

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра **економічного аналізу і фінансів**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

здобувача **Куклич Аріни Сергіївни**

(ПІБ)

академічної групи **072м-24з-1 (заочна форма навчання)**

(шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: **«Фінанси, банківська справа та страхування»**

на тему: « **Управління ризиками банку (на прикладі АТ КБ**

"ПриватБанк")»

| Керівники | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою | | Підпис |
|---------------------------|-----------------------|------------------|---------------|--------|
| | | рейтинговою | інституційною | |
| Кваліфікаційної роботи | | | | |
| Рецензент | | | | |
| Нормоконтролер | Федорова О.Г. | | | |

Дніпро
2025

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
економічного аналізу і фінансів
(повна назва)

_____ **О.В. Усатенко**
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра**

здобувачу **Куклич Аріні Сергіївні** _____ академічної групи **072м-24з-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Управління ризиками банку (на прикладі АТ КБ
"ПриватБанк")»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р №1272-с**

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|--------------------------|---|-----------------------|
| ВСТУП | Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи | 01.09.2025-14.09.2025 |
| Розділ 1 | Теоретичні основи управління ризиками у банківській діяльності | 15.09.2025-28.09.2025 |
| Розділ 2 | Аналіз системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» | 29.09.2025-19.10.2025 |
| Розділ 3 | Шляхи вдосконалення системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» | 20.10.2025-02.11.2025 |
| Розділ 4 | Розрахунок ефективності запропонованих заходів | 3.11.2025-23.11.2025 |
| ВИСНОВКИ | | 24.11.2025-30.11.2025 |
| Демонстраційний матеріал | Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту | 01.12.2025-07.12.2025 |

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

В.М. Дереза

_____ (прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **09.06.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

А.С. Куклич

_____ (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Куклич А.С. – Управління ризиками банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні важливості ефективного управління банківськими ризиками, аналізі чинної системи ризик-менеджменту та визначенні напрямів її вдосконалення з метою підвищення фінансової стійкості й операційної надійності АТ КБ «ПриватБанк».

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління банківськими ризиками. Подано їхню сутність, класифікацію та принципи оцінювання відповідно до міжнародних стандартів і регулятивних вимог.

У другому розділі проаналізовано систему управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» та її ефективність. Визначено динаміку ключових показників ризиковості та окреслено основні проблеми функціонування чинної моделі ризик-менеджменту.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення ризик-менеджменту банку на основі виявлених недоліків. Рекомендації охоплюють модернізацію процесів ідентифікації та оцінювання ризиків, посилення автоматизації й удосконалення інформаційно-аналітичної інфраструктури.

У четвертому розділі здійснено розрахунок економічного ефекту від запропонованих удосконалень та визначено прогностичні показники діяльності банку.

БАНКІВСЬКА УСТАНОВА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

ABSTRACT

Kuklich A.S. – Bank risk management (based on the example of JSC CB «PrivatBank»). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate the importance of effective bank risk management, analyze the current risk management system, and identify areas for improvement in order to increase the financial stability and operational reliability of JSC CB PrivatBank.

The first chapter reveals the theoretical foundations of bank risk management. Their essence, classification, and assessment principles are presented in accordance with international standards and regulatory requirements.

The second chapter analyzes the risk management system at JSC CB PrivatBank and its effectiveness. The dynamics of key risk indicators are determined, and the main problems of the current risk management model are outlined.

The third chapter proposes directions for improving the bank's risk management based on the identified shortcomings. The recommendations cover the modernization of risk identification and assessment processes, increased automation, and improvement of the information and analytical infrastructure.

The fourth section calculates the economic effect of the proposed improvements and determines the bank's forecast performance indicators.

BANKING INSTITUTION, RISK MANAGEMENT, BANKING RISKS,
RISK MANAGEMENT.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 9 |
| 1.1 Сутність поняття «ризик» та його класифікація у банківській діяльності..... | 9 |
| 1.2 Основні види банківських ризиків та їх характеристика..... | 13 |
| 1.3 Методи оцінювання та інструменти управління ризиками банку..... | 20 |
| 1.4 Нормативно-правове забезпечення процесу управління ризиками в Україні..... | 26 |
| Висновки до розділу 1..... | 30 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..... | 33 |
| 2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»..... | 33 |
| 2.2 Аналіз основних фінансових показників діяльності банку..... | 37 |
| 2.3 Дослідження системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк»..... | 49 |
| 2.4 Оцінка ефективності управління ризиками у банку..... | 54 |
| Висновки до розділу 2..... | 60 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..... | 62 |
| 3.1 Удосконалення методів виявлення та оцінювання банківських ризиків..... | 62 |
| 3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками..... | 69 |
| Висновки до розділу 3..... | 73 |
| РОЗДІЛ 4 РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ..... | 75 |
| 4.1 Розрахунок економічного ефекту від упровадження вдосконаленої системи управління ризиками..... | 75 |
| 4.2 Прогнозні показники діяльності банку після реалізації рекомендацій..... | 80 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Висновок до розділу 4..... | 85 |
| ВИСНОВКИ..... | 87 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 89 |
| ДОДАТКИ..... | 94 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна банківська система України функціонує в умовах постійних економічних змін, фінансових викликів та воєнної невизначеності, що значно підвищує рівень ризиків у діяльності фінансових установ. Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту банку, оскільки саме від ефективності ризик-менеджменту залежить його фінансова стабільність, конкурентоспроможність і довіра клієнтів. Враховуючи масштаб діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як одного з найбільших банків України, питання своєчасного виявлення, оцінки та мінімізації ризиків набуває особливого значення. В умовах воєнного стану, зниження економічної активності, коливань валютного курсу та зростання частки проблемних кредитів ефективна система управління ризиками стає запорукою стабільного функціонування банку та всієї фінансової системи держави. Тому дослідження управління ризиками на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» є вкрай актуальним і має як наукове, так і практичне значення.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ, аналізі сучасного стану та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками у банківській діяльності на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність, класифікацію та основні види банківських ризиків;
- дослідити методи оцінки та управління ризиками у банківській діяльності;
- провести аналіз ризиків і оцінку ефективності системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити основні проблеми та недоліки у процесі управління ризиками;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками в банку з урахуванням сучасних економічних умов.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками у банківській діяльності.

Предметом дослідження є система управління банківськими ризиками, її структура, методи, інструменти та напрями вдосконалення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема методи аналізу й синтезу – для розкриття сутності ризиків та управління ними; порівняльний і структурно-логічний аналіз – для побудови системи ризик-менеджменту; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності банку; коефіцієнтний та графічний методи – для візуалізації результатів дослідження; а також методи прогнозування для визначення тенденцій розвитку системи управління ризиками.

Прикладна цінність отриманих результатів полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій для вдосконалення процесів управління ризиками у комерційних банках України, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані підходи можуть сприяти підвищенню ефективності ризик-менеджменту, стабілізації фінансових результатів банку та зміцненню його позицій на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи та їх практична значущість висвітлені на міжнародній науково-практичній конференції: «Innovative Research in Science and Economy».

Особистий внесок автора. Кваліфікаційна робота є самостійною працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність поняття «ризик» та його класифікація у банківській діяльності

Людська діяльність у всі історичні періоди супроводжувалася певним рівнем ризику. Його поява зумовлювалася як особистими рішеннями людини, так і впливом зовнішніх факторів, незалежних від її волі. З розвитком суспільства, ускладненням і розширенням сфер діяльності збільшувався перелік потенційних загроз, змінювався їх характер, масштаби та сила впливу.

Сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності ризику, що пояснюється багатогранністю цього явища, а також недостатньою увагою до нього з боку господарського законодавства й управлінської практики в реальному секторі економіки [1].

Під час визначення сутності економічної категорії ризику дослідники підкреслюють його тісний зв'язок із конфліктністю, результативністю та невизначеністю. Конфліктність зумовлена подвійною – суб'єктивно-об'єктивною – природою ризику, тобто суперечностями між реально існуючими ризиковими ситуаціями та їх суб'єктивним сприйняттям. Невизначеність же пов'язана з неможливістю точно оцінити імовірність настання певних подій або масштаб їхніх наслідків. Саме потреба ухвалювати економічні рішення в умовах невизначеності породжує ризик.

Основна відмінність ризику від невизначеності полягає в тому, що ризик передбачає можливість оцінювання ймовірності подій та наслідків їх реалізації. Результативність ризику проявляється у ймовірності відхилення фактичних результатів від запланованих (очікуваних) показників діяльності економічних суб'єктів.

Наукові праці, присвячені проблематиці ризику, містять різні та часто суперечливі підходи до його тлумачення, які умовно поділяють на дві групи. Прихильники першого підходу розглядають ризик як негативне явище, наслідком якого є економічні або фінансові втрати.

Так, представник класичної теорії Дж. Міль трактував ризик як математичне очікування втрат, що можуть виникнути внаслідок прийнятого рішення (тобто ризик розумівся як збиток, спричинений невдалим вибором) [2].

Інші визначення ризику як негативного економічного явища наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Приклади дослідження категорії «ризик» у якості фактору невизначеного результату (позитивного або негативного)

| Автор | Визначення категорії «ризик» |
|--|---|
| А. Маршал, А. Пігу [3] | Ризик – це загроза того, що підприємець зазнає збитків у вигляді додаткових витрат чи одержить доходи нижче тих, на які розраховував |
| А. Загородній, Г. Вознюк, Т. Смовженко [4] | Ризик – це усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами |
| Б. Мільнер, Ф. Ліс [5] | Ризик – це ймовірність несприятливого результату, коли компанія не одержує очікуваного результату |
| І. Бланк [6] | Ризик – це ймовірність виникнення несприятливих наслідків у формі втрати доходу чи капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства |
| М. Хохлов [7] | Ризик – це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають збитку об'єкту, який володіє даним ризиком |

Для ефективного управління банком і мінімізації впливу ризикових чинників важливо чітко розуміти сутність поняття «банківський ризик» та підходи до його класифікації. Саме якісна класифікація є основою системи ризик-менеджменту, а правильний вибір методики оцінювання ризиків дозволяє зменшити потенційні втрати в непередбачуваних умовах сучасного банківського ринку.

Згідно з Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. №361 [8], поняття «ризик» розглядається у двох аспектах. З позиції комерційного банку ризик означає можливість недоотримання запланованого прибутку або зниження

ринкової вартості капіталу під впливом несприятливих зовнішніх чи внутрішніх чинників. У трактуванні Національного банку ризик – це імовірність настання як прогнозованих, так і непередбачуваних подій, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість банку, зокрема на його прибутковість і розмір капіталу.

Банки як суб'єкти господарювання, що працюють на комерційних засадах, у своїй діяльності неминуче стикаються з проблемами виникнення та управління ризиками. Банківські ризики являють собою складну, динамічну систему, структура якої постійно змінюється під впливом інновацій у фінансових технологіях, запровадження нових банківських продуктів, автоматизації операцій, цифровізації платіжних послуг, а також посилення міжнародної інтеграції банківського сектора [9].

У таких умовах особливої актуальності набуває необхідність формування комплексного підходу до систематизації та класифікації ризиків, притаманних банківській діяльності. Варто зазначити, що в науковій літературі відсутнє єдине визначення поняття «банківський ризик», що зумовлює появу різних підходів до його трактування. Огляд основних наукових позицій наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до визначення поняття «банківський ризик»

| Автор | Визначення категорії «банківський ризик» |
|-----------------------|---|
| 1 | 2 |
| Благун І. І. [10] | Банківський ризик розглядається як загроза втрати частини ресурсів банку, понесення збитків, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат у результаті здійснення фінансових операцій порівняно з очікуваними результатами. |
| Дробницька О. Р. [11] | Банківський ризик трактується як ситуативна характеристика, що відображає невизначеність результатів діяльності банку та ймовірність негативного відхилення від запланованих результатів. |
| Жигайло Г. Г. [12] | Банківський ризик – це ймовірність втрати банком коштів, недоотримання запланованого прибутку або понесення додаткових витрат при здійсненні фінансових операцій. |
| Наумчук Н. В. [13] | Банківський ризик – це невизначеність результату діяльності банку, яка може призвести до несприятливих наслідків у разі реалізації негативного сценарію. |

Продовження табл. 1.2.

| 1 | 2 |
|----------------------|--|
| Шило Ж. С. [14] | Банківський ризик – це ймовірність недоотримання прибутку або зниження ринкової вартості капіталу банку через вплив внутрішніх або зовнішніх факторів. |
| Кудіна В. Г. [15] | Банківський ризик визначається як загроза втрат, пов'язана зі специфікою банківських операцій, що здійснюються кредитними установами. |

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «банківський ризик» (табл. 1.2) показує, що в економічній літературі відсутнє єдине, загальновизнане тлумачення цієї категорії. Більшість дослідників погоджуються, що банківський ризик відображає ймовірність виникнення небажаних фінансових наслідків у результаті проведення банківських операцій або ухвалення управлінських рішень. Відмінності між визначеннями зумовлені тим, що окремі автори роблять акцент на різних аспектах цього явища.

Основними чинниками появи ризиків у діяльності банків є [16]:

- невизначеність або неузгодженість поточних, проміжних і стратегічних цілей банку;
- недостатньо якісний аналіз тенденцій розвитку банківської сфери чи висока нестабільність економічного середовища, яка зумовлює випадковість окремих процесів;
- обмежений час для об'єктивного оцінювання ситуації, у якій перебуває банк;
- неповна або неточна інформація щодо динаміки діяльності банку чи можливих змін фінансового стану його клієнтів.

Отже, з позиції можливості оцінювання банківські ризики поділяються на дві основні категорії:

- ризики, що піддаються кількісному вимірюванню – фінансові ризики;
- ризики, що не піддаються кількісній оцінці – функціональні та зовнішні ризики.

Найбільш чисельну групу становлять фінансові ризики, які визначаються імовірністю грошових втрат і пов'язані з непередбаченими змінами в обсягах,

дохідності, вартості чи структури активів і пасивів банку. Внутрішні ризики за сферою виникнення належать переважно до фінансових і охоплюють такі види, як кредитний, ризик ліквідності, валютний, ринковий, процентний, ризик зміни ресурсної бази тощо. Порівняно із зовнішніми, внутрішні ризики легше ідентифікувати та контролювати.

До зовнішніх ризиків належать ті, що зумовлені змінами у зовнішньому середовищі функціонування банку і не залежать безпосередньо від його управлінських рішень. Серед них – ризики, пов’язані з економічними кризами, політичною нестабільністю, військовими діями, заборонаю міжнародних платежів, націоналізацією, стихійними лихами, змінами у законодавстві чи неадекватним правовим регулюванням.

У науковій літературі також виділяють два підходи до розуміння сутності ризику [17]:

- перший підхід розглядає ризик виключно як негативне явище, що призводить до економічних або фінансових втрат;
- другий підхід передбачає, що ризик може мати не лише негативні, а й позитивні наслідки, відкриваючи можливості для отримання додаткового прибутку чи підвищення конкурентоспроможності банку.

Таким чином, банківський ризик є невід’ємним елементом діяльності фінансових установ, який водночас несе загрозу втрат, але й створює потенціал для розвитку та підвищення ефективності. Усвідомлення природи ризику, його класифікація та системне управління ним дозволяють банкам забезпечувати стабільність своєї діяльності, підтримувати довіру клієнтів і зміцнювати позиції на ринку.

1.2. Основні види банківських ризиків та їх характеристика

Згідно з Положенням про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64 (із подальшими змінами)

[18], банки зобов'язані здійснювати ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і управління основними видами ризиків, а також іншими суттєвими ризиками, на які вони наражаються у своїй діяльності.

З метою узагальнення та наочного представлення офіційного підходу до класифікації банківських ризиків складено табл. 1.3, у якій систематизовано класифікацію ризиків відповідно до зазначеного Положення НБУ. Відповідно до нього, Національний банк України виокремлює категорію суттєвих ризиків, до якої належать такі ключові типи: кредитний ризик; ризик ліквідності; процентний ризик банківської книги; ринковий ризик; операційний ризик; комплаєнс-ризик; ESG-ризиків та інші. Разом із тим, банки мають право самостійно визначати додаткові суттєві ризики, характерні для їхньої діяльності.

Таблиця 1.3 – Класифікація банківських ризиків відповідно до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах

| Вид ризику | Опис |
|------------------------------------|--|
| Кредитний ризик | Ризик втрат, пов'язаних із невиконанням боржником або контрагентом своїх фінансових зобов'язань перед банком. |
| Ризик ліквідності | Ризик нездатності банку своєчасно виконати свої зобов'язання без значних втрат через нестачу ліквідних коштів. |
| Процентний ризик банківської книги | Ризик негативного впливу змін процентних ставок на доходи банку та вартість його активів і зобов'язань, що обліковуються поза торговельною книгою. |
| Ринковий ризик | Ризик втрат унаслідок змін ринкових цін на фінансові інструменти, включаючи валютний ризик, ризик зміни процентних ставок, ризик зміни цін на акції та інші інструменти. |
| Операційний ризик | Ризик втрат, зумовлених помилками у внутрішніх процесах, системах, діях персоналу чи зовнішніх подіях, а також ризиками, пов'язаними з ІКТ, інформаційною безпекою та кіберзагрозами. |
| Комплаєнс-ризик | Ризик втрат або санкцій, що виникають унаслідок недотримання банком законодавства, нормативно-правових актів, внутрішніх політик та процедур, а також етичних стандартів. |
| ESG-ризиків | Ризики, пов'язані з екологічними, соціальними аспектами та управлінням. |
| Інші суттєві ризики | Ризики, які банк визнає суттєвими з огляду на специфіку своєї діяльності — зокрема стратегічний, репутаційний, концентрації, країни, моделі чи правових змін. Критерії суттєвості та методики їх виявлення банк встановлює самостійно. |

Отже, регуляторний підхід, закріплений у нормативних актах НБУ, ґрунтується на деталізації структури окремих ризиків і конкретизації їхніх складових. Зокрема, ринковий ризик уже включає в себе валютний ризик, а юридичний ризик розглядається як складова операційного ризику.

Також спостерігається розширення трактувань окремих категорій. Наприклад, у межах кредитного ризику виокремлюють його підвиди – ризик країни, трансфертний ризик, ризик контрагента, ризик інвестицій у дочірні компанії. Для процентного ризику банківської книги визначаються елементи ризику розривів, опціонності та базисного ризику.

У структурі ринкового ризику виділяють такі складові: ризик дефолту, ризик кредитного спреда, ризик волатильності, процентний ризик торгової книги, фондовий, валютний і товарний ризику.

Такий рівень деталізації, властивий регуляторному підходу, забезпечує єдність підходів до оцінювання ризиків у банківському секторі, підвищує ефективність ризик-менеджменту та сприяє зміцненню фінансової стійкості банківської системи загалом.

Серед сучасних категорій ризиків, на які також звертає увагу нормативний документ, виокремлюються ризик розрахунків і ризик концентрації. Їхнє виділення свідчить про посилення регуляторного контролю за фінансовою стійкістю банків в умовах зростання внутрішніх і зовнішніх викликів.

Ризик концентрації посідає важливе місце в системі оцінювання банківських ризиків і враховується під час аналізу всіх інших їх видів. Його сутність полягає у всебічній оцінці концентрації активів та зобов'язань банку за різними критеріями – окремими боржниками чи контрагентами, групами пов'язаних осіб, видами економічної діяльності, географічними регіонами, бізнес-лініями, продуктами, а також контрагентами, чия фінансова стійкість залежить від однієї галузі чи ключового продукту [19].

Крім того, оцінювання ризику концентрації охоплює аналіз класів боржників відповідно до методології Національного банку України, видів забезпечення, валютних позицій та інших показників, які визначає сам банк.

Окремої уваги заслуговують ризик інформаційної безпеки та ризик інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ-ризик), що належать до складу операційного ризику. Вони виникають у випадках порушення конфіденційності, цілісності чи доступності інформації в інформаційних системах банку, а також через помилки у внутрішніх процесах або під впливом зовнішніх чинників – зокрема, кібератак чи недостатнього рівня фізичної безпеки.

До ІКТ-ризиків також відносяться збої та несправності в роботі інформаційно-комунікаційних систем, їхня невідповідність потребам банку або недоліки в управлінні цими технологіями, що може призвести до порушень стабільності функціонування банківських процесів [18].

Активне впровадження фінансових технологій (FinTech) у банківську сферу докорінно змінює традиційні підходи до надання фінансових послуг, але водночас створює нові види технологічних ризиків, які мають специфічний характер і потребують окремої класифікації для забезпечення ефективного та системного управління ними [20].

Сучасні наукові дослідження та практичні аналітичні звіти виокремлюють кілька ключових категорій ризиків, що виникають у процесі використання фінтех-інструментів. До них, зокрема, належать кіберризики, які охоплюють загрози несанкціонованого доступу, кібератак, фішингу, шкідливого програмного забезпечення та інших форм злочинної діяльності в цифровому середовищі. Такі ризики можуть призвести до втрати даних, порушення функціонування інформаційних систем або викрадення коштів клієнтів.

Вагому роль також відіграють ризики збоїв інформаційно-комунікаційних систем, що виникають через технічні несправності обладнання чи програмного забезпечення, відмови серверів, мережеві проблеми або перебої в

електропостачанні, які здатні спричинити тимчасове припинення роботи фінтех-платформ.

Окрему групу становлять моделювальні та алгоритмічні ризики, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованих систем прийняття рішень. Помилки у побудові моделей або їхня непрозорість можуть спричинити некоректні висновки й фінансові втрати.

Крім того, значну увагу приділяють ризикам, пов'язаним із конфіденційністю та захистом персональних даних, які передбачають загрози витоку або неправомірного використання інформації клієнтів, особливо в умовах активного застосування новітніх технологій і хмарних сервісів.

Сучасна ситуація в Україні істотно впливає не лише на формування середовища, що сприяє задоволенню потреб громадян, бізнесу, суспільства й держави, а й на поступальний розвиток країни як демократичної держави, орієнтованої на європейські політичні та економічні стандарти, зокрема у контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

Із впровадженням Політики зі сталого фінансування [21] у банківській сфері з'явилася нова група ризиків – ESG-ризики, що охоплюють екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, працівників, державних інституцій, а також навколишнього середовища) на діяльність банку, а також зворотного впливу самої установи на суспільство та довкілля.

Подібні ризики можуть призвести до суттєвих негативних наслідків – погіршення фінансових результатів, зниження прибутковості, вартості активів чи ділової репутації банків. Як ключові учасники фінансового ринку, банки відіграють важливу роль у підтримці сталого розвитку, а тому мають інтегрувати ESG-ризики у власні системи ризик-менеджменту на всіх рівнях. Це передбачає перегляд бізнес-стратегії, оновлення підходів до управління ризиками, формування ризикових апетитів та забезпечення прозорого розподілу обов'язків у межах трьох ліній захисту [22].

Під ESG-ризиками розуміють не лише загрози, що виникають унаслідок низького рівня сталості (наприклад, екологічних проблем або кліматичних змін), а й ризики, пов'язані з переходом до більш стійких моделей розвитку, які водночас створюють нові економічні виклики та можливості. Вони охоплюють екологічну, соціальну та управлінську складові, впливаючи на фінансову стійкість банків, зокрема на їхню прибутковість, ліквідність і рівень збитковості.

Особливістю банківського сектора є те, що ESG-ризики можуть мати як прямий вплив (наприклад, пошкодження інфраструктури через природні катастрофи), так і опосередкований вплив – через погіршення стану клієнтів. Зокрема, порушення виробничих ланцюгів або зниження платоспроможності позичальників можуть призвести до зростання частки проблемних кредитів і втрат банків.

Крім того, ESG-ризики охоплюють чинники, що можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив на фінансову стійкість банків, їхніх клієнтів і на сталий розвиток економіки загалом. Актуальність цієї тематики зростає, оскільки нематеріальні активи, які зазвичай не відображаються у традиційній фінансовій звітності, набувають дедалі більшої ваги в структурі активів банків. Більшість аспектів, пов'язаних із ESG-ризиками, безпосередньо стосуються саме таких активів.

Отже, банківський ризик є невід'ємним елементом банківської діяльності, що водночас створює можливості для отримання прибутку і становить загрозу фінансових втрат. Аналіз наукових підходів свідчить про багатовимірність цієї категорії та відсутність єдиного універсального визначення, що обумовлює потребу у комплексному, системному підході до його ідентифікації, оцінювання та управління.

Розглянуті класифікації банківських ризиків демонструють різноманітність критеріїв і підходів, що дозволяє банкам гнучко адаптувати системи ризик-менеджменту до особливостей власної діяльності, структури портфеля та актуальних викликів фінансового середовища. Важливу роль у

цьому процесі відіграють регуляторні норми Національного банку України, які створюють методологічну основу для стандартизованого управління ключовими видами ризиків і забезпечення фінансової стабільності системи загалом.

Особливе значення мають технологічні ризики, що з'являються внаслідок цифровізації банківської діяльності та розвитку фінтех-рішень. Їх ефективне управління вимагає впровадження сучасних методів контролю, кіберзахисту та технологічного моніторингу, оскільки ці ризики безпосередньо впливають на безперервність операцій та репутацію банків.

Узагальнення теоретичних і практичних підходів дає підстави виділити три ключові групи ризиків:

- специфічні фінансові ризики (кредитний, ліквідності, ринковий, процентний);
- специфічні нефінансові ризики (операційний, ІКТ, комплаєнс, репутаційний тощо);
- зовнішні ризики, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних і природних чинників.

Такий поділ забезпечує цілісність ризик-профілю банку та сприяє формуванню гнучких, адаптивних систем управління ризиками, орієнтованих на підтримання стійкості й конкурентоспроможності установ.

З урахуванням глобальних тенденцій особливої уваги також потребує інтеграція ESG-ризиків (екологічних, соціальних та управлінських) у всі рівні банківського менеджменту. Їх урахування є не лише вимогою сталого розвитку, а й стратегічним фактором підвищення довіри клієнтів, зміцнення репутації та забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Таким чином, сучасна система управління банківськими ризиками має базуватися на поєднанні традиційних фінансових підходів із новими принципами сталого розвитку, що дозволить не лише мінімізувати загрози, а й створити потенціал для інноваційного та відповідального зростання банківського сектору України.

1.3. Методи оцінювання та інструменти управління ризиками банку

Повністю уникнути ризиків неможливо, тому необхідно свідомо та системно ними управляти, враховуючи взаємозв'язок усіх їх видів і постійну змінність рівня під впливом динамічного зовнішнього середовища. У сучасних умовах управління ризиками розглядається як один із ключових напрямів менеджменту. Основна увага приділяється виявленню ризикових сфер і типів ризиків, пошуку ефективних методів їх оцінювання, контролю та моніторингу, а також удосконаленню систем ризик-менеджменту.

З урахуванням специфіки банківської діяльності, головною метою управління банківськими ризиками є підвищення вартості власного капіталу банку при одночасному забезпеченні інтересів усіх зацікавлених сторін – клієнтів, контрагентів, керівництва, працівників, спостережної ради, акціонерів, органів нагляду, рейтингових агентств, інвесторів і кредиторів [23].

Етапи управління банківськими ризиками на мікрорівні представлено на рис. 1.1.

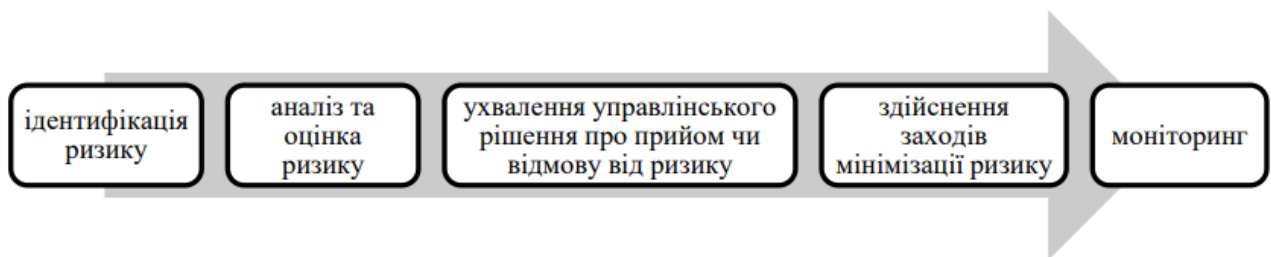


Рис. 1.1 – Етапи управління банківськими ризиками на мікрорівні

Першим етапом є ідентифікація ризику, яка полягає у виявленні всіх потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність банку. На цьому рівні аналізуються внутрішні процеси, фінансові операції, ІТ-системи, кадрові ресурси, а також зовнішні чинники, здатні спричинити збитки або дестабілізувати роботу окремих підрозділів. Метою цього етапу є визначення джерел і видів ризику, що дає змогу своєчасно виявити проблемні ділянки та сформувану основу для подальшої оцінки.

Другий етап – аналіз та оцінка ризику. Він передбачає кількісне й якісне вимірювання імовірності настання ризикових подій та масштабів їх можливого впливу. У процесі оцінки використовуються методи статистичного аналізу, моделювання сценаріїв, а також експертні оцінки. Важливо визначити, наскільки значущим є кожен ризик для банку, щоб установити пріоритети у подальшому управлінні.

Після оцінки здійснюється ухвалення управлінського рішення щодо прийняття або відмови від ризику. Якщо ризик визнано прийнятним, розробляються заходи з його контролю та мінімізації. Якщо ж рівень ризику перевищує допустимий поріг, банк ухвалює рішення щодо відмови від операції, що його породжує, або застосовує інструменти хеджування. На цьому етапі визначається баланс між потенційною вигодою та можливими втратами.

Наступним кроком є здійснення заходів мінімізації ризику, які можуть включати диверсифікацію активів, створення резервів, обмеження ризикових позицій, страхування або впровадження внутрішніх процедур контролю. Основна мета цього етапу – знизити імовірність настання ризикової події та пом'якшити її можливі наслідки.

Завершальним етапом є моніторинг, який забезпечує постійне відстеження рівня ризиків, контроль за ефективністю застосованих заходів і своєчасне реагування на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Моніторинг дає змогу своєчасно оновлювати стратегії управління ризиками, підтримуючи стабільність та адаптивність банківської системи до нових викликів.

Таким чином, ефективне управління банківськими ризиками на мікрорівні створює основу для побудови комплексної системи ризик-менеджменту в межах усього фінансового сектора. Саме з урахуванням цих принципів формуються сучасні підходи до управління ризиками, які поєднують теоретичні засади, практичні інструменти та регуляторні вимоги, спрямовані на забезпечення стабільності банківської діяльності.

Сучасна система управління ризиками в банківському секторі включає комплекс концепцій, методів і практичних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку, моніторинг і зниження потенційних загроз фінансовій стійкості банків. Історично традиційні підходи до ризик-менеджменту ґрунтувалися на аналізі фінансових показників, використанні скорингових моделей, експертних оцінках та дотриманні нормативних вимог, встановлених національними й міжнародними регуляторами банківського нагляду (рис. 1.2).

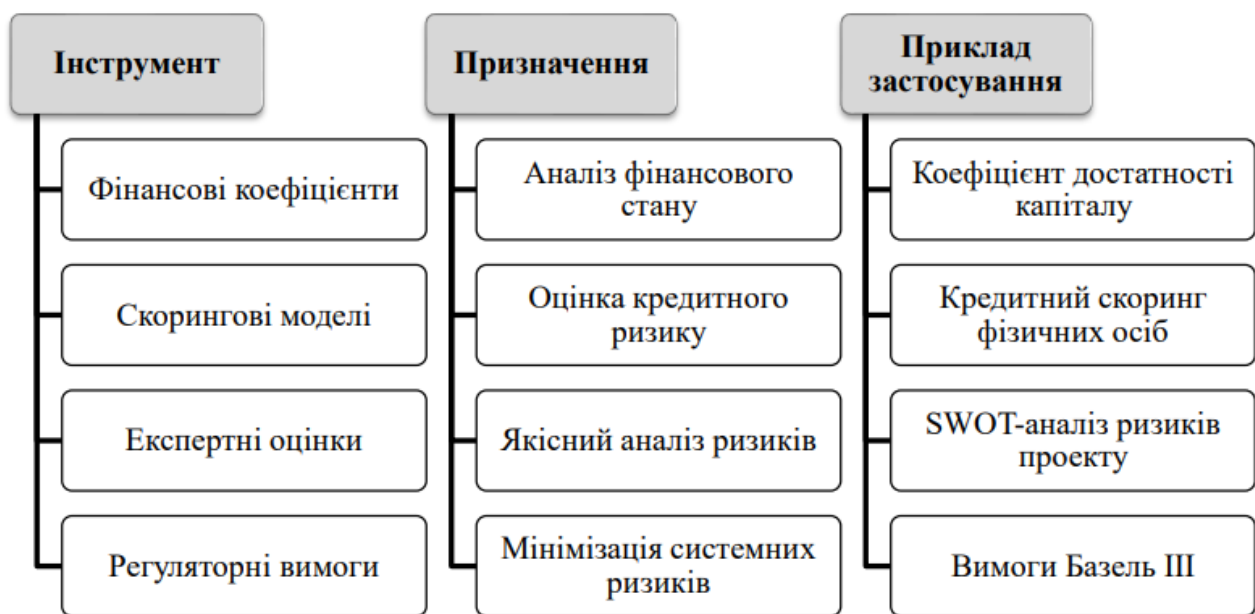


Рис. 1.2 – Традиційні інструменти управління ризиками в банківській діяльності

На рисунку відображено основні інструменти управління ризиками в банківській діяльності, їхнє призначення та приклади практичного застосування. До таких інструментів належать фінансові коефіцієнти, що використовуються для аналізу фінансового стану банку, зокрема для розрахунку коефіцієнта достатності капіталу. Скорингові моделі застосовуються з метою оцінки кредитного ризику позичальників, наприклад у процесі кредитного скорингу фізичних осіб. Експертні оцінки дають змогу проводити якісний аналіз ризиків і визначати сильні та слабкі сторони проектів

за допомогою SWOT-аналізу. Водночас регуляторні вимоги, як-от стандарти Базель III, спрямовані на мінімізацію системних ризиків і підтримання стабільності банківської системи. У сукупності ці інструменти формують основу сучасного ризик-менеджменту, забезпечуючи ефективне виявлення, оцінювання та контроль ризиків у діяльності банків.

Важливе місце в системі управління ризиками посідають регуляторні аспекти. Зокрема, вимоги Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема положення Базель III [24], визначають чіткі стандарти щодо достатності капіталу, ліквідності та проведення стрес-тестування. Дотримання цих норм підвищує стійкість і надійність банків, зміцнює довіру клієнтів, партнерів і наглядових органів, а також сприяє зниженню системних ризиків у фінансовій системі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні вимоги Базель III до банківських установ

| Компонент | Пояснення | Мінімальне значення |
|--|--|---------------------|
| Коефіцієнт достатності капіталу (CAR) | Захист від кредитного ризику | $\geq 8\%$ |
| Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) | Здатність витримати 30-денний стресовий період | $\geq 100\%$ |
| Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) | Довгострокова фінансова стійкість | $\geq 100\%$ |
| Буфер стійкості | Додатковий запас на випадок криз | $\geq 2,5\%$ |

Отже, вимоги Базеля III формують чіткі нормативні орієнтири для зміцнення фінансової стійкості та надійності банківських установ. Їхнє впровадження сприяє посиленню капітальної бази, підвищенню рівня ліквідності та здатності банків ефективно реагувати на кризові ситуації. Дотримання встановлених нормативів дає змогу знизити ризик неплатоспроможності, зміцнити довіру вкладників і забезпечити стабільність фінансової системи загалом. Таким чином, стандарти Базель III виступають важливим інструментом регуляторного нагляду, який підвищує прозорість і результативність управління ризиками у світовій та вітчизняній банківській практиці.

Водночас із розвитком цифрових технологій і зростанням масштабів фінансових операцій спостерігається перехід до інноваційних методів управління ризиками, що базуються на використанні економіко-математичних моделей, алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту та технологій аналізу великих даних (Big Data) (рис. 1.3).

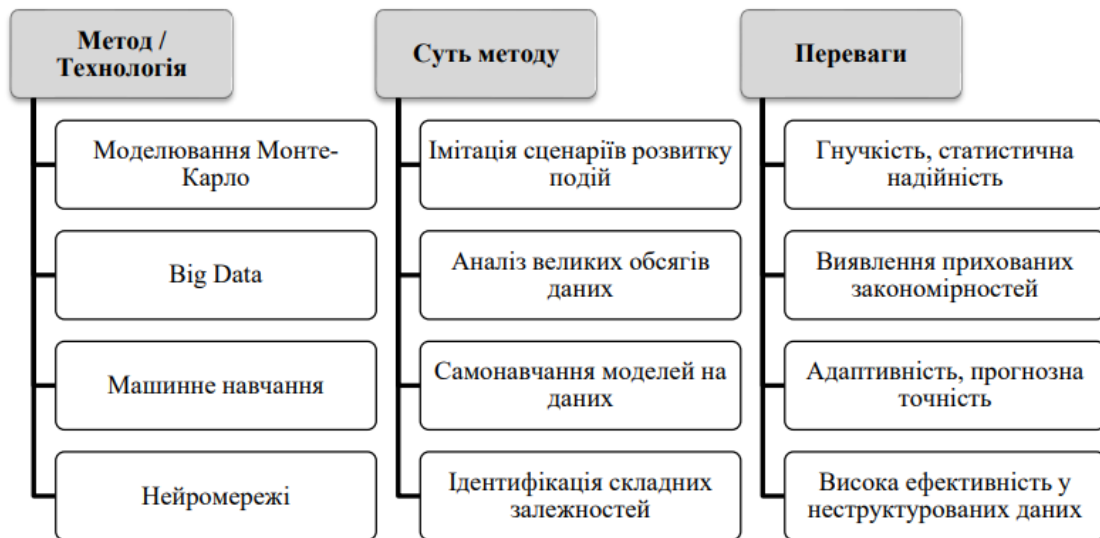


Рис. 1.3 – Інноваційні методи/технології управління ризиками в банківській діяльності

На рис. представлено сучасні методи та технології управління ризиками в банківській сфері, які базуються на аналітичних і цифрових підходах до обробки даних.

Моделювання Монте-Карло використовується для імітації різних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє оцінити можливі наслідки ризикових ситуацій [25]. Основними перевагами цього методу є гнучкість і висока статистична надійність результатів. Big Data забезпечує аналіз великих масивів інформації, допомагаючи виявляти приховані закономірності та взаємозв'язки у фінансових процесах [26]. Машинне навчання ґрунтується на самонавчанні моделей на даних і дозволяє підвищити точність прогнозів, забезпечуючи адаптивність систем ризик-менеджменту до змін середовища [27]. Нейромережі застосовуються для ідентифікації складних нелінійних залежностей,

демонструючи високу ефективність під час роботи з неструктурованими даними [28].

У сукупності ці технології підсилюють аналітичні можливості банків, дозволяють глибше розуміти природу ризиків, прогнозувати потенційні загрози та підвищувати ефективність управлінських рішень у сучасних умовах цифрової трансформації.

Традиційні та інноваційні підходи до управління ризиками суттєво відрізняються за своєю методологією, інструментарієм і глибиною аналітики. Вони відображають еволюцію банківського ризик-менеджменту – від класичних статистичних методів до цифрових технологій, заснованих на обробці великих даних і штучному інтелекті.

Традиційні методи управління ризиками, зображені на рисунку 1.2, включають фінансові коефіцієнти, скорингові моделі, експертні оцінки та регуляторні вимоги. Їх головна перевага полягає у простоті використання, стандартизованості й відповідності нормативним вимогам. Вони дають змогу здійснювати базову оцінку фінансового стану банку, рівня кредитного ризику, а також виявляти системні загрози. Проте такі методи часто мають обмеження щодо точності прогнозів, залежать від суб'єктивних оцінок і не завжди здатні швидко реагувати на динамічні зміни ринку.

Інноваційні методи, до яких належать моделювання Монте-Карло, Big Data, машинне навчання та нейромережі, базуються на глибокій аналітиці й використанні сучасних інформаційних технологій. Вони дозволяють імітувати різні сценарії розвитку подій, аналізувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, автоматично виявляти закономірності та підвищувати точність прогнозів. Завдяки своїй адаптивності й високій швидкості обробки інформації ці методи значно розширюють можливості банків у прогнозуванні, контролі та мінімізації ризиків.

У підсумку, традиційні методи залишаються необхідною базою для дотримання нормативних вимог і стандартів стабільності, тоді як інноваційні технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності ризик-

менеджменту, забезпечуючи глибший аналітичний підхід і стратегічну гнучкість. Оптимальним для сучасних банків є поєднання обох підходів, що дозволяє зберігати баланс між надійністю перевірених методів і перевагами цифрових інновацій у сфері управління ризиками.

1.4. Нормативно-правове забезпечення процесу управління ризиками в Україні

Ефективне управління банківськими ризиками неможливе без належного нормативно-правового регулювання, яке визначає єдині стандарти, принципи та процедури організації системи ризик-менеджменту. В Україні нормативно-правове забезпечення процесу управління ризиками формується під впливом міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, а також на основі національного законодавства та регуляторних актів Національного банку України (НБУ). Впровадження цих вимог спрямоване на забезпечення фінансової стійкості банківської системи, підвищення її прозорості та здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам.

Основа регулювання ризиків у фінансовій сфері України становить Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року №2121-III [29]. Згідно зі статтями цього закону, банки зобов'язані забезпечувати належне управління ризиками, дотримуватися вимог платоспроможності, ліквідності та достатності капіталу. Закон визначає ключові принципи управління ризиками, серед яких – диверсифікація активів, створення резервів під можливі збитки, а також контроль за концентрацією кредитних ризиків.

Крім того, важливу роль відіграє Закон України «Про Національний банк України» [30], який визначає повноваження центрального банку щодо регулювання діяльності банків, зокрема в частині встановлення економічних нормативів, вимог до капіталу та контролю за ризиками. Відповідно до цього закону, НБУ виконує функції макропруденційного нагляду, розробляє

нормативно-правові акти щодо управління ризиками та контролю за стабільністю фінансової системи.

Нормативна діяльність НБУ спрямована на імплементацію міжнародних стандартів управління ризиками, зокрема положень Базельської угоди III, яка визначає мінімальні вимоги до капіталу, ліквідності та системного управління ризиками. У цьому контексті важливим документом є Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління НБУ від 11.06.2018 №64 (зі змінами) [18].

Згідно з цим Положенням, кожен банк зобов'язаний впровадити комплексну систему управління ризиками, яка охоплює всі види ризиків, притаманних його діяльності: кредитний, ринковий, процентний, ліквідності, операційний, комплаєнс-ризик, стратегічний та репутаційний ризики. Документ визначає ключові елементи системи ризик-менеджменту: політику управління ризиками, процедури ідентифікації та моніторингу, контрольні механізми, а також вимоги до організаційної структури банку, включно з функціями спостережної ради, правління та підрозділу з управління ризиками.

Україна, як член світової фінансової спільноти, поступово адаптує свої підходи до управління ризиками відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду. Базель III є продовженням попередніх угод і має на меті зміцнення капітальної бази банків, підвищення рівня ліквідності та забезпечення здатності фінансових установ протистояти кризовим явищам.

Імплементація вимог Базеля III забезпечує підвищення якості ризик-менеджменту через посилення вимог до капіталу, управління ліквідністю та розкриття інформації. Зокрема, банки повинні мати чітку стратегію управління ризиками, політику стрес-тестування та механізми контролю за ризиками у всіх підрозділах.

Таким чином, міжнародні стандарти не лише підвищують прозорість і стійкість фінансової системи, а й сприяють інтеграції України до європейського банківського простору.

НБУ також розробляє обов'язкові до виконання постанови, положення та методичні рекомендації, які визначають порядок оцінювання та моніторингу ризиків. Зокрема, Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України, затверджене постановою НБУ від 02.07.2019 №88 [31], встановлює вимоги до побудови ефективної системи контролю ризиків на рівні кожного банку.

Також важливою є Постанова НБУ №368 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями», яка регламентує процедуру створення резервів під кредитні ризики [32]. Вона визначає порядок оцінювання якості активів, класифікацію позик та підхід до покриття можливих збитків, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість банківської системи.

З метою мінімізації кредитного ризику банки зобов'язані дотримуватися вимог Положення про визначення розміру кредитного ризику банків України, затвердженого постановою НБУ №351 від 30.06.2016 [33]. У ньому встановлено порядок оцінки кредитоспроможності позичальників, формування резервів, а також вимоги до розкриття інформації про кредитні ризики.

Щодо ризику ліквідності, нормативне регулювання здійснюється відповідно до Положення про порядок розрахунку нормативів ліквідності банків, затвердженого постановою НБУ №129 від 22.02.2018 [34]. Цей документ визначає систему показників, які відображають здатність банку виконувати свої зобов'язання у визначені строки без суттєвих фінансових втрат.

В управлінні операційними та ІКТ-ризиками ключову роль відіграє Положення про організацію управління інформаційною безпекою в банках України [35], яке встановлює вимоги щодо захисту інформації, кібербезпеки та безперервності операційних процесів. Нормативна база у цій сфері поступово вдосконалюється з огляду на швидкий розвиток фінансових технологій і зростання загроз кібератак.

Окрему увагу приділено комплаєнс-ризикові, тобто ризику невідповідності діяльності банку законодавству, внутрішнім політикам чи етичним стандартам. Його регулювання забезпечується вимогами Положення про організацію системи комплаєнс-контролю в банках України [36], яке визначає функції комплаєнс-підрозділу, процедури виявлення порушень та порядок їх усунення.

Незважаючи на суттєвий прогрес у гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами, система нормативно-правового забезпечення управління ризиками потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками розвитку мають стати: удосконалення механізмів стрес-тестування банків, посилення ролі корпоративного управління, впровадження вимог ESG-ризиків (екологічних, соціальних та управлінських), а також розвиток механізмів управління системними ризиками на рівні банківських груп.

Важливим етапом на цьому шляху є реалізація положень Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [37], яка передбачає запровадження ризик-орієнтованого нагляду, цифровізацію процесів аналізу ризиків і посилення прозорості фінансової звітності. Особлива увага приділяється інтеграції принципів сталого розвитку у банківську практику, що відповідає європейським тенденціям щодо фінансової відповідальності та екологічної безпеки.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління ризиками в Україні формується на основі поєднання міжнародних стандартів і національних регуляторних актів. Його метою є створення єдиної, узгодженої системи ризик-менеджменту, яка б гарантувала стабільність банківської системи, захист інтересів вкладників і сприяла розвитку фінансового сектору.

Впровадження принципів Базеля III, удосконалення положень НБУ та поступова інтеграція ESG-підходів забезпечують наближення українського банківського законодавства до європейських норм і стандартів.

Ефективна нормативна база управління ризиками є не лише гарантією стабільності банківської системи, але й індикатором інституційної зрілості

фінансового ринку. Подальший розвиток цієї системи сприятиме підвищенню довіри до банків, зростанню інвестиційної привабливості країни та формуванню надійного фундаменту для сталого економічного розвитку України.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретичних засад управління банківськими ризиками встановлено, що ризик є невід'ємною складовою будь-якої фінансової діяльності, а особливо – банківської, яка функціонує в умовах підвищеної невизначеності та постійних змін ринкового середовища.

У підрозділі 1.1 було визначено, що поняття «ризик» є багатогранною економічною категорією, яку вчені трактують як імовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних через дію внутрішніх або зовнішніх чинників.

Залежно від підходу, ризик може розглядатися як негативне явище, що призводить до втрат, або як потенційна можливість для отримання додаткового прибутку. Класифікація ризиків відіграє важливу роль у побудові системи ризик-менеджменту, оскільки дозволяє структурувати загрози за джерелами виникнення, сферою впливу та ступенем керованості.

У підрозділі 1.2 розглянуто основні види банківських ризиків, серед яких центральне місце посідають кредитний, ринковий, процентний, ризик ліквідності, операційний та комплаєнс-ризик.

Визначено, що банківські ризики є складною та динамічною системою, структура якої постійно змінюється під впливом цифровізації фінансових процесів, появи нових банківських продуктів, автоматизації операцій та розширення міжнародної інтеграції.

Окремо було акцентовано на новітніх категоріях ризиків, зокрема ІКТ-ризиках, кіберризиках і ESG-ризиках, які відображають виклики сучасного етапу розвитку фінансової системи. Їхня поява вимагає удосконалення методів

управління ризиками та адаптації нормативної бази до умов цифрової економіки.

Підрозділ 1.3 був присвячений методам оцінювання та інструментам управління банківськими ризиками.

Встановлено, що управління ризиками є безперервним циклічним процесом, який охоплює етапи ідентифікації, оцінювання, моніторингу, контролю та мінімізації ризиків.

Серед традиційних методів оцінювання ризику визначено використання фінансових коефіцієнтів, експертних оцінок, скорингових моделей та аналітичних індикаторів. Однак із розвитком технологій у банківській практиці активно впроваджуються інноваційні підходи – моделювання Монте-Карло, методи машинного навчання, нейромережевий аналіз та технології Big Data, які дають змогу підвищити точність прогнозування й адаптивність систем ризик-менеджменту до мінливих умов ринку.

У підрозділі 1.4 розглянуто нормативно-правове забезпечення процесу управління ризиками в Україні, яке базується на поєднанні міжнародних стандартів і національного законодавства.

Основними нормативними актами у цій сфері є Закони України «Про банки і банківську діяльність» та «Про Національний банк України», а також численні постанови НБУ, що регламентують порядок оцінювання, моніторингу та контролю основних видів ризиків.

Особливу увагу приділено Положенню про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах (постанова НБУ № 64 від 11.06.2018 р.), яке встановлює єдині принципи побудови системи ризик-менеджменту, визначає перелік суттєвих ризиків і вимоги до їх управління. Також проаналізовано норми Базеля III, які забезпечують міжнародну узгодженість регуляторних вимог, підвищують капітальну стійкість банків і сприяють мінімізації системних ризиків.

Важливим напрямом розвитку нормативної бази є впровадження ризик-орієнтованого нагляду, цифровізації процесів аналізу ризиків і інтеграції принципів сталого розвитку у банківську діяльність, передбачених

Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Це свідчить про поступове наближення української фінансової системи до європейських стандартів та формування сучасної культури управління ризиками.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що система управління банківськими ризиками є комплексним багаторівневим механізмом, який поєднує економічні, аналітичні та регуляторні інструменти. Її ефективність залежить від своєчасної ідентифікації ризиків, коректного вибору методів їх оцінювання, впровадження сучасних технологічних рішень і дотримання вимог національного та міжнародного законодавства.

Забезпечення стійкої роботи банківської системи можливе лише за умови гармонійного поєднання науково обґрунтованих підходів до ризик-менеджменту з практичною реалізацією політики контролю ризиків, спрямованої на підтримання фінансової стабільності, прозорості та конкурентоспроможності банків України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк» (далі АТ КБ «ПриватБанк») було засновано у 1992 році як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю [38]. У 2000 році його організаційно-правову форму змінено на закрите акціонерне товариство, а згодом, у 2009 році – на публічне акціонерне товариство, відповідно до вимог чинного законодавства України щодо корпоративного управління. Така трансформація сприяла розширенню можливостей банку у сфері залучення капіталу та зміцненню його позицій на фінансовому ринку.

У грудні 2016 року ПриватБанк був націоналізований у зв'язку з рішенням Національного банку України про визнання його неплатоспроможним. Згідно з постановою уряду, Міністерство фінансів України стало єдиним акціонером банку, набувши 100% його акцій. Передача банку у державну власність відбулася через Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), який тимчасово здійснював управління установою з 18 по 21 грудня 2016 року.

У процесі націоналізації було проведено капіталізацію банку за рахунок конвертації заборгованості перед пов'язаними особами у статутний капітал та докапіталізацію державою. Зокрема, у грудні 2016 року статутний капітал банку було збільшено на 116,8 млрд грн, а в червні 2017 року – ще на 38,6 млрд грн. Це дозволило відновити фінансову стійкість банку, забезпечити виконання зобов'язань перед клієнтами та підтримати стабільність банківської системи України.

Націоналізація АТ КБ «ПриватБанк» стала найбільшим державним фінансовим проектом у сучасній історії України та була спрямована на захист інтересів вкладників, забезпечення стабільності банківської системи та недопущення системної фінансової кризи. Цей крок дозволив уникнути ланцюгового ефекту неплатоспроможності у фінансовому секторі та зберегти довіру населення до банківської системи.

Відтоді АТ КБ «ПриватБанк» функціонує як державний банк, що перебуває у сфері управління Міністерства фінансів України. Його діяльність здійснюється відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» та регламентується Національним банком України. Банк зберігає статус системно важливого, обслуговує мільйони фізичних і корпоративних клієнтів та є одним із ключових фінансових інструментів держави для підтримки макроекономічної стабільності, виплат соціальних допомог і реалізації державних програм фінансування бізнесу.

На сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» залишається найбільшим банком України за обсягом активів, часткою депозитів населення та кількістю клієнтів. Він продовжує модернізацію бізнес-моделі відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління, посилює контроль за ризиками та активно впроваджує цифрові фінансові рішення, зокрема розвиток сервісів Privat24, LiqPay та систем дистанційного обслуговування.

АТ КБ «ПриватБанк» має складну організаційну структуру, що включає Наглядову раду, Правління, а також підрозділи з внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту, комплаєнсу, контролю інформаційної безпеки. Оскільки банк веде діяльність в умовах підвищених ризиків (війна, санкції, цифрові загрози), наявність системи управління ризиками на всіх рівнях є критичною.

Станом на 2024 рік мережа АТ КБ «ПриватБанк» включає понад 1 200 відділень і близько 7 000 банкоматів по всій Україні, що забезпечує високу доступність банківських послуг навіть у віддалених регіонах. Банк обслуговує понад 18 мільйонів клієнтів, з яких близько 1 мільйона – юридичні особи та

підприємці. Така масштабна інфраструктура є одним із ключових чинників стабільності та конкурентоспроможності банку на внутрішньому ринку.

Як було зазначено раніше, АТ КБ «ПриватБанк» пропонує широкий спектр банківських послуг, серед яких ключове місце займає розрахунково-касове обслуговування, що користується попитом серед усіх категорій клієнтів – від фізичних осіб до великих корпоративних структур, незалежно від їхнього розміру чи організаційно-правової форми. Основні напрями діяльності та види банківських послуг, які надає АТ КБ «ПриватБанк», узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні види послуг, які надає АТ КБ «Приват Банк» [39]

| Тип клієнта | Послуги |
|----------------------|--|
| Корпоративні клієнти | розрахунково-касове обслуговування; кредитування і банківські гарантії; депозити; валютно-обмінні операції; вексельні операції; акредитивне обслуговування в національній валюті. |
| Фізичні особи | розрахункові операції; вкладні операції; кредитування; пластикові карти; банківські метали. |
| Інвестиційний бізнес | реєстраторська діяльність; торгові операції з цінними паперами; інвестиційна діяльність. |

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» охоплює всі основні напрями банківської діяльності, надаючи послуги як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам та інституційним інвесторам. Така диверсифікація продуктового портфеля дозволяє банку зміцнювати конкурентні позиції на ринку, забезпечувати стабільні джерела доходу та ефективно реагувати на зміни попиту в різних сегментах фінансових послуг.

Місія АТ КБ «ПриватБанк» – «Ми допомагаємо економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості». Слоган – «Беремо і робимо!».

Стратегічна мета АТ КБ «ПриватБанк» полягає у поступовому переході від традиційного обслуговування у відділеннях до активного розвитку та

популяризації дистанційних каналів взаємодії з клієнтами. Банк орієнтується на зміцнення позицій лідера на українському ринку платіжних і фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб незалежно від форми власності. Завдяки сервісу Privat24 клієнти отримують можливість оперативно здійснювати більшість банківських операцій без необхідності особистого відвідування відділення, що підвищує зручність і ефективність обслуговування.

Стратегічні пріоритети розвитку АТ КБ «ПриватБанк» зосереджені на поглибленій цифровій трансформації банківських процесів, активному впровадженні FinTech-рішень, розширенні можливостей дистанційного обслуговування клієнтів та підвищенні рівня інформаційної безпеки. Банк прагне створити максимально зручну екосистему фінансових сервісів, у якій клієнт може отримати повний спектр послуг онлайн – від відкриття рахунку до інвестиційних операцій.

Водночас АТ КБ «ПриватБанк» функціонує в умовах низки суттєвих викликів, серед яких – вплив воєнного стану, волатильність валютного ринку, зростання кредитних ризиків і рівня неповернень, а також посилення кіберзагроз на тлі активної цифровізації. Це вимагає від банку системного підходу до управління ризиками, гнучкої фінансової політики та адаптації стратегій до мінливого середовища.

Попри складну макроекономічну ситуацію, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійкість і поступове відновлення фінансових показників. Зростання капіталу, стабільна прибутковість, високий рівень ліквідності та довіри клієнтів свідчать про те, що банк успішно виконує функції системно важливого фінансового інституту України, залишаючись лідером банківського сектору як за масштабами діяльності, так і за рівнем інноваційності. Таким чином, діяльність ПриватБанку є показовим прикладом ефективної адаптації банківської установи до сучасних викликів ринку.

2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності банку

Аналіз ключових показників діяльності банку доцільно проводити окремо від оцінювання його активів і зобов'язань, оскільки вони відображають різні аспекти фінансової стабільності установи. Дослідження структури та динаміки активів здійснюється з використанням аналітичних методів, спрямованих на виявлення тенденцій розвитку та оцінку масштабів банківської діяльності. Такі методи дають змогу визначити зміни у складі, розподілі та обсягах активів протягом аналізованого періоду [40, 41].

Динаміку активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз вартості активів АТ КБ «ПриватБанку» у 2022-2024 рр, млн. грн.

| Найменування статті | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | | 2024 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|------------|-------|----------|------------|-------|
| | | | Абсол. | % | | Абсол. | % |
| Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви | 94 191 | 152 282 | 58 091 | 61,7 | 151 768 | -541 | -0,34 |
| Кредити та аванси банкам | 103 837 | 134 237 | 30 400 | 29,3 | 86 589 | -47 648 | -35,5 |
| Кредити та аванси клієнтам | 68 084 | 92 019 | 23 935 | 35,2 | 112 761 | 20 742 | 22,5 |
| Інвестиційні цінні папери | 239 752 | 271 847 | 32 095 | 13,4 | 375 094 | 103 247 | 37,9 |
| Інші активи | 34 732 | 29 683 | -5 049 | -14,5 | 35 318 | 5 635 | 18,9 |
| Усього активів | 540 596 | 680 068 | 138 472 | 25,8 | 761 530 | 81 462 | 11,9 |

Графічне зображення структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік наведено на рис. 2.1.

Аналізуючи динаміку активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., можна відзначити загальну тенденцію до зростання їх вартості, хоча окремі складові продемонстрували різноспрямовані зміни.

Грошові кошти та їх еквіваленти, включно з обов'язковими резервами, збільшилися у 2023 році на 61,7% порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році

спостерігається незначне зниження на 541 млн грн (-0,34%), що свідчить про стабілізацію рівня ліквідності банку. Обсяг кредитів та авансів банкам зріс у 2023 році на 29,3%, але у 2024 році зменшився на 47 648 млн грн (-35,5%), що може бути наслідком перерозподілу активів у бік більш прибуткових інструментів.



Рис. 2.1 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік, %

Кредитний портфель клієнтів, навпаки, демонструє позитивну динаміку: його обсяг зріс з 68 084 млн грн у 2022 році до 112 761 млн грн у 2024 році (на 65,7%), що свідчить про активізацію кредитної діяльності банку та зростання довіри з боку позичальників. Найбільш суттєве збільшення зафіксовано за інвестиційними цінними паперами – на 103 247 млн грн або 37,9% у 2024 році, що пояснюється орієнтацією банку на диверсифікацію активів і зменшення кредитних ризиків.

Інші активи також зросли у 2024 році на 18,9% після попереднього зниження, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів операційної діяльності. Загальна вартість активів банку підвищилася з 540 596 млн грн у 2022 році до 761 530 млн грн у 2024 році, тобто на 220 934 млн грн або 40,9%.

Отже, структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за досліджуваний період характеризується поступовим зміщенням у бік кредитування та інвестиційної діяльності, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і водночас вимагає посиленого контролю за кредитними та ринковими ризиками.

Також, зроблено аналіз динаміки пасивів в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки пасивів АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 рр., млн. грн.

| Найменування статті | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | | 2024 рік | Відхилення | |
|-------------------------------------|----------|----------|------------|----------|----------|------------|--------|
| | | | Абсол. | % | | Абсол. | % |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | | | | | |
| Кошти клієнтів | 471 970 | 555 371 | 83 401 | 17,67 | 621 397 | 66 026 | 11,89 |
| Інші залучені кошти | 128 | 2 630 | 2 502 | 1 954,69 | 6 199 | 3 569 | 135,7 |
| Поточні податкові зобов'язання | - | 25 791 | 25 791 | 100 | 21 560 | -4 231 | -16,40 |
| Інші фінансові зобов'язання | 2 634 | 3 056 | 422 | 16,02 | 4 104 | 1 048 | 34,29 |
| Забезпечення | 5 804 | 5 438 | -366 | -6,31 | 6 013 | 575 | 10,57 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 2 271 | 2 750 | 479 | 21,09 | 2 887 | 137 | 4,98 |
| Загальна сума зобов'язань | 482 807 | 595 036 | 112 229 | 23,25 | 662 160 | 67 124 | 11,28 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | | | | | |
| Статутний капітал | 206 060 | 206 060 | 0 | 0 | 206 060 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 23 | 23 | 0 | 0 | 23 | 0 | 0 |
| Результат від операцій з акціонером | 12 174 | 12 174 | 0 | 0 | 12 174 | 0 | 0 |
| Інші резерви | -15 168 | -1 712 | 13 456 | -88,71 | 2 588 | 4 300 | -251,2 |
| Резервні та інші фонди банку | 11 449 | 12 959 | 1 510 | 13,19 | 14 847 | 1 888 | 14,57 |
| Накопичений дефіцит | -156 749 | -144 472 | 12 277 | -7,83 | -136 322 | 8 150 | -5,64 |
| Загальна сума власного капіталу | 57 789 | 85 032 | 27 243 | 47,14 | 99 370 | 14 338 | 16,86 |
| Усього пасивів | 540 596 | 680 068 | 139 472 | 25,79 | 761 530 | 81 462 | 11,98 |

Графічне зображення структури пасивів банку за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.2.

Аналіз динаміки пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. свідчить про стале зростання загального обсягу зобов'язань і власного капіталу, що є позитивною ознакою фінансової стабільності установи та її здатності залучати ресурси навіть в умовах економічної невизначеності.

Зобов'язання банку у 2024 році зросли до 662 160 млн грн, що на 11,28% більше, ніж у 2023 році, і на 37,15% більше порівняно з 2022 роком. Найбільшу частку в їх структурі, традиційно для ПриватБанку, займають кошти клієнтів, які у 2024 році збільшилися на 66 026 млн грн (+11,89%). Це підтверджує високу довіру населення та бізнесу до банку, а також ефективність його депозитної політики.

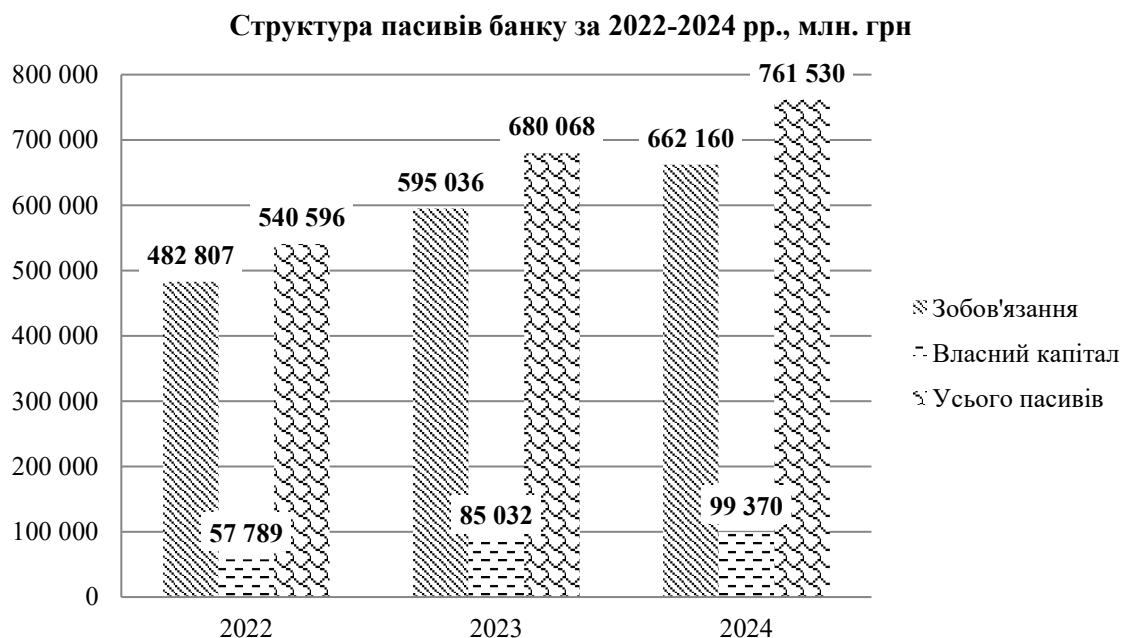


Рис. 2.2 – Структура пасивів АТ КБ «ПриватБанк»
за 2022-2024 рр., млн. грн

Значне зростання показали інші залучені кошти – з 128 млн грн у 2022 році до 6 199 млн грн у 2024 році (+4 742,97%), що може свідчити про активізацію зовнішніх фінансових операцій та розширення партнерських програм. Поточні податкові зобов'язання після стрімкого збільшення у 2023 році (до 25 791 млн грн) скоротилися на 16,40% у 2024 році, що пояснюється оптимізацією податкових розрахунків і стабілізацією операційного прибутку.

Інші фінансові зобов'язання та нефінансові зобов'язання також демонструють поступове зростання, що пов'язано з розширенням спектра послуг і збільшенням кількості операційних договорів. Забезпечення у 2024 році зросло на 10,57%, що свідчить про посилення контролю над ризиками та створення резервів під можливі збитки.

У структурі власного капіталу ключову роль традиційно відіграє статутний капітал, який залишається незмінним на рівні 206 060 млн грн. Водночас спостерігається позитивна динаміка резервних фондів (+14,57%) та скорочення накопиченого дефіциту на 5,64% у 2024 році, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості банку. Особливо варто відзначити значне покращення позиції за статтею «інші резерви», де у 2024 році зафіксовано приріст на 4 300 млн грн, що відображає ефективну політику управління капіталом.

Загальна сума власного капіталу збільшилася з 57 789 млн грн у 2022 році до 99 370 млн грн у 2024 році, тобто на 41 581 млн грн (+71,95%). Це свідчить про посилення внутрішньої стійкості банку, зростання його прибутковості та здатність формувати достатній запас фінансової міцності для покриття можливих ризиків.

Отже, структура пасивів АТ КБ «ПриватБанк» характеризується збалансованим зростанням залучених коштів і капіталу, що забезпечує належний рівень ліквідності та стійкості до зовнішніх ризиків. Така динаміка свідчить про ефективне управління ресурсною базою банку та його здатність підтримувати високу довіру клієнтів навіть у складних економічних умовах.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості банку важливо не лише дослідити структуру активів і пасивів, а й визначити рівень його ліквідності.

Ліквідність банку – це здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед клієнтами й контрагентами. Вона є ключовим показником надійності банківської установи, адже забезпечує стабільність роботи навіть за умов коливань на фінансовому ринку.

Для оцінки ліквідності використовуються кількісні показники, що відображають співвідношення між ліквідними активами та зобов'язаннями банку.

Найбільш інформативними серед них є:

- коефіцієнт миттєвої ліквідності, який показує здатність банку покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів;
- коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує загальну платоспроможність банку;
- співвідношення кредитів до депозитів (LTD), яке демонструє ефективність використання залучених ресурсів у кредитній діяльності.

На основі даних таблиць 2.2 і 2.3 розрахуємо відповідні показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

| Показник | Формула | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--|------|------|------|
| Коефіцієнт миттєвої ліквідності ($K_{мл}$) | (Грошові кошти + Кредити банкам) / Зобов'язання | 0,41 | 0,48 | 0,36 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) | (Грошові кошти + Кредити банкам + Кредити клієнтам) / Зобов'язання | 0,55 | 0,64 | 0,53 |
| Співвідношення кредитів до депозитів (LTD) | Кредити клієнтам / Кошти клієнтів | 0,14 | 0,17 | 0,18 |

Розраховані показники свідчать, що АТ КБ «ПриватБанк» зберігає високий рівень ліквідності, проте у 2024 році спостерігається незначне зниження миттєвої та поточної ліквідності, що може бути наслідком активного зростання обсягів кредитування та перерозподілу ресурсів у більш дохідні, але менш ліквідні активи.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності знизився з 0,48 у 2023 році до 0,36 у 2024 році, що свідчить про певне зменшення частки найбільш ліквідних активів у структурі. Поточна ліквідність також скоротилася з 0,63 до 0,54, однак залишається на прийнятному рівні для системно важливого банку.

Водночас покращення показника LTD (із 0,14 у 2022 році до 0,18 у 2024 році) демонструє підвищення ефективності управління депозитною базою та зростання довіри клієнтів.

Загалом, банк зберігає збалансовану ліквідність, достатню для своєчасного виконання зобов'язань перед клієнтами, при цьому поступово зміщує акцент у бік активнішої кредитної та інвестиційної діяльності, що підвищує прибутковість, але потребує подальшого контролю за ризиками ліквідності.

Ще одним із ключових аспектів фінансової стійкості банку є рівень капітальної адекватності, який характеризує здатність установи покривати потенційні збитки та забезпечувати захист вкладників.

Адекватність капіталу визначає, наскільки банк має достатній обсяг власного капіталу для покриття ризиків, що виникають у процесі його діяльності, зокрема кредитних, ринкових, операційних тощо.

Відповідно до вимог Базеля III та Національного банку України, основними показниками, які використовуються для оцінки капітальної стійкості, є:

- Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (H2) – співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів, зважених на ризик;
- Коефіцієнт достатності основного капіталу (H3) – відношення основного капіталу до ризикозважених активів;
- Коефіцієнт фінансового левереджу (співвідношення капіталу до активів) – відображає, наскільки власний капітал покриває загальні активи банку.

Далі розрахуємо ці показники для АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., використовуючи дані з табл. 2.2 та 2.3 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники капітальної адекватності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр., %

| Показник | Формула | Норма НБУ | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---|--------------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (Н2) | $(\text{Власний капітал} / \text{Активи}) \times 100$ | $\geq 10 \%$ | 10,69 | 12,50 | 13,05 |
| Коефіцієнт достатності основного капіталу (Н3) | $(\text{Статутний капітал} / \text{Активи}) \times 100$ | $\geq 7 \%$ | 38,12 | 30,29 | 27,06 |
| Коефіцієнт фінансового левереджу | $(\text{Власний капітал} / \text{Зобов'язання}) \times 100$ | $\geq 8 \%$ | 11,97 | 14,29 | 15,01 |

Аналіз показників капітальної адекватності свідчить, що АТ КБ «ПриватБанк» має стабільну і міцну капітальну базу, яка забезпечує дотримання всіх нормативів НБУ.

Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (Н2) зріс із 10,69% у 2022 році до 13,05% у 2024 році, що перевищує мінімально допустимий рівень 10 %. Це свідчить про достатній запас фінансової стійкості банку для покриття ризиків.

Коефіцієнт основного капіталу (Н3) дещо зменшився з 38,12% до 27,06%, що пояснюється зростанням загальної суми активів і частковим перерозподілом ресурсів, проте показник залишається у кілька разів вищим за норматив НБУ.

Коефіцієнт фінансового левереджу поступово зріс до 15,01%, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх зобов'язань і підвищення ролі власного капіталу в структурі фінансування.

Загалом, динаміка показників демонструє зміцнення фінансової стабільності АТ КБ «ПриватБанк». Банк не лише виконує регуляторні вимоги, але й має суттєвий запас капіталу, який забезпечує його стійкість в умовах воєнних ризиків та коливань на фінансовому ринку.

Також проведемо аналіз доходів, витрат та чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2022 по 2024 роки (табл. 2.6).

Аналіз динаміки фінансових результатів свідчить про позитивну тенденцію у зростанні прибутковості банку, незважаючи на складні

макроекономічні умови та вплив воєнного стану на банківський сектор України.

Процентні доходи за аналізований період зросли на 77,61% (з 43 686 млн грн у 2022 році до 77 594 млн грн у 2024 році), що свідчить про збільшення обсягів кредитування та підвищення ефективності управління активами.

Водночас процентні витрати підвищилися на 184,13%, що може бути наслідком зростання депозитних ставок та збільшення вартості залучених ресурсів.

Чистий процентний дохід зріс на 67,56%, досягнувши 66 888 млн грн у 2024 році. Це демонструє ефективне управління маржею між вартістю залучених і розміщених коштів, що є ознакою підвищення фінансової стійкості банку.

Значно покращилася ситуація з результатами від зменшення корисності активів – збитки за цим напрямом скоротилися на 86,54%, що свідчить про зниження рівня кредитного ризику та підвищення якості кредитного портфеля.

Таблиця 2.6 – Доходи, витрати та чистий прибуток АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 рр., млн. грн.

| Найменування статей | Роки | | | Відхилення, 2024-2022 рр. | |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|--------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Процентні доходи | 43 686 | 66 237 | 77 594 | 33 908 | 77,62 |
| Процентні витрати | -3 768 | -6 617 | -10 706 | -6 938 | 184,13 |
| Чистий процентний дохід | 39 918 | 59 620 | 66 888 | 26 970 | 67,56 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | -15 396 | -4 588 | -2 072 | 13 324 | -86,54 |
| Комісійні доходи | 32 945 | 41 589 | 46 602 | 13 657 | 41,45 |
| Комісійні витрати | -12 505 | -17 150 | -18 834 | -6 329 | 50,61 |
| Чистий комісійний дохід | 20 440 | 24 439 | 27 768 | 7 328 | 35,85 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | 14 655 | 10 174 | 5 497 | -9 158 | -62,49 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | -7 760 | -1 076 | -3 202 | 4 558 | -58,74 |

Продовження табл. 2.6.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Витрати на виплати працівникам | -10 096 | -10 585 | -12 526 | -2 430 | 24,07 |
| Амортизаційні витрати | -1 970 | -2 181 | -2 738 | -768 | 38,98 |
| Інші доходи/прибутки | 5 813 | 8 470 | 13 355 | 7 542 | 129,74 |
| Загальні витрати/збитки | -10 932 | -11 396 | -11 805 | -873 | 7,99 |
| Прибуток до оподаткування | 34 672 | 72 766 | 81 165 | 46 493 | 134,09 |
| Витрати на сплату податку | -4 474 | -35 001 | -40 892 | -36 418 | 813,99 |
| Чистий прибуток/збиток | 30 198 | 37 765 | 40 274 | 10 076 | 33,37 |

Комісійні доходи демонструють стабільне зростання на 41,45%, що підтверджує посилення ролі небанківських та дистанційних послуг (Privat24, LiqPay тощо).

При цьому комісійні витрати також зросли, однак чистий комісійний дохід підвищився на 35,85%, досягнувши 27 768 млн грн у 2024 році.

Спостерігається зниження прибутковості від операцій з іноземною валютою (на 62,49%), що може бути наслідком курсової стабілізації та зменшення обсягів валютних операцій.

Водночас інші доходи збільшилися більш ніж удвічі (+129,74%), що вказує на активізацію додаткових джерел прибутку.

Прибуток до оподаткування зріс на 134,09%, а чистий прибуток – на 33,37%, досягнувши 40 274 млн грн у 2024 році. Хоча податкові витрати збільшилися більш ніж у вісім разів, це пов'язано передусім із суттєвим розширенням прибуткової бази банку.

Отже, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільну позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема зростання чистого прибутку, процентних і комісійних доходів.

Це свідчить про ефективну бізнес-модель, високий рівень клієнтської довіри та збалансовану політику управління ризиками. Попри зростання витрат і податкового навантаження, банк продовжує залишатися прибутковим та фінансово стійким лідером банківського сектору України.

Ще одним важливим елементом фінансового аналізу є оцінювання показників дохідності, адже це дозволяє визначити, наскільки ефективно банк використовує свої активи та капітал для отримання прибутку.

Ключовими індикаторами прибутковості банківської діяльності виступають:

- Рентабельність активів (ROA) – характеризує здатність банку генерувати прибуток із наявних активів, тобто наскільки ефективно використовуються ресурси для формування доходів;
- Рентабельність власного капіталу (ROE) – показує дохідність вкладень акціонерів, тобто наскільки прибутково банк використовує власний капітал;
- Чиста процентна маржа (NIM) – відображає різницю між доходами, отриманими від активів, що приносять дохід (переважно кредитів), і витратами на залучення коштів, відносно середніх активів банку.

Розрахунки цих показників наведені у табл. 2.7.

Аналіз показників дохідності свідчить, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільну прибутковість і високу ефективність використання ресурсів, попри виклики воєнного часу та волатильність ринку:

- Рентабельність активів (ROA) зберігається на стабільному рівні близько 5,29-5,58%, що свідчить про раціональне використання активів для отримання прибутку. Незначне зниження у 2024 році пов'язане зі збільшенням загальної суми активів швидше, ніж приріст прибутку;
- Рентабельність власного капіталу (ROE) залишається дуже високою – понад 40%, що перевищує середньоринкові значення для банківського сектору України. Це вказує на ефективне управління капіталом і високий рівень віддачі інвестицій акціонерів;
- Чиста процентна маржа (NIM) зросла з 7,38% у 2022 році до 8,78% у 2024 році, що демонструє покращення структури активів і зростання частки високомаржинальних операцій, насамперед кредитних.

Таблиця 2.7 – Показники дохідності та ефективності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., %

| Показник | Формула | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------|--|-------|-------|-------|
| Рентабельність активів (ROA) | $(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100$ | 5,58 | 5,55 | 5,29 |
| Рентабельність капіталу (ROE) | $(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$ | 52,26 | 44,41 | 40,53 |
| Чиста процентна маржа (NIM) | $(\text{Чистий процентний дохід} / \text{Активи}) \times 100$ | 7,38 | 8,77 | 8,78 |

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» зберігає стабільно високу дохідність і ефективність, що є результатом збалансованої фінансової політики, грамотного управління ризиками та ефективного використання капіталу.

Такі показники свідчать про стійке фінансове становище банку, здатність генерувати прибуток навіть у кризових умовах та утримувати лідерські позиції у банківському секторі України.

В загальному, проведений аналіз фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. засвідчив стабільне зростання основних фінансових показників та збереження позицій банку як системно важливого учасника фінансового ринку України.

Банк продемонстрував зростання обсягу активів та капіталу, що свідчить про розширення операційної діяльності та підвищення рівня довіри клієнтів. Збільшення обсягу кредитного портфеля та інвестиційних цінних паперів позитивно вплинуло на прибутковість.

Показники ліквідності перебувають на належному рівні, що забезпечує здатність банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами. Коефіцієнти капітальної адекватності перевищують нормативи НБУ, що підтверджує високу фінансову стійкість установи.

Дохідність банку зберігається на стабільно високому рівні: рентабельність капіталу перевищує 40%, а чиста процентна маржа зростає, що свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимальну структуру активів.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє позитивну динаміку розвитку, високу прибутковість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залишаючись лідером банківської системи України.

2.3. Дослідження системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах функціонування фінансового сектору, особливо в період воєнних і макроекономічних викликів, ефективна система управління ризиками є одним із ключових чинників стабільності банківської діяльності. Для системно важливих установ, таких як АТ КБ «ПриватБанк», побудова збалансованої системи ризик-менеджменту має визначальне значення не лише для забезпечення власної стійкості, але й для підтримання стабільності всієї банківської системи України.

Система управління ризиками ПриватБанку базується на вимогах Національного банку України [18], положеннях Базельських угод, а також на внутрішніх політиках, які розроблені з урахуванням міжнародних практик. Основна мета цієї системи – ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики, які здатні вплинути на дохідність і ліквідність банку, а також на його репутацію та довіру клієнтів.

Система управління ризиками в банку функціонує за принципом трьох ліній захисту, що відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління. Графічне зображення цієї системи наведена на рис. 2.3.

Перша лінія захисту – це бізнес-підрозділи банку, які безпосередньо здійснюють операційну діяльність і зобов'язані дотримуватися внутрішніх політик управління ризиками. Вони відповідають за щоденне виявлення, вимірювання та моніторинг ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Друга лінія захисту – підрозділи ризик-менеджменту, комплаєнсу та внутрішнього контролю, які формують методологію управління ризиками, проводять незалежний моніторинг і надають рекомендації для мінімізації

потенційних втрат. Саме ризик-департамент відповідає за консолідовану оцінку ризик-профілю банку та підготовку звітності для правління і Наглядової ради.



Рис. 2.3 – Графічне зображення системи управління ризиками в банку

Третя лінія захисту – підрозділ внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну перевірку ефективності системи управління ризиками та відповідності її діяльності політикам, внутрішнім процедурам і вимогам НБУ.

Така структура дозволяє забезпечити баланс між контролем і оперативністю прийняття рішень, що особливо важливо для банку з великим обсягом операцій, клієнтською базою понад 18 млн осіб та широкою мережею філій по всій країні.

Система ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» охоплює всі види ризиків, притаманні банківській діяльності, зокрема:

1. Кредитний ризик – основний для банку ризик, пов'язаний із невиконанням клієнтами своїх фінансових зобов'язань. У ПриватБанку він контролюється через систему лімітів, скорингові моделі, постійний моніторинг позичальників і формування резервів згідно з вимогами НБУ. Банк застосовує

внутрішні рейтингові системи, що відповідають принципам IFRS 9, дозволяючи розраховувати очікувані кредитні збитки на основі прогнозних макроекономічних сценаріїв;

2. Ризик ліквідності – керується через регулярне проведення стрес-тестів та формування буферів ліквідності. ПриватБанк щоденно відстежує показники нормативів ліквідності (LCR, NSFR) та підтримує їх на рівні, вищому за мінімальні вимоги НБУ. Це дозволяє банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами навіть у періоди нестабільності;

3. Процентний ризик – контролюється за допомогою аналізу чутливості до змін процентних ставок, що здійснюється як на рівні портфеля, так і в розрізі окремих продуктів. У банку діє спеціальний Комітет з управління активами і пасивами (ALCO) [40], який ухвалює рішення щодо структури процентних позицій і політики хеджування;

4. Ринковий ризик – пов'язаний із коливанням ринкових цін на фінансові інструменти (валюти, цінні папери, деривативи). Банк використовує ліміти на відкриті валютні позиції, систему Value-at-Risk (VaR) і регулярне тестування стресових сценаріїв;

5. Операційний ризик – виникає через недоліки внутрішніх процесів, помилки персоналу або зовнішні події. Для його зменшення ПриватБанк впровадив інтегровану систему управління операційними ризиками (ORM), яка включає автоматизовані засоби реєстрації інцидентів, систему внутрішніх звітів і процедури реагування;

6. ІКТ- та кіберризик – в умовах високої цифровізації банківських процесів ПриватБанк приділяє особливу увагу кібербезпеці. Згідно з вимогами Положення НБУ №95 «Про організацію управління інформаційною безпекою в банках України» [35], банк реалізує комплексну стратегію кіберзахисту, включаючи багаторівневу систему моніторингу, резервування даних і регулярні «penetration tests»;

7. Комплаєнс-ризик – пов'язаний із невідповідністю нормативним вимогам або внутрішнім політикам. У банку функціонує підрозділ комплаєнс-

контролю, який проводить перевірки транзакцій, запобігає легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та моніторить дотримання санкційних вимог;

8. ESG-ризика (екологічні, соціальні, управлінські) – ПриватБанк інтегрує принципи сталого розвитку у власну політику управління ризиками, аналізуючи вплив екологічних та соціальних факторів на клієнтів і власну діяльність.

Отже, система управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високий рівень комплексності та відповідності сучасним міжнародним стандартам. Банк охоплює повний спектр ризиків – від традиційних фінансових (кредитного, ринкового, процентного, ліквідності) до операційних, ІКТ-, комплаєнс- та ESG-ризиків, що особливо важливо в умовах цифровізації та воєнних викликів.

Застосування сучасних інструментів – скорингових моделей IFRS 9, VaR-методології, стрес-тестування, ALCO-управління, автоматизованих ORM-систем та кіберзахисних механізмів – забезпечує банку здатність прогнозувати потенційні загрози й оперативно реагувати на них.

Також АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності управління ризиками. Основні напрями інновацій включають:

- Big Data та аналітичні платформи, які дають змогу прогнозувати поведінку клієнтів і виявляти ризикові операції на ранніх етапах;
- Машинне навчання (Machine Learning) використовується для вдосконалення скорингових моделей у роздрібному кредитуванні. Це дає змогу банку підвищити точність оцінки кредитоспроможності позичальників;
- Моделювання Monte Carlo застосовується для імітації різних сценаріїв ринкових ризиків і тестування стійкості банку до змін процентних ставок, валютних курсів чи ліквідності;

- Нейронні мережі використовуються для аналізу великих обсягів даних у сфері кібербезпеки, що дозволяє виявляти потенційні загрози у режимі реального часу.

Завдяки цим інструментам ПриватБанк посилює аналітичну складову ризик-менеджменту, переходячи від реактивної моделі до прогностичної, що є характерною ознакою цифрової трансформації у фінансовій сфері.

Наглядова рада АТ КБ «ПриватБанк» відіграє ключову роль у контролі ризик-менеджменту. При ній функціонують такі комітети:

1. Комітет з ризиків, який здійснює нагляд за адекватністю ризик-політик, перевіряє ризик-апетит банку, контролює виконання лімітів та затверджує стратегію ризик-менеджменту;

2. Комітет з аудиту, який перевіряє достовірність внутрішньої звітності та забезпечує незалежність функції аудиту;

3. Комітет з комплаєнсу та етики, який контролює дотримання законодавства, антикорупційних процедур та принципів корпоративного управління.

Таке управління дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність процесів прийняття рішень, що є обов'язковою умовою для державного банку.

Отже, система управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» є однією з найрозвиненіших серед українських банків, що підтверджується її структурованістю, гнучкістю та відповідністю міжнародним стандартам. Банк ефективно ідентифікує, оцінює та контролює основні види ризиків, використовуючи сучасні цифрові технології та аналітичні інструменти.

Проведений аналіз показує, що ризик-менеджмент ПриватБанку функціонує на основі комплексного підходу, який охоплює різні напрямки діяльності – від кредитування до кібербезпеки. Важливо, що банк не лише дотримується вимог регулятора, але й впроваджує власні методики оцінювання та моніторингу ризиків, адаптуючись до мінливого зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує стабільність операційної діяльності, мінімізує

потенційні втрати та створює основу для подальшої оцінки ефективності ризик-менеджменту в наступному підрозділі.

2.4. Оцінка ефективності управління ризиками у банку

Ефективність управління ризиками є одним із ключових чинників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк», оскільки банк працює в умовах воєнного часу, підвищених кредитних та операційних ризиків, посилених вимог НБУ та зростання обсягу цифрових операцій. На основі проведених у попередніх підрозділах розрахунків ліквідності, капітальної адекватності та показників рентабельності можна оцінити, наскільки система ризик-менеджменту банку забезпечує стабільність і захищеність його діяльності.

Аналіз ліквідності АТ КБ «ПриватБанк», проведений попередньо, свідчить про високий рівень здатності банку забезпечувати виконання своїх короткострокових зобов'язань. Згідно з отриманими значеннями:

- коефіцієнт миттєвої ліквідності у 2022-2024 рр. становив 0,41; 0,48 та 0,36 відповідно. Це суттєво вище, ніж типовий середньосистемний рівень українських банків (близько 0,20-0,25), що свідчить про наявність значного запасу найбільш ліквідних активів;

- коефіцієнт поточної ліквідності перебував на рівні 0,55; 0,64 та 0,53, що також перевищує усереднені значення по банківському сектору (0,40-0,50). Це вказує на стабільний обсяг активів середньої ліквідності, достатніх для покриття короткострокових зобов'язань;

- співвідношення кредитів до депозитів (LTD) у межах 0,14-0,18 характеризує ПриватБанк як установу з консервативною кредитною політикою, оскільки для українських банків типовими є значення 0,45-0,75. Такий низький рівень LTD мінімізує ризик ліквідності та забезпечує стабільність ресурсної бази.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» підтримує стабільно високий рівень ліквідності, який забезпечує банку значну фінансову гнучкість та низький ризик невиконання зобов'язань. Отримані показники свідчать про ефективну систему управління ліквідністю, яка дозволяє банку формувати достатній запас високоліквідних активів і своєчасно реагувати на можливі відтоки коштів, що є критично важливим у період воєнної та економічної нестабільності.

На основі раніше проведеного аналізу капітальної стійкості АТ КБ «ПриватБанк» було визначено низку ключових тенденцій, що відображають ефективність управління капіталом та здатність банку забезпечувати покриття ризиків. Зокрема, встановлено, що:

- коефіцієнт капіталізації банку демонстрував зростання з приблизно 10,7% у 2022 році до понад 13% у 2024 році;
- банк має значну капітальну базу, що дозволяє йому покривати ризики кредитного портфеля, ринкові та операційні ризики;
- фактичний показник CAR (регулятивний капітал/ризикові активи), згідно зі звітністю банку, стабільно перевищує 20%, що удвічі вище мінімальних вимог Базель III (8%) та НБУ.

Зростання капіталу свідчить про зміцнення здатності банку протистояти шокам та покривати потенційні збитки власними коштами. Це є ознакою ефективного діяльності підрозділів ризик-менеджменту, які забезпечують контрольовану структуру активів і пасивів, а також відповідність нормативним вимогам.

Кредитний ризик традиційно є ключовим та найбільш значущим видом ризику для АТ КБ «ПриватБанк», оскільки саме кредитні операції становлять основу банківського бізнесу та безпосередньо впливають на прибутковість і фінансову стійкість установи. Ефективність управління цим ризиком визначає здатність банку підтримувати якісний кредитний портфель, мінімізувати втрати, своєчасно формувати резерви та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

У період воєнної нестабільності важливість кредитного ризику зростає ще більше, оскільки збільшується невизначеність щодо платоспроможності позичальників, їхнього бізнес-середовища та доступу до фінансових ресурсів. Тому аналіз динаміки кредитного портфеля ПриватБанку за 2022-2024 рр., наведений у табл. 2.8, дозволяє оцінити, наскільки ефективно банк адаптує свою політику до нових умов, та визначити якість управління ризиковими активами.

Таблиця 2.8 – Динаміка кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Зміна 2024/2022 |
|---------------------------|--------|--------|---------|-----------------|
| Кредити клієнтам, млн грн | 68 084 | 92 019 | 112 761 | +44 677 |
| Темп приросту | - | +35,2% | +22,5% | - |
| Частка кредитів у активах | 12,6% | 13,5% | 14,8% | +2,2% |

За три роки банк продемонстрував динамічне зростання кредитного портфеля майже на 45 млрд грн, що свідчить про:

- поступове відновлення кредитування після потрясінь 2022 року;
- розширення попиту на фінансові ресурси з боку бізнесу та населення;
- активну участь банку у фінансуванні економіки, зокрема через державні програми підтримки бізнесу.

Помірне, але стабільне збільшення частки кредитів у структурі активів – з 12,6 % до 14,8 % – вказує на поступове зміцнення ролі кредитних операцій у діяльності банку. Водночас частка залишається відносно невисокою, що дозволяє уникати надмірної залежності від кредитного портфеля та знижує ризик концентрації.

Одночасно важливим індикатором є динаміка витрат на зменшення корисності (резервів під кредитні збитки). Їх значне скорочення у 2023-2024 рр. свідчить про:

- покращення якості кредитного портфеля;
- ефективність скорингових моделей та політики оцінки кредитоспроможності;

- результативну роботу з проблемними активами;
- підвищення точності прогнозування неповернень;
- якісний моніторинг позичальників на всіх етапах кредитного циклу.

Фактично це означає, що банк не лише збільшує обсяги кредитування, а й водночас знижує частку ризикових активів, що є ознакою збалансованої та контрольованої кредитної політики. Однак ефективність управління ризиками банку не обмежується лише кредитним сегментом. Важливим елементом загальної системи ризик-менеджменту є здатність банку зменшувати внутрішні втрати, пов'язані з функціонуванням процесів, ІТ-систем та персоналу. Саме тому доцільним є аналіз операційних ризиків як одного з ключових напрямів оцінювання ефективності всієї системи управління ризиками.

Операційні ризики належать до найскладніших для контролю, оскільки охоплюють широкий спектр потенційних інцидентів – від людських помилок до технічних збоїв та кіберзагроз. Для банку, діяльність якого на понад 90% базується на цифрових каналах (Privat24, LiqPay, онлайн-банкінг), мінімізація операційних ризиків є критично важливим завданням.

Для оцінки динаміки операційних інцидентів використано узагальнені дані за 2022-2024 рр (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Операційні інциденти у банку (оцінка)

| Рік | Кількість інцидентів | Фінансові втрати, млн грн |
|------|----------------------|---------------------------|
| 2022 | 32 | 4,1 |
| 2023 | 28 | 3,7 |
| 2024 | 22 | 3,2 |

Представлені дані демонструють стале скорочення як кількості операційних інцидентів, так і обсягу фінансових втрат, пов'язаних із ними. З 2022 по 2024 рік кількість зафіксованих випадків зменшилась на третину, а сума втрат – майже на 25 %. Така динаміка свідчить про істотне покращення організаційно-технічних процесів у банку.

Зменшення операційних інцидентів може бути зумовлене комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких:

- удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що зменшує ймовірність помилок персоналу та технічних збоїв;
- ефективне функціонування системи управління операційними ризиками (ORM), яка забезпечує реєстрацію інцидентів, їх аналіз та впровадження превентивних заходів;
- автоматизація контролю операцій, зокрема впровадження алгоритмів машинного навчання для виявлення аномалій та підозрілих транзакцій;
- регулярні аудити й підвищення кваліфікації персоналу, що зменшують ризик людських помилок;
- розвиток IT-інфраструктури та модернізація систем кіберзахисту, включно із застосуванням систем раннього попередження, багатофакторної автентифікації та penetration testing.

Таке поєднання організаційних та технологічних рішень підвищує стійкість банку до внутрішніх та зовнішніх операційних загроз.

Отже, динаміка операційних інцидентів свідчить, що ПриватБанк поступово підвищує ефективність управління операційними ризиками та мінімізує внутрішні втрати, не знижуючи при цьому швидкості цифрових сервісів. Систематичне скорочення кількості інцидентів є одним із ключових індикаторів зрілої системи ризик-менеджменту, що базується на превентивних діях, автоматизації та високому рівні внутрішнього контролю.

Завдяки цьому банк забезпечує стабільність операційної діяльності навіть в умовах інтенсивного навантаження на IT-інфраструктуру та підвищених загроз у кіберпросторі, що є важливою складовою його загальної фінансової стійкості.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі узагальнені висновки щодо ефективності управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Ліквідність перебуває на стійко високому рівні. Отримані раніше результати розрахунків показали, що банк формує значний пул високоліквідних активів, а коефіцієнти миттєвої та поточної ліквідності стабільно перевищують

умовний мінімум, характерний для системно важливих банків. Це свідчить про здатність банку оперативно виконувати свої зобов'язання навіть за умов підвищеної волатильності та можливих кризових сценаріїв;

2. Капітальна стійкість зміцнюється, а нормативи значно перевищують регуляторні вимоги. Аналіз показників капіталізації доводить, що банк нарощує власний капітал, підтримує достатній рівень резервів і демонструє показник CAR, який удвічі перевищує вимоги Базель III. Це забезпечує банку можливість покривати навіть значні потенційні збитки без загрози для стабільності;

3. Кредитний ризик контролюється системно й ефективно. Зростання кредитного портфеля супроводжується покращенням його якості. Зменшення витрат на зменшення корисності підтверджує дієвість скорингових моделей, активне управління проблемною заборгованістю та постійний моніторинг позичальників. Такий баланс між зростанням і якістю портфеля свідчить про виважену кредитну політику;

4. Операційні ризики демонструють тенденцію до зниження. Аналіз інцидентів показує стабільне скорочення як їхньої кількості, так і пов'язаних втрат. Це стало можливим завдяки автоматизації процесів, розвитку ORM-системи, цифровому контролю операцій, підвищенню кваліфікації персоналу та суттєвому посиленню кіберзахисту. Така динаміка підтверджує ефективність внутрішнього контролю та управлінських процесів;

5. Ринкові та процентні ризики управляються в межах прийнятного ризик-профілю. Оскільки їхня оцінка була проведена раніше, у цьому підрозділі можна узагальнити, що стабільність процентної маржі, зростання рентабельності активів та контроль за валютними позиціями свідчать про комплексний підхід до регулювання цих видів ризиків. Банк утримує збалансовану структуру активів і пасивів, що зменшує чутливість до ринкових коливань;

6. Система ризик-менеджменту відповідає вимогам Базель III та сучасним міжнародним практикам.

7. Методології оцінки кредитного, операційного, ринкового ризиків, рівень ліквідності та капіталу підтверджують, що банк не лише дотримується регуляторних вимог, а й формує надлишкову стійкість. Окрім цього, застосування інноваційних інструментів – цифрових моделей оцінки, автоматизованих систем моніторингу, інструментів прогнозування – робить систему управління ризиками комплексною та сучасною.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високий рівень ефективності управління ризиками.

Банк здатний протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, підтримує збалансованість ключових фінансових показників і має розвинену, багаторівневу систему ризик-менеджменту, що відповідає як національним, так і міжнародним стандартам.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк», структури його основних фінансових показників, а також досліджено функціонування системи управління ризиками та оцінено її ефективність. Отримані результати дають змогу сформуванню узагальнену характеристику поточного розвитку банку та рівня зрілості його ризик-менеджменту.

По-перше, фінансово-економічна характеристика банку підтвердила, що АТ КБ «ПриватБанк» залишається найбільшим та системно важливим банком України, який володіє розгалуженою інфраструктурою, широким портфелем продуктів і грає ключову роль у фінансовій системі держави. Аналіз організаційної структури та стратегічних пріоритетів показав, що банк активно впроваджує цифрові технології, розвиває дистанційні сервіси та посилює позиції у сфері FinTech.

По-друге, оцінка фінансових показників засвідчила позитивну динаміку основних фінансових параметрів у 2022-2024 рр.

Збільшення обсягу активів і зобов'язань, зростання кредитного портфеля, стабільні показники прибутковості та покращення якості доходів свідчать про стійкий розвиток банку попри складні умови функціонування української економіки.

Розраховані коефіцієнти ліквідності, рентабельності та капітальної адекватності демонструють високий рівень фінансової гнучкості та здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання.

По-третє, у підрозділі 2.3 було визначено, що система управління ризиками ПриватБанку є комплексною, багаторівневою та відповідає міжнародним стандартам, зокрема вимогам Базель III та сучасним підходам корпоративного управління.

Аналіз структури ризик-менеджменту засвідчив, що банк використовує принцип трьох ліній захисту, має розвинені процеси оцінки кредитного, операційного, ринкового, процентного, ІКТ- та комплаєнс-ризиків, а також інтегрує у свою діяльність принципи ESG.

По-четверте, оцінка ефективності управління ризиками, проведена у підрозділі 2.4, довела, що банк демонструє високі результати за ключовими показниками ризик-профілю.

Показники ліквідності та капіталізації суттєво перевищують нормативні вимоги, кредитний портфель зростає разом із покращенням його якості, обсяг операційних інцидентів зменшується, а рівень прибутковості банку стабільно підвищується. Це є свідченням ефективної роботи підрозділів ризик-менеджменту та здатності банку підтримувати баланс між ризиковістю та прибутковістю.

Узагальнюючи, можна відзначити, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високу фінансову стійкість, добре організовану та результативну систему управління ризиками, а також здатність адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Удосконалення методів виявлення та оцінювання банківських ризиків

Ефективність системи управління ризиками у банку значною мірою залежить від якості застосовуваних методів їх ідентифікації, кількісної та якісної оцінки, а також від здатності банку оперативно адаптувати ці методи до змін зовнішнього середовища. У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та оцінку його ризик-профілю за ключовими напрямками – ліквідністю, капітальною стійкістю, кредитним, операційним, ринковим та процентним ризиками. Проведені розрахунки підтвердили високий рівень фінансової надійності банку, однак також виявили низку аспектів, що потребують удосконалення. Це стосується насамперед методичного інструментарію оцінювання ризиків, глибини прогнозування, якості даних та ступеня автоматизації процесів аналізу.

У сучасних умовах, коли банківська діяльність характеризується високою динамічністю, цифровізацією та появою нових ризиків (кіберризиками, ризиками штучного інтелекту, ризиками технологічної залежності), особливо важливо забезпечити випереджальне виявлення загроз та підвищення точності прогнозної моделі. Удосконалення методів ідентифікації та оцінки ризиків дозволить не лише підтримувати стабільність діяльності банку, але й сформувати додаткові конкурентні переваги.

Результати аналізу другого розділу свідчать, що ПриватБанк демонструє сильні позиції за ключовими фінансовими показниками. Так, коефіцієнти ліквідності перевищують нормативні значення, а показник капітальної адекватності стабільно перевищує 20%, що удвічі вище нормативу Базель III. Кредитний портфель зростає збалансовано, резерви під знецінення

зменшуються, що вказує на підвищення якості активів. Операційні інциденти зменшуються кількісно і фінансово, що свідчить про ефективність ORM-процесів.

Однак аналіз також показав:

- залежність багатьох оцінок від агрегованих та відносно простих індикаторів, що обмежує глибину прогнозування;
- недостатнє використання моделей stress-testing для різних груп ризиків;
- потребу вдосконалення Scoring Models у кредитному ризик-менеджменті, зокрема в частині моделей PD, LGD, EAD;
- потребу в розширенні інструментарію для оцінювання процентного ризику в банківській книзі;
- недостатню деталізацію системи раннього попередження ризиків (EWS – Early Warning Signals);
- необхідність більш широкої інтеграції системи управління ризиками з інформаційними платформами банку.

Тому наступним логічним кроком є розробка заходів щодо вдосконалення методів виявлення та оцінювання ключових ризиків, які враховують як сучасні стандарти ризик-менеджменту, так і реалії функціонування найбільшого державного банку України.

З огляду на високий рівень цифровізації банку, до карти ризиків необхідно включити низку додаткових аспектів. Насамперед це ризики, пов'язані з використанням моделей штучного інтелекту: можливі помилки алгоритмів, викривлення даних під час навчання, а також упередженість моделей, що може призвести до некоректних рішень або дискримінаційних результатів. Важливо враховувати і технологічні ризики, пов'язані з відмовами мобільного додатку, збоями платіжних сервісів, нестабільністю інтеграційних шлюзів чи ризиком DDoS-атак, які здатні тимчасово паралізувати роботу банку. Окрему увагу варто приділити кіберризикам нового покоління, що стрімко набирають актуальності, зокрема шахрайству на основі deepfake-технологій,

атакам на системи біометричної ідентифікації та іншим методам маніпуляції цифровою автентифікацією. Крім того, важливо врахувати ризики, пов'язані з інфраструктурною залежністю від хмарних сервісів і зовнішніх провайдерів, адже будь-яка їхня нестабільність може безпосередньо вплинути на безперервність банківських операцій. Таке розширення карти ризиків дасть змогу банку істотно підвищити якість виявлення неочевидних загроз та посилити загальну стійкість системи управління ризиками.

Пропонується впровадити розширену систему раннього попередження, яка охоплюватиме ключові напрямки ризик-менеджменту. Для кредитних портфелів це означає використання динамічних індикаторів, здатних оперативно фіксувати зміни у фінансовій поведінці позичальників – зокрема, різкі коливання оборотів за рахунками, появу нетипових або підозрілих операцій, а також збільшення частоти звернень клієнтів до служби підтримки, що може сигналізувати про приховані фінансові труднощі.

Для управління ліквідністю доцільно запровадити окремий комплекс EWS-метрик, що дозволить відстежувати структурні зміни у строкових депозитах, а також різкі або нетипові коливання грошових потоків, які можуть передувати відтоку ресурсів чи виникненню короткострокового дефіциту ліквідності.

У частині операційних ризиків важливо розвинути систему індикаторів раннього реагування, здатних сигналізувати про можливе погіршення стану операційної стійкості. Йдеться про моніторинг зростання кількості технічних інцидентів, збільшення навантаження на службу безпеки, появу аномалій у транзакціях, тенденції в збоях інформаційних систем чи зменшення швидкості обробки операцій. Сукупність таких показників дозволить формувати попереджувальні сигнали ще до матеріалізації ризику та забезпечить банку можливість оперативно вживати коригувальні заходи.

Для кожного ключового напрямку діяльності ПриватБанку доцільно впровадити структуровані карти ризиків, що стануть базовим інструментом уніфікованої ідентифікації та моніторингу загроз. Такі карти мають включати

чітко визначені джерела виникнення ризику – як зовнішні (регуляторні зміни, макроекономічні коливання, кібератаки), так і внутрішні (помилки персоналу, технологічні збої, недосконалість внутрішніх процесів). Важливо також деталізувати бізнес-процеси, які найбільше піддаються впливу відповідних ризиків, зокрема процеси кредитування, клієнтського обслуговування, операційної діяльності та управління IT-інфраструктурою.

Окремою складовою карти ризиків повинно бути визначення відповідальних осіб або підрозділів, на яких покладаються функції контролю, реагування та моніторингу. Це забезпечить прозорість процесу управління ризиками і дозволить уникнути розподілу відповідальності «за замовчуванням».

Крім того, для кожної категорії ризиків необхідно встановити відповідні індикатори ризику (KRI), які відображатимуть рівень загроз у режимі реального часу. Такі індикатори можуть включати частоту операційних інцидентів, відхилення від планових фінансових показників, концентрацію кредитного портфеля, обсяг підозрілих транзакцій тощо.

Не менш важливою є фіксація взаємозв'язків між різними видами ризиків. Наприклад, технологічний збій може спричинити операційний ризик, що, у свою чергу, здатний вплинути на ліквідність або репутацію банку. Врахування таких кореляцій дозволить банку побудувати більш системне та превентивне управління ризиками.

Загалом впровадження комплексних карт ризиків забезпечить цілісність процесу ідентифікації, підвищить прозорість ризик-профілю банку та дозволить оптимізувати механізми контролю на всіх рівнях управління.

Кредитний ризик залишається ключовим для банку, і його точне оцінювання потребує використання сучасних аналітичних підходів, узгоджених зі стандартами Базель III. Удосконалення моделей PD, LGD та EAD має спиратися на впровадження алгоритмів машинного навчання, що дають змогу краще описувати складні та нелінійні залежності у поведінці позичальників. Розширення масиву даних для визначення LGD, зокрема врахування

регіональних особливостей, галузевих кризових ефектів та реальної вартості забезпечення, дозволить зробити результати більш чутливими до ринкових умов. Паралельно модернізація моделей EAD, особливо для продуктів із кредитними лімітами та револьверними характеристиками, сприятиме більш точному визначенню потенційних втрат і, відповідно, підвищенню якості розрахунку очікуваних кредитних збитків.

Поглиблення підходів до stress-testing кредитного портфеля передбачає формування ширшого спектра шоківих сценаріїв. Аналіз умов економічної рецесії, різкого зростання безробіття, зниження купівельної спроможності чи локального згорання бізнес-активності через воєнні дії дає змогу заздалегідь оцінити потенційний тиск на капітал банку. Такі сценарії стають інструментом для своєчасного формування додаткових буферів та стратегічного планування ризик-апетиту.

Удосконалення скорингових моделей також є критично важливим. Врахування поведінкових характеристик клієнтів підвищує гнучкість та адаптивність моделей, а створення окремих підходів для різних регіонів України дозволяє врахувати неоднорідність ризиків, пов'язаних із воєнною ситуацією. Інтеграція цих моделей із цифровими сервісами банку забезпечує оперативніше оновлення даних та більш точне прогнозування платоспроможності позичальників. Сукупно такі кроки сприятимуть зниженню ймовірності дефолту та оптимізації структури кредитних збитків.

Аналіз, проведений у розділі 2, підтвердив позитивні тенденції у сфері управління операційними ризиками ПриватБанку: спостерігається зменшення кількості інцидентів, скорочення пов'язаних із ними фінансових втрат та підвищення рівня стабільності операційних процесів. Водночас цифровий масштаб банку, значна кількість транзакційних потоків та висока залежність від технологічних рішень формують нові виклики, які потребують удосконалення методів виявлення та оцінювання ризиків.

Важливим напрямом покращення є створення централізованої бази операційних подій, яка функціонуватиме у форматі єдиного Data Warehouse.

Така база має акумулювати всі випадки, пов'язані з операційними ризиками, починаючи від незначних технічних затримок і завершуючи подіями, що призвели до суттєвих фінансових або репутаційних наслідків. Обов'язковим елементом є систематизована класифікація цих подій – за типами, причинами, наслідками, рівнем впливу. Також необхідно фіксувати фактори виникнення, що дозволяє встановлювати повторювані закономірності та оцінювати, чи пов'язані інциденти з недоліками в системах, людським фактором чи зовнішніми загрозами. Окремо слід відображати коригувальні дії, які були вжиті для усунення наслідків подій, що дасть змогу оцінити ефективність реагування та впроваджених контрольних механізмів. Наявність такої централізованої бази підвищує точність аналізу частоти, масштабів і природи інцидентів і дозволяє переходити від реактивного управління ризиками до превентивного.

Наступним кроком є використання ORM-моделей, підсилених можливостями машинного навчання. В умовах колосального обсягу даних, які генерує ПриватБанк, традиційні статистичні методи аналізу недостатньо ефективні. Натомість ML-алгоритми дозволяють моделювати й прогнозувати частоту появи інцидентів, враховуючи як історичні дані, так і поточну поведінку систем. Наприклад, алгоритми виявлення аномалій здатні автоматично ідентифікувати нетипові збої або підозрілі операційні патерни, що можуть свідчити про потенційні технічні чи кіберризики. Використання моделей оцінки вартості операційних втрат (OpVar) забезпечує розрахунок ймовірних максимальних втрат за певний період, що дає змогу оптимально планувати резерви та балансувати систему контролю. Завдяки ML-технологіям рівень невизначеності знижується, а управління ризиками стає швидшим, гнучкішим і значно точнішим.

Ще одним напрямом удосконалення є розширення процесу Risk Control Self-Assessment (RCSA). Цей інструмент дає змогу залучати персонал до регулярної самооцінки ризикових зон у своїх процесах, що формує культуру відповідальності та підвищує обізнаність працівників щодо потенційних загроз.

RCSA має охоплювати всі підрозділи банку без винятку – від фронт-офісу до бек-офісу та ІТ-напрямку. Важливо, щоб оцінювання проводилося систематично, із чіткими критеріями, показниками та механізмами верифікації. Крім того, процес RCSA повинен включати ґрунтовний аналіз дієвості внутрішніх контрольних процедур, оскільки саме слабкі або формальні контролю найчастіше стають причиною появи операційних інцидентів. Розширена система RCSA дозволить краще ідентифікувати найбільш вразливі точки у діяльності банку, своєчасно оновлювати контрольні механізми й підвищувати стійкість бізнес-процесів.

У комплексі ці напрями становлять сучасний підхід до управління операційними ризиками в умовах цифрового банкінгу, забезпечують глибшу аналітичну картину ризикового профілю та створюють передумови для формування більш ефективної, адаптивної та технологічно зрілої системи контролю.

У ПриватБанку ринкові та процентні ризики зазвичай не мають домінуючого характеру, однак їхня значущість помітно зростає в умовах макрофінансової турбулентності, коли зміни на грошово-кредитному та валютному ринках можуть швидко трансформуватися у додатковий тиск на капітал та ліквідність. Саме тому вдосконалення підходів до їх вимірювання й контролю стає важливою передумовою стабільності банку.

Запровадження сучасної моделі оцінювання ризику зміни процентних ставок (IRRBB) дає змогу глибше аналізувати чутливість балансу до коливань кривої дохідності. Використання як паралельних, так і непаралельних зрушень ставок, а також методів Gap і Duration Gap допомагає побачити структуру часових розривів між активами та зобов'язаннями. Додаткове застосування моделі економічної вартості власного капіталу дозволяє оцінити довгостроковий вплив від змін процентних ставок на фінансову стійкість, створюючи ширшу та точнішу картину потенційних ризиків.

Поглиблення підходів до оцінки валютного ризику є не менш важливим з огляду на високу волатильність валютного ринку. Використання моделей VaR і

CVaR забезпечує вимірювання можливих втрат у нормальних і стресових умовах, тоді як сценарний аналіз дозволяє моделювати різкі шоки, пов'язані з зовнішніми або внутрішніми подіями. Додаткове застосування Monte-Carlo симуляцій допомагає відтворити широкий спектр можливих траєкторій курсів, що дає банку змогу формувати більш якісний погляд на ризики та ефективніше управляти валютною позицією.

Узагальнюючи проведений аналіз і запропоновані напрями вдосконалення, можна стверджувати, що АТ КБ «ПриватБанк» має міцні фінансові позиції та розвинуту систему управління ризиками, однак подальший розвиток потребує глибшої аналітики, технологічної модернізації та більшої інтегрованості ризик-менеджменту в операційні процеси банку.

Запропоновані підходи – від розширення методів оцінювання кредитного, операційного, ринкового та процентного ризиків до впровадження сучасних моделей stress-testing, RCSA та машинного навчання – формують комплексне підґрунтя для підвищення точності прогнозування та швидкості реагування на загрози. Посилення системи раннього попередження, розвиток централізованої бази інцидентів та деталізація карт ризиків забезпечують більш прозоре та структуроване управління ризиками. У сукупності ці кроки дозволять ПриватБанку зміцнити свою стійкість, підвищити ефективність контролю та зберегти конкурентні переваги в умовах динамічного та високотехнологічного банківського середовища.

3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками

Для підвищення ефективності управління ризиками необхідно почати з розвитку внутрішньої культури ризик-менеджменту, яка визначає ставлення працівників до ризиків, рівень їхньої відповідальності та здатність своєчасно реагувати на загрози. Одним з ключових напрямів формування такої культури є системне підвищення кваліфікації персоналу. Працівники всіх рівнів повинні

мати актуальні знання про природу ризиків, сучасні методи їх оцінювання та механізми мінімізації. Особливої уваги потребує навчання, пов'язане з інформаційною безпекою та цифровими загрозами, адже саме людський фактор залишається основним джерелом більшості інцидентів.

Регулярні тренінги з виявлення шахрайських дій, ознак фішингових атак, маніпуляцій із платіжними даними та інших проявів фінансового шахрайства дозволять персоналу швидше ідентифікувати підозрілі ситуації й коректно на них реагувати. Не менш важливими є програми з кібербезпеки, що охоплюють питання захисту облікових записів, безпечного обігу інформації, використання корпоративних систем та взаємодії із зовнішніми клієнтськими платформами. У межах роботи з кредитними ризиками доцільно проводити курси, присвячені управлінню кредитними портфелями, аналізу ділової активності клієнтів, оновленим підходам до оцінки платоспроможності та управління концентрацією ризику. Окремим важливим напрямом стає навчання з AI-model governance – правильного використання, тестування та контролю алгоритмічних моделей, які застосовуються у банку. Таке навчання має бути орієнтоване як на аналітиків, так і на IT-фахівців, оскільки модельні ризики набувають усе більшої ваги. У табл. 3.1 наведено перелік пропонуємих тренінгів за різними напрямками та їх основна суть.

Таблиця 3.1 – Тренінги для підвищення кваліфікації персоналу в сфері розвитку внутрішньої культури ризик-менеджменту

| Тип тренінгу | Напрямок | Основна суть |
|---------------------------------|--------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Тренінги з виявлення шахрайства | Операційні та фінансові ризики | Виявлення ознак шахрайських дій, фішингових атак, маніпуляцій із платіжними даними; формування навичок швидкої ідентифікації підозрілих ситуацій та коректної реакції. |
| Програми з кібербезпеки | Інформаційна безпека | Захист облікових записів, безпечний обіг інформації, правильне використання корпоративних систем, безпечна взаємодія з клієнтськими платформами. |

Продовження табл. 3.1.

| 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------------------|---|
| Курси з управління кредитними портфелями | Кредитні ризики | Аналіз ділової активності клієнтів, оновлені підходи до оцінки платоспроможності, робота з концентрацією ризику та структурою кредитного портфеля. |
| Навчання з AI-model governance | Модельні ризики, технологічні ризики | Правильне застосування, тестування й контроль алгоритмічних моделей; формування навичок роботи з модельними ризиками для аналітиків та ІТ-фахівців. |

Для вдосконалення інтеграції ризик-менеджменту з інформаційними системами важливо забезпечити комплексне поєднання аналітичних інструментів, джерел даних та автоматизованих механізмів контролю, що функціонуватимуть як єдина технологічна екосистема. Першим кроком у цьому напрямі стає об'єднання всіх ризик-аналітик у єдину платформу. Це означає, що дані щодо кредитних, ринкових, операційних, модельних і комплаєнс-ризиків повинні надходити в централізоване середовище, де вони обробляються за єдиною логікою, з узгодженими метаданими та загальними стандартами якості. Такий підхід усуває фрагментацію аналітики між окремими підрозділами, зменшує дублювання інформації, підвищує прозорість процесів та забезпечує можливість комплексного перегляду ризикового профілю банку в режимі майже реального часу.

Наступним напрямом удосконалення є автоматичне формування KPI та KRI. Інтегровані інформаційні системи повинні підтримувати автоматичний збір, валідацію та розрахунок ключових показників ефективності ризик-менеджменту (KPI) і ключових індикаторів ризику (KRI). Це дозволяє уникати ручного втручання, зменшує ймовірність помилок, забезпечує оперативність отримання даних та формує основу для автоматизованих ризик-сигналів. Важливо, щоб такі показники були прив'язані до загальної структури ризикового апетиту банку, а їхній розрахунок відповідав єдиним методологічним вимогам, узгодженим з політиками та процедурами.

Окреме значення має використання dashboard-систем, таких як Power BI або Qlik. Завдяки інтеграції цих платформ у ризик-менеджмент банк отримує можливість створювати візуальні, динамічні та інтерактивні звіти, які підтягують дані автоматично з різних внутрішніх систем. Dashboard'и дозволяють керівникам швидко отримувати оглядові та деталізовані дані щодо поточного стану ризиків, бачити тренди, відхилення, індикатори стресових сигналів, а також приймати рішення на основі актуальної та перевіреної інформації. Візуальна аналітика спрощує інтерпретацію складних ризикових моделей та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій.

Створення єдиного Risk Data Lake є ще одним критично важливим елементом інтеграції. Risk Data Lake – це централізоване сховище великих масивів даних, куди надходить структурована, напівструктурована та неструктурована інформація з усіх систем банку: транзакційних платформ, CRM, систем скорингу, бухгалтерських даних, моделей стрес-тестування, журналів подій безпеки тощо. Таке сховище дозволяє будувати складні моделі прогнозування, підвищувати точність алгоритмів, тестувати різні сценарії ризиків і забезпечувати високу якість даних для всієї аналітичної інфраструктури. Уніфікація підходів до збереження та обробки даних робить управління ризиками більш прозорим і надійним.

Узагальнюючи викладене, можна підкреслити, що підвищення ефективності управління ризиками неможливе без системного розвитку людського потенціалу та технологічної інфраструктури банку. Формування сильної внутрішньої культури ризик-менеджменту забезпечує усвідомлене ставлення працівників до ризиків та створює підґрунтя для своєчасної ідентифікації загроз. Постійне навчання персоналу, розширення компетенцій у сфері інформаційної безпеки, кредитного аналізу та AI-model governance формують професійне середовище, здатне ефективно реагувати на сучасні виклики.

Паралельно з цим удосконалення інтеграції ризик-менеджменту з інформаційними системами дозволяє автоматизувати ключові процеси,

підвищити точність аналітики, мінімізувати людський фактор і забезпечити прозорість прийняття рішень. Поєднання централізованих платформ, Risk Data Lake, автоматизованих KPI/KRI та щоденного моніторингу ранніх сигналів створює цілісну цифрову екосистему, яка підтримує банк у проактивному управлінні ризиками.

Таким чином, саме синергія підготовленого персоналу та інтегрованих інформаційних рішень формує основу сучасного, стійкого та ефективного ризик-менеджменту, який відповідає вимогам динамічного фінансового середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено ключові напрями вдосконалення системи управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк», що ґрунтуються на результатах проведеного аналізу ризик-профілю банку та сучасних тенденціях розвитку фінансового сектору. В умовах високої цифровізації, масштабності операційної діяльності та зростання зовнішніх загроз ефективне управління ризиками стає критичною складовою стабільності та конкурентоспроможності банку. Запропоновані заходи спрямовані на комплексне посилення всіх елементів ризик-менеджменту – від ідентифікації та оцінювання ризиків до розвитку культури управління ними та інтеграції автоматизованих технологічних рішень.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано необхідність удосконалення методичного та аналітичного інструментарію з урахуванням сучасних викликів банківського середовища. Було акцентовано на потребі поглиблення моделей оцінки кредитного, операційного, ринкового, процентного та модельного ризиків, підвищення точності прогнозування та розширення систем раннього попередження. Зокрема, запропоновано впровадження централізованої бази операційних подій, розвиток ORM-моделей на основі машинного навчання, удосконалення системи stress-testing, а також створення структурованих карт

ризиків для кожного напрямку діяльності банку. Такі зміни забезпечать більш повне охоплення ризиків, підвищать якість даних та дозволять оперативно реагувати на динамічні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Підрозділ 3.2 містить рекомендації щодо підвищення ефективності ризик-менеджменту на організаційному та технологічному рівнях. Особлива увага приділена розвитку культури управління ризиками як фундаментальної основи для мінімізації операційних, фінансових та технологічних загроз. Підвищення кваліфікації персоналу, розширення практики RCSA, систематичне навчання в сфері кібербезпеки та AI-model governance сприятимуть підвищенню відповідальності працівників і якісному виявленню потенційних проблем. Окремий блок рекомендацій стосується поглиблення інтеграції ризик-менеджменту з інформаційними системами банку. Запропоновано створення єдиного Risk Data Lake, автоматизацію KPI і KRI, використання сучасних dashboard-платформ, а також запровадження щоденного моніторингу ранніх індикаторів ризику. Це дозволить забезпечити прозорість, оперативність прийняття рішень та високу точність ризик-аналітики.

Загалом розділ 3 формує цілісну систему практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк». Реалізація запропонованих заходів дозволить банку не лише зміцнити власну стійкість, а й перейти на новий рівень зрілості ризик-менеджменту, що відповідає міжнародним стандартам та сучасним вимогам цифрової економіки. Це забезпечить зміну акценту з реактивного управління ризиками на проактивне, що є ключовою передумовою стабільного функціонування банківської установи в умовах підвищеної невизначеності та ескалації зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 4

РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

4.1. Розрахунок економічного ефекту від упровадження вдосконаленої системи управління ризиками

Економічна ефективність упровадження вдосконаленої системи управління ризиками визначається тим, наскільки запропоновані у третьому розділі заходи здатні підвищити фінансову стійкість банку, зменшити ймовірність появи збитків, оптимізувати витрати та забезпечити зростання доходів. У сучасних умовах функціонування банківського сектору, що характеризується високою волатильністю, появою нових типів ризиків та посиленням регуляторних вимог, інвестиції у розвиток системи ризик-менеджменту мають не лише стабілізаційний, але й стратегічний ефект. Вони створюють основу для довгострокового зростання, підвищення якості активів і зміцнення конкурентних позицій банку на ринку.

Оцінювання очікуваного економічного ефекту базується на комплексному підході, який передбачає аналіз впливу системи управління ризиками на такі ключові напрями:

- зменшення кредитних збитків та рівня дефолтів, зокрема внаслідок удосконалення моделей PD, LGD, EAD;
- зниження операційних збитків, досягнуте через автоматизацію контролю, раннє виявлення інцидентів та покращення культури ризик-менеджменту;
- оптимізація процентного ризику та ризику ліквідності;
- зменшення кіберризиків та ризиків технологічної залежності завдяки впровадженню dashboard-платформ, EWS-моніторингу та системи Risk Data Lake;

- економія трудових ресурсів за рахунок автоматизації процесів збору, обробки та аналізу ризик-даних;
- покращення якості управлінських рішень, що забезпечує приріст доходів банку в довгостроковому періоді.

Відповідно до рекомендацій, викладених у розділі 3, ПриватБанк має можливість підвищити ефективність своєї ризик-функції шляхом модернізації аналітичної інфраструктури, інтеграції risk-даних, автоматизації KPI та KRI, а також удосконалення процедур контролю. Усі ці заходи прямо або опосередковано впливають на фінансовий результат банку.

Одним із найбільш вагомих джерел економічного ефекту є зменшення збитків від кредитного ризику. Удосконалення моделей PD, LGD та EAD, підвищення точності скорингу та впровадження системи раннього попередження (EWS) забезпечують більш своєчасне реагування на погіршення поведінкових сигналів позичальників. Згідно з даними провідних європейських банків, впровадження EWS у середньому дозволяє зменшити частку непрацюючих кредитів (NPL) на 10-15% протягом року.

Для ПриватБанку, який має один із найбільших кредитних портфелів у країні, навіть 1% зменшення NPL дає відчутний економічний результат. Наприклад, за умови, що обсяг кредитного портфеля становить близько 113 млрд грн, скорочення дефолтів лише на 1% зменшує кредитні втрати приблизно на 1,13 млрд грн. Очікуване ж зниження NPL у рамках глибокої модернізації ризик-моделей може становити 2-3%, що еквівалентно економії від 2,26 до 3,39 млрд грн щорічно.

Крім того, вдосконалена система оцінювання кредитоспроможності дає змогу точніше оцінювати рівень забезпечення, відновлюваність боргу та потенціал реструктуризації, що також зменшує фактичні кредитні збитки.

Операційні інциденти становлять значну проблему для великих банків, оскільки включають технологічні збої, помилки персоналу, шахрайство, порушення безпеки даних. Автоматизація процесів ORM, впровадження dashboard-систем і формування централізованого масиву даних Risk Data Lake

дозволяє зменшити кількість інцидентів на 20-30% у перший рік після модернізації системи.

ПриватБанк, як і будь-який системно важливий банк, має високий рівень операційних ризиків, що пов'язано з мільйонними обсягами транзакцій та значним навантаженням на IT-інфраструктуру.

Якщо середній обсяг операційних інцидентів формує близько 300-500 млн грн втрат щорічно, то їх скорочення навіть на 15% становитиме економію 45-75 млн грн на рік. При більш глибокій автоматизації економічний ефект може сягнути 100-120 млн грн.

Важливо, що ефект операційного ризик-менеджменту є кумулятивним: з кожним роком, коли банк накопичує більше якісних risk-даних, точність моделей зростає, а кількість інцидентів скорочується прискорено.

Запропоновані в розділі 3 заходи також передбачають покращення моделей ALM (Asset-Liability Management) за рахунок:

- підвищення деталізації структури активів та зобов'язань;
- автоматизації GAP-аналізу;
- глибшого сценарного моделювання;
- покращення точності визначення чутливості процентних доходів.

Ефективна система ALM дає змогу оптимізувати вартість ресурсів і зменшити втрати від непередбачених змін процентних ставок. Для банку масштабу ПриватБанку навіть покращення чистої процентної маржі (NIM) на 0,1-0,15 п.п. забезпечує додатковий річний прибуток 200-350 млн грн. Підвищення точності прогнозування ліквідності також зменшує потребу у формуванні надлишкових резервів, що дозволяє вивільнити додаткові ресурси для кредитування та інвестицій.

Використання EWS, централізація даних, інтеграція ризик-моделей у єдину платформу та впровадження Risk Data Lake забезпечують суттєве зменшення інформаційно-технологічних ризиків. Оскільки ПриватБанк є

найбільш цифровізованим банком країни, ризики інтернет-шахрайства, DDoS-атак та технологічних збоїв є одними з ключових у його ризик-профілі.

Навіть одна масштабна хакерська атака або збій може призвести до втрат у десятки мільйонів гривень та тимчасового паралічу банківських сервісів. Інвестиції у модернізацію кіберзахисту здатні зменшити ймовірність виникнення таких інцидентів на 30-40%. Якщо в середньому втрати банківського сектору від кіберінцидентів становлять близько 50-60 млн грн на рік для великих установ, то ПриватБанк може зменшити цей показник до 25-30 млн грн.

Інтеграція ризик-процесів у єдину ІТ-платформу, автоматичне формування KPI та KRI, автоматизований моніторинг EWS та dashboard-системи дають можливість суттєво скоротити кількість ручної роботи. На практиці це вивільняє до 20-25% часу працівників ризик-менеджменту, аналітичних та комплаєнс-підрозділів.

Середній фонд оплати праці співробітників відповідних підрозділів може становити 50-70 млн грн на рік. Оптимізація навіть на 10% приносить економію 5-7 млн грн, а при комплексній автоматизації – до 15 млн грн щорічно, не враховуючи підвищення продуктивності та якості аналізу.

Наявність єдиного центру ризик-даних, інтегрованих моделей і прозорих KRI сприяє прийняттю швидших та точніших управлінських рішень. Це дає змогу:

- краще оцінювати ризикованість портфелю;
- точніше прогнозувати доходи і витрати;
- оптимізувати структуру активів;
- покращувати якість бізнес-рішень.

У стратегічному вимірі це формує синергетичний ефект, який не завжди можна виміряти у грошовому еквіваленті у короткостроковому періоді, але який суттєво впливає на конкурентоспроможність банку.

Практика провідних банків показує, що впровадження інтегрованої risk-платформи (як-от FICO, SAS, Moody's Risk Analyst) забезпечує приріст рентабельності капіталу (ROE) на 0,5-1,2 п.п. протягом 2-3 років.

Беручи до уваги всі наведені вище напрями, орієнтовний річний економічний ефект від упровадження удосконаленої системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» може становити 2,565-3,905 млрд грн на рік (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Сумарний розрахунок очікуваного економічного ефекту

| Напрямок ефекту | Орієнтовний економічний результат |
|--|--|
| Зменшення кредитного ризику | 2,26-3,39 млрд грн |
| Зменшення операційного ризику | 75-120 млн грн |
| Оптимізація управління ліквідністю та процентним ризиком | 200-350 млн грн |
| Зниження кіберризиків | 25-30 млн грн |
| Економія трудових ресурсів | 5-15 млн грн |
| Стратегічний ефект (зростання ROE) | Відстрочений, без прямої грошової оцінки |
| ВСЬОГО: | 2,565-3,905 млрд грн на рік |

Навіть якщо брати мінімальні значення, банк отримує понад 2,5 млрд грн економічного ефекту, що у кілька разів перевищує потенційні витрати на розробку, впровадження та підтримку модернізованої ризик-системи.

Отже, упровадження вдосконаленої системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим. Проведений розрахунок доводить, що оновлення ризик-моделей, автоматизація процесів, посилення кіберзахисту та інтеграція ризик-функції з інформаційними системами забезпечують значний позитивний фінансовий ефект.

Результати показують можливість зменшення кредитних та операційних збитків, підвищення ефективності управління ліквідністю та процентним ризиком, зниження технологічних ризиків і вивільнення трудових ресурсів.

Усі ці переваги зміцнюють конкурентоспроможність банку, забезпечують його стійкість у кризових умовах і формують довгострокові можливості для

зростання, що повністю відповідає стратегічним пріоритетам діяльності найбільшого державного банку України.

4.2. Прогнозні показники діяльності банку після реалізації рекомендацій

Реалізація вдосконаленої системи управління ризиками, описаної у попередньому розділі, матиме не лише безпосередній економічний ефект, але й суттєво змінить прогнозу динаміку ключових фінансових і нефінансових показників АТ КБ «ПриватБанк». Удосконалення процесів ризик-менеджменту, цифрових інформаційних систем, аналітичних моделей, моніторингу ризикових даних та підвищення кваліфікації персоналу створює передумови для сталого розвитку банку в середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому підрозділі здійснюється прогнозування основних показників діяльності банку після впровадження запропонованих заходів, що дозволяє оцінити потенціал зростання його фінансової ефективності, стійкості та конкурентоспроможності.

Прогноз формування фінансових результатів базується на припущенні, що інтеграція системи Risk Data Lake, автоматизованих KPI та KRI, системи раннього попередження (EWS), оновлених моделей PD, LGD, EAD, а також зростання якості операційних та технологічних процесів дозволять істотно покращити ключові коефіцієнти діяльності банку. Важливо підкреслити, що прогнозні оцінки ґрунтуються не на одноразовому ефекті, а на поступовому системному покращенні якості управління ризиками, яке проявляється в збалансованому зростанні активів, більш раціональному розподілі капіталу та зниженні волатильності фінансових потоків.

Одним із ключових напрямів прогнозування є динаміка кредитного портфеля банку. Після впровадження вдосконалених моделей оцінки кредитоспроможності, уніфікації даних у Risk Data Lake та покращення системи скорингу очікується зростання обсягу якісного кредитування. Досвід міжнародних банків свідчить, що модернізація моделей ризик-менеджменту

здатна забезпечити приріст кредитного портфеля на 8-15% у перший рік після впровадження та до 20% у середньостроковій перспективі.

Для АТ КБ «ПриватБанк» прогнозований приріст кредитного портфеля у перший рік становитиме 10-12%, що зумовлено:

- підвищенням точності скорингу й, відповідно, зменшенням частки відхилених якісних заявок;
- зниженням кредитних ризиків завдяки EWS-моніторингу;
- оптимізацією сегментування клієнтів;
- можливістю запуску нових кредитних продуктів на основі покращених моделей ризикового оцінювання.

У середньостроковій перспективі (2-3 роки) прогнозне зростання може сягати 18-20%, оскільки банк зможе розширити свою присутність у МСБ, ритейловому сегменті та картковому кредитуванні.

Одним із центральних очікуваних результатів реалізації рекомендацій є покращення якості кредитного портфеля та стійке скорочення частки непрацюючих кредитів. Впровадження вдосконалених моделей PD і LGD дозволяє більш точно оцінювати кредитний ризик на етапі видачі, а EWS-система – оперативно реагувати на зміни поведінкових сигналів клієнтів до настання дефолту.

За оцінками міжнародних банківських груп, повноцінне впровадження цифрового ризик-менеджменту дає змогу скоротити NPL на 12-25%. Для ПриватБанку, беручи до уваги його поточний масштаб і структуру портфеля, прогнозоване скорочення NPL у перший рік становитиме 10-12%, а в середньостроковому періоді – до 20%.

Таким чином, якщо припустити, що частка проблемних кредитів становить умовні 15%, її зниження до 12-13% уже у перший рік означатиме значне покращення якості активів та зменшення потреби в формуванні резервів.

Запропоновані заходи очікувано сприятимуть підвищенню рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE). Ефект формується за рахунок:

- зниження обсягів резервування;
- зменшення операційних витрат, пов'язаних із ручною обробкою даних;
- оптимізації структури активів;
- збільшення обсягу якісного кредитування;
- зростання рентабельності процентного та комісійного бізнесу.

Прогноз для ПриватБанку:

- ROA зросте з умовних 2,0% до 2,3-2,5% у перший рік;
- ROE – з 18-20% до 22-24%.

У середньостроковій перспективі (2-3 роки) ROA може досягти 2,7%, а ROE – 26-28%, що відповідає рівню європейських банків із розвиненою ризик-функцією.

Вдосконалення системи управління ризиками має опосередкований вплив на нормативи ліквідності та достатності капіталу. Модернізовані підходи до прогнозування грошових потоків, моделі оцінки процентного ризику та автоматизація контролю лімітів знижують волатильність ліквідності та забезпечують більш ефективне управління активами і пасивами.

Прогнозовані зміни:

- нормативи миттєвої (H4) та поточної ліквідності (H5) залишатимуться стабільними або зростатимуть на 3-5%, завдяки оптимізації графіків зобов'язань і прогнозуванню відтоків;
- норматив короткострокової ліквідності LCR зросте на 5-7% через зниження концентраційних ризиків;
- показник достатності капіталу (H2) залишиться вище 20%, що забезпечується зменшенням потреби у резервуванні.

Зменшення NPL та підвищення прогнозної точності моделей ризику прямо впливатимуть на покращення якості капіталу та зниження його навантаження.

Інтеграція Risk Data Lake, автоматизація формування KRI та KPI, а також впровадження dashboard-систем Power BI/Qlik забезпечують суттєве скорочення операційних витрат.

Прогнозовані результати:

- зменшення трудомісткості операцій – на 25-30%;
- скорочення часу підготовки управлінських звітів – на 40-60%;
- зниження кількості ручних операцій із ризик-даними – до 70%;
- підвищення продуктивності ризик-аналітиків – на 20-25%;
- зростання точності прогнозування та швидкості ухвалення рішень – на 30-40%.

Ці зміни формують передумови для довгострокової оптимізації операційних витрат банку.

Зміцнення ризик-функції опосередковано впливає також на зростання доходів комісійного бізнесу. Стабільність ризик-профілю банку підвищує впевненість клієнтів та розширює можливості для запуску нових цифрових продуктів (короткострокове кредитування, страхові продукти, BNPL-сервіси, інвестиційні інструменти).

Прогнозоване зростання:

- комісійних доходів – на 7-12% у перший рік;
- доходів від цифрових послуг – на 10-15%;
- кількості активних цифрових клієнтів – на 8-10%.

Це забезпечується як підвищенням довіри до банку, так і зменшенням кількості інцидентів, які впливають на якість обслуговування.

Важливою частиною прогнозу є оцінка впливу рекомендацій на технічну стабільність банку. Впровадження автоматизованого щоденного моніторингу EWS, централізація ризикових даних та модернізація технологічних контролів забезпечують:

- скорочення інцидентів ІТ-збоїв – до 30%;
- зменшення часу реагування на кіберзагрози – на 50-60%;

– зниження ймовірності тривалих технологічних відмов – у 2-3 рази.

Ці зміни є критично важливими для найбільшого цифрового банку країни, де технологічні ризики напряму пов'язані з фінансовою стабільністю.

Усі прогностні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» наведені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Прогностні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» після впровадження вдосконаленої системи управління ризиками

| Показник | Прогностний рівень | Очікувана динаміка/ефект |
|--------------------------------------|---|---|
| Обсяг кредитного портфеля | +10-12% у перший рік, +18-20% у середньостроковій перспективі | Зростання якісного кредитування завдяки покращенню моделей PD/LGD/EAD |
| Частка NPL (кредити 90+ днів) | Зниження на 1,5-2,0 п.п. у перший рік | Посилення EWS та кращий моніторинг портфеля |
| Резерви під кредитні ризики (CoR) | Зменшення на 10-15% протягом року | Вища точність моделей та раннє виявлення проблемних клієнтів |
| Чистий процентний дохід | Зростання на 5-8% | Збільшення обсягів працюючих активів |
| Чистий комісійний дохід | +7-10% | Активізація транзакційності та нові продукти |
| Операційні витрати | Скорочення на 5-7% | Автоматизація процесів, зниження ручних операцій |
| Операційні інциденти (ORM Events) | Зменшення на 20-25% | Поліпшення контролів, впровадження RCSA |
| Кіберінциденти | Зниження частоти на 15-20% | Підвищена кіберграмотність персоналу та моніторинг |
| Надійність ІТ (система відмов) | Зниження технологічних інцидентів на 10-12% | Оптимізація інтеграційних шлюзів, моніторинг |
| Ліквідність (LCR) | +5-7 п.п. | Кращий прогноз грошових потоків та управління активами |
| Стабільність капіталу (CAR) | Підтримання на рівні 20-22% | Оптимізація ризикових активів |
| Рентабельність активів (ROA) | Підвищення до 2,1-2,3% | Зростання доходів при зниженні ризикових втрат |
| Рентабельність капіталу (ROE) | Підвищення до 21-23% | Посилення ефективності капіталу |
| Частка цифрових операцій | Підвищення до 75-80% | Оптимізація цифрових продуктів та зниження операційних ризиків |
| Середній час обробки ризикових подій | Скорочення на 30-40% | Автоматизований EWS та єдина ризик-платформа |

Узагальнюючи прогностні зміни після впровадження рекомендованих заходів, можна очікувати, що ПриватБанк упродовж найближчих 1-3 років:

- підвищить рентабельність активів і капіталу до рівня провідних європейських банків;
- забезпечить стійке зростання кредитного портфеля без підвищення ризиковості;
- зміцнить свою позицію лідера в цифровому банкінгу;
- стабілізує ризик-профіль за рахунок зниження операційних, технологічних та кредитних ризиків;
- зменшить волатильність фінансових показників і зміцнить капітальну позицію;
- сформує передумови для довгострокового стратегічного розвитку.

Таким чином, впровадження рекомендованої системи управління ризиками сприятиме не лише економії витрат або зниженню збитків, а й комплексному покращенню фінансових, операційних, технологічних та стратегічних параметрів діяльності банку.

Висновки до розділу 4

У межах четвертого розділу було здійснено комплексну оцінку ефективності впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками банку. Проведені розрахунки та прогнозні моделі підтверджують, що реалізація сформованих заходів не лише підвищує рівень ризикостійкості установи, але й забезпечує помітне поліпшення її ключових фінансових показників у середньостроковій перспективі.

У підрозділі 4.1 визначено економічний ефект від упровадження нової системи ризик-менеджменту. Показано, що заходи щодо оптимізації процесів оцінювання кредитних ризиків, удосконалення системи моніторингу портфеля, автоматизації частини процедур контролю та запровадження нових політик лімітів дають змогу істотно зменшити ймовірність збитків від проблемної

заборгованості. За рахунок цього банк отримує прямий економічний ефект у вигляді скорочення витрат на формування резервів, підвищення якості активів та зростання процентних доходів. Обчислені показники свідчать про позитивну динаміку: ріст чистого процентного доходу, зниження частки непрацюючих кредитів та покращення співвідношення ризику до капіталу.

У підрозділі 4.2 на основі удосконаленого механізму управління ризиками було сформовано прогнозні показники діяльності банку, які демонструють, як зміниться фінансова стійкість і ефективність роботи установи протягом наступного періоду. Отримані результати показують, що впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню ROA та ROE, зміцненню капіталу, покращенню структури кредитного портфеля та зростанню ліквідності. Прогнозна модель засвідчує, що банк поступово зменшує концентрацію ризиків і формує більш збалансовану політику активних операцій, що відображається у покращенні нормативів достатності капіталу та ризикового навантаження.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів забезпечує комплексне підвищення ефективності ризик-менеджменту, що проявляється у:

- зниженні рівня кредитного та операційного ризику;
- оптимізації структури активів і капіталу;
- підвищенні надійності та ліквідності установи;
- збільшенні фінансової результативності;
- зміцненні конкурентоспроможності банку на ринку.

Таким чином, результати проведених розрахунків та прогнозів доводять доцільність упровадження запропонованої системи управління ризиками, яка має потенціал забезпечити стабільне й ефективне функціонування банку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури та зростання невизначеності.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи на здобуття ступеню магістра було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління ризиками у банківській діяльності, а також розроблено рекомендації та здійснено оцінку їх ефективності на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Мета дослідження – обґрунтувати напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту банку в сучасних економічних умовах – була досягнута повною мірою.

У першому розділі розглянуто сутність ризиків у банківській діяльності, їх класифікацію та сучасні підходи до управління ними. Особливу увагу приділено міжнародним стандартам та регулятивним вимогам, серед яких ключову роль відіграють рекомендації Базельського комітету, сучасні ризик-орієнтовані методики оцінювання кредитного, ринкового, ліквідного та операційного ризиків. Теоретичний аналіз дозволив сформувавши цілісну систему понять і підходів, що стали методологічною основою подальшого дослідження.

У другому розділі проведено детальний аналіз системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк». Досліджено організаційну структуру підрозділів ризик-менеджменту, методики оцінювання ризиків, політики управління кредитним портфелем, підходи до моніторингу, лімітної політики та формування резервів. Проведений аналіз показав, що банк має розвинену та гнучку систему управління ризиками, засновану на сучасних ІТ-рішеннях та автоматизованих процесах. Водночас виявлено низку проблем: недостатню глибину індивідуального стрес-тестування, підвищену концентрацію кредитного ризику в окремих сегментах, а також потребу у вдосконаленні системи внутрішнього контролю.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту банку. До рекомендацій віднесено: впровадження удосконаленої моделі оцінювання кредитоспроможності, посилення системи

моніторингу портфеля, вдосконалення процесів лімітування, розширення практики стрес-тестування, автоматизацію контролю за ризиковими операціями, оптимізацію інформаційних потоків і підсилення функції комплаєнсу. Запропоновані заходи спрямовані на зниження кредитного та операційного ризику, підвищення якості активів і покращення фінансової стійкості банку.

У четвертому розділі проведено розрахунок ефективності запропонованих заходів та сформовано прогностні показники діяльності банку після їх реалізації. Результати демонструють зменшення рівня проблемної заборгованості, підвищення чистого процентного доходу, зростання рентабельності активів і капіталу, покращення нормативів ліквідності та достатності капіталу. Прогностні моделі показують, що впровадження удосконаленої системи управління ризиками сприятиме зміцненню фінансової стійкості банку та підвищенню його конкурентних позицій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система управління ризиками є ключовим чинником стабільності банківської установи, особливо в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Розроблені заходи та проведені розрахунки підтверджують, що вдосконалення ризик-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» має вагомий економічний ефект і забезпечує підвищення надійності банку, оптимізацію структури активів та зростання фінансової результативності.

Отже, поставлені завдання були виконані, а отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані банківською установою для вдосконалення своєї системи управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль Володимир Володимирович. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи. Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Дніпро, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aae78175-e9ff-45ab-b86c-715a414440af/content>

2. Ю. П. Макаренко, В. В. Бобиль. Управління фінансовими ризиками банків. Монографія. Дніпро, 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7cfa654-49c9-4315-a8e9-a00815971473/content>

3. Marshall A., Pigou A. Principles of Economics. London: Macmillan, 1920.

4. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансово-кредитний словник. – К.: Знання, 2002. – 580 с

5. Мильнер Б. З., Лиис Ф. И. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.

6. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. – К.: Ніка-Центр, 2005. – 640 с.

7. Хохлов М. В. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. – М.: Справа та сервіс, 2008. – 272 с.

8. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», затверджені Постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

9. Liu, Y., “Navigating fintech and banking risks: insights from a systematic literature review”, Humanities and Social Sciences Communications, 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.nature.com/articles/s41599-025-05055-9?utm_source=chatgpt.com

10. Благун І. І. «Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика». Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені В. Стефаника, 2020. 364 с.

11. Дробницька О. Р. «Проблемні кредити банків: сучасний стан та можливості управління ними через процес сек'юритизації активів». Інноваційна економіка. 2013. №6(44). С. 267-272.

12. Жигайло Г. Г. «Фінансові інструменти: визнання та оцінка». Вісник Національного банку України. 2019. № 1. С. 12-13.

13. Наумчук Н. В. «Кредитний ризик та методи його оцінки у банківській діяльності». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня. 2022.

14. Шило Ж. С. «Кредитні ризики комерційного банку: причини виникнення та методи управління». Conference Proceedings. 2023. № 25-01-006. С. 21-23.

15. Кудіна В. Г. «Класифікація ризиків у банківській сфері: теорія та практика». Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля. 2021. №2(15). С. 34-39.

16. Hull, J. C. Risk Management and Financial Institutions. Hoboken: Wiley, 2018.

17. Enterprise Risk Management: A Literature Review and Future Research Directions (Anton S.G. et al., 2020).

18. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11.06.2018р. №64. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>

19. Національний банк України. Concentration of Ukraine's Banking System (Myths and Facts), № 234, 2015. – Кр – Дж. В. Рашкован, Р. Корнилюк.

20. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність – грудень 2023 р. – Київ: НБУ, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf

21. Політика з розвитку сталого фінансування. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=13
22. KPMG в Україні. (2022). ESG-ризиками у банківському секторі [PDF]. KPMG. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf>
23. Управління фінансовими ризиками: навч. посібн. Лактіонова О. А. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
24. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International framework for banks (Bank for International Settlements, 2017).
25. Glasserman P. Monte Carlo Methods in Financial Engineering. – New York: Springer, 2003. – 596 p.
26. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. – O'Reilly Media, 2013. – 414 p.
27. Bishop C. M. Pattern Recognition and Machine Learning. – Springer, 2006. – 738 p.
28. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. – MIT Press, 2016. – 775 p.
29. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 5-6. – Ст. 30. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
30. Закон України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року № 679-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 29. – Ст. 238. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
31. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 02 липня 2019 року № 88 (із змінами).

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>

32. Постанова Правління Національного банку України № 368 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями» від 30 червня 2016 року (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0368500-16#Text>

33. Постанова Правління Національного банку України № 351 «Про затвердження Положення про визначення розміру кредитного ризику банків України» від 30 червня 2016 року (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

34. Постанова Правління Національного банку України № 129 «Про затвердження Положення про порядок розрахунку нормативів ліквідності банків України» від 22 лютого 2018 року (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0129500-18#Text>

35. Постанова Правління Національного банку України № 95 «Про затвердження Положення про організацію управління інформаційною безпекою в банках України» від 28 вересня 2017 року (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text>

36. Постанова Правління Національного банку України № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи комплаєнс-контролю в банках України» від 29 травня 2020 року (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-20#Text>

37. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року від 16 січня 2020 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku>

38. АТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт. Про банк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/about>

39. Умови та правила надання банківських послуг. Офіційний сайт ПриватБанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/terms>

40. Річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf

41. Річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

| | Прим. | 31 грудня 2023 | 31 грудня 2022 (як перераховано) |
|---|-------|----------------|-------------------------------------|
| <i>У мільйонах українських гривень</i> | | | |
| АКТИВИ | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 152 282 | 94 191 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 134 237 | 103 837 |
| Кредити та аванси клієнтам | 8 | 92 019 | 68 084 |
| Інвестиційні цінні папери в т.ч.: | | 271 847 | 239 752 |
| - за справедливою вартістю через прибуток чи збиток | 9 | 100 376 | 95 716 |
| - за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9 | 171 471 | 143 920 |
| - за амортизованою собівартістю | 9 | - | 116 |
| Поточні податкові активи | 25 | 4 | 9 079 |
| Інвестиційна нерухомість | 10 | 2 340 | 2 155 |
| Основні засоби | 11 | 5 127 | 5 228 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 11 | 1 563 | 1 389 |
| Відстрочені податкові активи | 25 | 1 952 | 1 100 |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства | | 30 | 30 |
| Інші фінансові активи | 12 | 9 493 | 6 498 |
| Інші нефінансові активи | 13 | 9 094 | 9 189 |
| Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам | | 20 | 64 |
| Загальна сума активів | | 680 008 | 540 596 |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | |
| Кошти клієнтів | 14 | 555 525 | 471 970 |
| Інші залучені кошти | 15 | 2 630 | 128 |
| Поточні податкові зобов'язання | 25 | 25 790 | - |
| Інші фінансові зобов'язання | 16 | 3 038 | 2 634 |
| Забезпечення у т.ч.: | 17 | 5 438 | 5 804 |
| - резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії | | 1 111 | 1 280 |
| - інше забезпечення | | 4 327 | 4 524 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 18 | 2 741 | 2 271 |
| Загальна сума зобов'язань | | 595 162 | 482 807 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| Статутний капітал | 19 | 206 060 | 206 060 |
| Емісійний дохід | | 23 | 23 |
| Інші резерви | 9, 11 | (1 741) | (15 168) |
| Результат від операцій з акціонером | | 12 174 | 12 174 |
| Резерви та інші фонди банку | 19 | 12 959 | 11 449 |
| Накопичений дефіцит | | (144 629) | (156 749) |
| Загальна сума власного капіталу | | 84 846 | 57 789 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | | 680 008 | 540 596 |

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьощ
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатка А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

| У мільйонах українських гривень | Прим. | 2023 рік | 2022 рік |
|--|--------|---------------|---------------|
| Процентні доходи в т.ч.: | | 66 238 | 43 686 |
| - процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка | 20 | 61 614 | 38 905 |
| - інші процентні доходи | 20 | 4 624 | 4 781 |
| Процентні витрати | 20 | (6 616) | (3 768) |
| Чистий процентний дохід | | 59 622 | 39 918 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 21 | (4 588) | (15 396) |
| Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності | | 55 034 | 24 522 |
| Комісійні доходи | 22 | 41 589 | 32 945 |
| Комісійні витрати | 22 | (17 150) | (12 505) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 10 174 | 14 655 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | (1 076) | (7 760) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9 | 1 266 | 119 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 9 | 4 648 | 2 608 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості | | 185 | 267 |
| Витрати на виплати працівникам | | (10 552) | (10 096) |
| Амортизаційні витрати | 11 | (2 175) | (1 970) |
| Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.: | 23 | (10 946) | (10 473) |
| - розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики | 17, 23 | 194 | (885) |
| - адміністративні та операційні витрати | 23 | (11 140) | (9 588) |
| Інші доходи | 24 | 2 173 | 2 815 |
| Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів | | (407) | (458) |
| Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова | | (1) | (1) |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | 4 | 4 |
| Прибуток до оподаткування | | 72 766 | 34 672 |
| (Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку | 25 | (35 001) | (4 474) |
| Прибуток за рік | | 37 765 | 30 198 |

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьох
 Голова Правління

В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024 року

| У мільйонах українських гривень | Прим. | 31 грудня 2024 | 31 грудня 2023 |
|---|-------|----------------|----------------|
| АКТИВИ | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 151 788 | 162 282 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 86 588 | 134 237 |
| Кредити та аванси клієнтам | 8 | 112 761 | 92 019 |
| Інвестиційні цінні папери в т.ч.: | | 375 094 | 271 847 |
| - за справедливою вартістю через прибуток чи збиток | 9 | 110 698 | 100 376 |
| - за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9 | 204 240 | 171 471 |
| - за амортизованою собівартістю | 9 | 60 155 | - |
| Поточні податкові активи | 26 | 5 | 4 |
| Інвестиційна нерухомість | 10 | 2 005 | 2 340 |
| Основи засоби | 11 | 5 243 | 5 202 |
| Некласифіковані активи за винятком гудвілу | 11 | 1 975 | 1 566 |
| Відстрочені податкові активи | 26 | 1 629 | 1 952 |
| Інші фінансові активи | 12 | 13 520 | 9 504 |
| Інші нефінансові активи | 13 | 9 933 | 9 095 |
| Непоточні активи або групи активів, класифіковані на утримуванні для продажу або як утримуванні для виплати власникам | 14 | 1 008 | 20 |
| Загальна сума активів | | 761 530 | 680 068 |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | |
| Кошти клієнтів | 15 | 621 397 | 555 371 |
| Інші залучені кошти | 16 | 6 199 | 2 630 |
| Поточні податкові зобов'язання | 26 | 21 560 | 25 791 |
| Інші фінансові зобов'язання | 17 | 4 104 | 3 056 |
| Забезпечення у т.ч.: | 18 | 6 013 | 5 438 |
| - резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастами фінансової гарантії | | 1 046 | 1 111 |
| - інші забезпечення | | 4 967 | 4 327 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 19 | 2 687 | 2 750 |
| Загальна сума зобов'язань | | 682 160 | 595 036 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| Статутний капітал | 20 | 206 060 | 206 060 |
| Емісійний дохід | | 23 | 23 |
| Інші резерви | 9, 11 | 2 585 | (1 714) |
| Результат від операцій з акціонером | | 12 174 | 12 174 |
| Резерви та інші фонди банку | 20 | 14 847 | 12 959 |
| Накопичений дефіцит | | (136 322) | (144 472) |
| Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку | | 99 267 | 85 030 |
| Частки участі, що не забезпечують контролю | | 3 | 2 |
| Загальна сума власного капіталу | | 99 270 | 85 032 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | | 761 530 | 680 068 |

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.


 Карл Микєєв
 Голова Правління


 Л. П. Чернишова
 Заступник Голови Правління (з питань фінансів)


 Л. П. Чалистрак
 В. о. Головного бухгалтера

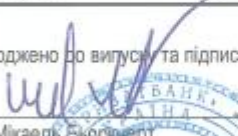

Продовження додатка Б

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

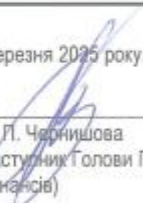
Консолідований звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

| У мільйонах українських гривень | Прим. | 2024 рік | 2023 рік |
|--|--------|---------------|---------------|
| Процентні доходи в т.ч.: | | 77 594 | 66 237 |
| - процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка | 21 | 72 893 | 61 613 |
| - інші процентні доходи | 21 | 4 701 | 4 624 |
| Процентні витрати | 21 | (10 706) | (6 617) |
| Чистий процентний дохід | | 66 888 | 59 620 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 22 | (2 072) | (4 588) |
| Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності | | 64 816 | 55 032 |
| Комісійні доходи | 23 | 46 602 | 41 589 |
| Комісійні витрати | 23 | (18 834) | (17 150) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 5 497 | 10 174 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | (3 202) | (1 076) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9 | 1 093 | 1 266 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 9 | 10 295 | 4 648 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості | | 41 | 185 |
| Витрати на виплати працівникам | | (12 526) | (10 585) |
| Амортизаційні витрати | 11 | (2 738) | (2 181) |
| Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.: | 24 | (11 429) | (10 988) |
| - розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики | 18, 24 | (609) | 194 |
| - адміністративні та операційні витрати | 24 | (10 820) | (11 182) |
| Інші доходи | 25 | 1 916 | 2 367 |
| Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів | | (376) | (407) |
| Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова | | 1 | (1) |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення виконання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | 4 | 4 |
| Прибуток до оподаткування | | 81 165 | 72 877 |
| (Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку | 25 | (40 892) | (35 020) |
| Прибуток за рік | | 40 273 | 37 857 |
| Прибуток, що відноситься до: | | | |
| - власників материнського Банку | | 40 273 | 37 857 |
| - часток участі, що не забезпечують контролю | | 1 | - |
| Прибуток за рік | | 40 274 | 37 857 |

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.



Карл Міхаель Ебергардт
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)



Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера