності до ризиків визначає	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень ризик-апетиту, який повинен узгоджуватись із загальною стратегією (стратегією розвитку);</li> <li>– види ризиків, щодо яких надавач фінансових платіжних послуг прийняв рішення про доцільність / необхідність їх утримання з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання плану діяльності надавача фінансових платіжних послуг;</li> <li>– види ризиків, яких надавач фінансових платіжних послуг повинен уникати.</li> </ul>	

Джерело: Побудовано автором на основі [13, 38]

Такий спосіб реагування використовується у випадках, якщо:

за результатами оцінки ризику встановлено, що його вплив на діяльність буде мінімальним і суттєво не позначиться на досягненні встановленої мети, цілей та завдань, ризик знаходиться в межах допустимого (прийнятного) його рівня;

обсяг витрат на заходи контролю будуть перевищувати вигоди від вжиття певних заходів, спрямованих на зменшення ризику, чи які спричиняють виникненню нових негативних наслідків;

застосування способів реагування створить додаткові ризики з високим/середнім значенням.

Інформація щодо основних методів управління ризиками в надавачах платіжних послуг представлена на рис. 1.11.

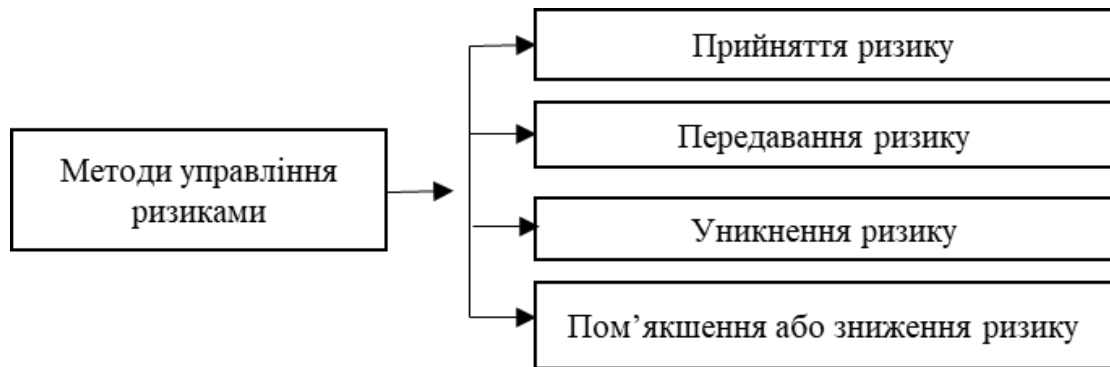


Рис. 1.11. Основні методи управління ризиками в надавачах платіжних послуг  
Джерело: Побудовано автором на основі [13]

Передавання ризику передбачає зменшення ймовірності виникнення або впливу ризику шляхом його перенесення або розподілу (поділу) частини цього ризику з іншими заінтересованими сторонами/учасниками (наприклад, страхування).

Уникнення ризику здійснюється шляхом припинення/призупинення діяльності (функції, процесу, операції), яка призводить до підвищення значення ризику.

Зниження ризику – найбільш поширена форма управління та здійснюється через вжиття певних заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності їх виникнення та/або впливу (зокрема шляхом прийняття щоденних управлінських рішень).

Після розгляду основних методів управління ризиками в надавачах платіжних послуг, важливо перейти до ключового аспекту, який забезпечує ефективність цих методів – вимірювання ризиків.

Вимірювання ризиків є критично важливим процесом, що дозволяє платіжним установам оцінити рівень впливу різноманітних ризиків на їх діяльність. Правильне вимірювання ризиків допомагає не лише у виявленні потенційних загроз, але й у формуванні стратегій (тактик) для їх управління.

Платіжна установа повинна використовувати достовірні, повні та точні дані для оцінки ризиків. При цьому можна оцінювати як якісні, так і кількісні показники ризиків. Для здійснення цієї оцінки надавач фінансових послуг може

самостійно обирати моделі та інструменти. Під час вибору відповідних моделей та інструментів оцінки ризиків, установа має враховувати специфіку своєї діяльності, характер та обсяг операцій, а також свій ризик-профіль і потреби для ефективного функціонування. Важливо, щоб вибір таких моделей і інструментів здійснювався фахівцями з відповідним рівнем досвіду та кваліфікації.

На сьогодні Національний банк не розробив детальних методологічних рекомендацій та роз'яснень щодо того, як саме платіжні установи мають проводити оцінку ризиків (кількісно визначати вартісні показники ризику: ліміти, ризик-апетит, допустимий рівень ризику, тощо) у своїй діяльності. Відсутність таких рекомендацій створює певні труднощі для надавачів платіжних послуг, оскільки вони змушені самостійно розробляти підходи до вимірювання та оцінки ризиків, враховуючи лише загальні вимоги, передбачені законодавством. Крім того, без чітких інструкцій щодо того, які моделі та інструменти повинні використовуватися, установи можуть обирати методи, що не завжди адекватно відображають рівень ризику в їхній діяльності. Це може підвищити ймовірність неправильної оцінки ризиків, що в свою чергу може призвести до неправильного управління ними і, як наслідок, до виникнення фінансових або операційних проблем.

Після розгляду ключових аспектів управління ризиками, важливим елементом є організація процесів інформування та звітування. Належне інформування керівництва та відповідних підрозділів про рівень ризиків та стан їх управління є необхідною умовою для забезпечення ефективного контролю та своєчасного прийняття рішень.

Платіжна установа, з метою виявлення, оцінки ризиків, інформування про ризики, а також моніторингу та аналізу ефективності СУР, повинна забезпечити:

- збирання та обробку даних про ризики, їх оперативну та точну оцінку;

- розробку процедур для обробки та агрегування ризикових даних, формування звітності, а також політик щодо конфіденційності, збереження цієї інформації та доступу до неї.

Це дозволить платіжній установі належним чином контролювати та управляти ризиками.

Після організації процесів інформування та збору даних про ризики, важливим етапом є встановлення чітких критеріїв для звітності. Визначення цих критеріїв дозволяє не лише ефективно здійснювати моніторинг стан ризиків, але й надавати керівництву та відповідним підрозділам необхідну інформацію для прийняття рішень. Далі розглянемо основні критерії, яких повинна дотримуватися платіжна установа при звітуванні про ризики.

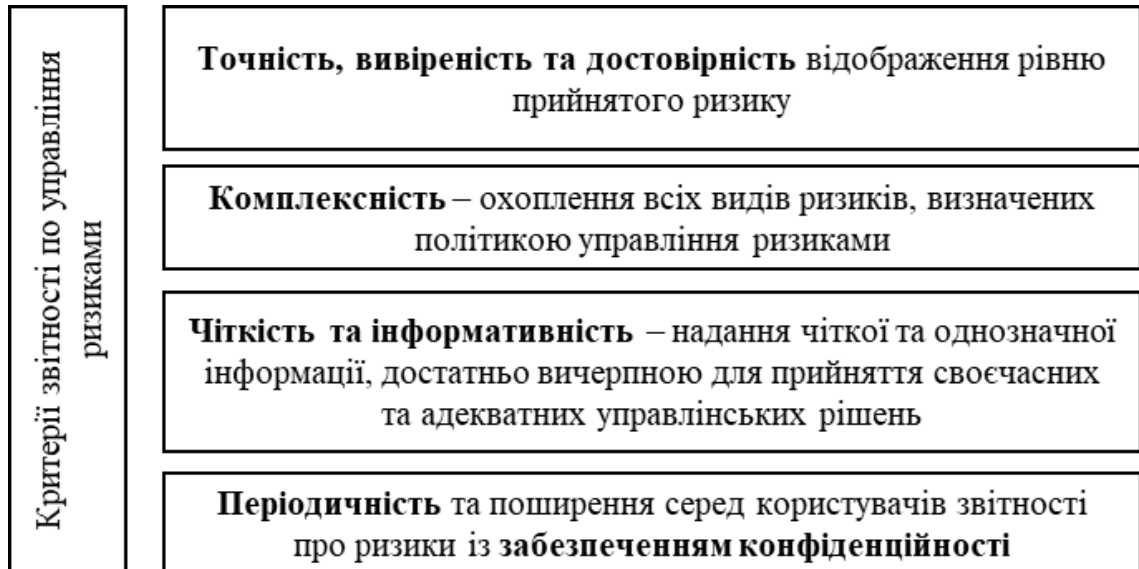


Рис. 1.12. Критерії звітності по управлінню ризиками  
Джерело: Побудовано автором на основі [13]

На сьогодні Національний банк також не розробив детальних методологічних рекомендацій та роз'яснень щодо форм звітності, періодичності її подання та вимог до змісту звітів з питань управління ризиками для платіжних установ. Відсутність таких вказівок створює додаткові труднощі для надавачів платіжних послуг, оскільки вони змушені самотійно розробляти внутрішні регламенти щодо звітування про ризики, орієнтуючись лише на загальні положення законодавства. Без чітких інструкцій від регулятора щодо того, як повинна виглядати звітність, які дані мають бути включені, та з якою періодичністю вона повинна подаватися, існує ризик, що платіжні установи можуть використовувати різні підходи.

Таким чином, система ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та безпеки їхньої діяльності, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Небанківські платіжні установи, які надають платіжні послуги, стикаються з численними

ризиками, включаючи кіберзагрози, шахрайство, операційні та регуляторні ризики, що зумовлює необхідність розробки та впровадження ефективних СУР. Основними принципами побудови СУР є превентивність, прозорість, своєчасність, структурованість, пропорційність, незалежність та конфіденційність. Ці принципи сприяють зниженню ймовірності виникнення ризиків, мінімізації їх впливу та ефективному реагуванню на виклики. Платіжні установи зобов'язані створювати СВК, яка відповідає вимогам законодавства та забезпечують взаємодію структурних підрозділів для чіткого розподілу обов'язків і повноважень з управління ризиками. Особливо важливою є система трьох ліній захисту, яка включає операційні підрозділи, відділи ризик-менеджменту, відділ комплаєнс та внутрішній аудит. На жаль, Національний банк не надав методологічних рекомендацій щодо організації СУР для платіжних установ. Це ускладнює процес створення адекватних внутрішніх документів та процедур, які б відповідали специфіці діяльності установи. У контексті управління ризиками, установи мають враховувати кількісні та якісні показники для оцінки ризиків, розробляючи власні моделі та інструменти для цієї мети. Відсутність чітких нормативних вимог від регулятора щодо звітності також створює виклики для належного моніторингу та контролю ризиків. Тож, для підвищення ефективності ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах необхідні чіткі законодавчі рекомендації від регулятора, які допоможуть формувати та впроваджувати системи управління ризиками на належному рівні.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Небанківські фінансові послуги є важливим елементом фінансової системи України, особливо в умовах нестабільності та високих ризиків, спричинених війною та її наслідками. Їхня здатність адаптуватися до змін і надавати важливі фінансові й платіжні послуги для малого та середнього бізнесу, страхування, мікрокредитування та лізинг є ключовою для стабілізації економіки під час війни та в післявоєнний період. Одним із головних викликів для ННФП є управління ри-



зиками, пов'язаними з військовими діями, економічною нестабільністю та змінною попитом на фінансові продукти. Зменшення інвестицій, обмежений доступ до міжнародних ринків і ризики втрати активів значно впливають на фінансові компанії, що змушує їх переглядати бізнес-моделі та впроваджувати нові стратегії. Регуляторна база в Україні зазнала значних змін після 2020 року, коли Національний банк став регулятором ринків небанківських фінансових послуг. Це полегшило доступ нових гравців на ринок і підвищило прозорість процесів ліцензування. Закон «Про платіжні послуги», введений в 2022 році, також спрямований на адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, що відкриває нові можливості для платіжних установ та інших ННФП. Незважаючи на всі виклики, ННФП демонструють стійкість і здатність до інновацій, зокрема шляхом впровадження цифрових рішень, що дозволяє забезпечувати доступність послуг навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до фінансових установ. Післявоєнне відновлення стане новим етапом розвитку сектора, коли зросте попит на кредитування, страхування та інвестиції для відбудови зруйнованої інфраструктури.

Система ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та безпеки їхньої діяльності, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Небанківські платіжні установи, які надають платіжні послуги, стикаються з численними ризиками, включаючи кіберзагрози, шахрайство, операційні та регуляторні ризики, що зумовлює необхідність розробки та впровадження ефективних СУР. Основними принципами побудови СУР є превентивність, прозорість, своєчасність, структурованість, пропорційність, незалежність та конфіденційність. Ці принципи сприяють зниженню ймовірності виникнення ризиків, мінімізації їх впливу та ефективному реагуванню на виклики. Платіжні установи зобов'язані створювати СВК, яка відповідає вимогам законодавства та забезпечують взаємодію структурних підрозділів для чіткого розподілу обов'язків і повноважень з управління ризиками. Особливо важливою є система трьох ліній захисту, яка включає операційні підрозділи, відділи ризик-менеджменту, відділ комплаєнс та внутрішній аудит.

На жаль, Національний банк не надав методологічних рекомендацій щодо організації СУР для платіжних установ. Це ускладнює процес створення адекватних внутрішніх документів та процедур, які б відповідали специфіці діяльності установи. У контексті управління ризиками, установи мають враховувати кількісні та якісні показники для оцінки ризиків, розробляючи власні моделі та інструменти для цієї мети. Відсутність чітких нормативних вимог від регулятора щодо звітності також створює виклики для належного моніторингу та контролю ризиків. Тож, для підвищення ефективності ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах необхідні чіткі законодавчі рекомендації від регулятора, які допоможуть формувати та впроваджувати системи управління ризиками на належному рівні.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» ЯК ПРЕДСТАВНИКА НЕБАНКІВСЬКОГО НАДАВАЧА ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Характеристика, аналіз системи управління та результатів діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю “Фінансова компанія “АП.МІ ФІНАНС” (ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС») зареєстроване 29.04.2016 р. Ідентифікаційний код 40461899.

Юридична (фактична) адреса: 01103, Україна, м. Київ, вул. Бойчука Михайла, буд. 44А; e-mail: info@upme-finance.com. Веб-сайти ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»: <https://cascad.com/>, <https://upme-finance.com/>.

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» отримало ліцензію Національного банку № 21/777-рк від 30.04.2023 року на надання платіжну послугу з переказу коштів без відкриття рахунку. Виключним напрямом діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» є надання фінансових платіжних послуг.

Для провадження діяльності з надання фінансових платіжних послуг ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» забезпечене приміщенням, офісним приладдям, технічними засобами та програмним забезпеченням, що відповідають необхідному рівню задля здійснення надання фінансових послуг, передбачених установчими документами.

Учасниками на кінцевими бенефіціарними власниками ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виступають фізичні особи громадяни України.

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» надає фінансові платіжні послуги з переказу коштів без відкриття рахунку, а саме:

- 1) Переказ безготівкових коштів, отриманих від банків-еквайрів, що надійшли від платника (фізичної особи) із використанням ЕПЗ (банківської картки), на користь отримувача, що є юридичною особою (мерчант) для зарахування суми платіжної операції на рахунок отримувача (мерчанта).

2) Переказ безготівкових коштів, отриманих від платника (мерчанта), який доручає ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виконати переказ коштів на користь отримувача (фізичної особи) для зарахування суми платіжної операції за реквізитами (повним номером) ЕПЗ (платіжної карти). При ініціюванні платіжної операції платник (мерчанти) перераховує на розрахунковий рахунок ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» суму коштів, якої буде достатньо для виконання переказу коштів, на умовах укладеного договору. Зовнішньо-економічну діяльність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» не здійснює.

Вищим органом управління є загальні збори учасників. Виконавчим органом є дирекція на чолі з генеральним директором, який діє одноособово.

У подальшому розглянемо ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» як кібернетичну систему. Кібернетичне управління організацією передбачає:

розуміння організації як деякої великої системи, кожен елемент якої розглядається не сам по собі, а як частина певної сукупності, в яку він включений;

забезпечення оптимального рішення динамічних різноманітних завдань організації;

використання специфічних методів, висунутих кібернетикою (зворотний зв'язок, самоорганізація, саморегулювання);

широке застосування автоматизації управлінських робіт на підставі використання комп'ютерних технологій.

Кібернетична система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів, виходом – послуги, прибуток, соціальна відповідальність. Процес управління відбувається при наявності двох сторін (учасників): сторона, якою управляють, – об'єкт управління (керована система) і сторона, яка управляє, – суб'єкт управління (керуюча система). Суб'єкт виробляє управлінські впливи (прямий зв'язок) у вигляді команди, наказу передає його на керовану систему (об'єкт), яка змінює свою роботу відповідно до отриманого наказу. Про результати виконання отриманого наказу суб'єкт одержує інформацію з каналу зворотного зв'язку.

На рис. 2.1 зображена графічна схема ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» як кібернетичної системи з відображенням реальних ресурсів та продукції (платіжних

послуг), з описом суб'єкта та об'єкта управління.



Рис. 2.1. Графічна схема ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» як кібернетичної системи

До стратегії ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» відносять такі елементи:

1) Безпека та відповідність законодавству. Впровадження сучасних технологій захисту даних, дотримання міжнародних стандартів безпеки та регуляторних вимог.

2) Швидкість та ефективність операцій. Оптимізація процесів, з метою зменшення часу переказу коштів і забезпечення швидкості обробки платежів.

3) Інновації та розвиток. Впровадження нових платіжних рішень та продуктів для підвищення конкурентоспроможності.

4) Партнерство та колаборація. Співпраця з банками, фінансовими організаціями та іншими учасниками ринку для розширення послуг та покращення обслуговування клієнтів.

Як цілі діяльності у ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виділяють:

1) Утримання високих стандартів безпеки. Постійне оновлення систем безпеки та контроль за дотриманням нормативних вимог.

2) Збільшення частки ринку. Залучення нових клієнтів та збільшення кількості транзакцій за рахунок конкурентних тарифів і якісного сервісу.

3) Підвищення задоволеності клієнтів. Поліпшення якості обслуговування та клієнтського досвіду, що призведе до більшої лояльності клієнтів.

4) Сталий розвиток. Підтримка довгострокової стабільності та інноваційної діяльності для відповідності сучасним вимогам ринку.

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за 2021-2024 роки сплачено 160 648 тис. грн. податків та зборів: податок на прибуток - 116 168 тис. грн.; ПДФО - 31 599 тис. грн.; військовий збір - 8 212,5 тис. грн.; ЄСВ - 3 914,5 тис. грн.; ПДВ – 753, 5 тис. грн.

Відповідно до аналітики Національного банку щодо доходів та прибутку фінансових компаній за 2023 рік, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» є одним із лідерів ринку та увійшло до перших п'яти фінансових компаній по об'ємам чистого доходу та чистого прибутку, дані наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Чистий дохід та чистий прибуток фінансових компаній за 2023 рік, тис.грн.

№	Платіжні установи	Чистий дохід	Чистий прибуток
1	ТОВ “НоваПей”	7 475 221	3 220 923
2	ТОВ “ДАЙМОНД ПЕЙ”	2 602 646	221 593
3	ТОВ "ФК "Контрактовий дім"	1 383 387	74 967
4	ТОВ "СВІФТ ГАРАНТ"	1 381 503	888
5	ТОВ "ФК "АП.МІ ФІНАНС"	840 959	342 341

Після розгляду реєстраційних даних ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», важливо перейти до глибшого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що допоможе краще зрозуміти її позицію на платіжному ринку.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних

(Т - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

У табл. 2.2 проаналізовано основні фактори зовнішнього макросередовища ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Таблиця 2.2

## PEST – аналіз ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ (Political)	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ (Economic)
1. Військові дії; 2. Нестабільність (зміна) законодавства / форматування ринку небанківських послуг; 3. Вплив органів влади на діяльність (перевірки, дозволи/ліцензії); 4. Рівень корупції; 5. Лобіювання інтересів; 6. Податкова політика.	1. Військові дії (руйнування інфраструктури, житла); 2. Оподаткування (донарахування сум податків (зборів) та штрафних санкцій); 3. Економічні процеси в державі (обмеження та регулювання НБУ; зростання облікової ставки; девальвація національної валюти; інфляція; можливість дефолту); 4. Рівень безробіття; 5. Курс валют; 6. Вартість ресурсів (паливо, енергоресурси, тощо).
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ (Social)	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (Technological)
1. Військові дії (у т.ч. мобілізаційні заходи); 2. Міграційні процеси; 3. Безробіття; 4. Темпи росту населення. 5. Рівень добробуту населення.	1. Вплив ІТ технологій на ринок платіжних послуг; 2. Регулювання сфери інтелектуальної власності; 3. Нові продукти (швидкість впровадження та освоєння); 4. Заміщення технології.

PEST-аналіз для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виявляє кілька критичних зовнішніх факторів, які впливають на діяльність. Політичні фактори, такі як військові дії та нестабільність законодавства, створюють значні ризики для бізнесу, обмежуючи його можливості розвитку та ведення діяльності. Економічні чинники, включаючи високий рівень інфляції та коливання курсу валют, впливають на фінансову стабільність і платоспроможність клієнтів. Соціально-культурні фактори, зокрема безробіття та міграційні процеси, можуть зменшити попит на

платіжні послуги. Технологічні фактори, такі як швидкий розвиток ІТ-технологій, відкривають нові можливості для впровадження інноваційних рішень, але також ставлять компанію перед викликами в адаптації до нових стандартів. Отже, для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» важливо активно реагувати на ці зовнішні зміни, адаптуючи свої стратегії та підходи для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах нестабільності.

Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток організації, є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки середовища – це групування факторів середовища функціонування організації на зовнішні та внутрішні, їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність організації. У межах SWOT-аналізу організація, з одного боку, виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості і загрози, які є у зовнішньому середовищі. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості організації і загрози просування її на ринку товарів і послуг. У табл. 2.3 наведені результати SWOT – аналізу ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має значні сильні сторони, включаючи високий рівень безпеки, швидкість обробки платежів і налагоджені партнерські відносини, що формують довіру клієнтів. Однак компанія також стикається з рядом викликів, зокрема військовими діями, законодавчими змінами та високою конкуренцією. Незважаючи на ці труднощі, є можливості для зростання, такі як розширення ринку та впровадження нових технологій. Важливо, щоб ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» працювало над покращенням корпоративної культури, підвищенням пізнаваності бренду та розширенням продуктової лінійки, щоб скористатися наявними можливостями і зменшити вплив загроз.

Організаційна структура управління (далі – «ОСУ») організацією є певною сукупністю відділів, які забезпечують управління нею. ОСУ безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності організації.

Її грамотна побудова може підвищити ефективність діяльності організації, забезпечуючи спрощення інформаційних потоків, чіткий розподіл обов'язків та



визначення кола повноважень кожної структурної одиниці й виконавця. Саме цей елемент системи управління організацією є її базисом. Від грамотної побудови та ефективного функціонування ОСУ залежать швидкість та якість прийняття управлінських рішень, відповідно, ефективність функціонування організації загалом. Виокремлюють лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури та структури централізованого й координаційного типу.

Таблиця 2.3

## SWOT – аналіз ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
	МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження сучасних технологій захисту даних та дотримання міжнародних стандартів безпеки.</li> <li>2. Високий рівень довіри з боку клієнтів завдяки суворій політиці безпеки.</li> <li>3. Оптимізація процесів, що дозволяє швидше обробляти платежі.</li> <li>4. Впровадження автоматизованих систем для внутрішніх процесів адміністрування бізнесу;</li> <li>5. Впровадження інформаційних рішень для зовнішніх користувачів (мобільні застосунки, тощо);</li> <li>6. Налагоджені партнерські відносини з банками та фінансовими організаціями.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові дії;</li> <li>2. Законодавче регулювання (ліцензійні умови);</li> <li>3. Перевірки органів державної влади та правоохоронних органів;</li> <li>4. Донарахування сум податків (зборів) та штрафних санкцій;</li> <li>5. Позбавлення ліцензії;</li> <li>6. Конкуренція на ринку;</li> <li>7. Економічні процеси в державі (обмеження та регулювання НБУ);</li> <li>8. Відтік кваліфікованих кадрів;</li> <li>9. Недобросовісні дії (поведінка) боржників.</li> </ol>
	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний досвід та висококваліфіковані кадри;</li> <li>2. Задоволеність клієнтів;</li> <li>3. Відпрацьовані бізнес-процеси.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка пізнаваність бренду/ТМ (репутація);</li> <li>2. Слабкий маркетинг;</li> <li>3. Вузька продуктова лінійка / відсутність додаткових послуг;</li> <li>4. Слабка корпоративна культура;</li> <li>5. Недосконалі внутрішні контролю бізнес-процесів.</li> </ol>

Нами проведений розрахунок (табл. 2.4) формальних кількісних оцінок організаційної структури ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» станом на 30.09.2024 р.

Розрахунок формальних кількісних оцінок організаційної структури  
ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» станом на 30.09.2024 р.

№	Коефіцієнт	Формула	Пояснення	Розрахункове значення	Висновок
1	Коефіцієнт централізації управління	$K_{цу} = \frac{N_{уц}}{N_{уо}}$	$N_{уц}$ - кількість працівників центрального управління; $N_{уо}$ - загальна кількість працівників управління.	$K_{цу} = 6 / 12 = 0,5$	50% працівників управлінського апарату зосереджені в центральному управлінні. Це свідчить про збалансований рівень централізації, де управління поділено порівну між центральним і локальним рівнями.
2	Рівень спеціалізації	$Y_{спец} = \frac{N_{спец}}{N}$	$N_{спец}$ - число спеціалізованих підрозділів (бізнес-одиниць); $N$ - загальна кількість підрозділів.	$Y_{спец} = 8 / 14 = 0,6$	60% відділів є спеціалізованими. Це вказує на те, що значна частина організаційної структури складається з відділів, які мають чітко визначені функції або спрямованість на виконання певних задач.
3	Рівень формалізації відносин підпорядкованості та процесів делегування повноважень	$K_{ф} = \frac{Ч_{до}}{Ч_{о}}$	$Ч_{до}$ - кількість формалізованих посад (існують посадові обов'язки, що регламентують питання підпорядкованості, розподілу прав та обов'язків); $Ч_{о}$ - загальна кількість посад за штатним розкладом.	$K_{ф} = 39 / 39 = 1$	високий ступінь структурованості організаційної системи, де кожна посада має чітко визначені правила та обов'язки. Це сприяє ясності у роботі, забезпечує підзвітність і допомагає уникнути конфліктів у розподілі прав і обов'язків між працівниками.
4	Коефіцієнт складності управління	$K_{сл} = \frac{Ч_{с}}{ч}$	$Ч_{с}$ - кількість посад; $ч$ - загальна чисельність працівників підприємства. $d$ - питома вага працівників апарату управління у % від загальної чисельності працівників.	$K_{сл} = 29 / 39 = 0,7$	70% працівників займають управлінські посади. Це вказує на досить високу складність управлінської структури, оскільки значна частина персоналу пов'язана з управлінськими функціями. Така ситуація може вказувати на можливу перенасиченість управлінським апаратом, що може призводити до зайвої бюрократії і зменшення ефективності в процесі прийняття рішень, якщо оперативні завдання не збалансовані з управлінськими функціями.

Аналіз ОСУ ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виявляє збалансований рівень централізації (50%), що дозволяє зберегти ефективність управління між центральним і локальним рівнями. Високий рівень спеціалізації (60%) свідчить про чі-

тке визначення функцій відділів, що сприяє виконанню конкретних задач. Структурованість є високою, що забезпечує ясність у розподілі обов'язків та підзвітності. Високий коефіцієнт складності управління (70%) вказує на можливу перенасиченість управлінським апаратом. В якості рекомендації варто переглянути баланс між управлінськими і оперативними функціями, щоб підвищити загальну ефективність компанії.

Після проведення аналізу ОСУ ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», важливо перейти до оцінки фінансових показників, які відіграють ключову роль у визначенні фінансової стабільності та ефективності діяльності (табл. 2.5). Результати діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за 2021-2023 роки, представлені у фінансових звітах, нададуть глибше розуміння стану компанії, її прибутковості, ліквідності та загальної фінансової життєздатності.

Таблиця 2.5

Результати діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття звітності	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації	840 959	165 462	7 563
Інші операційні доходи	20 280	93	42
Адміністративні витрати	28 646	5 580	1 313
Витрати на збут	412 912	57 029	7
Інші операційні витрати	2 192	6	1
Фінансовий результат від операційної діяльності	417 489	102 940	1 408
Фінансовий результат до оподаткування	417 489	102 940	1 408
Витрати з податку на прибуток	75 148	18 529	253
Чистий фінансовий результат	342 341	84 411	1 155

Джерело: Побудовано автором на основі [41, 43]

Аналіз фінансових показників за період 2021–2023 рр. показує значну позитивну динаміку, що свідчить про різке зростання діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС». Чистий дохід за 2022 рік зріс в 21,9 рази порівняно з 2021 р.; у 2023 р. зріс в 5 разів порівняно з 2022 р. ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» демонструє стрімке зростання чистого доходу від реалізації платіжних послуг, що свідчить про успішну ринкову експансію. Адміністративні витрати у 2022 р. збільшились в 4,2 рази порівняно з 2021 р.; у 2023 р. зросли в 5,1 рази порівняно з 2022 р. У

зв'язку із активізацією операційної діяльності починаючи з 2022 р. суттєво збільшились витрати на збут. Зростання адміністративних витрат у 2022 та 2023 роках досить близьке до темпів зростання доходу (зростання витрат у 5,1 рази відповідає зростанню доходу у 5 разів). Це можна вважати пропорційним збільшенням. У 2022 році витрати на збут зростали значно швидше, ніж доходи (у 8 147 разів проти 21,9 разів). Це може свідчити про те, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» інвестувало значні ресурси в розширення ринку. У 2023 році зростання витрат на збут у 7,2 рази перевищує темп зростання доходу (5 разів), що вказує на можливе подальше масштабування збуту. Фінансовий результат від операційної діяльності за 2021-2023 рр. різко зростає, що свідчить про значне покращення операційної ефективності. Чистий прибуток демонструє стрімке зростання. Це свідчить про успішність бізнес-моделі та високий рівень рентабельності. Отже, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» показує дуже динамічне зростання за період 2021–2023 років. Основними позитивними аспектами є значне збільшення чистого доходу, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку.

Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволить оцінити, наскільки ефективно ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» використовує свої активи, управляє зобов'язаннями та генерує прибуток (табл. 2.6). Це, в свою чергу, допоможе визначити основні тенденції в фінансовій діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» і виявити можливості для подальшого розвитку та оптимізації фінансових процесів. Тепер розглянемо ключові фінансові показники компанії за останні три роки.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових показників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Показник поточної ліквідності	1,1	1,7	2,0
Показник швидкої ліквідності	1,1	1,7	2,0
Показник власного капіталу	0,1	0,4	0,53
Показник операційної маржі	48%	62%	18,51%
Показник чистої прибуткової маржі	41%	51%	15,27%
Показник рентабельності активів	93%	101%	17,56%
Показник рентабельності власного капіталу	409%	131%	33%

Джерело: Побудовано автором на основі [40, 42, 44]

Показник поточної ліквідності знижується щорічно. У 2021 р. він був на

рівні 2,0, що означало добру здатність покривати короткострокові зобов'язання. Проте в 2023 р. він знизився до 1,1, що свідчить про зменшення запасу ліквідності. Швидка ліквідність має ті ж тенденції, що й поточна ліквідність. Показник власного капіталу суттєво знизився з 0,53 у 2021 р. до 0,1 у 2023 р. Це вказує на те, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має низьку частку власних коштів у фінансуванні активів. Операційна маржа різко покращилася в 2022 р. (62%), але знизилася до 48% у 2023 р. Попри зниження, показник залишається високим, що вказує на здатність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» отримувати значний прибуток від операційної діяльності. Чиста прибуткова маржа також показала значне зростання в 2022 р. (51%), але знизилася в 2023 р. до 41%. Це свідчить про те, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» залишається прибутковою, однак її чиста маржа дещо зменшилася, що може бути результатом збільшення витрат або зниження доходів від основної діяльності. Рентабельність активів значно зросла в 2022 р. і залишається на дуже високому рівні в 2023 р. Це вказує на високу ефективність використання активів для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу вражаюче зросла до 409% у 2023 р., що свідчить про дуже високу прибутковість власного капіталу. Такий рівень рентабельності показує, що навіть за невеликої частки власних коштів ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» отримує значний прибуток. Тож, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» демонструє високу прибутковість та ефективність використання активів.

Після аналізу фінансових показників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» важливо зосередитися на розрахунку вартості чистих активів. Вартість чистих активів є критично важливим показником, що відображає фінансову стабільність підприємства та його здатність покривати зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Розрахунок ВЧА дозволить отримати чітке уявлення про активи, їх структуру та потенціал для залучення інвестицій. Це також допоможе зрозуміти, наскільки ефективно ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» управляє своїми ресурсами протягом аналізованого періоду.

Далі у табл. 2.7 розглянемо деталі розрахунку ВЧА за 2021-2023 роки, тис. грн., щоб оцінити їх динаміку та тенденції.

Таблиця 2.7

Вартість чистих активів ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», тис. грн.

Стаття звітності	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Активи	700 656	195 138	8 017
Зобов'язання	598 641	116 464	3 754
Вартість чистих активів	102 015	78 674	4 263

Джерело: Побудовано автором на основі [40, 42, 44]

За період 2021–2023 рр. активи ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» значно зросли, що свідчить про його масштабування та збільшення обсягу діяльності. Зобов'язання також зростають дуже швидкими темпами. Вартість оборотних активів також зросла, але не такими стрімкими темпами, як загальні активи та зобов'язання. Це вказує на зростання обсягу оборотного капіталу для підтримки поточної діяльності, що є позитивною тенденцією. Проте, якщо порівнювати темпи зростання оборотних активів і зобов'язань, видно, що останні зростають значно швидше.

Після детального аналізу фінансових даних ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» важливо перейти до вивчення внутрішнього середовища організації. Фінансові показники надають цінну інформацію про результати діяльності компанії, проте для комплексної оцінки її стану необхідно також розглянути організаційну структуру, бізнес-процеси, управлінські практики та корпоративну культуру.

Аналіз внутрішнього середовища дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості для вдосконалення його діяльності (табл. 2.8).

Це важливий етап, що допоможе зрозуміти, як внутрішні фактори впливають на загальну ефективність компанії та її здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів. Розглянемо ключові аспекти внутрішнього середовища ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», щоб сформувані цілісну картину його стану та потенційних напрямків розвитку.

Основними складовими внутрішнього середовища ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» є: надання платіжної послуги з переказу коштів, фінанси, комплаєнс, уп-

равління ризиками, внутрішній аудит, фінансовий моніторинг, управління персоналом, взаємодія зі споживачами та організаційна культура.

Таблиця 2.8

## Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

Функціональна зона	Сла- бка	Сере- дня	Си- льна	Оцінка важливо- сті фак- тору
Позиція на платіжному ринку			X	5
Надання платіжних послуг			X	5
Якість платіжних послуг			X	5
Фінанси (операційний блок та блок бізнес-спрямування)			X	5
Комплаєнс			X	5
Управління ризиками			X	5
Внутрішній аудит			X	5
Фінансовий моніторинг			X	5
Персонал			X	5
Стимулювання (мотивація персоналу)	X			4
Лояльність до персоналу		X		4
Гнучкість ОСУ			X	3
Чіткість розподілу функцій			X	4
Організаційна культура	X			3
Система цінностей	X			3
Імідж		X		3

0 балів – неважливий фактор, ..., 5 балів – дуже важливий фактор.

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» демонструє, що компанія має стабільну позицію на платіжному ринку, надаючи високоякісні платіжні послуги. Всі ключові функціональні зони, такі як управління ризиками, комплаєнс, внутрішній аудит, фінансовий моніторинг і фінанси, оцінені як сильні, що свідчить про добре налагоджену ОСУ і високий рівень професіоналізму персоналу.

Ключові фактори, такі як позиція на платіжному ринку, якість платіжних послуг та надання послуг, отримали максимальну оцінку важливості, що підкреслює їх критичну роль у стратегії компанії. Це свідчить про те, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» здатне конкурувати на ринку завдяки своїм сильним позиціям і відмінному сервісу.

Проте, деякі аспекти потребують уваги. Наприклад, стимулювання та мотивація персоналу оцінюються як слабкі, що може впливати на загальну ефективність роботи команди. Лояльність до персоналу, хоча і має середню оцінку, також вказує на можливості для поліпшення. Гнучкість ОСУ та чіткість розподілу функцій оцінюються як середні, що може вказувати на необхідність адаптації до змінюваних умов ринку та вимог клієнтів.

Крім того, такі фактори, як організаційна культура та система цінностей, оцінені як слабкі, що може негативно впливати на загальний імідж ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС». Хоча імідж оцінюється як середній, його покращення може позитивно вплинути на сприйняття компанії в очах клієнтів і партнерів.

Загалом, результати оцінки свідчать про сильні позиції ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» у багатьох критичних аспектах, проте існує кілька слабких сторін, які потребують вдосконалення. Рекомендується зосередитися на поліпшенні мотивації персоналу, розвитку організаційної культури та покращенні системи цінностей для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, загальний висновок по результатам аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» підкреслює складну, але обнадійливу ситуацію компанії в умовах нестабільного ринкового середовища. PEST-аналіз виявив, що політичні та економічні фактори, такі як військові дії, нестабільність законодавства та інфляція, створюють серйозні ризики для ведення бізнесу. Проте швидкий розвиток технологій надає можливості для впровадження нових рішень і розширення послуг. Соціально-культурні фактори, такі як безробіття та міграція, також можуть вплинути на попит на платіжні послуги. А отже, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» повинно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним у таких умовах. Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має збалансовану централізацію управління та високий рівень спеціалізації, що дозволяє ефективно виконувати функції. Однак висока складність управлінської структури та можливе перенасичення управлінським апаратом потребують уваги для підвищення ефективності. Фінансові показники свідчать про динамічне зростання доходів і прибутку, що підтверджує



успішність бізнес-моделі. Проте зниження показників ліквідності та частки власного капіталу вказує на необхідність ретельного управління фінансовими ресурсами. Оцінка сильних і слабких сторін виявила, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має міцні позиції на платіжному ринку, однак є також й слабкі сторони, такі як мотивація персоналу та організаційна культура. Рекомендується зосередитися на покращенні цих аспектів, щоб підвищити загальну ефективність компанії та її конкурентоспроможність. В цілому, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» демонструє позитивну динаміку розвитку, проте для збереження стабільності та подальшого зростання важливо враховувати зовнішні ризики та вдосконалювати внутрішні процеси. Це дозволить компанії ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та досягати стратегічних цілей.

## 2.2. Дослідження системи управління ризиками та профілю ризиків діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» функціонує в умовах сучасного українського ринку, який зазнає значного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, зокрема військових дій, політичної нестабільності та економічних коливань. Небанківські надавачі платіжних послуг, такі як ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», стикаються з різними типами ризиків, включаючи кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик, операційний ризик, комплаєнс-ризик, а також ризики легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення (далі – «ВК/ФТ»)). Дослідження ризиків дозволяє краще розуміти природу та джерела загроз, розробляти підходи до кількісної оцінки та стратегії мінімізації втрат і забезпечувати стабільне функціонування платіжної установи.

Аналіз ризиків конкретної платіжної установи, як ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», дозволяє виявити специфічні слабкі місця та загрози, характерні саме для цієї установи. Це, в свою чергу, дає можливість створити більш ефективну систему ризик-менеджменту, яка відповідає індивідуальним потребам та умовам функціонування платіжної установи.

Перш ніж розпочати дослідження ризик-профілю ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», важливо уточнити значення самого поняття «профіль ризиків». У сучасній практиці ризик-менеджменту – це поняття відіграє ключову роль у розумінні та оцінці ризиків, з якими стикається організація. Профіль ризиків допомагає систематизувати та описати сукупність ризиків, зокрема їхні типи, ймовірність виникнення та потенційний вплив на діяльність компанії.

Загальноприйняте визначення цієї категорії формується на основі міжнародних стандартів управління ризиками, таких як ISO 31000 та COSO, які пропонують комплексний підхід до оцінки та управління ризиками. Тож, для глибшого розуміння цієї категорії, звернемося до аналізу її значення з огляду на міжнародні джерела та стандарти (табл. 2.9).

Наведені визначення підкреслюють, що профіль ризиків є важливим інструментом управління, який дозволяє керівництву ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, з якими організація стикається в поточних умовах.

Таблиця 2.9.

## Визначення профілю ризиків у міжнародних джерелах

Джерело	Визначення
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [57]	Сукупність кількісних і якісних характеристик ризиків, з якими організація стикається або може зіткнутися. Він відображає рівень, тип і можливий вплив ризиків на досягнення цілей організації.
ISO 31000 (International Organization for Standardization) [56]	Опис будь-якої комбінації ризиків, з якими організація стикається, враховуючи їхній вплив і ймовірність виникнення. Профіль ризиків допомагає ідентифікувати основні сфери загроз і можливостей.
Institute of Risk Management (IRM) [57]	Систематичний огляд усіх основних ризиків організації, який включає аналіз їхньої природи, ймовірності виникнення та потенційного впливу на організацію. Він відображає ступінь прийняття ризику та готовність організації діяти в умовах невизначеності.

Для більш наочного розуміння ризиків, що впливають на діяльність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», на рис. 2.2 представлено схему, яка класифікує основні види ризиків. Вона допоможе систематизувати ключові загрози, з якими стикається платіжна установа, та продемонструє взаємозв'язки між різними типами ризиків і їхній вплив на діяльність компанії.

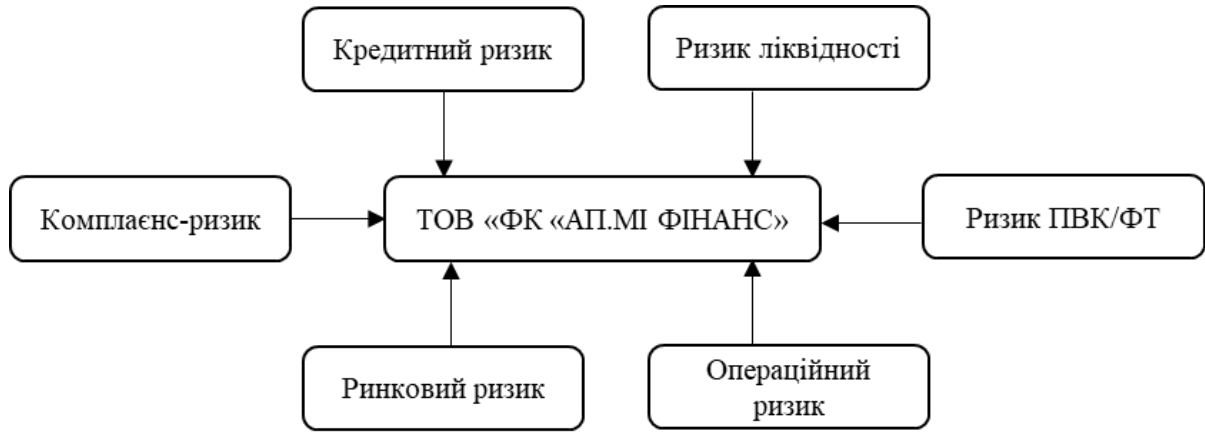


Рис. 2.2. Основні види ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» [13]

Для прийняття ефективних рішень щодо управління ризиками в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Ці фактори суттєво впливають на готовність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» приймати ризики та на її здатність адаптуватися до змінного середовища.

Далі розглянемо детальніше, які внутрішні та зовнішні фактори формують загальний ризиковий профіль ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» та яким чином вони впливають на процес прийняття ризиків.

Фактором ризику можна вважати будь-яку причину, від якої залежить походження та розвиток процесу в системі управління ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Фактори ризику – це причини, що зумовлюють виникнення та прояв тих або інших видів ризику. При цьому конкретною формою або сукупністю умов і факторів небезпеки є загроза [13].

Фактори ризику поділяють на дві великі групи – зовнішні та внутрішні.

Поява внутрішніх факторів ризику породжується діяльністю ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» (рис. 2.3). Це результат управлінських рішень.

Специфіка зовнішніх факторів ризиків полягає в тому, що, як правило, вони стосуються загальних умов діяльності, які ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» не може самостійно змінювати, проте їх треба враховувати, розробляючи ті або інші стратегії поведінки (рис. 2.4).

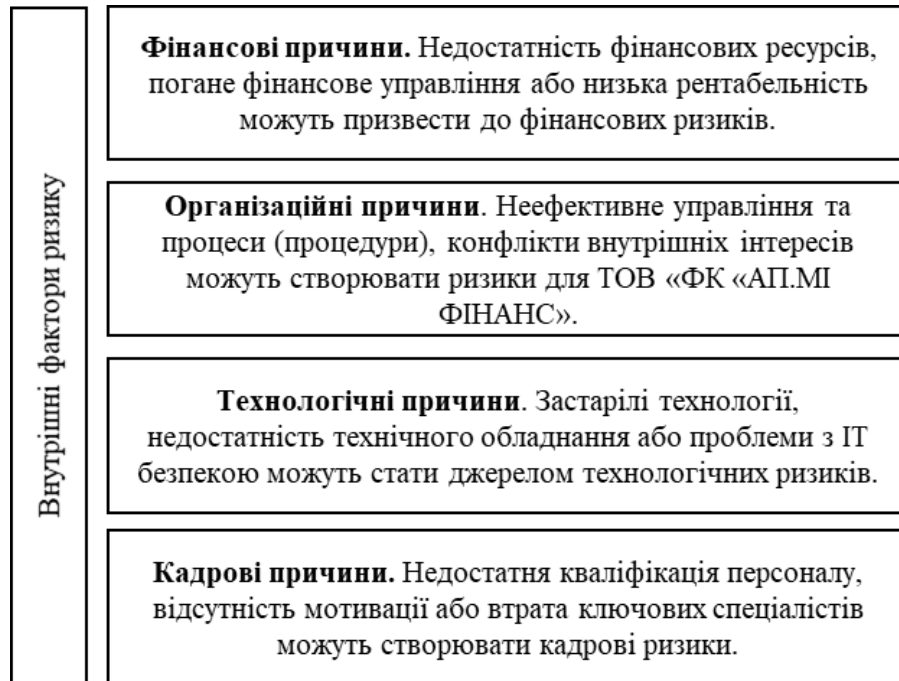


Рис. 2.3. Внутрішні фактори ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» [13]

З метою повного розуміння профілю ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» необхідно розглянути організаційну структуру СУР, яка визначає розподіл функцій і відповідальності між підрозділами та працівниками платіжної установи.

Важливим елементом СУР ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» є внутрішні документи, які регулюють процеси ризик-менеджменту та забезпечують узгодженість дій усіх учасників.

Ця інформація відіграє ключову роль у дослідженні питань ризик-профілю, оскільки чітка організація та відповідальність дозволяють ефективно ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики на всіх рівнях компанії.

Далі буде розглянуто структуру СУР, ключові внутрішні документи та розподіл відповідальності в межах загальної системи управління.

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» створило організаційну структуру СУР, яка забезпечує чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма суб'єктами СУР, а також між працівниками, та передбачає їх відповідальність згідно з таким розподілом. ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» під час визначення організаційної структури СУР враховує необхідність забезпечення взаємозаміни працівників з метою уникнення негативного впливу на ефектив-

ність функціонування СУР у разі тимчасової відсутності працівника або його звільнення.

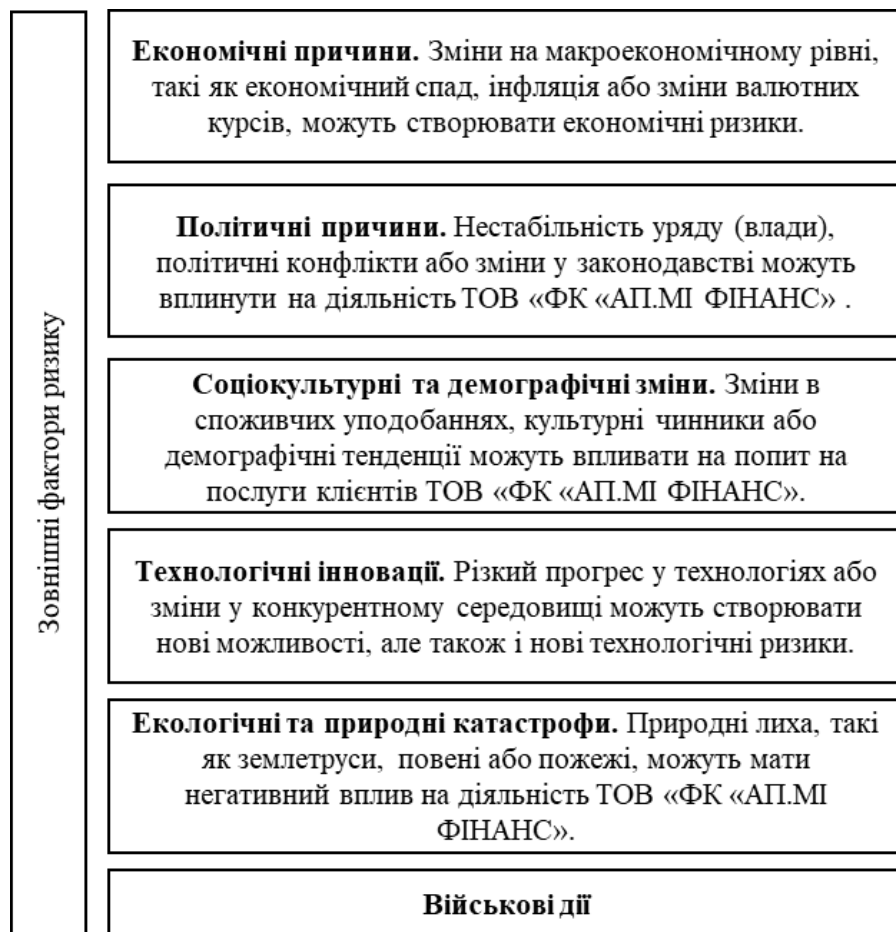


Рис. 2.4. Зовнішні фактори ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» [13]

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» забезпечує наявність належної кількості кваліфікованих і досвідчених працівників, виходячи з потреб організаційної структури СУР, напрямів діяльності (бізнес-ліній) та профілю ризику.

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» не передає функції щодо управління ризиками на аутсорсинг.

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» визначає функції, обов'язки, повноваження та відповідальність осіб у посадових інструкціях, у яких мають передбачатися функціональні обов'язки кожного працівника щодо участі в управлінні ризиками, що включають забезпечення належного звітування щодо управління ризиками.

Суб'єктами СУР ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» є: 1) Загальні збори учасників; 2) Генеральний директор / заступник Генерального директора з регуляторних питань; 3) внутрішній аудитор; 4) начальник відділу ризик-менеджменту; 5)

начальник відділу комплаєнс; 6) начальник відділу забезпечення захисту інформації, кіберзахисту та інформаційної безпеки; 7) бізнес-підрозділи.

Узагальнена інформація щодо розподілу відповідальності між відділами та працівниками у загальній СУР наведено у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Розподіл відповідальності між відділами та працівниками  
ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» [38]

	Загальні збори учасників	Внутрішній аудитор (ІІІ лінія)	Відділ ризик-менеджменту (ІІ лінія)	Відділ комплаєнс (ІІ лінія)	Виконавчий орган (І лінія)	Бізнес-підрозділи (І лінія)
Відповідальність за ефективність, комплексність і адекватність СУР	V					
Виявлення (ідентифікація)		V	V	V	V	V
Оцінка ризику (подій)			V	V		
Реагування (управління)			V	V		
Моніторинг та перегляд			V	V		
Документування			V	V		V
Оцінка ефективності функціонування СУР		V				

СУР у ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» ґрунтується на чіткому розподілі прав, обов'язків та відповідальності між відділами/працівниками із застосуванням моделі трьох ліній захисту (модель внутрішнього контролю у відповідності до принципів COSO:

І лінія: бізнес-підрозділи та виконавчий орган.

ІІ лінія: відділ ризик-менеджменту та відділ комплаєнс;

ІІІ лінія: внутрішній аудитор.

Узагальнена інформація щодо переліку внутрішніх документів ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» з питань управління ризиками наведена у табл. 2.11.

Оцінка ризиків є критично важливим етапом у процесі управління ризи-

ками, адже вона дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й визначити їхній вплив на діяльність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС». Цей процес включає в себе визначення ймовірності виникнення кожного ризику та оцінку його потенційних наслідків. Систематичний підхід до оцінки ризиків дозволяє формувати об'єктивну картину ризикового середовища, в якому функціонує ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Таблиця 2.11

Перелік внутрішніх документів ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»  
з питань ризик-менеджменту [38]

№	Внутрішній документ	Загальні збори учасників	Начальник юридичного відділу	Виконавчий орган	Начальник відділу ризик-менеджменту	Начальник відділу комплаєнс
1	Організаційна структура СУР	Затверджують	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні
2	Стратегія управління ризиками та Політика управління ризиками	Затверджують	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні
3	Кодекс етичної поведінки	Затверджують	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Розробляє
4	Політика запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів	Затверджують	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Розробляє
5	Порядок управління комплаєнс-ризиком	Затверджують	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Розробляє
6	Декларація схильності до ризиків	Затверджують	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні

Ця інформація є важливою в контексті дослідження профілю ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», оскільки дає змогу не лише сформувати точну картину загроз, але й визначити пріоритети для управлінських дій.

Розуміння того, які ризики є найбільш ймовірними та небезпечними, дозволяє ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» зосередити зусилля на їхньому контролі та запобіганні, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної стійкості до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Далі ми розглянемо підходи до оцінки ризиків, зокрема, проаналізуємо, як визначення ймовірності та наслідків впливає на формування ризик-профілю ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» використовує модель «ймовірність-наслідок (втрата)». В основі цього методу лежить оцінка ризику шляхом множення ймовірності настання певної події (ризик) на величину потенційної втрати або наслідків, які виникають внаслідок цієї події. Цей метод дозволяє чисельно (бально) оцінити ризик.

Ймовірність – це числова оцінка або міра того, наскільки можливе виникнення певної події або ситуації. Це показник, який визначає, якою є ймовірність виникнення певної події у певний час, в певних умовах або в конкретних обставинах. Ймовірність може виражатися числово (наприклад, від 0 до 1 або від 0% до 100%), як кількісна міра, або словесно (наприклад, «низька/мала», «середня», «висока», «критична»), як якісна оцінка [13].

Наслідок - це результат або вплив, який виникає внаслідок виникнення певної події або ситуації. Це може бути позитивний, негативний або нейтральний результат. Наслідок може виражатися у втраті або отриманні певного значення, як зміна в умовах або стані, або як будь-який інший вид впливу, який виникає внаслідок події [13].

З метою оцінки величини ймовірності настання ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» використовується модель (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Модель оцінки величини ймовірності настання ризиків [38]

Якісна оцінка ймовірності настання ризику	Ймовірність настання несприятливої події	Бальна оцінка
Низька/мала	0%-20%	1
Середня	20%-40%	2
Висока	40%-70%	3
Критична	70%-100%	4

При визначенні підходів щодо розподілу ймовірності настання несприят-



ливої події та її бальну оцінку ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» застосовує професійні судження начальника відділу ризик-менеджменту, що базуються на його експертному досвіді та знаннях.

Професійне судження – це умотивований, об’єктивний, неупереджений і обґрунтований висновок і/або оцінка працівника управлінського персоналу ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», подій, обставин, осіб, що ґрунтується на знаннях і досвіді, на комплексному та всебічному аналізі інформації та документів [38].

З метою оцінки величини наслідків настання ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» використовується модель (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Модель оцінки величини впливу (наслідків, втрат) від настання ризиків [38]

Якісна оцінка наслідків настання (впливу) ризику	Фінансово-матеріальний вплив	Бальна оцінка
Низький	нижче 1 млн. грн	1
Середній	вище 1 млн. грн, але нижче 5 млн грн	2
Високий	вище 5 млн. грн, але нижче 10 млн грн	3
Дуже високий	вище 10 млн. грн.	4

При визначенні підходів щодо розподілу фінансово-матеріального впливу та його бальну оцінку ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» застосовує професійні судження начальника відділу ризик-менеджменту, що базуються на його експертному досвіді та знаннях.

Після визначення величин ймовірності та наслідків (впливу) ризику необхідно зробити загальну оцінку ризику за формулою:

$$\text{Ризик} = \text{Ймовірність} \times \text{Наслідки}$$

Інструментом оцінки ризиків, що використовує добуток ймовірності та наслідків (впливу) для кожного конкретного ризику є Матриця ризиків (табл. 2.14). Цей підхід дозволяє ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» визначити потенційно найбільші загрози та пріоритизувати їх для подальшого управління. Матриця ризиків представляє собою таблицю, де на одній осі відображаються рівні ймовірності ризику (наприклад, від «низького» до «суттєвого»), а на іншій осі – вплив/наслідки (також від «низького» до «суттєвого»). Кожній комбінації рівня ймовірності та впливу/наслідку відповідає певний ризик, що оцінюється.

Таблиця 2.14.

Матриця загальної оцінки ризиків (вплив × ймовірність)

Вплив	Ймовірність				
		1	2	3	4
	1	1 - Низький	2 - Низький	3 - Низький	4 - Низький
	2	2 - Низький	4 - Низький	6 - Помірний	8 - Помірний
	3	3 - Низький	6 - Помірний	9 - Вагомий	12 - Суттєвий
	4	4 - Низький	8 - Помірний	12 - Суттєвий	16 - Суттєвий

Наступний етап нашого дослідження – це складання таблиці з фактичною загальною оцінкою ризиків, яка відображатиме результати оцінки для кожного конкретного ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Загальна оцінка ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Загальна оцінка (кількісна) [2×3]	Загальна оцінка (якісна)
1	2	3	4	5
Компласнс ризик	3	3	9	Вагомий
Операційний ризик	3	4	12	Суттєвий
Ризик ліквідності	2	3	6	Помірний
Кредитний ризик	3	3	9	Вагомий
Ринковий ризик	1	2	2	Низький

У табл. 2.15 представлено інформацію про ймовірність виникнення ризиків, їхній потенційний вплив, а також загальну оцінку, яка ґрунтується на добутку цих двох параметрів. Це дозволить не лише систематизувати ризики, а й отримати уявлення про їхній пріоритет у контексті управлінських рішень. Таким чином, таблиця з фактичною загальною оцінкою ризиків стане важливим інструментом для подальшого аналізу і прийняття рішень, оскільки дозволить ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» зосередити зусилля на управлінні найбільш значущими загрозами.

Аналіз ризиків, проведений для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», показує, що профіль ризиків містить різноманітні загрози, які потребують уваги і подальшого

управління. Операційний ризик є найбільш значущим для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», оскільки його оцінка вказує на можливі серйозні наслідки для діяльності компанії. Кредитний ризик має вагоме значення, що свідчить про необхідність розробки ефективних політик оцінки кредитоспроможності клієнтів. Комплаєнс ризик має суттєве значення для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», що вказує на необхідність впровадження ефективних механізмів моніторингу та управління для забезпечення відповідності всім регуляторним вимогам. Ризик ліквідності має помірний вплив, що вказує на необхідність контролю за ліквідністю. Слід розглянути стратегії управління ліквідністю, щоб уникнути потенційних фінансових труднощів. Ринковий ризик має низьку оцінку, що вказує на відносно невелику загрозу для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС». Однак, постійний моніторинг ринкових умов залишається важливим для своєчасного реагування на можливі зміни.

Загалом, результати аналізу ризиків вказують на те, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» повинно зосередити свої зусилля на управлінні операційними, комплаєнс та кредитними ризиками, адже вони мають найбільший потенційний вплив на діяльність компанії.

Таким чином, дослідження ризик-профілю діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виявляє наявність різноманітних ризиків, які можуть суттєво вплинути на його діяльність у сучасному українському ринку, що характеризується високим рівнем невизначеності. Відзначені ризики включають комплаєнс, операційний, кредитний, ліквідності та ринковий ризики, які оцінюються за допомогою комбінації ймовірності та наслідків, що дозволяє створити цілісну «картину» загроз. Операційний ризик оцінюється як суттєвий, що підкреслює потребу в підвищенні ефективності внутрішніх процесів і процедур для зменшення можливих втрат. Комплаєнс ризик та кредитний ризик мають вагомий потенційний вплив, що вимагає особливої уваги та розробки стратегій для їх управління. Ризик ліквідності має помірний вплив, що вказує на важливість підтримки належного рівня ліквідності для забезпечення стабільності платіжної установи в умовах непередбачених фінансових труднощів. Ринковий ризик, який оцінюється як

низький, може вимагати моніторингу, але наразі не є пріоритетним для управлінських дій. Тож, аналіз ризиків свідчить про необхідність зосередження зусиль управлінського персоналу ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на управлінні найбільш критичними ризиками для підтримки стабільності та довгострокової життєздатності платіжної установи.

### 2.3. Кількісна оцінка ризиків у небанківських надавачах платіжних послуг на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

Оцінка та управління ризиками є невід'ємною складовою ефективної діяльності ННФП, зокрема тих, що надають платіжні послуги. У сучасних умовах економічної нестабільності та зростання зовнішніх і внутрішніх ризиків, такі установи повинні постійно вдосконалювати свої методи і процеси управління ризиками, щоб забезпечити стабільність та безпеку своєї діяльності. Особливо це актуально для України, де діяльність фінансових установ відбувається в умовах воєнних дій та економічної нестабільності.

Одним із ключових етапів ефективного управління ризиками є їх кількісна оцінка, яка дозволяє точно визначити розміри потенційних загроз, оцінити ймовірність їхнього настання та проаналізувати можливий вплив на фінансову стійкість установи. Для небанківських надавачів платіжних послуг, таких як ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», кількісна оцінка ризиків має особливе значення, оскільки їхня діяльність пов'язана з великими обсягами грошових потоків, різноманітними клієнтами та високою взаємодією з зовнішнім середовищем. Це потребує впровадження сучасних інструментів для оцінки таких ризиків, що дозволить запобігти їх реалізації та мінімізувати втрати.

Наразі Національний банк не надав рекомендацій або чітких методичних вказівок щодо способів проведення кількісної оцінки ризиків для платіжних установ. Це створює певну прогалину у регуляторній базі для небанківських установ, адже ризик-менеджмент вимагає не лише загальних інструкцій, але й чітко визначених інструментів і підходів до кількісної оцінки ризиків. Відсутність кон-

кретних рекомендацій з боку Національного банку означає, що платіжні установи змушені розробляти власні системи та методики оцінки ризиків або адаптувати існуючі міжнародні практики під свої умови діяльності.

У цьому розділі нами буде проведено дослідження ризиків на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» з використанням методів їх кількісної оцінки. Важливим аспектом цього дослідження є також те, що кількісна оцінка ризиків проводиться з урахуванням відсутності конкретних рекомендацій з боку Національного банку. Це вимагає від компанії самостійного підходу до розробки та впровадження методологій оцінки ризиків, що підвищує значущість та складність дослідження. Тому результати цього аналізу можуть слугувати орієнтиром для інших учасників ринку, які діють в аналогічних умовах регуляторної невизначеності.

Для забезпечення ефективного управління ризиками, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» проводить регулярну оцінку ключових компонентів ризику, що впливають на діяльність компанії. Узагальнена інформація щодо основних компонентів ризику, які обраховуються ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» з метою управління ризиками, наведена на рис. 2.5.

Попередньо у дослідженні увага була зосереджена на кількісному (бальному) визначенні рівнів ризиків, що дозволило створити структуровану та об'єктивну основу для подальшого аналізу. Використання бальної системи оцінювання ризиків дало змогу чітко виокремити та класифікувати різні категорії ризиків відповідно до їхньої сутності та впливу на діяльність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС». Водночас, у цьому підрозділі ми проведемо дослідження вартісного (у грошовому виразі) значення ризиків, ґрунтуючись на попередній оцінці, отриманій за допомогою бальної системи. Вартісна оцінка ризиків передбачає аналіз можливих фінансових втрат, які можуть виникнути внаслідок реалізації ризиків. Це включає в себе оцінку ймовірності настання кожного ризику, а також визначення потенційного фінансового впливу, що дозволяє сформувати комплексну картину ризикової ситуації.

З урахуванням вжиття заходів з управління ризиками ТОВ «ФК «АП.МІ

ФІНАНС» визначається величина чистого (залишкового) ризику, що являє собою рівень ризику, який залишається після вжиття всіх можливих заходів для зменшення або управління ризиками. Це той рівень ризику, який залишається після врахування всіх впливів заходів, спрямованих на мінімізацію потенційних загроз або втрат [38].

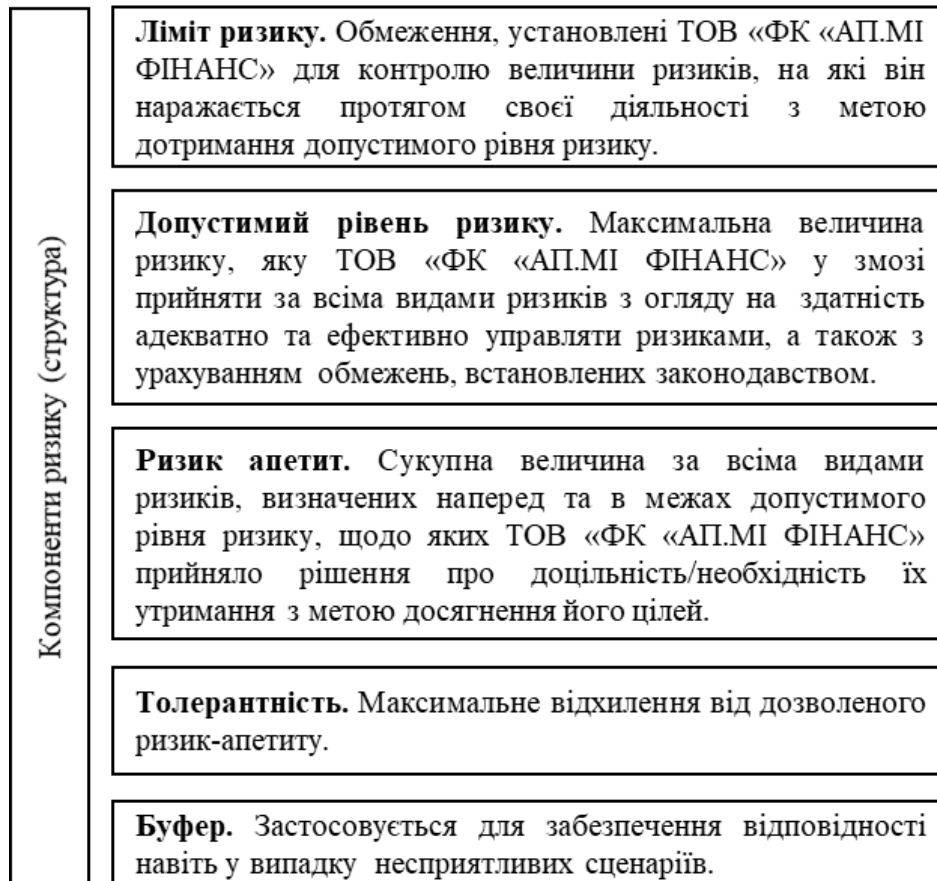


Рис. 2.5. Основні компоненти ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» [38]

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» вживає належних заходів з метою зменшення рівня оцінених ризиків. Ці заходи включають у себе ретельний аналіз потенційних загроз та можливих наслідків, розробку та впровадження стратегій (тактик) управління ризиками, а також систематичний моніторинг та оновлення процесів управління ризиками для забезпечення їхньої ефективності. З урахуванням впровадженої СУР у ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за результатами вжиття управлінських дій щодо зменшення ризиків, загальна оцінка ризиків знижується на один рівень.

У табл. 2.16 подана інформацію щодо чистого (залишкового) ризику для кожного виду ризиків після вжиття заходів зі зменшення початкового рівня ризику.

Таблиця 2.16

Інформацію щодо чистого (залишкового) ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»  
[38]

Ризик	Ймовірність	Вплив	Загальна оцінка (кількісна)	Загальна оцінка (якісна)	Чистий (залишковий) ризик	
					Загальна оцінка (кількісна)	Загальна оцінка (якісна)
Компласне ризик	3	3	9	Вагомий	8	Помірний
Операційний ризик	3	4	12	Суттєвий	11	Вагомий
Ризик ліквідності	2	3	6	Помірний	5	Низький
Кредитний ризик	3	3	9	Вагомий	8	Помірний
Ринковий ризик	1	2	2	Низький	1	Низький

З метою розрахунку та встановлення лімітів (обмежень) для контролю величини ризиків, на які ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» може наражається протягом своєї діяльності з метою дотримання допустимого рівня ризику визначається питома вага конкретного ризику у загальній сукупності ризиків.

Питома вага ризиків вказує на те, яка частка допустимого рівня ризику припадає на конкретний ризик. При визначенні питомої ваги кожного ризику застосовуються професійні судження начальника відділу ризик-менеджменту, що базуються на його експертному досвіді та знаннях.

Загальні збори учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на основі рекомендацій начальника відділу ризик-менеджменту затверджують на поточний рік значення (величини) питомої ваги чистого ризику в розрізі кожного з ризиків.

У табл. 2.17 представлено інформацію щодо питомої ваги кожного виду ризиків.

Таблиця 2.17

Питома вага ризиків у загальній сукупності ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»  
[38]

Ризик	Питома вага чистого ризику, %
Компласне ризик	30%
Операційний ризик	35%
Ризик ліквідності	10%
Кредитний ризик	15%
Ринковий ризик	10%

ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» розглядає операційну прибутковість як основу для встановлення лімітів (обмежень). Операційна прибутковість - це міра ефективності діяльності, яка вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку в рамках його операційної діяльності.

Врахування операційної прибутковості при встановленні лімітів дозволяє ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» забезпечити баланс між забезпеченням доходів та контролем над витратами. Цей підхід орієнтований на фінансову стійкість та ефективність бізнесу.

Для визначення кількісного (у грошових одиницях) значення лімітів (обмежень), допустимого рівня, ризик-апетиту, толерантності та «буферу» в розрізі основних видів ризиків ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» використовується Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за попередній рік.

При визначенні максимальної величини ризику, яку ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» в змозі прийняти за всіма видами ризиків з огляду на здатність адекватно та ефективно управляти ризиками (допустимий рівень ризику) ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» застосовує професійні судження начальника відділу ризик-менеджменту, що базуються на його експертному досвіді та знаннях.

Загальні збори учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на основі рекомендацій начальника відділу ризик-менеджменту затверджують значення допустимого рівня ризику.

У табл. 2.18 представлено інформацію щодо величини допустимого рівня ризику на 2024 рік.

Таблиця 2.18  
Величина допустимого рівня ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на 2024 р. [38]

Стаття звітності	тис. грн.
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	417 489
Допустимий рівень ризику	15%
Допустимий ризик на 2024 рік	62 623

З метою обрахунку величини допустимого рівня ризику в грошових одиницях у розрізі всіх видів ризиків, що притаманні діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» використовується питома вага чистого (залишкового) ризику кожного



з них (табл. 2.19).

Вплив ризику на наслідки може бути одним із ключових чинників, що визначають серйозність та потенційні збитки від реалізації цього ризику. Коли враховується рівень впливу ризику, можна визначити, які ризики мають найбільший потенціал для спричинення збитків або негативних наслідків для діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

На ці ризики можуть бути встановлені обмеження (ліміти), які допомагають контролювати їхній вплив та зменшувати ризики для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Таблиця 2.19

Розмір допустимого рівня ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» в залежності від питомої ваги чистого ризику [38]

Ризик	Питома вага чистого ризику, %	Розмір допустимого ризику, тис. грн.
Комплаєнс ризик	30%	18 787
Операційний ризик	35%	21 918
Ризик ліквідності	10%	6 262
Кредитний ризик	15%	9 394
Ринковий ризик	10%	6 262
Разом	100%	62 623

Узагальнена інформація щодо відносних величин, які використовуються ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» для обрахунку ліміту (обмеження) від допустимої величини в розрізі кожного виду ризику в залежності від впливу (наслідків) наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Інформація щодо відносних величин, які використовуються ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» для обрахунку ліміту (обмеження) [38]

Якісна оцінка наслідків настання (впливу) ризику	Бальна оцінка	Величина ліміту (обмеження), %
Низький	1	50%
Середній	2	60%
Високий	3	70%
Дуже високий	4	80%

При визначенні відносних величин, які використовуються ТОВ «ФК «АП.МІ

ФІНАНС» для обрахунку ліміту (обмеження) від допустимої величини ризику застосовуються професійні судження начальника відділу ризик-менеджменту, що базуються на його експертному досвіді та знаннях. Загальні збори учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на основі рекомендацій начальника відділу ризик-менеджменту затверджують на поточний рік відносні значення лімітів (обмежень) в розрізі кожного ризику.

Обрахунок величини толерантності до ризику та визначення «буферу» є важливими етапами у процесі управління ризиками, оскільки вони допомагають ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» краще розуміти свої фінансові та операційні межі. Толерантність до ризику визначає, який рівень ризику ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» готове «терпіти» або приймати. Встановлення величини толерантності до ризику допомагає ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» зрозуміти, наскільки великі ризики воно може прийняти, не порушуючи своїх стратегічних цілей та фінансової стійкості.

«Буфер» - це додаткові ресурси, які виділяються ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» для покриття непередбачених ризиків або збитків. Визначення буфера допомагає забезпечити достатню резервну міцність для ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» в умовах невизначеності та змін у бізнес-середовищі.

При визначенні відносної величини «буферу» застосовуються професійні судження начальника відділу ризик-менеджменту, що базуються на його експертному досвіді та знаннях. Загальні збори учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на основі рекомендацій начальника відділу ризик-менеджменту затверджують на поточний рік значення (величину) толерантності та «буферу» на поточний рік.

На 2024 рік Загальними зборами учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» було затверджено значення «буферу» на рівні 10% від розміру допустимого рівня ризику в розрізі кожного з виду ризиків.

Толерантність в розрізі ризиків визначається за наступною формулою:

$$T = P_d - (L + B),$$

де: Т – толерантність;  $P_d$  – допустимий ризик; Л – ліміт; Б – «буфер».

У таблиці 2.21 наведено детальну інформацію про величину «буферу» та

толерантність для кожного виду ризику.

Таблиця 2.21

Інформація про величину «буферу» та толерантність для кожного виду ризику  
ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на 2024 рік, тис. грн. [38]

Ризик	Розмір допустимого ризику	Ліміт	Толерантність	"Буфер"
Комплаєнс ризик	18 787	13 151	3 757	1 879
Операційний ризик	21 918	17 535	2 192	2 192
Ризик ліквідності	6 262	4 384	1 252	626
Кредитний ризик	9 394	6 575	1 879	939
Ринковий ризик	6 262	3 757	1 879	626

Таким чином, поєднання бальної та вартісної оцінки ризиків у проведеному дослідженні надало можливість провести більш глибокий і детальний аналіз фінансових загроз, що стоять перед ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Використання бальної системи оцінки ризиків стало першим важливим кроком у формуванні об'єктивної картини ризикових факторів, оскільки дозволяє чітко класифікувати та виокремити різні категорії ризиків на основі їхньої сутності та впливу на діяльність компанії. Бальна оцінка ризиків передбачає присвоєння конкретних числових значень кожному виду ризику, що дозволяє структурувати їх у вигляді, зрозумілому для подальшого аналізу. Це, у свою чергу, дає можливість виявити основні слабкі місця в СУР установи. Зокрема, завдяки цій системі ми змогли побачити, які ризики мають найбільший потенційний вплив на фінансові результати підприємства і потребують термінового реагування.

Після визначення бальних значень ризиків зроблений перехід до вартісної оцінки, яка стала наступним логічним кроком у нашому дослідженні. Вартісна оцінка базується на попередніх бальних значеннях і дозволяє кількісно виміряти вплив кожного ризику в грошовому виразі. Вартісна оцінка ризиків дає змогу проаналізувати можливі фінансові втрати, що можуть виникнути внаслідок реалізації ризиків, враховуючи ймовірність їх настання.

Аналіз отриманих даних показує, що в кожній категорії ризиків існують різні рівні допустимого ризику, ліміти, толерантність і резерви.

Вартісна оцінка ризиків може слугувати основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління ризиками. Цей підхід сприяє

підвищенню загальної фінансової стійкості ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», оскільки дозволяє зосередити зусилля на критичних зонах ризику, що потребують термінового реагування. Тож, правильне поєднання бальної та вартісної оцінок забезпечує компанії можливість не лише виявити, але й ефективно управляти ризиками, що, безсумнівно, має велике значення для збереження її конкурентоспроможності в умовах нестабільного фінансового середовища.

Цей комплексний підхід до оцінки ризиків допомагає забезпечити більш ефективне управління фінансовими загрозами, що в свою чергу сприяє стабільності та розвитку ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» у майбутньому. А отже, систематичне застосування бальної та вартісної оцінки ризиків не лише підвищує обізнаність про існуючі загрози, але й створює базу для проактивного управління ризиками, що дозволяє ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» адаптуватися до змінюваних умов ринку (макроекономічні умови, регуляторні зміни, політична нестабільність, конкуренція, тощо). Зважаючи на ці чинники, діяльність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» наражається на суттєві ризики, які можуть негативно впливати на фінансову стійкість та перспективи його розвитку. У такій ситуації завданням ризик-менеджменту стає вжиття комплексних заходів з управління цими ризиками. Зокрема, важливими заходами для ефективного управління ризиками мають стати:

удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту (включає створення ефективної вертикалі управління ризиками з чітко визначеними повноваженнями та обов'язками. Важливим аспектом є створення та впровадження колегіальних органів, таких як Комітет з управління ризиками, що дозволить оперативно реагувати на загрози та розробляти стратегії зменшення ризиків);

впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту (систематичне та регулярне складання звітності дозволить керівництву отримувати повну та актуальну інформацію про ризики та їх вплив на діяльність. Це сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та дозволить проактивно виявляти потенційні загрози).

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Загальний висновок по результатам аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» підкреслює складну, але обнадійливу ситуацію компанії в умовах нестабільного ринкового середовища.

PEST-аналіз виявив, що політичні та економічні фактори, такі як військові дії, нестабільність законодавства та інфляція, створюють серйозні ризики для ведення бізнесу. Проте швидкий розвиток технологій надає можливості для впровадження нових рішень і розширення послуг. Соціально-культурні фактори, такі як безробіття та міграція, також можуть вплинути на попит на платіжні послуги. Тож, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним у таких умовах.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має збалансовану централізацію управління та високий рівень спеціалізації, що дозволяє ефективно виконувати функції. Однак висока складність управлінської структури та можливе перенасичення управлінським апаратом потребують уваги для підвищення ефективності. Фінансові показники свідчать про динамічне зростання доходів і прибутку, що підтверджує успішність бізнес-моделі. Проте зниження показників ліквідності та частки власного капіталу вказує на необхідність ретельного управління фінансовими ресурсами.

Оцінка сильних і слабких сторін виявила, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має міцні позиції на платіжному ринку, однак є також й слабкі сторони, такі як мотивація персоналу та організаційна культура. Рекомендується зосередитися на покращенні цих аспектів, щоб підвищити загальну ефективність компанії та її конкурентоспроможність.

В цілому, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» демонструє позитивну динаміку розвитку, проте для збереження стабільності та подальшого зростання важливо враховувати зовнішні ризики та вдосконалювати внутрішні процеси. Це дозволить компанії ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та досягати стратегічних цілей.

Дослідження ризик-профілю ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виявляє наявність різноманітних ризиків, які можуть суттєво вплинути на його діяльність у сучасному українському ринку, що характеризується високим рівнем невизначеності. Відзначені ризики включають комплаєнс, операційний, кредитний, ліквідності та ринковий ризики, які оцінюються за допомогою комбінації ймовірності та наслідків, що дозволяє створити цілісну «картину» загроз. Операційний ризик оцінюється як суттєвий, що підкреслює потребу в підвищенні ефективності внутрішніх процесів і процедур для зменшення можливих втрат. Комплаєнс ризик та кредитний ризик мають вагомий потенційний вплив, що вимагає особливої уваги та розробки стратегій для їх управління. Ризик ліквідності має помірний вплив, що вказує на важливість підтримки належного рівня ліквідності для забезпечення стабільності платіжної установи в умовах непередбачених фінансових труднощів. Ринковий ризик, який оцінюється як низький, може вимагати моніторингу, але наразі не є пріоритетним для управлінських дій. Тож, аналіз ризиків свідчить про необхідність зосередження зусиль управлінського персоналу ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на управлінні найбільш критичними ризиками для підтримки стабільності та довгострокової життєздатності платіжної установи.

Поєднання бальної та вартісної оцінки ризиків у дослідженні надало можливість провести більш глибокий і детальний аналіз фінансових загроз, що стоять перед ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Використання бальної системи оцінки ризиків стало першим важливим кроком у формуванні об'єктивної картини ризикових факторів, оскільки дозволяє чітко класифікувати та виокремити різні категорії ризиків на основі їхньої сутності та впливу на діяльність компанії. Бальна оцінка ризиків передбачає призначення конкретних числових значень кожному виду ризику, що дозволяє структурувати їх у вигляді, зрозумілому для подальшого аналізу. Це, у свою чергу, дає можливість виявити основні слабкі місця в СУР установи. Зокрема, завдяки цій системі отримана інформація про ризики, які мають найбільший потенційний вплив на фінансові результати ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» і потребують термінового реагування. Аналіз отриманих даних показує, що в кожній категорії ризиків існують різні рівні допустимого ризику, ліміти, толерантність і резерви.

Вартісна оцінка ризиків може слугувати основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління ризиками. Цей підхід сприяє підвищенню загальної фінансової стійкості ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», оскільки дозволяє зосередити зусилля на критичних зонах ризику, що потребують термінового реагування. Таким чином, правильне поєднання бальної та вартісної оцінок забезпечує компанії можливість не лише виявити, але й ефективно управляти ризиками, що, безсумнівно, має велике значення для збереження її конкурентоспроможності в умовах нестабільного фінансового середовища.

Цей комплексний підхід до оцінки ризиків допомагає забезпечити більш ефективне управління фінансовими загрозами, що в свою чергу сприяє стабільності та розвитку ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» у майбутньому. Систематичне застосування оцінки ризиків не лише підвищує обізнаність про існуючі загрози, але й створює базу для проактивного управління ризиками, що дозволяє ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Зважаючи на отримані результати оцінки, діяльність ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» наражається на суттєві ризики, які можуть негативно впливати на фінансову стійкість та перспективи його розвитку. У такій ситуації завданням ризик-менеджменту стає вжиття комплексних заходів з управління цими ризиками. Зокрема, важливими заходами для ефективного управління ризиками мають стати:

удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту, що є важливим аспектом є створення та впровадження колегіальних органів, таких як Комітет з управління ризиками, що дозволить оперативно реагувати на загрози та розробляти стратегії зменшення ризиків);

впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджмент, що що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та дозволить проактивно виявляти потенційні загрози).

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У НЕБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ УСТАНОВАХ – НАДАВАЧАХ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1. Удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

Організаційна структура системи ризик-менеджменту відіграє вирішальну роль у побудові ефективної системи захисту від ризиків. Вона повинна забезпечувати чітке розмежування функцій і відповідальності на всіх рівнях управління, що дозволить своєчасно виявляти, оцінювати і реагувати на ризики. В умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику, організаційна структура системи ризик-менеджменту повинна бути гнучкою і адаптивною, що сприятиме підвищенню її ефективності.

Необхідність удосконалення організаційної структури зумовлена потребою підвищення якості прийняття рішень, швидкості реакції на ризикові ситуації та забезпечення належного контролю за виконанням заходів щодо мінімізації ризиків.

В умовах швидких змін у регуляторному та ринковому середовищах, організаційна структура повинна бути не лише стійкою, але й гнучкою. Це дозволить надавачам платіжних послуг оперативно адаптуватися до нових ризиків, регуляторних вимог та змін у поведінці споживачів (клієнтів). Гнучка структура полегшує інтеграцію нових технологій та підходів до управління ризиками, що сприяє швидкому реагуванню на виклики.

Удосконалена організаційна структура сприяє кращій координації між підрозділами, особливо через створення колегіальних органів, таких як Комітет з управління ризиками (далі – «Комітет»). Це дозволяє включати більше точок зору при прийнятті рішень та забезпечувати прозорість у процесах управління ризиками. Такий підхід знижує ймовірність помилок через ізольовані рішення та



сприяє залученню ключових гравців до прийняття стратегічних рішень. Оптимізована структура дозволяє зменшити час на обробку ризикових ситуацій, що є особливо важливим в умовах криз або неочікуваних змін на ринку. Швидкість реакції на ризики безпосередньо впливає на зменшення фінансових втрат та збереження конкурентних переваг надавачів платіжних послуг.

Удосконалення організаційної структури має включати інтеграцію сучасних технологічних рішень для автоматизації процесів ризик-менеджменту. Це може допомогти у зборі, аналізі та моніторингу даних про ризики в реальному часі, що значно покращує процес прийняття рішень і знижує ймовірність людських помилок. Отже, удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту сприятиме не лише підвищенню якості управління ризиками, але й покращить загальну стабільність та конкурентоспроможність компанії в умовах сучасних викликів.

З огляду на вищезгадані аргументи, удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту є необхідним кроком для підвищення ефективності управління ризиками у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг. Наявність гнучкої та адаптивної структури дозволить надавачу платіжних послуг краще реагувати на зовнішні виклики та забезпечить більш швидке прийняття рішень у випадках ризикових ситуацій.

Для кращого розуміння поточного стану системи управління ризиками на рис. 3.1 представлена організаційна структура системи ризик-менеджменту, що є найбільш розповсюдженим варіантом серед небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг.

Бізнес-підрозділи (І лінія захисту). Відповідають за ідентифікацію, оцінку та управління ризиками в межах своїх напрямів. Це основні виконавці, які безпосередньо працюють з ризиками на рівні щоденної діяльності. Саме цей рівень першочергово стикається з ризиками та приймає початкові заходи для їхньої мінімізації. Успішність ризик-менеджменту значною мірою залежить від їхньої спроможності ідентифікувати та відповідати на загрози.

Начальник відділу ризик-менеджменту (Chief Risk Officer, CRO) та начальник відділу комплаєнсу (Chief Compliance Officer, CCO) – це II лінія захисту.

На цьому рівні здійснюється контроль та моніторинг ризиків, а також надається консультаційна підтримка I лінії захисту. CRO відповідає за загальне управління ризиками, формування політики та контроль за її виконанням, тоді як ССО слідкує за відповідністю діяльності небанківської платіжної установи – надавача платіжних послуг. Ці посадові особи виконують важливу роль у забезпеченні дотримання стратегічних цілей з управління ризиками та відповідності регуляторним стандартам.

Внутрішній аудит (III лінія захисту). Незалежна функція, яка забезпечує перевірку та оцінку ефективності роботи I та II ліній захисту. Внутрішній аудит проводить регулярні перевірки щодо адекватності заходів ризик-менеджменту та комплаєнсу, виявляючи можливі слабкі місця або недоліки в системі управління ризиками. Ця лінія захисту забезпечує додаткову перевірку для гарантування, що всі ризики контролюються належним чином.

Генеральний директор є виконавчим органом, який несе загальну відповідальність за дотримання стратегічних рішень та функціонування системи ризик-менеджменту. Загальні збори учасників забезпечують нагляд на найвищому рівні, затверджують ключові стратегії та політики з питань управління ризиками.



Рис. 3.1 Організаційна структура системи ризик-менеджменту, що є найбільш розповсюдженим варіантом серед небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг

У представленій організаційній структурі системи ризик-менеджменту є декілька недоліків, які можуть впливати на її ефективність:

1) Фрагментація відповідальності. Незважаючи на чіткий поділ на лінії захисту, структура створює ізоляцію між різними відділами. Це призводить до того, що важлива інформація про ризики не вчасно передається між бізнес-підрозділами та ризик-менеджментом або внутрішнім аудитом. Така ізоляція може ускладнювати координацію дій та уповільнювати реагування на критичні ризики.

2) Складність прийняття рішень. Ієрархічність та наявність декількох рівнів захисту уповільнюють процес ухвалення рішень, оскільки інформація про ризики проходить через кілька рівнів перш ніж досягне керівництва. Це є проблематичним в умовах, що вимагають швидкого реагування.

3) Перевантаження контролюючих функцій. Велика кількість контрольних елементів (II і III лінії захисту) призводить до надмірної бюрократії та перевантаження процесів, особливо якщо не встановлені чіткі процедури для координації дій між лініями захисту. Це уповільнює роботу СУР.

4) Дублювання функцій. Функції ризик-менеджменту та комплаєнсу перекриватися, особливо якщо не визначено чітке розмежування відповідальності між ними. Це може призводити до дублювання зусиль, а також знижувати загальну ефективність СУР.

5) Відсутність Комітету з управління ризиками (далі – «Комітет») як колегіального дорадчого органу. Комітет відіграє важливу роль у формуванні стратегії управління ризиками, контролі за її реалізацією та забезпеченні координації між різними відділами платіжної установи. Відсутність Комітету призводить до таких проблем:

5.1) Недостатня координація дій між різними відділами, що знижує ефективність управління ризиками, особливо при вирішенні комплексних або стратегічних питань.

5.2) Обмеженість точок зору. Рішення ухвалюються лише окремими посадовими особами, без врахування думок і досвіду інших ключових спеціалістів.

Колегіальність дозволяє приймати більш зважені рішення, що базуються на різноманітних поглядах і експертизі.

5.3) Складнощі у моніторингу ризиків. Комітет забезпечує регулярний огляд ризикового профілю компанії, що допомагає своєчасно виявляти нові ризики та коригувати стратегії.

Аналіз організаційної структури системи ризик-менеджменту виявив кілька слабких місць, які можуть перешкоджати ефективному управлінню ризиками та швидкому реагуванню на потенційні загрози. Ці недоліки потребують уваги, оскільки їхнє усунення дозволить покращити загальну ефективність роботи системи та забезпечити більш злагоджену взаємодію між відділами. У зв'язку з цим, необхідно розробити та впровадити конкретні пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту, які базуватимуться на виявлених проблемах і будуть спрямовані на підвищення гнучкості, прозорості та оперативності в управлінні ризиками.

Щоб усунути проблему фрагментації відповідальності та ізоляції між відділами у системі ризик-менеджменту, варто вжити наступні дії. По-перше, запровадження Комітет, дозволить забезпечити регулярну координацію між бізнес-підрозділами, відділом ризик-менеджменту та внутрішнім аудитом. Комітет може включати представників з усіх ключових відділів і регулярно зустрічатися для обговорення актуальних ризиків, що сприятиме оперативному обміну інформацією та ухваленню зважених рішень. По-друге, впровадження централізованої платформи для управління ризиками. Створення єдиної цифрової платформи для моніторингу та звітності з ризик-менеджменту дозволить всім відділам отримувати доступ до актуальних даних про ризики в реальному часі. Це сприятиме швидшому реагуванню на ризики та покращить комунікацію між бізнес-підрозділами та відділом ризик-менеджменту. Важливо, щоб така система була доступною для всіх ключових учасників процесу, а її інтеграція з існуючими бізнес-процесами була максимально простою. По-третє, для уникнення ізоляції важливо чітко визначити відповідальність кожного підрозділу та співробітників за управління ризиками. Впровадження конкретних показників ефективності (KPI) для кожного рівня ризик-менеджменту допоможе вимірювати та контролювати

якість комунікації та реакції на ризикові ситуації. Це також сприятиме підвищенню відповідальності за результати на всіх рівнях. По-четверте, проведення регулярних тренінгів та робочих сесій для співробітників різних відділів дозволить краще розуміти процеси управління ризиками та взаємодію між відділами. Це сприятиме розвитку спільної культури управління ризиками та допоможе усунути бар'єри у комунікації.

Щоб усунути проблему складності прийняття рішень через ієрархічність структури та багаторівневий захист, можна запропонувати кілька конкретних заходів для оптимізації цього процесу. По-перше, делегування повноважень на нижчі рівні. З метою пришвидшення прийняття рішень варто розглянути можливість делегування частини повноважень на нижчі рівні управління. Наприклад, оперативні рішення, пов'язані з поточними ризиками, можуть ухвалюватися на рівні бізнес-підрозділів або середнього керівництва, без необхідності проходження кількох рівнів узгодження. Це дозволить прискорити реакцію на ризикові ситуації та підвищити відповідальність працівників за результат. По-друге, спрощення процедур ескалації ризиків. Ієрархічність може бути корисною для стратегічного управління, однак у випадку невідкладних ризиків необхідно спрощувати процес ескалації. Створення чітких правил для того, коли і як інформація про критичні ризики має бути терміново передана вищому керівництву, дозволить пришвидшити реакцію на надзвичайні ситуації. По-третє, проведення регулярних тренінгів з прийняття рішень у критичних ситуаціях. Працівники повинні регулярно проходити навчання, щоб знати, як швидко реагувати в умовах стресу та невизначеності. Це допоможе їм приймати рішення більш ефективно, не чекаючи узгоджень на всіх рівнях ієрархії. По-четверте, впровадження системи автоматизованого прийняття рішень. Для певних типів ризиків можна застосовувати автоматизовані алгоритми прийняття рішень на основі наперед визначених критеріїв та порогових значень. Це особливо корисно для рутинних або повторюваних ризикових ситуацій, де рішення можуть бути стандартизовані, що значно прискорить процес реагування.

Щоб вирішити проблему перевантаження контролюючих функцій у СУР, необхідно зменшити бюрократичні процеси та покращити координацію між ІІ та

III лініями захисту. Ось кілька кроків для удосконалення. По-перше, перегляд та оптимізація ролей і функцій II (ризик-менеджмент, комплаєнс) і III (внутрішній аудит) ліній захисту допоможе уникнути дублювання контрольних заходів. Це дозволить зменшити навантаження на ці підрозділи та уникнути зайвої бюрократії. Важливо чітко визначити сфери відповідальності кожної лінії, щоб уникнути конфліктів та дублювань. По-друге, впровадження чітких та стандартизованих процедур для координації між II та III лініями захисту дозволить уникнути дублювання перевірок та зробить процес управління ризиками більш прозорим. Регулярні зустрічі або звітування між відділами можуть допомогти краще розуміти пріоритети та забезпечити координацію дій. По-третє, скорочення кількості погоджувальних рівнів для незначних або рутинних рішень допоможе знизити навантаження на контрольні органи та підвищить швидкість ухвалення рішень. Це може бути досягнуто через делегування повноважень та впровадження критеріїв для визначення рівня складності кожного ризику. По-четверте, використання сучасних інтегрованих систем контролю, які поєднують функції моніторингу ризиків та контролю за виконанням процедур, дозволить зменшити навантаження на окремі підрозділи. Це також забезпечить автоматизацію рутинних процесів і скоротить кількість ручної роботи, підвищуючи ефективність СУР.

Для усунення проблеми дублювання функцій між ризик-менеджментом та комплаєнсом у СУР, важливо чітко розмежувати їхні обов'язки, забезпечуючи ефективність та уникнення непотрібного дублювання зусиль. Основні кроки, які можуть допомогти вирішити цю проблему. По-перше, необхідно детально прописати функціональні обов'язки як відділу ризик-менеджменту, так і відділу комплаєнсу. Комплаєнс має бути зосереджений на дотриманні законодавчих вимог і внутрішніх політик, тоді як ризик-менеджмент повинен фокусуватися на виявленні, оцінці та управлінні ризиками. Це дозволить зменшити перехреснення функцій і покращить координацію між відділами. По-друге, для уникнення дублювання необхідно забезпечити регулярну координацію між ризик-менеджментом і комплаєнсом. Це можна досягти через проведення спільних нарад для планування заходів щодо управління ризиками та комплаєнсу. Обговорення спільних дій дозволить краще розподіляти ресурси та уникати виконання однакових

функцій різними підрозділами. По-третє, впровадження спільної інформаційної платформи для моніторингу ризиків і комплаєнсу дозволить зменшити дублювання роботи та забезпечить централізоване зберігання і доступ до інформації. Це також підвищить прозорість у виконанні завдань кожного підрозділу і дозволить краще відслідковувати прогрес у реалізації заходів. По-четверте, регулярні внутрішні перевірки (аудит) СУР та комплаєнсу можуть допомогти виявити дублювання функцій і внести корективи в процеси для оптимізації роботи кожного підрозділу.

Відсутність Комітету суттєво впливає на загальну ефективність управління ризиками, оскільки цей колегіальний дорадчий орган відіграє ключову роль у формуванні стратегії та забезпеченні належної координації між відділами. Впровадження Комітету дозволить вирішити кілька важливих проблем. Комітет забезпечить регулярну взаємодію між ключовими відділами (органами управління): заступник Генерального директора з регуляторних питань; начальник відділу ризик-менеджменту; начальник відділу комплаєнс; начальник відділу фінансового моніторингу; начальник юридичного відділу; начальник відділу забезпечення захисту інформації, кіберзахисту та інформаційної безпеки. Створення Комітету дозволить залучати до процесу ухвалення рішень експертів з різних напрямків, що забезпечить більш збалансовані та обґрунтовані рішення. Комітет забезпечить систематичний моніторинг ризиків, що дозволить своєчасно ідентифікувати нові загрози та вносити необхідні корективи до стратегії. Це особливо важливо для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні проблеми.

Комітет з метою забезпечення ефективності функціонування СУР у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг виконуватиме такі функції:

- 1) розгляд та затвердження розроблених відділом ризик-менеджменту проєктів внутрішніх документів з питань ризик-менеджменту, надання рекомендацій загальним зборам учасників щодо їх затвердження;

- 2) здійснення на постійній основі перевірки адекватності внутрішніх доку-

ментів з питань ризик-менеджменту та ефективності її застосування працівниками та особами, що здійснюють виконавчі функції;

3) надання рекомендацій, консультацій, пропозицій загальним зборам учасників з питань управління ризиками, зокрема щодо кількісного та/або якісного визначення рівня допустимого ризику, сукупного ризик-апетиту, толерантності до ризиків та «буферу» на відповідний рік;

4) контроль стану виконання заходів щодо оперативного усунення недоліків у функціонуванні СУР, виконання рекомендацій і зауважень внутрішнього аудиту, зовнішніх аудиторів, Національного банку та інших контролюючих органів;

5) забезпечує виконання інших функцій та повноважень з питань управління ризиками, визначених загальними зборами учасників.

На рис. 3.2 зображено запропоновану структуру Комітету для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг.

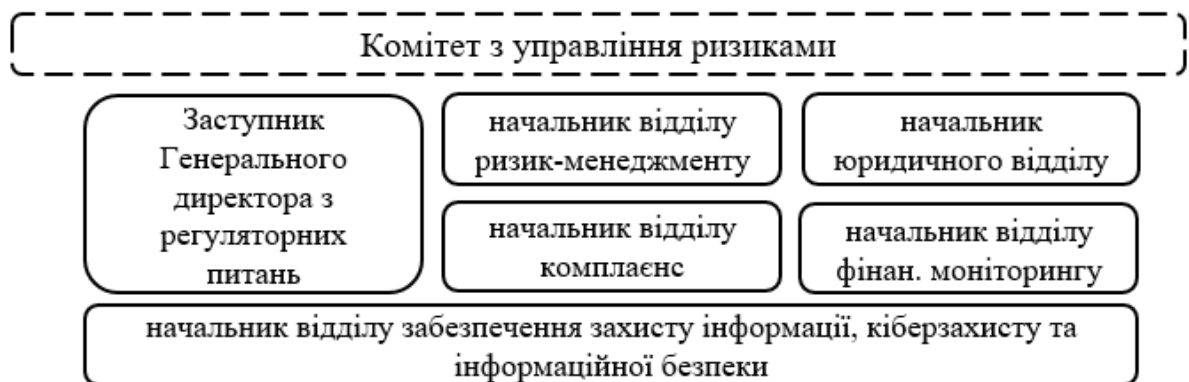


Рис. 3.2. Запропонована структура Комітету з управління ризиками для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг

Таким чином, аналіз організаційної структури системи ризик-менеджменту виявив низку недоліків, які потребують удосконалення для підвищення ефективності управління ризиками. Основні проблеми стосуються фрагментації відповідальності між відділами, складнощів у прийнятті рішень через багаторівневу ієрархію, перевантаження контролюючих функцій, дублювання обов'язків між ризик-менеджментом та комплаєнсом, а також відсутності колегіального дорадчого органу – Комітету з управління ризиками.



Рекомендовані заходи спрямовані на оптимізацію структури системи управління ризиками, зокрема через створення Комітету з управління ризиками, впровадження сучасних технологічних рішень для моніторингу та автоматизації процесів, розмежування обов'язків між різними лініями захисту та покращення комунікації між підрозділами.

Удосконалення цих елементів сприятиме кращій координації дій, прискоренню реагування на ризики, зниженню рівня бюрократії та підвищенню загальної прозорості в процесі управління ризиками.

Застосування цих рекомендацій дозволить не тільки підвищити якість управління ризиками у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг, але й зміцнити позиції компанії на ринку платіжних послуг, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити більш стабільну роботу в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику.

Наступним ключовим кроком у вдосконаленні системи ризик-менеджменту для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг є запровадження ефективної системи управлінської звітності. Впровадження системи управлінської звітності дозволить підвищити якість ухвалення рішень на основі актуальних даних та прогнозів. Саме інтеграція сучасних звітних інструментів забезпечить краще розуміння поточних ризикових профілів і дозволить керівництву швидко реагувати на зміни, мінімізуючи можливі втрати.

### 3.2. Впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»

Актуальність дослідження впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту у надавачах платіжних послуг, зокрема на прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», зумовлена низкою внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стабільність і безпеку функціонування платіжних установ.

Платіжні послуги на сучасному етапі розвитку економіки відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості та ефективності фінансової системи, зокрема

в умовах зростаючої цифровізації та швидких змін ринкових умов. Однак небанківські платіжні установи – надавачі платіжних послуг, що працюють в нестабільному середовищі, зокрема під впливом військових дій в Україні, зіштовхуються з підвищеними ризиками, пов'язаними з непередбачуваністю ринків, кіберзагрозами та загрозами безпеці даних.

Ефективна система управлінської звітності дозволяє своєчасно виявляти, аналізувати та реагувати на ризики, що виникають, забезпечуючи максимальну прозорість процесів ризик-менеджменту як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Управлінська звітність з питань ризиків є не тільки інструментом для покращення контролю над ризиками, але й засобом підвищення довіри до фінансової установи з боку Національного банку та клієнтів.

На прикладі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» особливо важливо досліджувати це питання, оскільки компанія працює в умовах високої невизначеності, де швидке реагування на ризики є критичним фактором успішної діяльності. Впровадження системи управлінської звітності дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з ризиками, забезпечуючи надійну основу для прийняття управлінських рішень, які впливають на фінансові результати компанії.

Таким чином, дослідження та впровадження управлінської звітності з ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг має важливе значення для забезпечення стабільності та стійкості компанії, а також для розвитку всього сектору надавачів платіжних послуг в Україні в умовах глобальних викликів та нестабільності.

На сьогодні Національним банком не розроблені конкретні вимоги до звітності, що стосується ризик-менеджменту для фінансових компаній. Це означає відсутність уніфікованих форм звітності, регламентованої періодичності подачі такої інформації та чітких стандартів для фінансових установ у частині управління ризиками. Така ситуація створює певні виклики для фінансових компаній, адже вони повинні самостійно розробляти внутрішні підходи до формування системи звітності з ризик-менеджменту. Відсутність вимог з боку регулятора ускладнює процес стандартизації та порівняння показників ризиків між різними

фінансовими компаніями. Крім того, це може призводити до розбіжностей у підходах до оцінки і моніторингу ризиків, що в свою чергу підвищує загальну невизначеність на ринку. Попри це, фінансові компанії, зокрема надавачі платіжних послуг, зобов'язані впроваджувати ефективні системи управління ризиками відповідно до загальних принципів належного корпоративного управління. Тому питання розробки внутрішніх систем звітності з ризик-менеджменту стає ключовим для забезпечення фінансової стабільності та дотримання регуляторних вимог у контексті загальної прозорості діяльності компаній.

Основною метою формування управлінської звітності про ризики є необхідність в забезпеченні органів управління небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг достовірною та зрозумілою інформацією про потенційні ризики, а також можливі наслідки та шляхи їх управління. Управлінська звітність про ризики має відповідати наступним принципам:

- 1) Точно, вивірено та достовірно відображати рівень прийнятого ризику.
- 2) Комплексність. Управлінська звітність про ризики має охоплювати всі суттєві види ризиків, містити інформацію про дотримання встановленого розміру ризик-апетиту та значень лімітів ризику, а також надавати перспективну оцінку ризиків з урахуванням впливу майбутніх операцій, а не тільки поточну та історичну;
- 3) Чіткою та інформативною. Управлінська звітність про ризики має надавати чітку та однозначну інформацію та бути достатньо вичерпною для прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень.
- 4) Періодичною.
- 5) Поширеною серед користувачів управлінської звітності про ризики із забезпеченням конфіденційності.

Запропонована система управлінської звітності з питань ризик-менеджменту для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг спрямована на забезпечення ефективного контролю та управління ризиками, що виникають у процесі надання платіжних послуг (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Запропонована система управлінської звітності з питань ризик-менеджменту в небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг

Запропонована структура звітності з питань ризик-менеджменту для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг містить кілька ключових елементів та відповідальних відділів.

Начальник відділу ризик-менеджменту відповідає за створення та підтримку Баз подій ризиків. Це центральний інформаційний ресурс, де збираються дані про всі події, пов'язані з ризиками, які можуть вплинути на діяльність небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг. На основі інформації з Баз подій ризиків формується Звіт про ризики, який надає керівництву (загальні збори та виконавчий орган) повну картину стану ризиків та їх потенційних впливів на бізнес.

Начальник відділу комплаєнсу відповідальний за Базу подій комплаєнс-ризиків. Ця база включає випадки порушень внутрішніх політик, регуляторних вимог або інших правових зобов'язань небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг. На основі цієї бази формується Звіт про комплаєнс-ризиків, який надає інформацію про потенційні правові та регуляторні ризики, що можуть загрожувати діяльності небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг. Реєстр ризиків є інтегрованим ресурсом, що поєднує дані з обох баз — ризиків та комплаєнс-ризиків. Це дозволяє централізовано керувати

всіма ризиками та формувати комплексний підхід до їх оцінки та управління.

Пропозиції щодо періодичності складання та подання управлінської звітності з питань ризик-менеджменту є ключовими для забезпечення ефективного функціонування СУР у небанківських платіжних установах – надавачів платіжних послуг. Періодичність має відповідати характеру ризиків, складності операцій компанії, а також динаміці змін на ринку. Відповідно до запропонованої структури звітності, можна виділити кілька основних етапів збору та аналізу даних (табл. 3.1).

Запропонована періодичність складання та подання звітності є важливим інструментом для ефективного управління ризиками, оскільки вона забезпечить небанківських платіжних установа – надавачів платіжних послуг актуальними та комплексними даними для прийняття рішень, знижуючи тим самим ризики для бізнесу.

Таблиця 3.1

Запропонована періодичність складання управлінської звітності з питань ризик-менеджменту для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг

Форма звітності	Періодичність	Примітки
База подій ризиків / база подій комплаєнс-ризиків	Систематично на щоденній основі (за наявності подій ризиків)	База подій ризиків є основою для оперативного моніторингу всіх ризиків, з якими стикається компанія. Для забезпечення актуальності інформації та швидкого реагування на виникнення ризикових ситуацій, події, пов'язані з ризиками, мають фіксуватися в базі на щоденній основі. Це дозволяє в режимі реального часу відстежувати зміни в ризиковому профілі компанії та здійснювати своєчасні заходи щодо мінімізації їхнього впливу.
Реєстр ризиків	Щомісячно	Реєстр ризиків формується на основі даних, зібраних у Базі подій ризиків, і містить агреговану інформацію про всі поточні ризики. Щомісячне оновлення реєстру дозволяє мати систематизоване уявлення про основні ризики, з якими стикається компанія протягом певного періоду. Щомісячний перегляд та оновлення реєстру є необхідними для забезпечення актуальності управлінських рішень, оскільки надає більш комплексну оцінку динаміки ризиків. Окрім того, щомісячний реєстр є основою для формування більш детальних звітів на вищому рівні аналізу.

Звіт з ризиків та звіт з комплаєнс-ризиків	Щоквартально	Щоквартальна звітність є критично важливим інструментом стратегічного планування та оцінки ефективності заходів, вжитих для управління ризиками. Щоквартальний звіт не перевантажує процеси збору даних, але при цьому дає достатньо часу для формування комплексної оцінки всіх ризиків та впровадження ефективних управлінських заходів. Саме щоквартальна звітність дозволяє відстежувати довгострокові тренди та систематизувати накопичені дані, що є ключовим для стратегічного планування.
Річний звіт дотримання Профілю-ризиків	Щороку	Включає аналіз відповідності фактичних рівнів ризику визначеним параметрам профілю-ризиків. Його підготовка здійснюється на основі даних, зібраних протягом року через квартальні звіти, а також із Реєстру ризиків. Річний звіт є ключовим елементом для завершення фінансового року і планування ризик-менеджменту на наступний рік.

Для забезпечення ефективного моніторингу ризиків, важливо, щоб звітні форми для управлінської звітності були чітко структуровані та містили всі необхідні поля для повного опису. Нижче запропоновано зміст (поля), які мають бути включені до цих форм.

Таблиця 3.2.

Запропонований зміст (поля), які мають бути включені до форм управлінської звітності з питань ризик-менеджменту в небанківських платіжних установах – надавачах платіжних послуг

Форма звітності	Зміст (поля), які мають бути включені до форми
База подій ризиків / база подій комплаєнс-ризиків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дата події;</li> <li>2. Номер події;</li> <li>3. Вид ризику;</li> <li>4. Джерело ризику (внутрішнє або зовнішнє джерело);</li> <li>5. Опис події;</li> <li>6. Ймовірність повторення;</li> <li>7. Заходи реагування;</li> <li>8. Відповідальний відділ/особа;</li> <li>9. Статус події (вирішена, на стадії вирішення, відкритий ризик);</li> <li>10. Розмір потенційних або фактичних збитків;</li> <li>11. Рекомендації для запобігання повторенню;</li> <li>12. Дата закриття події.</li> </ol>

Реєстр ризиків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Номер ризику;</li> <li>2. Дата виявлення ризику;</li> <li>3. Опис ризику;</li> <li>4. Вид ризику;</li> <li>5. Ймовірність виникнення ризику;</li> <li>6. Вплив ризику;</li> <li>7. Рівень ризику;</li> <li>8. Дії щодо управління ризиком;</li> <li>9. Відповідальна особа/відділ;</li> <li>10. Оцінка залишкового ризику;</li> <li>11. Ліміт ризику;</li> <li>12. Рівень толерантності до ризику;</li> <li>13. Буфер ризику;</li> <li>14. Коментарі та додаткова інформація.</li> </ol>
Звіт з ризиків та звіт з комплаєнс- ризиків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дата складання звіту;</li> <li>2. Період, що охоплює звіт;</li> <li>3. Перелік виявлених ризиків;</li> <li>4. Опис подій, що спричинили ризики;</li> <li>5. Джерело ризику;</li> <li>6. Оцінка ймовірності ризику;</li> <li>7. Оцінка потенційного впливу;</li> <li>8. Категорія ризику (критичний, високий, середній, низький);</li> <li>9. Кількісна оцінка ризиків (грошові одиниці);</li> <li>10. Застосовані заходи з управління ризиками;</li> <li>11. Залишкові ризики (після вжитих заходів).</li> </ol>
Річний звіт дотри- мання Профілю- ризиків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В розрізі видів ризиків зазначається наступна інформація: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Запланований ліміт;</li> <li>– Фактичний рівень ризику;</li> <li>– Толерантність;</li> <li>– Фактичне відхилення від толерантності;</li> <li>– Буфер;</li> <li>– Фактичний залишок буферу.</li> </ul> </li> <li>2. Відхилення та пояснення <ul style="list-style-type: none"> <li>– Опис перевищення лімітів: у разі перевищення будь-якого ліміту за певним видом ризику зазначаються причини такого перевищення, зокрема зовнішні або внутрішні фактори.</li> <li>– Вжиті заходи: опис дій, вжитих для повернення рівня ризику до допустимих меж або для мінімізації наслідків перевищення.</li> <li>– Пропозиції щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту: рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками, зміни лімітів, коригування рівнів толерантності або буферів на наступний рік.</li> </ul> </li> </ol>

Узагальнюючи наведені дані, можна зробити висновок, що запропоновані для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг форми звітності з ризик-менеджменту мають чітку структуру та включають всі ключові

поля для комплексного управління ризиками.

База подій ризиків та база подій комплаєнс-ризиків фокусується на реєстрації кожної події з ризиком, що включає дату, номер, вид ризику, ймовірність повторення та заходи реагування, що дозволяє детально відслідковувати ризики в реальному часі.

Реєстр ризиків надає структуровані дані про всі виявлені ризики з акцентом на їхній ймовірності, впливі, лімітах та рівні толерантності, а також вжиті заходи та залишковий ризик, що дозволяє проводити аналіз і планування на більш стратегічному рівні.

Звіти з ризиків та комплаєнс-ризиків охоплюють аналіз виявлених ризиків, оцінку їхньої ймовірності та впливу, а також результати застосованих заходів для управління ризиками, що забезпечує керівництву систематичний огляд поточної ситуації.

Річний звіт дотримання Профілю-ризиків підсумовує відповідність фактичних показників запланованим лімітам, толерантності та буферам, а також надає аналіз відхилень і пропозиції для поліпшення системи ризик-менеджменту на наступний рік.

Таким чином, всі форми звітності спрямовані на підтримку як оперативного, так і стратегічного управління ризиками, забезпечуючи прозорість процесів і контроль над ризиками на всіх рівнях.

Впровадження запропонованої системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг обіцяє значні поліпшення в кількох ключових аспектах діяльності компанії, які безпосередньо впливають на її стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі (рис. 3.4).

#### 1) Поліпшення контролю над ризиками.

Запропонована система управлінської звітності передбачає постійне оновлення Базу подій ризиків на щоденній основі, що дозволяє виявляти нові ризики у реальному часі. Це сприяє значному підвищенню оперативності реагування на ризикові події, мінімізуючи час між їх виявленням і початком дій для їх усунення



або пом'якшення наслідків. В результаті, небанківські платіжні установи – надавачі платіжних послуг зможуть швидко адаптувати свої стратегії управління, забезпечуючи максимальну гнучкість у протидії непередбачуваним загрозам.

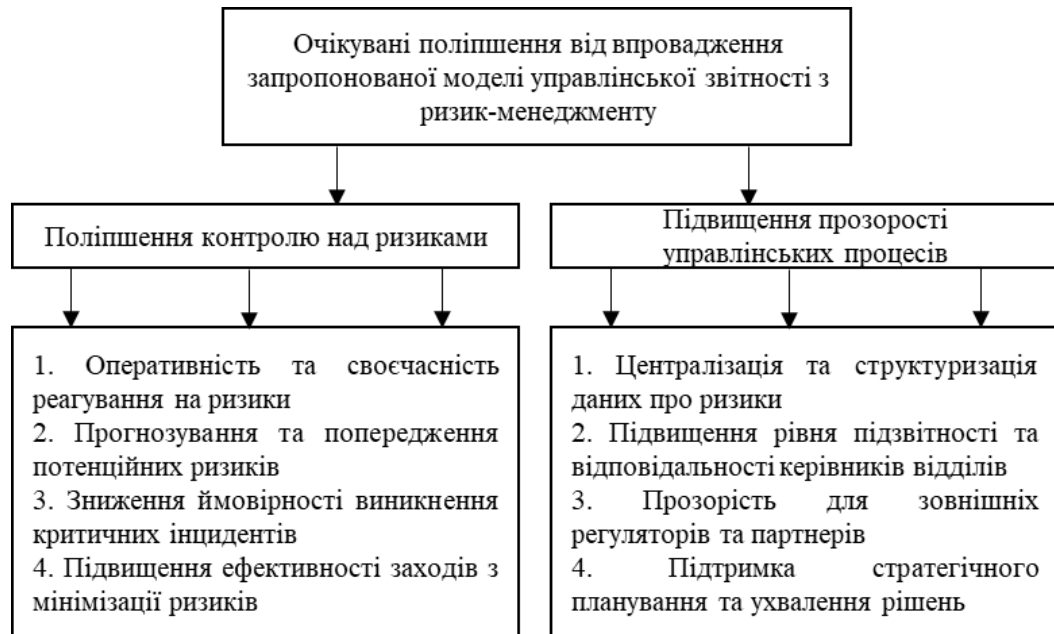


Рис. 3.4. Очікувані поліпшення для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг від впровадження запропонованої моделі управлінської звітності з ризик-менеджменту

Щомісячний реєстр ризиків забезпечує накопичення систематизованих даних, що дає змогу аналізувати динаміку виникнення ризиків і виявляти тренди. Це дозволяє прогнозувати можливі ризики у майбутньому та розробляти стратегії їхнього запобігання до того, як вони зможуть істотно вплинути на діяльність компанії. Такий підхід до ризик-менеджменту дозволить уникнути багатьох проблем на ранніх етапах їх виникнення, що підвищує її стійкість.

Запровадження інструментів для контролю над дотриманням профілю-ризиків, включаючи щоквартальні звіти та річний звіт дотримання профілю-ризиків, дозволить небанківським платіжним установам – надавачам платіжних послуг забезпечити ефективне управління лімітами, рівнями толерантності та ризиковими буферами. Це допоможе уникати критичних перевищень допустимих ризиків і забезпечити стабільне функціонування в умовах підвищеної невизначеності.

Завдяки щоквартальним звітам з ризиків та комплаєнс-ризиків, керівництво небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг матиме змогу оцінювати ефективність уже вжитих заходів з мінімізації ризиків і оперативно коригувати стратегії, якщо деякі заходи не досягають бажаного ефекту. Це дозволить постійно покращувати підхід до управління ризиками, зменшуючи втрати та підвищуючи стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз.

## 2) Підвищення прозорості управлінських процесів

Запропонована система управлінської звітності з ризик-менеджменту передбачає чітку ієрархію та взаємозв'язок між різними рівнями звітності (щоденні бази подій, щомісячні реєстри, щоквартальні та річні звіти). Це дозволяє централізувати всі дані про ризики в єдиній системі, де інформація є доступною для всіх відповідальних осіб. В результаті, кожен учасник процесу управління ризиками має доступ до актуальних даних, що знижує ймовірність дублювання інформації або втрати важливих деталей.

Кожен відділ, відповідальний за збір і аналіз ризикових подій (відділ ризик-менеджменту, відділ комплаєнсу), зобов'язаний регулярно надавати управлінські звіти, що сприяє підвищенню підзвітності керівників цих підрозділів. Звіти, які регулярно подаються на вищий рівень керівництва, дозволяють керівникам компанії постійно контролювати ефективність робочих процесів, а також приймати більш зважені рішення на основі актуальної інформації.

Наявність чіткої і стандартизованої системи управлінської звітності дозволить небанківським платіжним установам – надавачам платіжних послуг забезпечити прозорість не лише для внутрішніх процесів, але й для зовнішніх регуляторів і партнерів. Це особливо важливо для відповідності вимогам регуляторних органів та забезпечення довіри з боку клієнтів. Систематична звітність дозволяє продемонструвати контроль над ризиками та дотримання встановлених вимог, що підвищує репутацію ринку.

Щоквартальні та річні звіти забезпечать керівництво небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг деталізованою інформацією для довгострокового планування і прийняття стратегічних рішень. Завдяки аналізу даних, що надаються у звітах, керівництво зможе швидко реагувати на зміни у

ризиковому середовищі, прогнозувати можливі ризики та адаптувати стратегії відповідно до нових умов.

Загалом, впровадження небанківськими платіжними установами – надавачами платіжних послуг запропонованої системи управлінської звітності з ризик-менеджменту призведе до покращення управління ризиками, що дозволить компанії:

Підвищити свою конкурентоспроможність на платіжному ринку завдяки оперативному реагуванню на зміни у ризиковому середовищі.

Забезпечити прозорість процесів як для внутрішнього, так і зовнішнього аудиту. Знизити ймовірність фінансових втрат або порушень нормативних вимог. Поліпшити довіру з боку клієнтів, партнерів і регуляторів завдяки підвищенню рівня прозорості та підзвітності.

У результаті, система управлінської звітності небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг стане потужним інструментом для підвищення загальної стійкості та ефективності компанії в умовах постійно зростаючих вимог до управління ризиками та прозорості бізнес-процесів.

Таким чином, у сучасних умовах функціонування фінансових установ, зокрема надавачів платіжних послуг ефективне управління ризиками набуває вирішального значення для забезпечення стабільної та безпечної діяльності. Впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту стає необхідною складовою корпоративного управління, оскільки дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати ризики, але й швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Зважаючи на нестабільну ситуацію, зокрема під впливом військових дій в Україні, платіжні установи стикаються з підвищеними ризиками, такими як непередбачуваність ринків, кіберзагрози, загрози безпеці даних, регуляторні та правові ризики. Це зумовлює необхідність у створенні надійної системи управління ризиками, яка може адаптуватися до швидких змін та забезпечувати прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних.

Запропонована система управлінської звітності для небанківських платі-

жних установ – надавачів платіжних послуг передбачає чітко визначену періодичність подання звітів, включаючи щоденне оновлення бази подій ризиків, щомісячні реєстри ризиків, щоквартальні звіти з ризиків та комплаєнс-ризиків і річний звіт дотримання профілю-ризиків. Такий підхід забезпечує оперативність у виявленні ризиків і надає гнучкість у реагуванні на них.

Ключовими перевагами впровадження системи є поліпшення контролю над ризиками та підвищення прозорості управлінських процесів. Постійний моніторинг і оцінка ризиків дозволяють виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та уникати великих втрат. Це підвищує стійкість компанії до непередбачуваних факторів та забезпечує її конкурентоспроможність на платіжному ринку.

Прозорість управлінських процесів, у свою чергу, сприяє підвищенню підзвітності керівників підрозділів і поліпшує довіру з боку зовнішніх регуляторів, інвесторів та клієнтів. Завдяки централізованій системі звітності, всі ризикові події та управлінські рішення стають чітко структурованими і зрозумілими для всіх учасників процесу.

Отже, запропонована система управлінської звітності для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг стане важливим інструментом підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її стабільності в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Вона дозволить небанківським платіжним установам – надавачам платіжних послуг не тільки відповідати вимогам сьогодення, але й активно розвиватися, зміцнюючи свої позиції на ринку фінансових послуг, зберігаючи свою надійність і репутацію.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основні проблеми побудови організаційної структури небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг стосуються фрагментації відповідальності між відділами, складнощів у прийнятті рішень через багаторівневу ієрархію, перевантаження контролюючих функцій, дублювання обов'язків між ризик-менеджментом та комплаєнсом, а також відсутності колегіального дорадчого органу – Комітету з управління ризиками.

Рекомендовані заходи спрямовані на оптимізацію структури системи управління ризиками, зокрема через створення Комітету з управління ризиками, впровадження сучасних технологічних рішень для моніторингу та автоматизації процесів, розмежування обов'язків між різними лініями захисту та покращення комунікації між підрозділами.

Удосконалення цих елементів сприятиме кращій координації дій, прискоренню реагування на ризики, зниженню рівня бюрократії та підвищенню загальної прозорості в процесі управління ризиками.

Застосування цих рекомендацій дозволить не тільки підвищити якість управління ризиками у небанківських платіжних установ – надавачах платіжних послуг, але й зміцнити позиції компанії на ринку платіжних послуг, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити більш стабільну роботу в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику.

Наступним ключовим кроком у вдосконаленні системи ризик-менеджменту небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг є запровадження ефективної системи управлінської звітності. Впровадження системи управлінської звітності дозволить підвищити якість ухвалення рішень на основі актуальних даних та прогнозів. Саме інтеграція сучасних звітних інструментів забезпечить краще розуміння поточних ризикових профілів і дозволить керівництву швидко реагувати на зміни, мінімізуючи можливі втрати.

У сучасних умовах функціонування фінансових установ, зокрема надавачів платіжних послуг, ефективне управління ризиками набуває вирішального значення для забезпечення стабільної та безпечної діяльності. Впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту стає необхідною складовою корпоративного управління, оскільки дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати ризики, але й швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Зважаючи на нестабільну ситуацію, зокрема під впливом військових дій в Україні, платіжні установи стикаються з підвищеними ризиками, такими як непередбачуваність ринків, кіберзагрози, загрози безпеці даних, регуляторні та

правові ризики. Це зумовлює необхідність у створенні надійної системи управління ризиками, яка може адаптуватися до швидких змін та забезпечувати прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних.

Запропонована система управлінської звітності для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг передбачає чітко визначену періодичність подання звітів, включаючи щоденне оновлення бази подій ризиків, щомісячні реєстри ризиків, щоквартальні звіти з ризиків та комплаєнс-ризиків і річний звіт дотримання профілю-ризиків. Такий підхід забезпечує оперативність у виявленні ризиків і надає гнучкість у реагуванні на них.

Ключовими перевагами впровадження системи є поліпшення контролю над ризиками та підвищення прозорості управлінських процесів. Постійний моніторинг і оцінка ризиків дозволяють виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та уникати великих втрат. Це підвищує стійкість компанії до непередбачуваних факторів та забезпечує її конкурентоспроможність на платіжному ринку.

Отже, запропонована система управлінської звітності для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг стане важливим інструментом підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її стабільності в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Вона дозволить небанківським платіжним установам – надавачам платіжних послуг не тільки відповідати вимогам сьогодення, але й активно розвиватися, зміцнюючи свої позиції на ринку фінансових послуг, зберігаючи свою надійність і репутацію.

## ВИСНОВКИ

Небанківські фінансові послуги є важливим елементом фінансової системи України, особливо в умовах нестабільності та високих ризиків, спричинених війною та її наслідками. Їхня здатність адаптуватися до змін і надавати важливі фінансові й платіжні послуги для малого та середнього бізнесу, страхування, мікрокредитування та лізинг є ключовою для стабілізації економіки під час війни та в післявоєнний період. Одним із головних викликів для ННФП є управління ризиками, пов'язаними з військовими діями, економічною нестабільністю та зміною попиту на фінансові продукти. Зменшення інвестицій, обмежений доступ до міжнародних ринків і ризики втрати активів значно впливають на фінансові компанії, що змушує їх переглядати бізнес-моделі та впроваджувати нові стратегії. Регуляторна база в Україні зазнала значних змін після 2020 року, коли Національний банк став регулятором ринків небанківських фінансових послуг. Це полегшило доступ нових гравців на ринок і підвищило прозорість процесів ліцензування. Закон «Про платіжні послуги», введений в 2022 році, також спрямований на адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, що відкриває нові можливості для платіжних установ та інших ННФП. Незважаючи на всі виклики, ННФП демонструють стійкість і здатність до інновацій, зокрема шляхом впровадження цифрових рішень, що дозволяє забезпечувати доступність послуг навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до фінансових установ. Післявоєнне відновлення стане новим етапом розвитку сектора, коли зросте попит на кредитування, страхування та інвестиції для відбудови зруйнованої інфраструктури.

Система ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та безпеки їхньої діяльності, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Нейбанківські платіжні установи, які надають платіжні послуги, стикаються з численними ризиками, включаючи кіберзагрози, шахрайство, операційні та регуляторні ризики, що зумовлює необхідність розробки та впровадження ефективних СУР. Основними принципами побудови СУР є превентивність, прозорість, своєчасність, структурованість, пропорційність, незалежність та конфіденційність. Ці принципи сприяють

зниженню ймовірності виникнення ризиків, мінімізації їх впливу та ефективному реагуванню на виклики. Платіжні установи зобов'язані створювати СВК, яка відповідає вимогам законодавства та забезпечують взаємодію структурних підрозділів для чіткого розподілу обов'язків і повноважень з управління ризиками. Особливо важливою є система трьох ліній захисту, яка включає операційні підрозділи, відділи ризик-менеджменту, відділ комплаєнс та внутрішній аудит. На жаль, Національний банк не надав методологічних рекомендацій щодо організації СУР для платіжних установ. Це ускладнює процес створення адекватних внутрішніх документів та процедур, які б відповідали специфіці діяльності установи. У контексті управління ризиками, установи мають враховувати кількісні та якісні показники для оцінки ризиків, розробляючи власні моделі та інструменти для цієї мети. Відсутність чітких нормативних вимог від регулятора щодо звітності також створює виклики для належного моніторингу та контролю ризиків. Тож, для підвищення ефективності ризик-менеджменту у небанківських платіжних установах необхідні чіткі законодавчі рекомендації від регулятора, які допоможуть формувати та впроваджувати системи управління ризиками на належному рівні.

Загальний висновок по результатам аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» підкреслює складну, але обнадійливу ситуацію компанії в умовах нестабільного ринкового середовища.

PEST-аналіз виявив, що політичні та економічні фактори, такі як військові дії, нестабільність законодавства та інфляція, створюють серйозні ризики для ведення бізнесу. Проте швидкий розвиток технологій надає можливості для впровадження нових рішень і розширення послуг. Соціально-культурні фактори, такі як безробіття та міграція, також можуть вплинути на попит на платіжні послуги. Тож, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним у таких умовах.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має збалансовану централізацію управління та високий рівень спеціалізації, що дозволяє ефективно виконувати функції. Однак висока складність управлінської структури та мо-



жливе перенасичення управлінським апаратом потребують уваги для підвищення ефективності. Фінансові показники свідчать про динамічне зростання доходів і прибутку, що підтверджує успішність бізнес-моделі. Проте зниження показників ліквідності та частки власного капіталу вказує на необхідність ретельного управління фінансовими ресурсами.

Оцінка сильних і слабких сторін виявила, що ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» має міцні позиції на платіжному ринку, однак є також й слабкі сторони, такі як мотивація персоналу та організаційна культура. Рекомендується зосередитися на покращенні цих аспектів, щоб підвищити загальну ефективність компанії та її конкурентоспроможність.

В цілому, ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» демонструє позитивну динаміку розвитку, проте для збереження стабільності та подальшого зростання важливо враховувати зовнішні ризики та вдосконалювати внутрішні процеси. Це дозволить компанії ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та досягати стратегічних цілей.

Дослідження ризик-профілю ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» виявляє наявність різноманітних ризиків, які можуть суттєво вплинути на його діяльність у сучасному українському ринку, що характеризується високим рівнем невизначеності. Відзначені ризики включають комплаєнс, операційний, кредитний, ліквідності та ринковий ризики, які оцінюються за допомогою комбінації ймовірності та наслідків, що дозволяє створити цілісну «картину» загроз. Операційний ризик оцінюється як суттєвий, що підкреслює потребу в підвищенні ефективності внутрішніх процесів і процедур для зменшення можливих втрат. Комплаєнс ризик та кредитний ризик мають вагомий потенційний вплив, що вимагає особливої уваги та розробки стратегій для їх управління. Ризик ліквідності має помірний вплив, що вказує на важливість підтримки належного рівня ліквідності для забезпечення стабільності платіжної установи в умовах непередбачених фінансових труднощів. Ринковий ризик, який оцінюється як низький, може вимагати моніторингу, але наразі не є пріоритетним для управлінських дій. Тож, аналіз ризиків свідчить про необхідність зосередження зусиль управлінського персоналу ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» на управлінні найбільш критичними ризиками для

підтримки стабільності та довгострокової життєздатності платіжної установи.

Поєднання бальної та вартісної оцінки ризиків у дослідженні надало можливість провести більш глибокий і детальний аналіз фінансових загроз, що стоять перед ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Використання бальної системи оцінки ризиків стало першим важливим кроком у формуванні об'єктивної картини ризикових факторів, оскільки дозволяє чітко класифікувати та виокремити різні категорії ризиків на основі їхньої сутності та впливу на діяльність компанії. Вона дозволяє виявити основні слабкі місця в СУР установи. Зокрема, завдяки цій системі отримана інформація про ризики, які мають найбільший потенційний вплив на фінансові результати ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» і потребують термінового реагування. Аналіз отриманих даних показує, що в кожній категорії ризиків існують різні рівні допустимого ризику, ліміти, толерантність і резерви.

Вартісна оцінка ризиків може слугувати основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління ризиками. Цей підхід сприяє підвищенню загальної фінансової стійкості ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», оскільки дозволяє зосередити зусилля на критичних зонах ризику, що потребують термінового реагування. Тож, правильне поєднання бальної та вартісної оцінок забезпечує компанії можливість не лише виявити, але й ефективно управляти ризиками, що, безсумнівно, має велике значення для збереження її конкурентоспроможності в умовах нестабільного фінансового середовища.

Цей комплексний підхід до оцінки ризиків допомагає забезпечити більш ефективне управління фінансовими загрозами, що в свою чергу сприяє стабільності та розвитку ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» у майбутньому. Тож, систематичне застосування бальної та вартісної оцінки ризиків не лише підвищує обізнаність про існуючі загрози, але й створює базу для проактивного управління ризиками, що дозволяє ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Для ефективного управління ризиками в небанківських платіжних установах, таких як ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», існує необхідність не лише у виявленні та оцінці основних видів ризиків, але й у систематичному вдосконаленні

організаційної структури управління ризиками, а також впровадженні дієвої системи управлінської звітності.

Основні проблеми побудови організаційної структури небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг стосуються фрагментації відповідальності між відділами, складнощів у прийнятті рішень через багаторівневу ієрархію, перевантаження контролюючих функцій, дублювання обов'язків між ризик-менеджментом та комплаєнсом, а також відсутності колегіального дорадчого органу – Комітету з управління ризиками.

Рекомендовані заходи спрямовані на оптимізацію структури системи управління ризиками, зокрема через створення Комітету з управління ризиками, впровадження сучасних технологічних рішень для моніторингу та автоматизації процесів, розмежування обов'язків між різними лініями захисту та покращення комунікації між підрозділами.

Удосконалення цих елементів сприятиме кращій координації дій, прискоренню реагування на ризики, зниженню рівня бюрократії та підвищенню загальної прозорості в процесі управління ризиками.

Застосування цих рекомендацій дозволить не тільки підвищити якість управління ризиками у небанківських платіжних установ – надавачах платіжних послуг, але й зміцнити позиції компанії на ринку платіжних послуг, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити більш стабільну роботу в умовах нестабільного середовища з високим ступенем ризику.

Наступним ключовим кроком у вдосконаленні системи ризик-менеджменту небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг є запровадження ефективної системи управлінської звітності. Впровадження системи управлінської звітності дозволить підвищити якість ухвалення рішень на основі актуальних даних та прогнозів. Саме інтеграція сучасних звітних інструментів забезпечить краще розуміння поточних ризикових профілів і дозволить керівництву швидко реагувати на зміни, мінімізуючи можливі втрати.

У сучасних умовах функціонування фінансових установ, зокрема надавачів платіжних послуг, ефективне управління ризиками набуває вирішального

значення для забезпечення стабільної та безпечної діяльності. Впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту стає необхідною складовою корпоративного управління, оскільки дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати ризики, але й швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Зважаючи на нестабільну ситуацію, зокрема під впливом військових дій в Україні, платіжні установи стикаються з підвищеними ризиками, такими як непередбачуваність ринків, кіберзагрози, загрози безпеці даних, регуляторні та правові ризики. Це зумовлює необхідність у створенні надійної системи управління ризиками, яка може адаптуватися до швидких змін та забезпечувати прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних.

Запропонована система управлінської звітності для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг передбачає чітко визначену періодичність подання звітів, включаючи щоденне оновлення бази подій ризиків, щомісячні реєстри ризиків, щоквартальні звіти з ризиків та комплаєнс-ризиків і річний звіт дотримання профілю-ризиків. Такий підхід забезпечує оперативність у виявленні ризиків і надає гнучкість у реагуванні на них.

Ключовими перевагами впровадження системи є поліпшення контролю над ризиками та підвищення прозорості управлінських процесів. Постійний моніторинг і оцінка ризиків дозволяють виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та уникати великих втрат. Це підвищує стійкість компанії до непередбачуваних факторів та забезпечує її конкурентоспроможність на платіжному ринку.

Запропонована система управлінської звітності для небанківських платіжних установ – надавачів платіжних послуг стане важливим інструментом підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її стабільності в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Вона дозволить небанківським платіжним установам – надавачам платіжних послуг не тільки відповідати вимогам сьогодення, але й активно розвиватися, зміцнюючи свої позиції на ринку фінансових послуг, зберігаючи свою надійність і репутацію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 20.06.2024).
2. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 20.06.2024).
3. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2320> (дата звернення: 20.06.2024).
4. Про кредитні спілки: Закон України від 14.07.2023 р. № 3254-IX. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#n1363> (дата звернення: 01.01.2024).
5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.09.2024).
6. Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг: затв. постановою Правління НБУ від 29.12.2023 № 199. Офіційний вісник України. 2024. № 11. Ст. 740.
7. Положення про порядок здійснення авторизації діяльності надавачів фінансових платіжних послуг та обмежених платіжних послуг: затв. постановою Правління НБУ від 07.10.2022 № 217. Офіційний вісник України. 2022. № 82. Ст. 315.
8. Положення про вимоги до системи управління страховика: затв. постановою Правління НБУ від 27.12.2023 № 194. Офіційний вісник України. 2024. № 11. Ст. 619.
9. Бороденко Т.М., Буряченко А.Є. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг / Економіка та суспільство, 2023. № 57. С. 74-77.
10. Буга Г.С., Громенко Ю.О. Зарубіжний досвід діяльності небанківських фінансових установ / Правовий часопис Донбасу, 2024. № 1(86). С. 27-31.

11. Буга Г.С. Історико-правові передумови становлення небанківських фінансових установ на території України / Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2021. № 21. С. 142-147.
12. Деревко Ю.О. Функціонування небанківських фінансових установ в умовах сучасних викликів / Причорноморські економічні студії, 2024. № 86. С. 134-139.
13. Дмитренко Є.В. Стратегія управління ризиками. Політика управління ризиками. Профіль ризиків (для надавачів фінансових послуг) / Офіційний електронний бюлетень «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій», 2024. Випуск № 83 (№ 127940). С. 7.
14. Дребот Н.П., Танчак А.Я. Тенденції розвитку небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг України / Науковий вісник НЛТУ, 2020. № 1, т. 30. С. 109-114.
15. Жигало І.І. Статистичне оцінювання розвитку фінансових компаній в Україні / Вісник соціально-економічних досліджень, 2019. № 2-3 (70-71). С.145-156.
16. Коваленко В.В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти. Монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 304.
17. Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують / Національний технічний університет України «КПІ», 2021. С. 1-9.
18. Міщенко В.І. Управління операційними ризиками в платіжних системах / Економічний простір, 2023. № 183. С. 79-87
19. Новак А.Ф., Юхимчук Я.М. Сучасний стан та тенденції розвитку українського ринку небанківських фінансових послуг / Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», 2021. № 21(49). С. 82-87.
20. Петрашко Л.П., Дибя М.І. Фінансові ринки: навчальний посібник. Київ, КНЕУ, 2012. С. 34
21. Пшик Б.І. Сучасні проблеми розвитку ринків небанківських фінансових послуг в Україні та шляхи їх вирішення / Ефективна економіка, 2019. № 9. С. 1-8.

22. Пшик Б.І. Розвиток ринків небанківських фінансових послуг в Україні: основні проблеми та шляхи їх вирішення / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. № 16. С. 988-992.
23. Самура Ю.О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій / Мукачівський державний університет, 2018. Випуск № 15. С. 732-738.
24. Семенов А.Ю. Діяльність небанківських фінансових установ у контексті економічного зростання / Вісник Запорізького національного університету, 2011. № 1(9). С. 139-148.
25. Ситник І.П. Оновлення платіжної системи України як дієвий механізм її подальшої інтеграції у європейський і світовий платіжний простір / Ефективна економіка, 2019. № 4. С. 1-7.
26. Сопін Є.О. Удосконалення методичних основ оцінки ризиків надавачів платіжних послуг у цифровій економіці / Актуальні проблеми економіки, 2020. №7-8 (229), С. 93-104.
27. Чуб П.Б. Система ризик-менеджменту та її вплив на фінансову стійкість банку / Вчені записки. Функціональна економіка, 2017. № 15. С. 52-57.
28. Шовкопляс Г.М. Європейський досвід та рекомендації щодо регулювання ринків фінансових послуг в Україні / Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, 2021. № 22. С. 215-219.
29. Шульга Н.П. Інтегрована система управління ризиками банку: Монографія. Київ / Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. С. 440.
30. Статут ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».
31. Організаційна структура ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».
32. Положення про відділ ризик-менеджменту в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджене протоколом Загальних зборів учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 12/01/2024-1 від 12.01.2024 р.
33. Посадова інструкція начальника відділу ризик-менеджменту в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджене протоколом Загальних зборів учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 12/01/2024-1 від 12.01.2024 р.

34. Положення про відділ комплаєнс в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджене протоколом Загальних зборів учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 12/01/2024-1 від 12.01.2024 р.
35. Посадова інструкція начальника відділу комплаєнс в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджене протоколом Загальних зборів учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 12/01/2024-1 від 12.01.2024 р.
36. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджене протоколом Загальних зборів учасників
37. ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 12/01/2024-1 від 12.01.2024 р..
38. Стратегія та Політика управління ризиками в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджена протоколом Загальних зборів учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 12/01/2024-1 від 12.01.2024 р.
39. Порядок управління комплаєнс-ризиком в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», затверджена протоколом Загальних зборів учасників ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» № 25/03/2024-1 від 25.03.2024 р..
40. Баланс (звіту про фінансовий стан) ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» станом на 31.12.2021 р.
41. Звіт про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за 2021 р.
42. Баланс (звіту про фінансовий стан) ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» станом на 31.12.2022 р.
43. Звіт про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» за 2022 р.
44. Баланс (звіту про фінансовий стан) ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» станом на 31.12.2023 р.
45. Концепція побудови систем корпоративного управління, управління ризиками, внутрішнього контролю в небанківських фінансових установах та небанківських фінансових групах: презентація НБУ, 09.09.2021 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Presentation\\_nonbanks\\_29-06-2022.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Presentation_nonbanks_29-06-2022.pdf?v=7) (дата звернення: 16.09.2024).



46. Аналітичний звіт (огляд) Financial Stability Board "Global Shadow Banking Monitoring Report". URL: <https://www.fsb.org/2023/12/global-monitoring-report-on-non-bank-financial-intermediation-2023/> (дата звернення: 16.09.2024).
47. Аналітичний звіт (огляд) International Monetary Fund "Global Financial Stability Report". URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (дата звернення: 16.09.2024).
48. Аналітичний звіт (огляд) Bank for International Settlements «BIS Quarterly Review». URL: <https://www.bis.org/quarterlyreviews/index.htm> (дата звернення: 16.09.2024).
49. Аналітичний звіт (огляд) European Commission "Green Paper on the Long-Term Financing of the European Economy". <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0150:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 16.09.2024).
50. Аналітичний звіт (огляд) European Commission «Payment Services Directive (PSD2)». URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/intro/mip-online/2018/html/1803\\_revisedpsd.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/intro/mip-online/2018/html/1803_revisedpsd.en.html) (дата звернення: 16.09.2024).
51. Аналітичний звіт (огляд) Bank for International Settlements "Payment Systems in the Group of Ten Countries". URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d08.pdf> (дата звернення: 16.09.2024).
52. Аналітичний звіт (огляд) International Monetary Fund "Payment Systems in the Financial Sector". URL: <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/e2e981f4-fef6-4d0e-baa1-8f0d137899e6/sectionIV-6.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-e2e981f4-fef6-4d0e-baa1-8f0d137899e6-m3fw7hb> (дата звернення: 16.09.2024).
53. Аналітичний звіт (огляд) Financial Stability Board "Principles for Financial Market Infrastructures" URL: [https://www.bis.org/cpmi/info\\_pfmi.htm](https://www.bis.org/cpmi/info_pfmi.htm) (дата звернення: 16.09.2024).
54. Статистичні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
55. Новини ліцензування та реєстрації фінансового сектору у серпні 2024 року, Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-serpni-na->

rinku-nebankivskih-finansovih-poslug-zyavilosya-tri-novih-uchasniki-sim-nebankivskih-ustanov-zalishili-rinok.

56. Міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2018. «Risk Management – Guidelines». URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000> (дата звернення: 16.09.2024).
57. Стандарти «Enterprise Risk Management Framework COSO». URL: <https://www.coso.org/> (дата звернення: 16.09.2024).
58. Лист НБУ № 31-0005/73111 від 29.09.2024 р.

## ДОДАТКИ





**CASCAD.**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «АП.МІ ФІНАНС»

Код ЄДРПОУ	40461899
Місцезнаходження	0103, м. Київ, вул. Бойчука Михайла, буд. 4А
Телефон	+38 050 332 34 42
Сайт	cascad.com
E-mail	info@upme-finance.com

№ 05/11-2024 від 05.11.2024 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження наукових розробок та практичних рекомендацій**  
**у ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС»**

На основі наукових розробок та практичних рекомендацій ДМИТРЕНКА Євгена Володимировича викладених у кваліфікаційній роботі магістра за темою: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У НЕБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ УСТАНОВАХ» було впроваджено низку заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління ризиками у ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС».

Результати впровадження відображаються у таких напрямках:

**Удосконалення організаційної структури системи ризик-менеджменту.** У рамках цього етапу було впроваджено зміни в організаційній структурі ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», що підвищили ефективність управління ризиками. Зокрема, створено колегіальний дорадчий орган – Комітет з управління ризиками.

**Впровадження системи управлінської звітності з питань ризик-менеджменту.** Було розроблено та інтегровано систему управлінської звітності з питань ризик-менеджменту, яка включає регулярне надання звітів керівництву компанії. Така звітність дозволяє відслідковувати ключові ризикові індикатори та оперативно реагувати на зміну ризикового профілю. Система звітності охоплює всі ключові напрямки ризик-менеджменту, забезпечуючи цілісний аналіз ризиків, що дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення.

**Кількісна оцінка ризиків (визначення лімітів, толерантності та буферу).** На основі розробленої методології впроваджено кількісну оцінку ризиків, що включає визначення лімітів ризиків, рівнів толерантності до ризику та створення буферів для покриття непередбачених втрат. Встановлення чітких лімітів та меж толерантності дозволило ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС» оптимізувати управління ризиками.

**Висновок.** Впровадження зазначених змін сприяло підвищенню ефективності управління ризиками в ТОВ «ФК «АП.МІ ФІНАНС», що позитивно вплинуло на стабільність та надійність діяльності платіжної установи в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові розробки та практичні рекомендації ДМИТРЕНКА Євгена Володимировича забезпечили створення дієвої системи ризик-менеджменту, яка відповідає сучасним вимогам та дозволяє управляти ризиками на високому рівні.

/ Генеральний директор



Андрій ВЕРЕМЧУК