

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Удосконалення системи ризик-менеджменту в банку

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Артем СИРОТА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Світлана КАЧУЛА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку та фінансів

Кафедра: Фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Світлана ХАЛАТУР

_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Сироти Артема Сергійовича

1. Тема роботи: Удосконалення системи ризик-менеджменту в банку

Науковий керівник: Качула Світлана Валентинівна, д.е.н., професор

затверджена наказом ДДАЕУ «07» жовтня 2025 р. № 2996

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, монографії, матеріали конференцій, статистика НБУ, звітність АТ КБ ПриватБанк

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

1. Теоретичні засади ризик-менеджменту в банківській сфері. 2. Аналіз системи ризик-менеджменту у АТ КБ ПриватБанк. 3. Перспективи удосконалення системи ризик-менеджменту. Висновки і пропозиції.

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

1. Кількість структурних підрозділів Банку в 2020-2024 рр та 2025 р 2. Фінансові показники Банку за 2020-2024 рр 3. Темпи росту та приросту активів, зобов'язань, приросту власного капіталу, прибутку Банку за 2020-2024 рр 4. Динаміка ключових ризикових показників за 2020-2024 рр 5. Ключові слабкі місця системи ризик-менеджменту Банку 6. Розрахунки основних ризико-орієнтованих показників 7. Прогноз динаміки показників якості кредитного портфеля Банку на 2025-2027 рр. 8. Сценарний прогноз кредитного ризику 9. Прогноз зміни PD клієнтів в 2024-2028 рр 10. Прогноз зміни операційного ризику після впровадження аналітичних інструментів в 2024-2028 рр 11. Динаміка за 2020-2024 рр та прогноз на 2025-2028 рр ключових ризикових показників Банку 12. Прогноз зменшення концентрації ризику за галузями 13. Прогноз впливу цифрових технологій на кредитний ризик на 2026-2028рр 14. Прогноз зниження операційного ризику після автоматизації процесів 15. Прогноз впливу модернізації ризик-менеджменту на ключові показники фінансової стійкості Банку на 2026-2028 рр 16. Розрахунок інтегрального індексу фінансової стійкості FSI

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: 9 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади ризик-менеджменту в банківській сфері	вересень 2025 р.	виконано
2	Аналіз системи ризик-менеджменту у АТ КБ ПриватБанк	жовтень 2025 р.	виконано
3	Перспективи удосконалення системи ризик-менеджменту	жовтень-листопад 2025 р.	виконано
4	Формування висновків та пропозицій	листопад 2025 р.	виконано
5	Оформлення дипломної роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Артем СИРОТА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана КАЧУЛА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	8
1.1. Поняття та класифікація банківських ризиків	8
1.2. Сучасні підходи до управління ризиками в банках	13
1.3. Нормативно-правове забезпечення системи ризик-менеджменту	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У АТ КБ ПРИВАТБАНК	25
2.1. Оцінка структури та процесів управління ризиками в банку	25
2.2. Ідентифікація та аналіз ключових ризиків банківської діяльності	34
2.3. Виявлення слабких місць та проблем у діючій системі ризик- менеджменту	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ	51
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками	51
3.2. Впровадження сучасних технологій та методик у систему ризик- менеджменту	61
3.3. Оцінка потенційного впливу удосконалень на фінансову стійкість банку	66
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення системи ризик-менеджменту в банку

Кваліфікаційна робота містить: 76 ст., 15 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки, 50 джерел.

Об'єкт дослідження: система управління ризиками в банківській діяльності, зокрема механізми і процеси оцінки, контролю та мінімізації ризиків у діяльності АТ КБ ПриватБанк.

Предмет дослідження: методи, інструменти та практики удосконалення ризик-менеджменту, що забезпечують підвищення ефективності і надійності банківських операцій у рамках АТ КБ ПриватБанк

Мета кваліфікаційної роботи: розробити пропозиції щодо оптимізації системи ризик-менеджменту в АТ КБ ПриватБанк шляхом аналізу існуючих процесів, виявлення слабких місць та впровадження сучасних методів управління ризиками для підвищення фінансової стійкості банку.

Методи дослідження: аналіз та узагальнення наукової літератури й нормативних документів з питань банківського ризик-менеджменту, порівняльний аналіз існуючих підходів до управління ризиками, економіко-статистичні методи оцінки фінансових показників банку, методи експертних оцінок для визначення ефективності існуючої системи управління ризиками та моделювання можливих сценаріїв удосконалення ризик-менеджменту.

В роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ризиками в банківській діяльності на прикладі АТ КБ ПриватБанк. Аналіз існуючої системи ризик-менеджменту дозволив виявити ключові проблеми та слабкі місця у процесах контролю та оцінки ризиків. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення методів управління ризиками, що може підвищити ефективність банківських операцій та зміцнити фінансову стійкість ПриватБанку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПРИВАТБАНК, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, МЕТОДИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ.

KEYWORDS

RISK MANAGEMENT, BANKING RISKS, RISK MANAGEMENT, PRIVATBANK, FINANCIAL STABILITY, RISK ASSESSMENT METHODS, SYSTEM IMPROVEMENT.

ВСТУП

Сучасна банківська діяльність характеризується високим рівнем конкуренції та постійно зростаючими фінансовими ризиками, що робить ефективне управління ризиками ключовим фактором стабільності та розвитку банку. Удосконалення системи ризик-менеджменту дозволяє не лише зменшити ймовірність фінансових втрат, а й підвищити довіру клієнтів і партнерів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити відповідність сучасним нормативно-правовим вимогам. Особливо актуальним є впровадження новітніх методів оцінки та контролю ризиків у великих банках, таких як АТ КБ ПриватБанк, де обсяг операцій і різноманітність фінансових продуктів значно збільшують складність управління ризиками.

Науковці Л.Бондаренко, І.Буртняк та О.Кушнір, В.Вовк та А.Мовчан, О.Мозговий та О.Павлюк та ін, досліджують теоретичні основи банківського ризик-менеджменту, класифікацію ризиків, а також методи їх оцінки та контролю. У їх працях розглядаються міжнародні стандарти управління ризиками, сучасні підходи до моделювання фінансових ризиків і використання інформаційних технологій для автоматизації процесів ризик-менеджменту, практику впровадження ризик-менеджменту в окремих банках, оцінку ефективності окремих заходів щодо зниження ризиків та їх вплив на фінансову стійкість установ. Разом із тим, потребує додаткового вивчення адаптація сучасних методів управління ризиками до конкретних умов діяльності великих українських банків, таких як АТ КБ ПриватБанк, з урахуванням специфіки продуктів, масштабів операцій та внутрішніх процесів. Також недостатньо досліджено інтеграцію цифрових технологій і аналітичних систем для підвищення оперативності прийняття рішень та прогнозування ризиків у реальному часі.

Мета дослідження: розробити пропозиції щодо оптимізації системи ризик-менеджменту в АТ КБ ПриватБанк шляхом аналізу існуючих процесів,

виявлення слабких місць та впровадження сучасних методів управління ризиками для підвищення фінансової стійкості банку.

Досягнення мети необхідно вирішити завдання:

- 1) визначити основні види та класифікацію банківських ризиків;
- 2) проаналізувати сучасні підходи та методики управління ризиками в банках;
- 3) дослідити нормативно-правове забезпечення системи ризик-менеджменту в Україні;
- 4) оцінити структуру та організацію процесів управління ризиками в АТ КБ ПриватБанк;
- 5) провести ідентифікацію та аналіз ключових ризиків банківської діяльності;
- 6) виявити слабкі місця та проблемні аспекти існуючої системи ризик-менеджменту;
- 7) розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками;
- 8) дослідити можливості впровадження сучасних технологій та методик у систему ризик-менеджменту;
- 9) оцінити потенційний вплив запропонованих удосконалень на фінансову стійкість банку.

Об'єкт дослідження: система управління ризиками в банківській діяльності, зокрема механізми і процеси оцінки, контролю та мінімізації ризиків у діяльності АТ КБ ПриватБанк.

Предмет дослідження: методи, інструменти та практики удосконалення ризик-менеджменту, що забезпечують підвищення ефективності і надійності банківських операцій у рамках АТ КБ ПриватБанк.

Інформаційною база роботи: наукові статті, монографії, матеріали конференцій, статистика НБУ, звітність АТ КБ ПриватБанк.

Наукова новизна кваліфікаційного дослідження полягає в наступному:
удосконалено:

- зміст категорії «система ризик-менеджменту в банку», яка, на відміну від попередніх визначень, охоплює комплексну оцінку, моніторинг та контроль усіх видів банківських ризиків;

- методику ідентифікації та аналізу ключових ризиків банківської діяльності, що дозволяє більш точно визначати критичні зони та потенційні загрози для фінансової стійкості;

- підхід до інтеграції сучасних цифрових технологій і аналітичних інструментів у процеси управління ризиками, що забезпечує підвищення оперативності прийняття рішень і ефективності контролю.

Теоретична значущість полягає у поглибленні наукових знань про систему ризик-менеджменту в банківській діяльності, уточненні категорії «управління банківськими ризиками», а також у розвитку методичних підходів до оцінки, моніторингу та контролю ризиків з урахуванням сучасних технологій та стандартів. Дослідження сприяє формуванню цілісного уявлення про ефективні механізми управління ризиками в умовах сучасного банківського середовища.

Практична значущість полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій та удосконалених методик у діяльність АТ КБ ПриватБанк, що дозволяє підвищити ефективність і точність оцінки ризиків, зміцнити фінансову стійкість банку, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити рівень довіри клієнтів і партнерів. Запропоновані підходи можуть бути використані також іншими комерційними банками для удосконалення власних систем ризик-менеджменту.

Результати дослідження були представлені на конференціях у вигляді тез і опубліковані у фаховому науковому виданні України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття та класифікація банківських ризиків

Банківська діяльність традиційно характеризується високим рівнем ризикованості, що обумовлено специфікою фінансових операцій, невизначеністю економічного середовища та багатоваріантністю зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

У кожного науковця, який досліджує ризики в банківській сфері, є своє визначення:

Ризик можна визначити як ймовірність настання небажаних наслідків або можливість втрат у процесі здійснення певної діяльності [9].

Ризик відображає ймовірність отримання збитків, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у порівнянні з очікуваними результатами [10].

Ризик це потенційна загроза несприятливого завершення конкретної події або діяльності, коли підприємство може втратити частину ресурсів чи прибутку [14].

Ризик характеризує шанси на виникнення втрат або збитків під час реалізації будь-яких дій [23].

На нашу думку, ризик у банківській сфері слід розуміти як ймовірність виникнення негативних фінансових наслідків у результаті здійснення банком операцій або управлінських рішень, які можуть призвести до зниження доходів, збільшення витрат або втрати активів. Враховуючи сучасні тенденції та розширення спектра банківських продуктів, поняття «ризик» у контексті банківської діяльності потребує постійного уточнення та удосконалення. Наукова новизна даного підходу полягає у комплексному розгляді ризиків, що охоплює всі види банківських зобов'язань, включно з кредитними,

операційними та ринковими ризиками, а також інтеграцію цифрових технологій у їхній моніторинг.

Сучасна класифікація банківських ризиків будується на основі багатьох підходів. Найбільш поширеною є класифікація за джерелами виникнення: кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик, ліквіднісний ризик, юридичний ризик та репутаційний ризик. Кредитний ризик виникає у разі неплатоспроможності позичальника або зменшення вартості забезпечення за кредитом, що може призвести до втрат банку. Ринковий ризик зумовлений коливанням ринкових показників, таких як процентні ставки, валютні курси або ціни цінних паперів. Операційний ризик пов'язаний із внутрішніми процесами банку, помилками персоналу або збоєм інформаційних систем. Ліквідний ризик характеризує можливість виникнення ситуацій, коли банк не може своєчасно виконати свої фінансові зобов'язання. Юридичний ризик пов'язаний із можливими втратами через неправомірні дії або суперечки, а репутаційний із зменшенням довіри клієнтів та партнерів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація банківських ризиків

Вид ризику	Джерело виникнення	Потенційний вплив на банк	Методи управління
Кредитний	Неплатоспроможність позичальника	Втрата активів, зменшення доходів	Кредитний аналіз, резерви під кредити
Ринковий	Колівання ставок, валютних курсів, цін активів	Зменшення доходів, збитки	Хеджування, диверсифікація портфеля
Операційний	Помилки персоналу, збій систем	Втрата ресурсів, репутаційні втрати	Внутрішній аудит, контроль процесів
Ліквідний	Невиконання зобов'язань банком	Зниження платоспроможності	Резерви ліквідності, управління грошовими потоками
Юридичний	Судові суперечки, нормативні зміни	Штрафи, збитки	Юридичний контроль, страхування
Репутаційний	Зниження довіри клієнтів	Зменшення клієнтської бази	PR, прозорість діяльності

Класифікація за характером виникнення дозволяє виділити системні та несистемні ризики. Системні ризики впливають на фінансову систему в цілому, включаючи ризики макроекономічного характеру, тоді як несистемні

виникають у межах окремого банку і пов'язані з внутрішньою діяльністю установи. Такий поділ дозволяє більш точно визначати пріоритети управління ризиками та концентрувати ресурси на найбільш критичних напрямках.

Удосконалення системи ризик-менеджменту передбачає не лише класифікацію, але й формування чітких методів оцінки та моніторингу ризиків. Сучасні підходи рекомендують використовувати комплексні індикатори, що враховують як кількісні, так і якісні параметри діяльності банку. До таких показників належать коефіцієнти фінансової стійкості, показники ліквідності, структура кредитного портфеля, динаміка доходів та витрат, а також оцінка операційних ризиків на основі внутрішніх аудитів та контролю. Ми пропонуємо використовувати в ризик-менеджменту підхід, який полягає у комплексній оцінці ризиків на рівні банку, що поєднує традиційні фінансові індикатори та сучасні аналітичні методи, включно з прогнозуванням ризиків у реальному часі. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділити взаємозв'язку різних видів ризиків. Наприклад, кредитний ризик може спричиняти операційні втрати, ринковий ризик - впливати на ліквідність, а репутаційний ризик - посилювати кредитні ризики через зниження довіри клієнтів. Тому класифікація та оцінка ризиків повинні проводитися не ізольовано, а з урахуванням міжвидових взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє підвищити точність прогнозування та ефективність заходів з управління ризиками (рис. 1.1).

Схема взаємозв'язку видів ризиків у банку відображає складну систему залежностей, у межах якої окремі групи ризиків не функціонують ізольовано, а постійно взаємодіють між собою, посилюючи або послаблюючи вплив один одного. У центрі цієї взаємодії перебуває кредитний ризик, оскільки саме він безпосередньо пов'язаний з основною діяльністю банку, наданням позик і формуванням кредитного портфеля. У випадку погіршення фінансового стану позичальників або зростання частки проблемної заборгованості кредитний ризик зростає, що, в свою чергу, впливає на здатність банку

підтримувати належний рівень ліквідності. Виникає підвищений тиск на грошові потоки, що може ускладнити своєчасне виконання зобов'язань перед вкладниками та контрагентами.

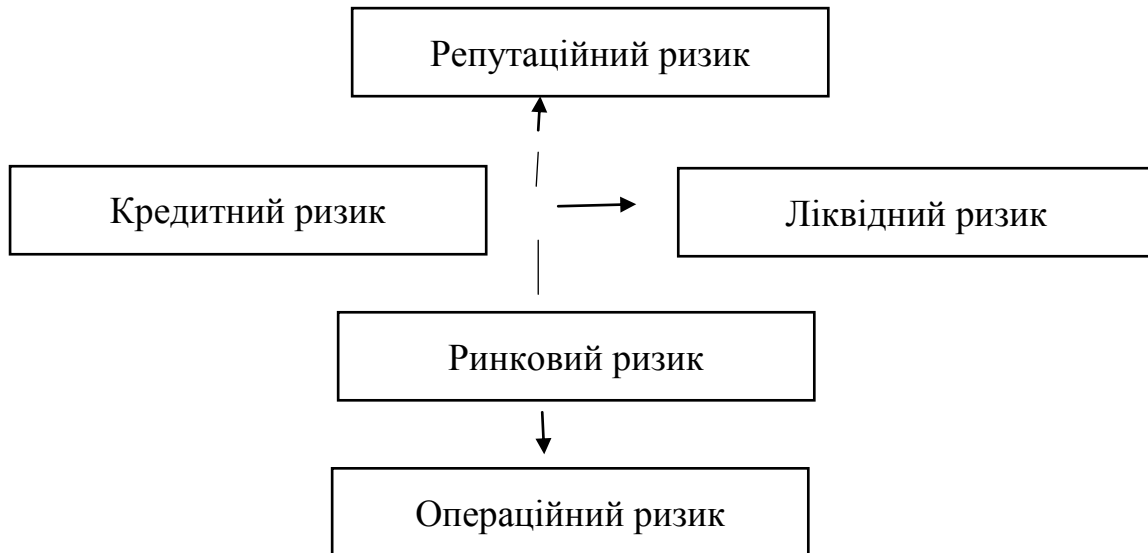


Рис. 1.1. Взаємозв'язок видів ризиків у банку

Паралельно з цим ринковий ризик, зумовлений коливаннями процентних ставок, валютних курсів і вартості фінансових інструментів, прямо впливає на вартість активів і зобов'язань банку. Негативні зміни на ринку здатні суттєво знизити рентабельність операцій, що призводить до скорочення прибутку та зменшення ресурсної бази. Це, у свою чергу, посилює дію кредитного та ліквідного ризиків, формуючи своєрідне замкнене коло, в якому один вид ризику провокує виникнення або поглиблення іншого. Важливу роль у цій системі відіграє операційний ризик, який пов'язаний із внутрішніми процесами банку, рівнем організації роботи, якістю інформаційних систем і професійною підготовкою персоналу. Будь-які збої в роботі автоматизованих систем, помилки у проведенні операцій або недоліки внутрішнього контролю можуть спричинити не лише прямі фінансові втрати, але й створити умови для зростання кредитного чи ринкового ризиків. Операційні проблеми здатні перетворитися на тригер для виникнення комплексних фінансових ускладнень. Окреме місце у схемі

належить репутаційному ризику, який акумулює наслідки прояву інших видів ризиків. Будь-яка інформація про фінансові труднощі банку, технічні збої, судові спори або невиконання зобов'язань негативно впливає на довіру клієнтів і партнерів. Зниження репутації може спричинити відтік коштів, скорочення клієнтської бази та ускладнення залучення нового капіталу, що автоматично підсилює ліквіднісний та кредитний ризики. У результаті репутаційний ризик переходить із наслідку в один із ключових чинників подальшої дестабілізації.

Взаємозв'язок видів ризиків у банківській системі має багатовимірний характер і формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Саме тому сучасний ризик-менеджмент має базуватися на комплексному, системному підході, який враховує не лише окремі види загроз, а й характер їхньої взаємодії. Розуміння цього взаємозв'язку є основою для створення ефективної системи раннього виявлення проблем та розробки превентивних заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості банку.

Важливим аспектом сучасного ризик-менеджменту є інтеграція технологічних рішень. Використання інформаційних систем, аналітичних платформ та алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси збору даних, оцінки ризиків та моніторингу їхніх змін, що особливо актуально для великих банків, таких як АТ КБ ПриватБанк, де обсяги операцій значні, а ризики різноманітні. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє зменшити людський фактор, підвищити швидкість реагування на зміни ринкових умов і підвищити точність управлінських рішень.

Таким чином, поняття та класифікація банківських ризиків є базовим елементом системи ризик-менеджменту, а удосконалені підходи, що поєднують традиційні методи та сучасні технології, дозволяють підвищити фінансову стійкість банку, оптимізувати внутрішні процеси та зменшити потенційні втрати. Комплексний підхід, який пропонується в роботі, є науково-новим і практично значущим для діяльності АТ КБ ПриватБанк,

оскільки враховує специфіку операцій, структуру активів та масштаб банківської діяльності.

1.2. Сучасні підходи до управління ризиками в банках

В умовах трансформації глобальної фінансової системи, нестабільності економічного середовища, стрімкого розвитку фінансових технологій та зростання рівня невизначеності процес управління ризиками у банківській діяльності набуває дедалі більшого значення. Банки функціонують у складному взаємопов'язаному середовищі, де будь-які коливання, від змін процентних ставок до геополітичних подій, можуть істотно впливати на їх фінансову стійкість і надійність. Саме тому сучасні підходи до управління ризиками суттєво відрізняються від традиційних моделей, що базувалися переважно на ретроспективній оцінці та обмеженому наборі фінансових індикаторів.

Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується переходом від фрагментарного, ізольованого аналізу ризиків до побудови комплексної, інтегрованої системи управління, яка охоплює всі рівні організації, від операційної діяльності до стратегічного планування. Управління ризиками розглядається не як окрема функція або допоміжний елемент менеджменту, а як ключовий компонент корпоративного управління, що безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень, формування бізнес-стратегії та забезпечення стабільного розвитку банку [12].

У традиційних підходах домінували методи розрахунку окремих коефіцієнтів, таких як показники ліквідності, достатності капіталу, якості активів та рентабельності. Перелічені індикатори й досі відіграють важливу роль, адже дозволяють оцінити фінансовий стан установи, однак сучасні умови вимагають набагато ширшого інструментарію.

Сьогодні банки переходять до використання багаторівневих аналітичних систем, що поєднують кількісні та якісні методи, даючи змогу

не лише фіксувати факт наявності ризику, а й прогнозувати його розвиток у коротко- та довгостроковій перспективі [6].

Однією з визначальних тенденцій є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю банку. Його сутність полягає у тому, що рівень прийняттого ризику визначає характер і масштаб операцій банку, структуру його активів і пасивів, а також напрями інвестування [18]. Тобто відбувається перехід від концепції «прибуток будь-якою ціною» до концепції «оптимальне співвідношення прибутковості та ризиковості». У цьому контексті сучасні банки створюють системи оцінювання ризик-апетиту, які визначають межі допустимих втрат та прийняттого рівня невизначеності, що узгоджуються із загальною стратегією розвитку.

В табл. 1.2 показано порівняльна характеристика традиційного і сучасного підходів до управління ризиками.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного і сучасного підходів до управління ризиками

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Сучасний комплексний підхід
Часовий горизонт аналізу	Ретроспективний	Поточний + прогнозний
Фокус оцінювання	Окремі фінансові показники	Сукупність фінансових і нефінансових факторів
Інструментарій	Коефіцієнти, звітність	Big Data, AI, моделювання, ERM
Тип реагування	Реактивний	Проактивний, превентивний
Рівень інтеграції	Фрагментарний	Системний, комплексний
Точність прогнозу	Обмежена	Висока (у реальному часі)

Значний вплив на зміни в системі управління ризиками мали міжнародні стандарти банківського регулювання, зокрема рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду. Вони сприяли формуванню єдиного підходу до оцінювання капіталу з урахуванням ризиків та підвищенню прозорості банківських операцій. Водночас сучасні підходи вже

виходять за межі механічного дотримання нормативів, орієнтуючись на побудову індивідуальних внутрішніх моделей управління ризиками, адаптованих до специфіки діяльності кожного окремого банку, структури його клієнтів, регіональних особливостей та ринкової позиції.

Цифровізація банківських процесів призвела до появи величезних обсягів даних, які раніше не використовувалися у повному обсязі. Сьогодні саме ці дані слугують основою для побудови сучасних аналітичних моделей. Використання Big Data, машинного навчання та елементів штучного інтелекту дозволяє обробляти як структуровану, так і неструктуровану інформацію, аналізувати поведінку клієнтів, виявляти аномалії в операціях, передбачати ймовірність дефолту позичальника або виникнення кризових тенденцій на ранній стадії, перетворюючи управління ризиками на безперервний, динамічний процес, що відбувається в режимі реального часу [19].

На відміну від звичайних статичних моделей, які ґрунтуються на середньостатистичних даних, сценарні методи дозволяють моделювати різні варіанти розвитку подій, у тому числі й екстремальні ситуації. Банки можуть оцінити наслідки економічної рецесії, стрімкого падіння курсу національної валюти, підвищення процентних ставок або зростання частки неплатоспроможних клієнтів. Такі розрахунки дають змогу заздалегідь визначити вразливі місця в балансі банку та посилити механізми захисту ще до настання реальних загроз.

Окрім фінансових ризиків, у сучасній теорії і практиці банківського менеджменту все більшого значення набувають нефінансові ризики. До них належать операційний, правовий, репутаційний, кібернетичний та стратегічний ризики. В умовах цифровізації саме кіберризики стають одними з найбільш небезпечних, адже потенційні втрати у випадку витоку даних або порушення роботи систем можуть бути значно більшими, ніж від класичних кредитних збитків. Тому сучасні підходи до управління ризиками передбачають посилення контролю за інформаційною безпекою,

впровадження багаторівневої системи захисту даних та постійний моніторинг цифрового середовища.

У той же час сучасний ризик-менеджмент передбачає не лише використання технологій, а й формування відповідної корпоративної культури. Працівники всіх рівнів мають усвідомлювати важливість дотримання внутрішніх процедур, етичних стандартів і правил безпеки. Грамотно вибудована система внутрішнього контролю, поєднана з прозорою системою звітності та ефективною комунікацією між підрозділами, становить важливу умову мінімізації операційних та стратегічних ризиків.

Особливої уваги заслуговує розвиток концепції інтегрованого управління ризиками на рівні всієї організації, яка передбачає об'єднання всіх видів ризиків у єдину систему, де кожен ризик оцінюється не лише сам по собі, а й з урахуванням його впливу на інші види ризиків. У межах такого підходу розробляється єдина карта ризиків банку, визначаються ключові зони потенційної небезпеки та встановлюються відповідальні за їх моніторинг і мінімізацію, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень та знижує ймовірність виникнення ефекту доміно, коли один ризик провокує появу інших.

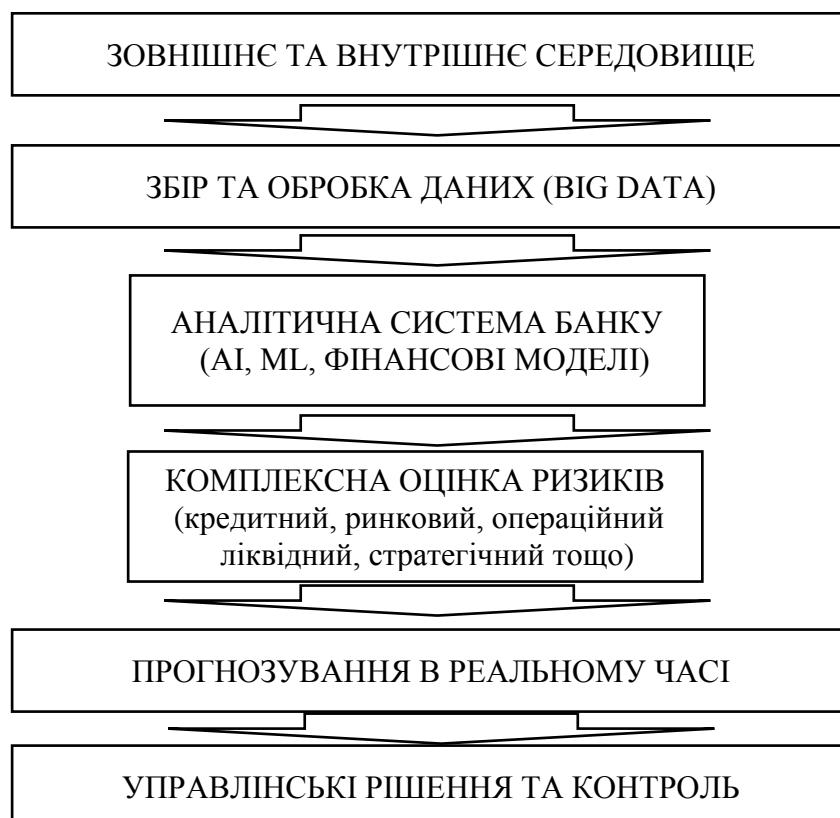


Рис. 1.2. Система комплексного управління ризиками в банку

Комплексний підхід логічно вписується у сучасну концепцію ERM, однак водночас розширює її можливості за рахунок включення інструментів прогнозування у реальному часі. Постійне оновлення інформації, автоматичний аналіз ключових індикаторів та миттєве реагування на відхилення від норми створюють передумови для формування гнучкої і стійкої системи управління ризиками. Такий підхід вже не обмежується періодичною підготовкою звітів, а забезпечує безперервний моніторинг і дозволяє здійснювати оперативне коригування управлінських рішень.

Система комплексного управління ризиками в банку є багаторівневою, інтегрованою сукупністю методів, інструментів, організаційних структур та аналітичних процесів, що спрямовані на своєчасне виявлення, оцінку, контроль і мінімізацію всіх видів ризиків у межах єдиного управлінського простору. На відміну від традиційних моделей, які розглядали окремі ризики ізольовано та реагували на них переважно після виникнення негативних наслідків, сучасна комплексна система ризик-менеджменту орієнтується на превентивний та прогнозний характер дій, забезпечуючи стійкість діяльності банківської установи в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Комплексність цієї системи полягає в об'єднанні різних видів ризиків, кредитного, ринкового, процентного, валютного, ліквідності, операційного, стратегічного, правового, репутаційного та кібернетичного, у єдину модель взаємопов'язаного аналізу. Кожен з цих ризиків не існує окремо, а перебуває в постійній взаємодії з іншими, утворюючи складне мереживо причинно-наслідкових зв'язків. Саме тому ефективне управління можливе лише за умови врахування їх сукупного впливу на фінансовий стан банку, його платоспроможність, ліквідність та рівень капіталізації. Такий підхід дозволяє не тільки оцінити ймовірність настання негативних подій, а й визначити потенційний масштаб можливих втрат та критичні зони в структурі активів і пасивів. Розвиток сучасних підходів до управління ризиками в банківських

установах є закономірною відповіддю на ускладнення зовнішнього середовища та зростання вимог до фінансової стабільності.

1.3. Нормативно-правове забезпечення системи ризик-менеджменту

Функціонування ефективної системи ризик-менеджменту у банківських установах неможливе без чітко сформованої нормативно-правової основи, яка регламентує як загальні принципи діяльності банків, так і специфічні вимоги до оцінки, контролю та мінімізації ризиків. Нормативно-правове забезпечення виступає фундаментом побудови сучасної системи управління ризиками, оскільки саме правові норми визначають межі допустимого ризику, правила формування резервів, вимоги до капіталу, ліквідності та прозорості операцій. Водночас у сучасних умовах законодавче регулювання не обмежується суто контролюючою функцією, а все більше орієнтується на створення сприятливого середовища для впровадження інноваційних методів аналізу і прогнозування ризиків [7].

У загальному вигляді нормативно-правове забезпечення системи ризик-менеджменту в банку можна розглядати як сукупність міжнародних стандартів, національного законодавства, нормативних актів центрального банку та внутрішніх регламентів банківської установи. Взаємодія цих рівнів формує єдиний нормативний простір, у межах якого банк має не лише дотримуватися визначених вимог, а й розробляти власні внутрішні моделі управління ризиками, адаптовані до специфіки його діяльності, структури клієнтської бази та ринкової позиції [36].

В табл. 1.3 наведено рівні нормативно-правового забезпечення ризик-менеджменту в банку.

Особливе значення у формуванні сучасної концепції ризик-менеджменту відіграють міжнародні рекомендації, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду. Саме вони заклали підґрунтя для переходу від формального підходу до капіталу до ризик-орієнтованої моделі регулювання діяльності банків. Принципи Базель II та Базель III

передбачають диференційований підхід до оцінки банківських ризиків, посилення вимог до достатності капіталу та ліквідності, а також підвищення ролі внутрішніх систем управління ризиками. Важливо підкреслити, що згідно сучасної концепції, капітал банку має не лише покривати можливі збитки, а й відповідати реальному рівню прийнятого ризику, що вимагає глибокого і постійного аналітичного супроводу.

Таблиця 1.3

Рівні нормативно-правового забезпечення ризик-менеджменту в банку

Рівень	Характеристика	Приклади
Міжнародний	Формує універсальні стандарти	Принципи Базель III
Національний	Визначає правила для банків країни	Закони та вимоги НБУ
Внутрішній	Адаптація норм до конкретного банку	Політика управління ризиками
Операційний	Регламентує щоденну діяльність	Інструкції, методики

На національному рівні основу нормативно-правового забезпечення ризик-менеджменту формують закони, що регулюють діяльність банківської системи, а також нормативні документи НБУ. Саме НБУ визначає обов'язкові економічні нормативи, порядки формування резервів за активними операціями, вимоги до системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Чітка регламентація цих питань сприяє стабільності фінансової системи, однак разом із тим вимагає від банків високого рівня гнучкості та аналітичної спроможності для ефективної адаптації до змін у регуляторному середовищі.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є те, що сучасні регуляторні вимоги орієнтуються не лише на кількісні показники, а й на якісні характеристики системи управління. Увага приділяється наявності внутрішньобанківських політик управління ризиками, ефективності їх реалізації, прозорості процедур та незалежності відповідних підрозділів. Таким чином, управління ризиками розглядається як комплексний процес,

що повинен бути інтегрованим у загальну систему корпоративного управління банком.

Принцип прозорості дозволяє не лише контролюючим органам, а й клієнтам та інвесторам оцінювати реальний рівень надійності банку. Регулярне оприлюднення даних про рівень ризиковості активів, достатність капіталу, структуру кредитного портфеля та ліквідність сприяє підвищенню довіри до банківської системи та стимулює банки вдосконалювати власні механізми управління ризиками.

Нормативно-правове забезпечення не є статичною системою. Воно постійно змінюється у відповідь на трансформацію фінансових ринків, розвиток цифрових технологій та виникнення нових видів ризиків, зокрема кібернетичних та технологічних. У зв'язку з цим банки змушені не лише реагувати на нові вимоги, а й випереджати їх, розробляючи внутрішні механізми моніторингу та прогнозування ризиків у режимі реального часу.

Запропонований у даній роботі підхід, що передбачає комплексну оцінку ризиків із використанням традиційних фінансових індикаторів та сучасних аналітичних методів, повністю відповідає вектору розвитку нормативно-правового середовища. Регуляторні вимоги дедалі більше орієнтовані на ризик-чутливість і технологічність, що створює передумови для впровадження систем прогнозування, автоматизованого моніторингу та інтелектуального аналізу даних.

Нормативно-правове забезпечення виступає не лише обмежувальним фактором, а й каталізатором розвитку системи ризик-менеджменту. Воно сприяє формуванню уніфікованих підходів до оцінки ризиків, підвищує дисципліну фінансових установ та стимулює впровадження передових технологій аналізу. Проте водночас жодне законодавство не здатне передбачити всі можливі сценарії розвитку подій, тому ключову роль відіграє здатність банку адаптувати нормативні положення до власної практики через удосконалення внутрішніх моделей управління ризиками.

Саме гармонійне поєднання зовнішніх правових вимог і внутрішніх управлінських інструментів дозволяє створити ефективну систему захисту банку від негативних впливів. Вона стає динамічною, адаптивною і зорієнтованою не тільки на виконання нормативів, а й на забезпечення довгострокової стабільності, фінансової безпеки та конкурентоспроможності банківської установи на сучасному фінансовому ринку.

Нормативно-правове регулювання системи ризик-менеджменту виконує комплексну роль, поєднуючи функції регламентування, контролю, стабілізації та розвитку. Воно формує методологічну та організаційну основу для впровадження сучасних моделей оцінки та прогнозування ризиків, що є необхідною умовою ефективного функціонування банку в умовах високої невизначеності та постійних змін глобального середовища [42].

Подальший розвиток нормативно-правового забезпечення системи ризик-менеджменту тісно пов'язаний із удосконаленням механізмів пруденційного нагляду та впровадженням ризик-орієнтованого підходу до регулювання банківської діяльності. Такий підхід передбачає зміщення акценту з формального контролю за дотриманням окремих нормативів на комплексну оцінку здатності банку своєчасно ідентифікувати, вимірювати, контролювати та мінімізувати всі види ризиків. У цьому контексті зростає значення не тільки кількісних регуляторних вимог, а й якісної оцінки системи корпоративного управління, внутрішніх процедур прийняття рішень та ефективності функціонування підрозділів ризик-менеджменту.

Нормативно-правові акти створюють загальну рамку, в межах якої банк зобов'язаний сформувати власну систему внутрішнього регулювання ризиків. До таких внутрішніх документів належать положення про управління ризиками, методика їх оцінювання, інструкції з моніторингу та контролю, а також процедури реагування на кризові ситуації. Формально ці документи мають відповідати вимогам регулятора, проте їхній реальний вплив залежить від рівня інтеграції у повсякденну діяльність банку. Наявність лише формально затверджених політик без їх практичного

застосування не забезпечує ефективного управління ризиками та не сприяє підвищенню фінансової стійкості установи.

Важливе місце у нормативному забезпеченні займає регламентація діяльності комітетів при банку, зокрема кредитного, активів і пасивів та ризик-комітету. Саме ці органи несуть відповідальність за прийняття ключових управлінських рішень, що безпосередньо впливають на рівень ризиковості операцій. Регуляторні вимоги передбачають чітке розмежування їхніх функцій, встановлення періодичності засідань, порядку ухвалення рішень та документального оформлення результатів діяльності.

Сучасні тенденції вимагають переходу від статичних підходів до динамічних моделей оцінювання ризиків, які враховують не лише фінансовий стан клієнта, а й макроекономічні чинники, ринкові зміни та галузеві особливості. У цьому контексті нормативно-правова база більше не розглядається як обмеження, а навпаки, як інструмент стимулювання розвитку інноваційних методів аналізу.

Регулювання ринкових ризиків, що виникають унаслідок коливання валютних курсів, процентних ставок та вартості цінних паперів. Нормативні вимоги спрямовані на обмеження надмірної концентрації таких ризиків через встановлення лімітів відкритої валютної позиції, контроль за операціями з фінансовими інструментами та обов'язковість регулярної переоцінки активів. Водночас банки отримують можливість застосовувати інструменти хеджування, що дозволяє знизити дестабілізуючий вплив ринкових коливань на фінансові результати діяльності.

Операційний ризик, який охоплює втрати внаслідок помилок персоналу, збою інформаційних систем або зовнішніх подій, також поступово знаходить ширше відображення у нормативному полі. Хоча його оцінка залишається більш складною через переважно нефінансову природу, регуляторні вимоги зобов'язують банки створювати системи внутрішнього контролю, резервні канали обробки інформації, плани безперервності діяльності та механізми кіберзахисту.

Банки зобов'язані періодично моделювати негативні сценарії розвитку економіки та оцінювати їхній вплив на власний капітал, ліквідність і платоспроможність, сприяючи формуванню проактивної стратегії управління ризиками, орієнтованої не лише на реагування на події що вже відбулись, а й на попередження потенційних загроз. Ефективність нормативно-правового забезпечення значною мірою залежить від рівня правової культури в банківській установі. Формування ризик-орієнтованого мислення серед персоналу, підвищення кваліфікації фахівців та впровадження систем внутрішнього навчання є важливими чинниками дієвості навіть найбільш досконалих регуляторних механізмів. У цьому контексті можна стверджувати, що сучасний ризик-менеджмент базується не лише на правових нормах, а й на корпоративних цінностях, організаційній етиці та відповідальності.

Концепція стратегічного ризик-менеджменту передбачає, що всі рішення щодо розширення діяльності, виходу на нові ринки або впровадження нових продуктів мають супроводжуватися попередньою оцінкою ризиків та їх узгодженістю з допустимим рівнем ризику. Встановлення такого рівня також регламентується у внутрішніх документах банку відповідно до вимог регулятора, що забезпечує збалансованість між дохідністю та надійністю.

В результаті систематизації вищезазначених аспектів можна зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення системи ризик-менеджменту не обмежується сукупністю формальних актів, а формує комплексну багаторівневу систему, яка поєднує законодавчі вимоги, рекомендаційні стандарти та внутрішні регламенти. Її ефективність визначається ступенем узгодженості цих елементів, гнучкістю адаптації до змін зовнішнього середовища та здатністю підтримувати інноваційні підходи до управління фінансовими загрозами. Такий підхід дозволить забезпечити не лише виконання регуляторних вимог, а й тривалу конкурентоспроможність банківської установи.

Отже, нормативно-правове забезпечення виступає не лише базовим елементом регулювання банківської діяльності, а стратегічним інструментом формування ефективної системи комплексного управління ризиками.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження було встановлено, що ризик є невід'ємною складовою функціонування будь-якої банківської установи, а розвиток сучасних фінансових ринків лише посилює його значущість та багатогранність. Узагальнення наукових підходів до тлумачення сутності банківських ризиків дозволило сформуванню цілісного уявлення про їх природу, визначити основні причини виникнення та простежити вплив різних факторів на рівень ризиковості операцій. При цьому особлива увага була приділена системному характеру ризиків, що виявляється у їх взаємозв'язку та здатності впливати один на одного, формуючи складну багаторівневу структуру загроз для фінансової стабільності банку.

Розкриття поняття та класифікації банківських ризиків дало змогу уточнити їх зміст та структуру, а також виділити ключові групи, які найбільшою мірою впливають на діяльність комерційних банків. Аналіз існуючих класифікацій показав, що традиційні підходи до групування ризиків потребують розширення та доповнення з урахуванням сучасних економічних, технологічних і регуляторних умов. Дослідження сучасних підходів до управління ризиками в банківських установах засвідчило поступовий перехід від фрагментарних та реактивних методів до інтегрованих і превентивних моделей.

Аналіз чинного регуляторного середовища показав, що нормативні вимоги спрямовані на підвищення прозорості, відповідальності та стабільності банківської діяльності.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що сучасна система управління банківськими ризиками повинна

мати комплексний, багатокomпонентний та динамічний характер. Вона має інтегрувати аналітичні, організаційні, правові та технологічні елементи в єдину цілісну структуру, здатну не лише реагувати на загрози, а й прогнозувати їхній розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У АТ КБ ПРИВАТБАНК

2.1. Оцінка структури та процесів управління ризиками в банку

ПриватБанк (далі – Банк) є державною банківською установою, власником 100% його акцій є держава, представлена КМУ [34]. Банк наділений особливою відповідальністю щодо управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності, що вимагає чітко структурованої, формалізованої та одночасно гнучкої системи ризик-менеджменту. Банк сформував комплексну систему управління ризиками, яка передбачає виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль усіх основних видів ризиків на всіх організаційних рівнях.

Структурно система ризик-менеджменту ПриватБанку інтегрована в корпоративне управління: рішення з ризиків ухвалюються через колегіальні органи, управлінська рада, комітети, спеціальні підрозділи, що відповідають за різні аспекти ризикової діяльності. Наприклад, існує Комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою, Комітет з кредитних ризиків, Комітет з управління активами та пасивами, окремі комітети з питань комплаєнсу, бюджетування, тендерів, технологій тощо [34]. Така структура забезпечує розподіл відповідальності, спеціалізацію та більш ефективний контроль за ризиковими процесами, що особливо важливо для великої фінансової установи з широким спектром послуг та клієнтів.

Аналіз внутрішніх організаційних процесів показує, що банк поєднує централізоване управління ризиками на рівні головного офісу з операційним контролем на рівні підрозділів і філій, що дозволяє не лише формувати загальну політику та стандарти, а й застосовувати їх на практиці у всіх структурних одиницях банку. В умовах, коли обсяги діяльності значні, а операцій багато, такий підхід дає змогу підтримувати єдині стандарти ризик-менеджменту, забезпечувати оперативну реакцію на зміни зовнішнього

середовища та оперативні події, а також проводити комплексну оцінку ризиків на рівні всієї організації. Банк здійснює регулярну звітність, яка включає інформацію про структуру капіталу, ліквідності, кредитного портфеля, ризикових резервів та інші ключові показники, що дозволяє здійснювати прозорий контроль ризиковості та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така відкритість підвищує довіру до банку з боку контролюючих органів, клієнтів і вкладників, що створює додатковий інструмент стримування надмірного ризику та стимулює високу якість управління.

В таблиці 3.1 наведено інформацію, яка ілюструє основні елементи структури управління ризиками в ПриватБанку та їх функції.

Таблиця 2.1

**Основні елементи структури управління ризиками
в ПриватБанку та їх функції**

Елемент структури / підрозділ / орган	Основні функції у системі ризик-менеджменту
Загальні органи корпоративного управління (Правління, Наглядова рада, акціонер)	Визначення стратегії, ризик-апетиту, загальних принципів і політик банку
Комітети (кредитний, операційних ризиків, активів і пасивів, комплаєнсу, технологій тощо)	Прийняття рішень з лімітів, політик, контролю за різними видами ризиків, моніторинг, процедури внутрішнього контролю
Центральний офіс / структурні підрозділи	Розробка і реалізація політик, контроль операцій, аналіз фінансових і нефінансових показників, звітність
Філії / відділення	Виконання банківських операцій, дотримання стандартів, первинний контроль ризиків та відповідність політикам банку
Системи внутрішнього контролю та інформаційні системи	Моніторинг, оцінка ризиків, збір даних, внутрішній аудит, забезпечення інформаційної безпеки

Незважаючи на складну організацію, структура управління ризиками в Банку показує адаптивність: у 2022 р здійснено реструктуризацію регіональної мережі, переведено баланс та клієнтів філій до Головного офісу,

змінено внутрішню структуру, створено нові підрозділи та посади, що свідчить про готовність до організаційних змін відповідно до зовнішніх умов [34]. Це важливий елемент гнучкої системи: здатність реагувати на виклики, зберігаючи контроль над ризиками.

На рис. 2.1 представлена спрощена схема організації ризик-менеджменту банку, що відображає взаємозв'язки між органами управління, комітетами, підрозділами та процесами контролю.



Рис. 2.1. Схема організації ризик-менеджменту банку

Наведена структура забезпечує логічну та функціональну послідовність управління ризиками, від стратегічного рівня до операційного, з належним зворотним зв'язком і контролем на кожному етапі.

В табл. 2.2 наведені дані, які свідчать про стійку тенденцію до скорочення кількості структурних підрозділів Банку упродовж 2020-2025 рр.

Якщо на початку 2020 р. Банк мав 1717 відділень, то станом на 01.10.2025 їх кількість зменшилася до 1096 одиниць. Загальне зміщення показника за весь період становить скорочення на 621 підрозділ, що еквівалентно приблизно 36 % від початкового рівня. Така динаміка є показовою для трансформації бізнес-моделі банку та переходу від розгалуженої фізичної мережі до більш цифрово орієнтованого формату надання послуг.

Таблиця 2.2

Кількість структурних підрозділів Банку в 2020-2024*рр та 2025**р

Кількість структурних підрозділів	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Темп приросту, 2025/2020, %
АТ КБ ПриватБанк	1717	1497	1210	1132	1107	1096	-36,17

*станом на 01.01 наступного періоду

** станом на 01.10.2025

Найбільше скорочення спостерігається в період з 2020 до 2022 р, коли кількість структурних підрозділів зменшилася з 1717 до 1210 од, тобто на 507 відділень. Темп зменшення у 2021 р становив приблизно -12,8% у порівнянні з 2020 р, а у 2022 р близько -19,2% відносно попереднього періоду. Така значна оптимізація може бути пов'язана як із загальними тенденціями розвитку дистанційних банківських сервісів і мобільного банкінгу, так і з макроекономічними та безпековими чинниками, які вимагали перегляду доцільності функціонування окремих відділень у певних регіонах. У наступні роки темпи скорочення мережі вже не були такими різкими. З 2022 до 2023 р кількість підрозділів зменшилася на 78 одиниць, приблизно -6,4%, з 2023 до 2024 р на 25 од, близько -2,2%, а з 2024 до 2025 р лише на 11 од, що становить менш ніж -1%. Така тенденція свідчить про поступове стабілізування структури мережі та досягнення певного оптимального рівня кількості відділень, який відповідає поточним потребам клієнтів і стратегії банку. Скорочення фізичної присутності банку супроводжується активним розвитком цифрових каналів обслуговування, зокрема системи Приват24, термінальної та мережі банкоматів, дистанційних консультаційних сервісів.

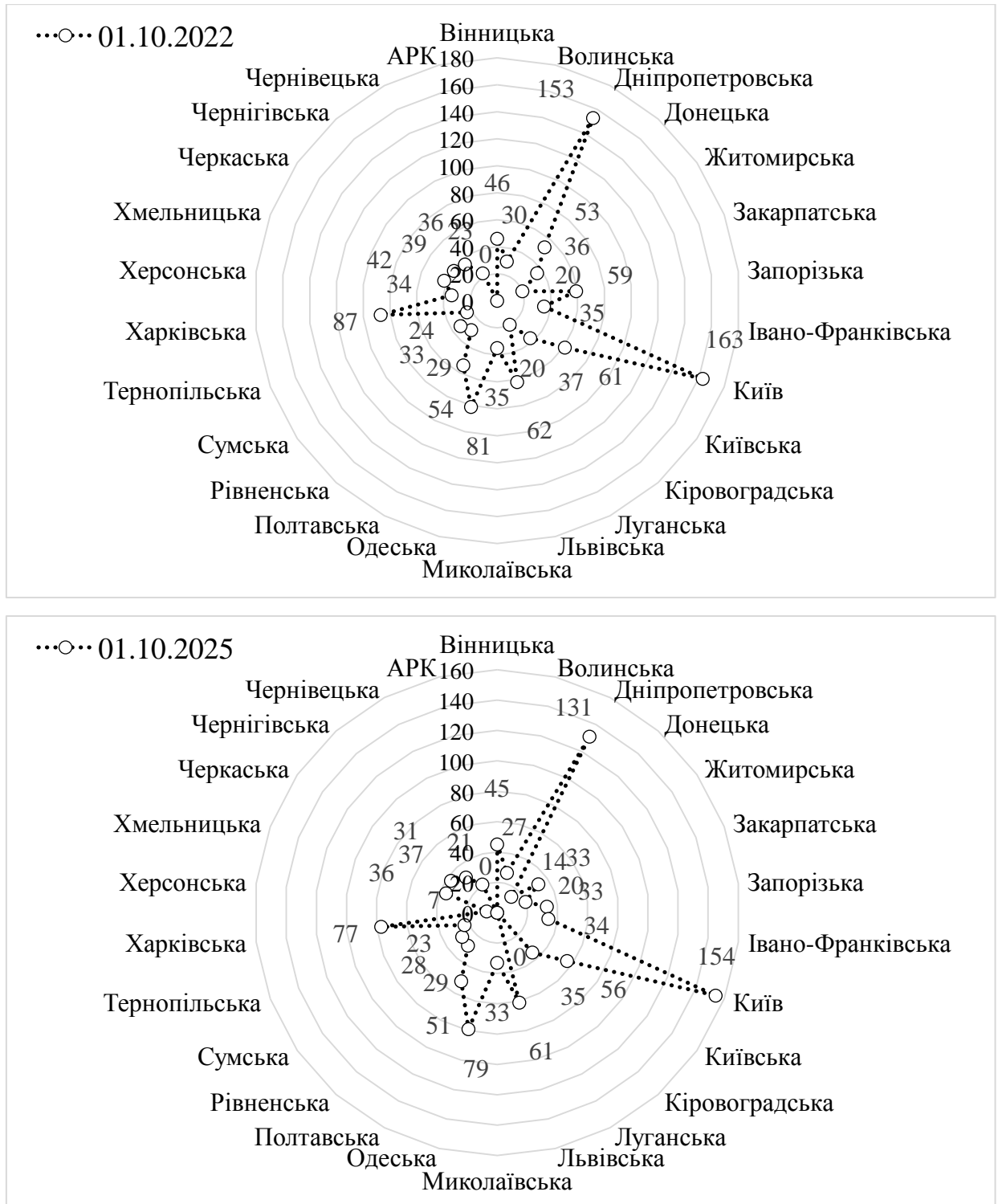


Рис. 2.2. Кількість діючих структурних підрозділів Банку у розрізі територій

На рис. 2.2. наведено кількість діючих структурних підрозділів Банку у розрізі територій. Зменшення кількості структурних підрозділів не можна однозначно трактувати як негативне явище, оскільки воно свідчить про

оптимізацію операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію до сучасних цифрових тенденцій у банківському секторі. Водночас така динаміка формує нові ризикові аспекти, пов'язані з можливим зниженням доступності банківських послуг для окремих категорій клієнтів у віддалених або малонаселених районах.

Наведені на рис. 2.2 дані свідчать про загальну тенденцію до скорочення кількості діючих структурних підрозділів Банку у регіональному розрізі протягом періоду з 01.10.2022 р до 01.10.2025 р. При цьому динаміка змін є нерівномірною та значною мірою залежить від територіальних, соціально-економічних і безпекових чинників, що впливають на можливість функціонування банківської мережі та рівень ділової активності в окремих регіонах. Найбільша концентрація відділень традиційно зберігається у найбільш економічно активних регіонах і великих містах. Зокрема, Дніпропетровська обл, м. Київ, Одеська та Харківська обл, навіть попри скорочення мережі, і надалі залишаються лідерами за кількістю структурних підрозділів. Так, у Дніпропетровській обл кількість відділень зменшилася з 153 до 131, у м. Києві, з 163 до 154, в Одеській, з 81 до 79, а в Харківській, з 87 до 77 од. Зниження вказує на оптимізацію мережі, проте водночас демонструє збереження високого рівня присутності банку в ключових економічних центрах країни. Більш помітні темпи скорочення спостерігаються у східних та південних регіонах, що пов'язано з ускладненою безпековою ситуацією та зниженням ділової активності. Особливо показовими є дані по Донецькій, Луганській та Херсонській обл. У Донецькій обл кількість структурних підрозділів скоротилася з 53 до 14 од, у Луганській, з 20 до 0, а в Херсонській, з 34 до 7. Такі різкі зміни засвідчують вимушене згортання діяльності у зонах підвищеного ризику та переорієнтацію банку на безпечніші регіони. Водночас у західних та центральних областях України темпи скорочення є значно помірнішими. Наприклад, у Львівській обл кількість відділень зменшилася лише з 62 до 61, в Івано-Франківській, з 35 до 34, у Тернопільській, з 24 до 23, а в Рівненській

обл взагалі залишилася незмінною, 29 відділень у обох періодах. Така відносна стабільність свідчить про адаптацію мережі до реальних потреб клієнтів та про збереження попиту на офлайн-банківські послуги в цих регіонах. Помірне скорочення також простежується у Київській, Вінницькій, Житомирській, Миколаївській, Полтавській, Хмельницькій, Черкаській, Чернігівській та Чернівецькій областях. Як правило, воно становить від 2 до 6 відділень за досліджуваний період, що може бути інтерпретовано як планова оптимізація мережі з урахуванням ефективності окремих точок обслуговування, зміни чисельності населення та переходу клієнтів на дистанційні канали взаємодії з банком.

Загалом скорочення регіональної мережі структурних підрозділів відображає реалізацію стратегії підвищення операційної ефективності та зменшення витрат на утримання інфраструктури в умовах активної цифровізації банківських послуг. Розвиток мобільного банкінгу, онлайн-консультацій і віддаленого обслуговування поступово змінює роль традиційного відділення, перетворюючи його з основного каналу взаємодії з клієнтом на допоміжний елемент системи.

Така трансформація супроводжується й новими ризиками, зокрема ризиком зниження фінансової інклюзії у віддалених населених пунктах та ризиком перевантаження цифрових каналів у періоди пікового попиту. Саме тому збереження оптимального балансу між фізичною й цифровою присутністю банку в регіонах є важливим елементом удосконалення системи управління ризиками, що в перспективі має сприяти підвищенню стійкості та адаптивності Банку в умовах нестабільного середовища.

Наведені дані відображають стратегічний курс Банку на скорочення традиційної мережі відділень і посилення ролі дистанційних каналів обслуговування. Такий підхід загалом відповідає глобальним тенденціям розвитку банківської системи та сприяє зміцненню операційної стійкості банку в умовах цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску на фінансовому ринку.

Аналіз динаміки ризиків Банку за 2020-2024 рр свідчить про фундаментальну трансформацію фінансової установи, яка під впливом війни та макроекономічних чинників перетворилася з класичного кредитора економіки на фінансову фортецю з безпрецедентним запасом ліквідності. Еволюція найяскравіше простежується у зміні профілю кредитного ризику: банк суттєво змінив структуру своїх активів, перемістивши фокус із кредитування клієнтів на інвестиції в державні цінні папери (табл. 2.3, додатки А,Б,В).

Таблиця 2.3

Фінансові показники Банку за 2020-2024 рр, млрд грн

показник \ період	2020	2021	2022	2023	2024	Тренд
Активи	382,6	401,4	540,7	680,1	761,5	↗ Стрімке зростання
Чистий прибуток	24,5		30,2		40,2	↗ Відновлення
Резерви під кредити	-1,8		-15,4		-2,0	↘ Нормалізація
Кошти клієнтів	312		471		621	↗ Висока довіра

Якщо у 2020 р портфель інвестиційних паперів складав 221 млрд грн, то до 2024 р він зріс до 375 млрд, що фактично замістило комерційний кредитний ризик суверенним ризиком держави. При цьому якість кредитного портфеля пройшла серйозне випробування війною, що чітко відобразилося у звітності за 2022 р, коли витрати на формування резервів під збитки стрибнули до кризових 15,39 млрд грн. Однак уже в наступні періоди Банк стабілізував ситуацію, знизивши відрахування до резервів до 2 млрд у 2024 р, що свідчить про адаптацію ризик-політики та визнання основних втрат на початку вторгнення, хоча загальний рівень непрацюючих кредитів (NPL) залишається історично високим через спадщину минулих років та втрату активів на окупованих територіях. Така консервативна політика активів створила надійне підґрунтя для нівелювання ризику ліквідності, який наразі є мінімальним. Спостерігається, триразове зростання залишків грошових коштів, з 49,9 млрд грн у 2020 р до понад 151 млрд грн у 2024 р, що разом із

подвоєнням обсягу коштів клієнтів, до 621 млрд грн, вказує на значний приплив ліквідності через довіру вкладників до державного банку, що забезпечує значне перекриття нормативів LCR та NSFR і робить банк стійким до будь-яких короткострокових відпливів капіталу.

Водночас структура доходів вказує на зростання ваги процентного ризику, оскільки рекордні фінансові результати останніх років (чистий процентний дохід зріс із 21,6 до 66,5 млрд грн) значною мірою залежать від високих ставок за депозитними сертифікатами НБУ та ОВДП, що робить прибутковість чутливою до майбутнього зниження облікової ставки. Паралельно Банк ефективно управляє валютним ризиком, що підтверджується піковим прибутком від операцій з іноземною валютою у 2022 р, 14,6 млрд грн, який дозволив амортизувати шоки воєнного часу. Замикає цей контур трансформація операційного ризику, де міграція ІТ-систем у хмару та енергонезалежність відділень стали ключовими факторами стійкості, дозволивши банку безперебійно функціонувати навіть в умовах інфраструктурних загроз.

Проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що Банк має сформовану системну основу для управління ризиками, з чітким розподілом повноважень, спеціалізованими підрозділами, механізмами контролю та регулярною звітністю. Структура відповідає сучасним підходам до ризик-менеджменту і створює передумови для стабільної діяльності банку навіть в умовах змінного зовнішнього середовища. ПриватБанк здійснив трансформацію, ставши високоліквідною установою з консервативним профілем ризику. Ключовий зсув відбувся у кредитному ризику: банк переорієнтував активи з кредитування клієнтів на інвестиції у державні цінні папери (ОВДП), які стали домінуючою статтею. Головним ризиком є процентний ризик, оскільки рекордна прибутковість залежить від високої облікової ставки НБУ. З операційної точки зору, банк підвищив стійкість, мігрувавши ІТ-системи у хмару та створивши мережу Power Banking.

2.2. Ідентифікація та аналіз ключових ризиків банківської діяльності

За розглянутий період Банк продемонстрував помітне нарощування масштабів діяльності і одночасну здатність зберігати прибутковість. Після 2020 р, коли через пандемію та пов'язані з нею обмеження кредитний портфель скоротився і чистий прибуток 2020 р становив близько 25,3 млрд грн, Банк зміг відновити темпи зростання бізнесу і наростити клієнтську базу та ресурси. Зокрема, за даними річної звітності, загальні активи групи становили близько 401,4 млрд грн на кінець 2021 р, зросли до приблизно 540,6 млрд грн у 2022 р і продовжили зростання до 680,1 млрд грн у 2023 р, а в 2024р досягли близько 761,5 млрд грн; така динаміка відображає як збільшення кредитної та депозитної бази, так і істотне зростання портфелів державних цінних паперів та інших інструментів (рис. 2.3).

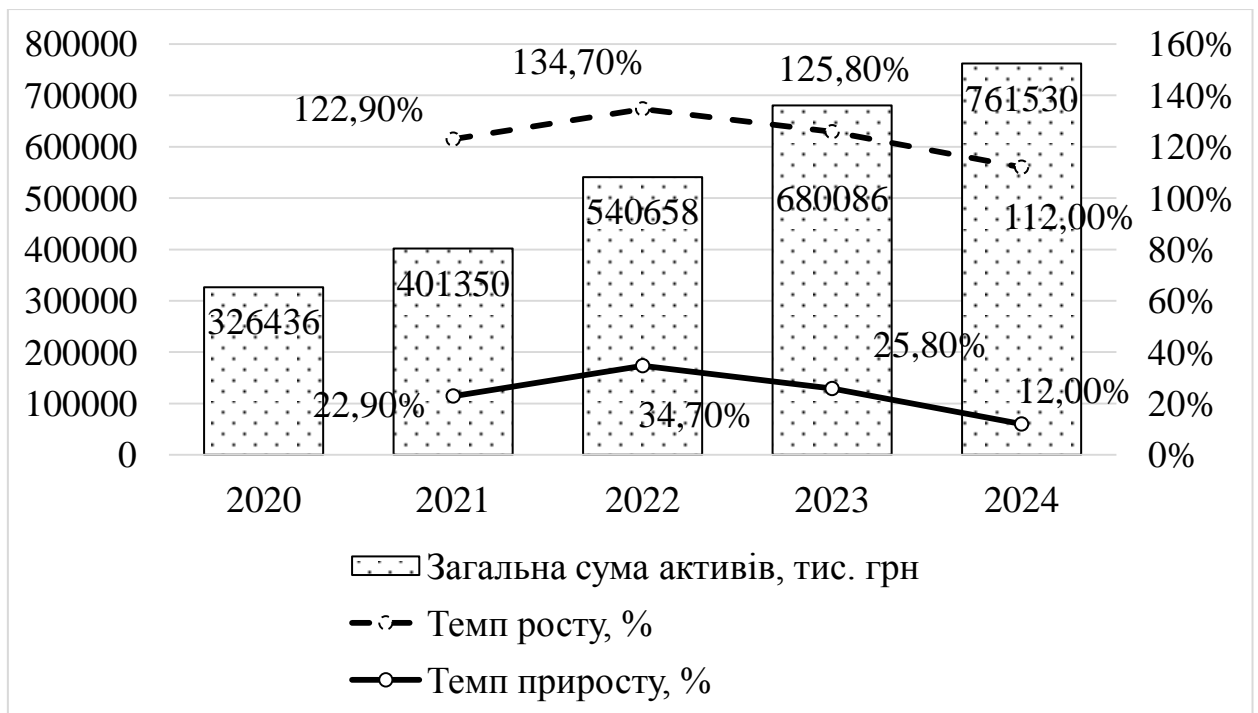


Рис. 2.3. Темпи росту та приросту активів Банку за 2020-2024 рр

Аналіз динаміки фінансового стану Банку за 2020-2024 рр свідчить про послідовне розширення масштабів діяльності, укріплення позицій на ринку та зростання загальної фінансової стійкості, попри складні макроекономічні умови, пандемічні наслідки та повномасштабні воєнні події в Україні. Упродовж усього аналізованого періоду спостерігається чітка тенденція зростання загальної суми активів банку. Якщо у 2020 р вона становила 326,4 млрд грн, то вже у 2021 р зросла до 401,4 млрд грн, у 2022 р до 540,7 млрд грн, у 2023 р до 680,1 млрд грн, а на кінець 2024 р досягла 761,5 млрд грн. Загальний приріст за п'ять років склав 435,1 млрд грн, або майже 200%, що є надзвичайно високим показником для банківського сектору. Така динаміка свідчить про нарощування обсягів операцій, збільшення обсягів залучених ресурсів та активне розміщення коштів.

Ключову частку в структурі активів займають грошові кошти та їх еквіваленти, а також інвестиції в цінні папери. Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів зріс із 49,9 млрд грн у 2020 р до 151,8 млрд грн у 2024 р. При цьому особливо помітне зростання відбулося у 2022-2024 рр, що пов'язано з підвищеними вимогами до ліквідності в умовах невизначеності та необхідністю формування додаткових резервів стабільності. Вкладення в цінні папери також значно зросли із 247,1 млрд грн у 2020 р до 375,1 млрд грн у 2024р, що свідчить про переорієнтацію частини ресурсів на менш ризиковані та більш ліквідні інструменти, насамперед державні облігації.

Кредитний портфель демонстрував нерівномірну, але загалом позитивну динаміку. Після скорочення у 2021 р з 55,1 млрд грн до 26,4 млрд грн, пов'язаного з наслідками пандемії та підвищеними кредитними ризиками, з 2022 р спостерігається його поступове відновлення. У 2023 р кредити клієнтам зросли до 40,4 млрд грн, а у 2024 р до 81,6 млрд грн, що вказує на поживавлення кредитування, особливо в корпоративному та роздрібному сегментах. Така тенденція є позитивною ознакою відновлення економічної активності клієнтів банку та довіри до фінансової системи.

Важливою характеристикою є динаміка загальних зобов'язань, які протягом періоду також суттєво зросли: з 329,6 млрд грн у 2020 р до 662,2 млрд грн у 2024 р. Основну частину зобов'язань традиційно становлять кошти клієнтів. У 2020 р вони склали 312,7 млрд грн, у 2022 вже 472,0 млрд грн, а у 2024 621,4 млрд грн. Приріст коштів клієнтів за 2020-2024 рр становить понад 308 млрд грн, що свідчить про зростання рівня довіри до банку, стабільність його репутації та привабливість депозитних і поточних рахунків для населення й бізнесу (рис. 2.4).

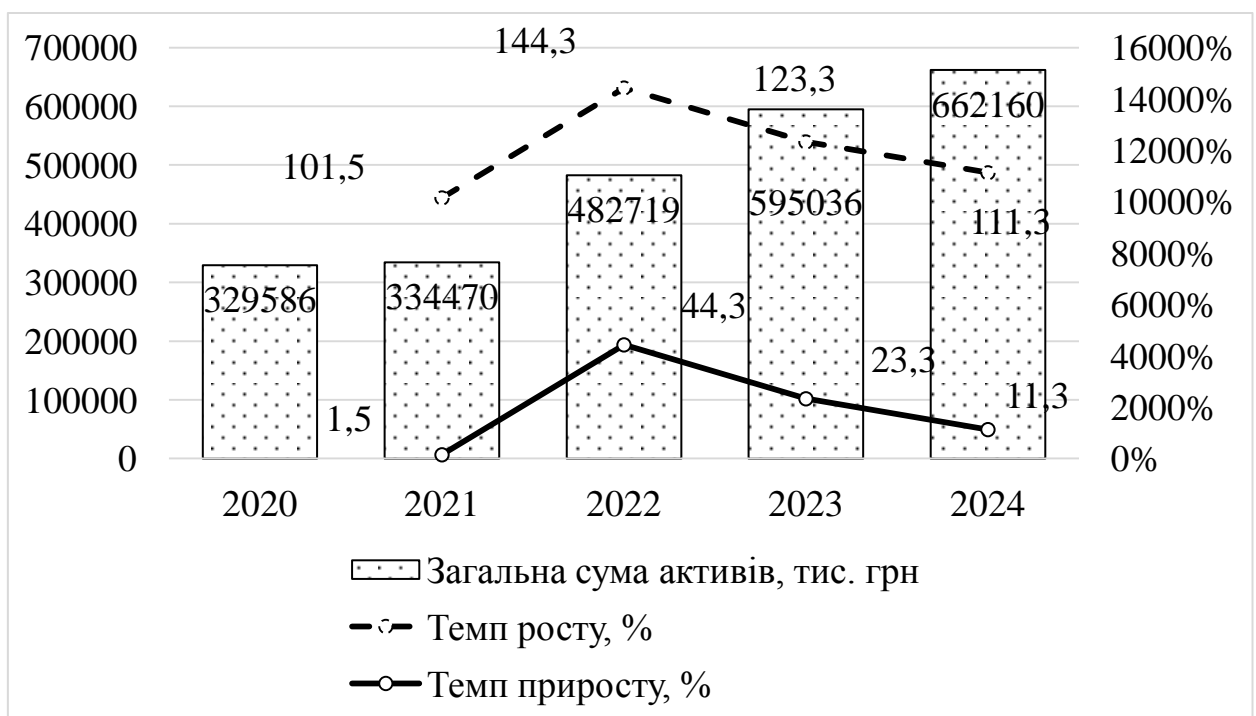


Рис. 2.4. Темпи росту та приросту зобов'язань Банку за 2020-2024 рр

Аналіз показує стійке і значне нарощування зобов'язань, яке було особливо інтенсивним у кризовий період. У 2020 р загальна сума зобов'язань становила 329,586 тис грн, і вже наступного, 2021 р, вона показала помірний ріст у 1,5% до рівня 334,470 тис. грн. Проте, ситуація кардинально змінилася у 2022 р, коли внаслідок повномасштабного вторгнення та зростання довіри до державного банку, а також зміни валютних курсів, сума зобов'язань різко

зросла на 44,3%, досягнувши 482,719 тис грн, що стало найвищим річним темпом приросту за весь досліджуваний період. Ця тенденція була продовжена і в 2023 р, коли Банк додатково збільшив свої зобов'язання ще на 23,3%, і загальна сума перевищила позначку у півмільйона, склавши 595,036 тис грн. Такий стійкий приріст відображає масовий приплив коштів клієнтів, які шукали фінансового прихистку. Нарешті, у 2024 р темп приросту дещо сповільнився, що є очікуваним явищем після двох років стрімкого зростання, але загальна сума зобов'язань все одно збільшилася на значні 11,3%, досягнувши 662,160 тис грн. За п'ять років банк більш ніж подвоїв свої зобов'язання, демонструючи високу динаміку розвитку та безпрецедентний рівень довіри з боку вкладників, незважаючи на зовнішні економічні та безпекові виклики.

Позитивної оцінки заслуговує і динаміка власного капіталу банку (рис.2.5).

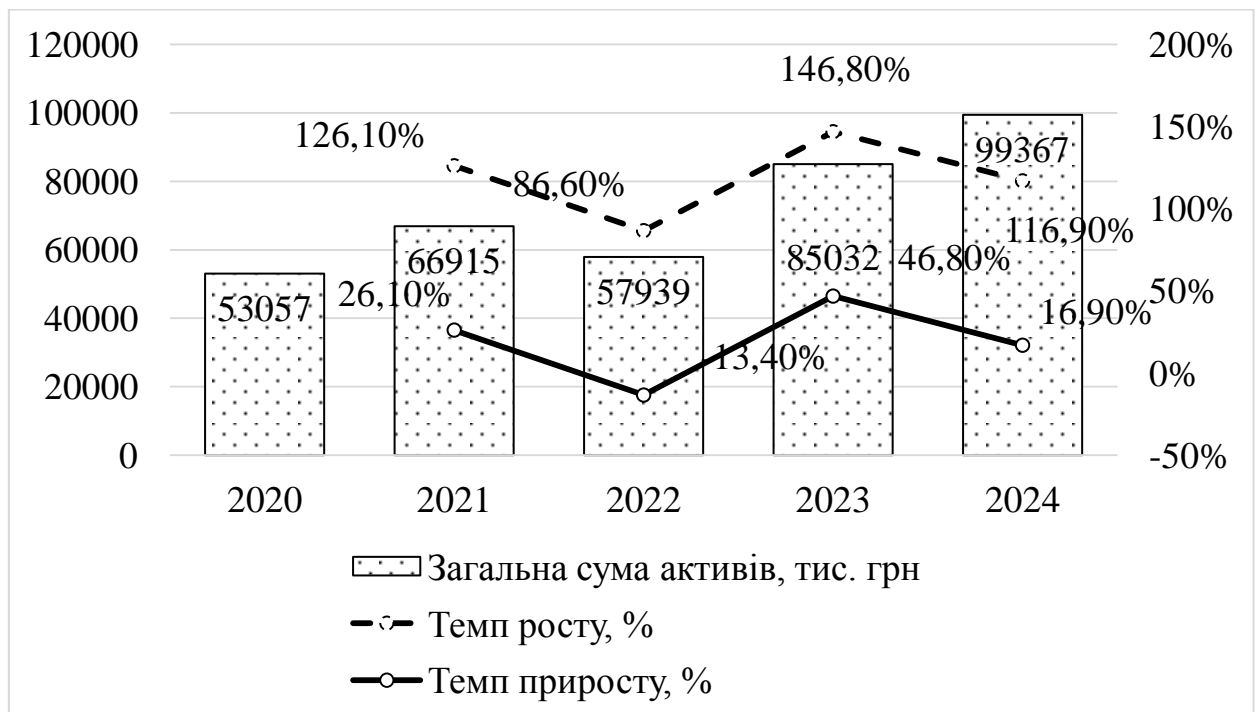


Рис. 2.5. Темпи росту та приросту власного капіталу Банку за 2020-2024 рр

У 2020 р капітал становив 33,5 млрд грн, у 2021 р 69,6 млрд грн, а у 2024 р зріс до 99,4 млрд грн. За п'ять років обсяг власного капіталу фактично збільшився у три рази, що свідчить не лише про прибутковість установи, а й про послідовне укріплення її фінансової бази. Особливо важливо, що зростання капіталу забезпечується насамперед накопиченням нерозподіленого прибутку, який у 2024 р досяг 148,4 млрд грн, що на 75,5% більше порівняно з 2020 р. Це свідчить про ефективну діяльність банку та здатність генерувати стабільний фінансовий результат навіть в умовах кризи.

Капітал банку демонстрував значну волатильність, пов'язану як із прибутковою діяльністю, так і з впливом військових дій та економічних шоків. У 2020 р загальна сума капіталу становила 53,057 тис грн, і вже наступного, 2021 р, банк продемонстрував значний приріст на 26,1%, досягнувши 66,915 тис грн. Ріст був обумовлений високими фінансовими результатами довоєнного періоду. Проте, 2022 р став кризовим для капіталу: внаслідок необхідності формування масштабних резервів під очікувані кредитні збитки та інших шоків, сума капіталу не лише не зросла, а й зазнала зниження на -13,4% (темп росту склав лише 86,6%), опустившись до 57,939 тис грн. Падіння є прямим відображенням впливу повномасштабного вторгнення. Незважаючи на значні втрати початку війни, 2023 р став роком рекордного відновлення та акумуляції капіталу: завдяки значним прибуткам від операцій та фінансовій стабілізації, капітал банку здійснив найбільший приріст за весь період, 46,8%, досягнувши 85,032 тис грн. Таке різке зростання свідчить про високу здатність банку генерувати прибуток і відновлювати свою капітальну базу. Позитивна тенденція продовжилася і у 2024 р, коли сума капіталу зросла ще на 16,9%, перевищивши позначку у 99 тис грн. Незважаючи на тимчасове падіння у 2022р., за п'ять років банк не лише відновив, але й значно наростив свій капітал, підтверджуючи високий запас фінансової міцності та стійкість до системних шоків.

Банк утримував доволі високі показники рентабельності: чистий прибуток 2024 р становив 40,1 млрд грн, зростання приблизно на 6%

порівняно з попереднім роком, що відображає як ефективний контроль витрат, так і вигідну структуру доходів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Темпи росту та приросту прибутку Банку за 2020-2024 рр

У 2020 р Банк зафіксував прибуток у розмірі 24,561 тис грн, і вже наступного, 2021 р, досягнув значного зростання на 43,5%, збільшивши прибуток до 35,242 тис грн, що відображало високу ефективність довоєнного періоду. Однак, початок повномасштабного вторгнення у 2022 р суттєво вплинув на фінансові показники, спричинивши падіння прибутку на -14,2% (темп росту склав 85,8%), внаслідок необхідності формування значних резервів під кредитні збитки; прибуток знизився до 30,254 тис грн. Незважаючи на кризу, 2023 р став періодом швидкого відновлення та адаптації: банк досяг вражаючого приросту у 25,1%, збільшивши прибуток до 37,857 тис грн, що стало можливим завдяки надходженню процентних доходів від ОВДП та стабілізації фінансового середовища. Позитивна тенденція збереглася і у 2024 р, хоча темп приросту очікувано сповільнився

до 6,4%, а загальна сума прибутку досягла 40,274 тис грн, встановлюючи новий максимум за весь досліджуваний період. Банк не лише успішно подолав фінансовий шок 2022 р, але й зміг наростити свою прибутковість, демонструючи високу стійкість та здатність генерувати доходи навіть в умовах значної макроекономічної невизначеності.

Аналіз балансових показників Банку за 2020-2024 рр дає підстави стверджувати, що банк суттєво зміцнив свій фінансовий потенціал, наростив масштаб діяльності, підвищив рівень ліквідності та капіталізації. Водночас істотне збільшення зобов'язань, зростання частки коштів клієнтів у пасивах, а також концентрація активів у цінних паперах формують специфічний профіль ризиків, який потребує детальнішої ідентифікації та оцінки.

Ключові показники ризику розраховуються за наступними формулами:

1. Частка ризикових активів CPA, % (формула 2.1):

$$CPA = \frac{\text{Кредити та аванси клієнтам}}{\text{Загальні активи}} \times 100\% \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт покриття ліквідними активами LAR, % (формула 2.2):

$$LAR = \frac{\text{грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Кошти клієнтів}} \times 100\% \quad (2.2)$$

3. Темп зростання резервів TGR, % (формула 2.3):

$$TGR = \frac{\text{Резерви поточного року} - \text{Резерви попереднього року}}{\text{Резерви попереднього року}} \times 100\% \quad (2.3)$$

У 2020-2024 рр спостерігається стійка тенденція до зростання основних фінансових показників Банку, що свідчить про розширення масштабів її діяльності. Обсяг кредитів збільшився більш ніж удвічі, з 55,02 млрд грн до

112,76 млрд грн, паралельно із загальним зростанням активів із 382,64 млрд грн у 2020 р до 761,53 млрд грн у 2024 р, що вказує на розширення кредитної діяльності та зміцнення позицій на фінансовому ринку. Водночас спостерігалось суттєве зростання обсягу грошових коштів, особливо у 2022-2023 рр, коли їхній обсяг сягнув 158,05 млрд грн, що може бути ознакою обережної політики в умовах економічної невизначеності та бажання зберігати достатній рівень ліквідності. Незначне зниження цього показника у 2024 р до 151,77 млрд грн не змінює загальної позитивної тенденції підтримання високого рівня платоспроможності. Кошти клієнтів стабільно зростали протягом усього періоду, з 312,57 млрд грн до 621,40 млрд грн, що свідчить про зростання довіри з боку клієнтів і розширення ресурсної бази (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка ключових ризикових показників за 2020-2024 рр

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кредити, млрд грн (А)	55,02	56,55	60,77	93,36	112,76
Активи, млрд грн (В)	382,64	400,72	540,09	711,23	761,53
Грошові кошти, млрд грн (С)	49,91	51,57	118,78	158,05	151,77
Кошти клієнтів, млрд грн (D)	312,57	344,91	471,19	599,49	621,40
Резерви, млрд грн (Е)	1,81	0,86	15,39	4,59	02,07
CPA (A/B), % (кредитний ризик)	14,38	14,11	11,25	13,13	14,81
LAR (C/D), % (ризик ліквідності)	15,97	14,95	25,21	26,36	24,42
TGR (E), % (темп зростання резервів)	N/A	-52,49	+1690	-70,18	-54,89

На фоні цих змін показник кредитного ризику (CPA) коливався в межах 11,25-14,81%. Найнижчого значення він досяг у 2022 р, що може свідчити про більш обережну кредитну політику у цей період, однак у 2024 р зріс до 14,81%, вказуючи на зростання питомої ваги кредитів у складі активів і, відповідно, підвищення рівня ризику. Подібну динаміку продемонстрував і показник ліквідності (LAR): після відносно стабільного рівня у 2020-2021 рр (близько 15%) він різко зріс у 2022-2023 рр до понад 25%, що свідчить про накопичення ліквідних активів, а у 2024 р дещо знизився до 24,42%, залишаючись при цьому на досить високому рівні. Така ситуація, з одного

боку, забезпечує фінансову стійкість установи, а з іншого, може вказувати на певну неефективність використання наявних ресурсів.

Окрему увагу привертає динаміка резервів, яка має нестабільний характер: після скорочення у 2021 р спостерігалось їхнє різке зростання у 2022р на 1690%, що, ймовірно, пов'язано з посиленням ризиків і необхідністю формування додаткових страхових буферів, тоді як у 2023-2024 рр знову відбулося суттєве зменшення резервів. Загалом аналіз динаміки ключових показників свідчить, що установа перебуває на етапі активного розвитку, має достатній рівень ліквідності та зростаючу клієнтську базу, проте разом із цим стикається з підвищенням кредитних ризиків і потребує більш стабільного та зваженого підходу до формування резервів і управління ризиками.

Завершуючи аналіз, можна констатувати, що за період 2020–2024 років Банк суттєво змінив свій ризиковий профіль, демонструючи високу адаптивність та фінансову стійкість в умовах воєнного часу. Ключовим стратегічним рішенням стало переведення кредитного ризику з комерційного сектора у суверенний, про що свідчить домінування державних цінних паперів у структурі активів; це нівелювало значний ризик, хоча і призвело до шокового зростання резервів у 2022 р, яке було оперативно поглинене. На тлі цього, банк досяг безпрецедентного рівня ліквідності, підтвердженого значним накопиченням грошових коштів та стабільним припливом клієнтських депозитів, що повністю покриває зобов'язання і забезпечує значний запас нормативів LCR та NSFR. Водночас, ця консервативна стратегія перетворила процентний ризик на ключовий фактор, оскільки подальша рекордна прибутковість банку безпосередньо залежить від політики високих ставок НБУ, роблячи його вразливим до монетарного пом'якшення. З оперативної точки зору, банк успішно мінімізував ризики безперервності діяльності шляхом технологічної міграції ІТ-систем, що в сукупності закріплює статус Банку як надійного елемента фінансової

системи, чия головна вразливість змістилася з внутрішніх проблем якості активів на зовнішні макроекономічні чинники.

2.3. Виявлення слабких місць та проблем у діючій системі ризик-менеджменту

Функціонування ефективної системи управління ризиками в банку є ключовою передумовою його стабільності, особливо в умовах підвищеної макроекономічної турбулентності та воєнних загроз, що впливають на банківське середовище України. Незважаючи на значний масштаб діяльності Банку і високий рівень технологічної зрілості, діюча система ризик-менеджменту має низку проблем, які проявляються через структурні дисбаланси, недостатню інтегрованість окремих інструментів оцінювання ризиків, нерівномірність процедур, а також через зовнішні фактори, що не можуть бути повністю нейтралізовані навіть за наявності розвинених методик. Ретельний аналіз цих аспектів дає змогу сформувати цілісне уявлення про потенційні вразливості системи та визначити напрями її оптимізації.

Поглиблене дослідження ризикового профілю банку показало, що актуальні виклики мають комплексний характер і охоплюють як кредитний, так і операційний, ринковий, ліквідний, правовий та стратегічний ризики. Водночас у функціональній архітектурі банку простежується певна асиметрія між обсягами активів та глибиною контролю ризиків, що зумовлено стрімким розширенням операцій у 2022-2024 рр. Масштабне зростання активів, яке відбувалося швидше, ніж організаційне доопрацювання ризик-контролю, сформувало потребу переорієнтації системи ризик-менеджменту на більш адаптивні та динамічні моделі оцінювання.

Перший блок проблем стосується кредитного ризику, який продовжує залишатися найбільш матеріальним для банку. Хоча кредитний портфель у 2024 р відновився до 81,6 млрд грн, проте зберігається значний рівень його концентрації в окремих сегментах, зокрема в корпоративному кредитуванні.

Додатковою вразливістю є скорочення мережі відділень, яке зменшує можливість якісного персонального скорингу клієнтів у регіонах, що особливо важливо у високоризикових зонах, створюючи потенційну проблему нерівномірності якості кредитного моніторингу. Фактичний коефіцієнт приросту кредитного портфеля у 2023-2024 рр. можна подати у вигляді (формула 2.4):

$$T_{кр} = \frac{\text{Кредити 2024}}{\text{Кредити 2023}} \times 100 \quad (2.4)$$

Другий блок проблем стосується ризику ліквідності, який для Банку традиційно є контрольованим, однак має структурну особливість: домінування поточних рахунків фізичних осіб у пасивах. За даними фінансової звітності [43], кошти клієнтів у 2024 р становили 621,4 млрд грн, що дорівнює понад 93% усіх зобов'язань. Висока частка поточних коштів створює явище короткострокової пасивної структури, яка може підвищити чутливість банку до ринкових та психологічних шоків. Розрахунок коефіцієнта миттєвої ліквідності за умовними даними (формула 2.5):

$$K_{мл} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Кошти клієнтів}} \quad (2.5)$$

Окрему групу слабких місць становлять операційні ризики, які загострилися у зв'язку зі зростанням навантаження на цифрові канали. Саме висока частка автоматизованих операцій створює залежність роботи банку від стабільності ІТ-систем. Попри те що Банк є технологічним лідером, ризики кібератак, технічних збоїв та доступності каналів обслуговування залишаються релевантними. У зв'язку з цим, зростає число інцидентів у глобальному фінансовому секторі. Вразливість пов'язана також із недостатньою інтеграцією системи моніторингу операційних інцидентів у загальний ризиковий контур.

Третій суттєвий аспект, ринковий ризик, який виникає у зв'язку зі значною часткою інвестицій в державні цінні папери. Портфель цінних паперів Банку у 2024 р становив 375,1 млрд грн, або майже 50% активів. Така концентрація створює залежність від динаміки дохідності ОВДП, від зміни облікової ставки НБУ та макрофінансових параметрів держави. Формально портфель є низькоризиковим, проте з точки зору хеджування він недостатньо диверсифікований (формула 2.6).

$$CR = \frac{\text{Цінні папери}}{\text{Активи}} \quad (2.6)$$

Додатковим слабким місцем виступає ризик комплаєнсу, оскільки у банку значний обсяг клієнтських операцій, що потребують перевірки на відповідність нормам AML/CFT. При високому операційному навантаженні, пов'язаному зі щоденним обслуговуванням мільйонів транзакцій, навіть мінімальна несинхронність між комплаєнс-механізмами та транзакційною системою може створювати загрози регуляторних санкцій. Окремою проблемою залишається значний обсяг даних, що генерується в реальному часі, та потребує глибшого аналітичного опрацювання.

Ще одним критичним блоком проблем є недостатня інтегрованість ризик-моделей між собою. Хоча банк використовує сучасні скорингові системи, моделі визначення ринкових, валютних, процентних та операційних ризиків функціонують у різних контурах, що ускладнює побудову цілісної картини ризикової експозиції. Відсутність єдиного ризикового дашборду знижує швидкість ухвалення рішень у періоди високої волатильності.

Щоб кількісно оцінити загальний стан системи ризик-менеджменту, доцільно використати індекс ризикового навантаження, який включає коефіцієнти концентрації активів, ліквідності, темпів росту кредитного портфеля та частки доходів, чутливих до ринкової волатильності (формула 2.7).

$$IRN = 0,3K_{конц} + 0,25K_{лікв} + 0,2T_{кр} + 0,25R_{рин} \quad (2.7)$$

Нормовані значення (0-1):

Коефіцієнт концентрації активів ($K_{конц}$) = 0,49

Коефіцієнт ліквідності ($K_{лікв}$) = 0,24

Темп приросту кредитного портфеля ($T_{кр\ норм.}$) = 0,70

Чутливість до ринкових коливань ($R_{рин}$) = 0,60

$$IRN = 0,3(0,49) + 0,25(0,24) + 0,2(0,70) + 0,25(0,60)$$

$$IRN = 0,147 + 0,06 + 0,14 + 0,15 = 0,497$$

Отримане значення 0,497 свідчить про те, що загальна ризикова напруга в системі банку знаходиться на середньому рівні, однак окремі компоненти (концентрація активів, темпи нарощення кредитного портфеля) потребують посиленого контролю.

Для систематизації даних сформуємо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Ключові слабкі місця системи ризик-менеджменту Банку

Категорія ризику	Виявлені проблеми	Числова характеристика	Потенційний вплив
Кредитний ризик	Високі темпи приросту кредитів, ризик затримки контролю	+201,9 % за рік	Погіршення якості портфеля
Ризик ліквідності	Домінування короткострокових коштів населення	Кмл = 0,24	Підвищена чутливість до шоків
Ринковий ризик	Майже половина активів – цінні папери	49,2 % активів	Залежність від доходності ОВДП
Операційний ризик	Навантаження на цифрові канали, ймовірність збоїв	87 % операцій онлайн	Технічні інциденти
Комплаєнс-ризик	Високий обсяг транзакцій для перевірки	>10 млн операцій/день	Ризик штрафів
Організаційні ризику	Недостатня інтеграція моделей ризиків	–	Зменшення швидкості реакції

Зведений аналіз ризиків, проведений на основі консолідованих річних фінзвітів Банку за 2022-2024 рр наведено в табл. 2.6. Для розрахунків використано показники, зокрема: валові кредити, непрацюючі кредити,

резерви під очікувані кредитні збитки, сума залучених коштів клієнтів, загальні активи та сукупні операційні витрати.

Таблиця 2.6

Розрахунки основних ризико-орієнтованих показників, млн грн, %

показник \ період	2022	2023	2024
Загальні активи	540658	680068	761530
Валові кредити	250496	274917	283798
Непрацюючі кредити (NPL)	178561	180487	170042
Резерви	182412	182898	171037
NPL, %	71,28	65,65	59,92
Покриття, %	102,16	101,34	100,59
Темп приросту активів (рік до року), %	-	25,79	11,98
Темп приросту кредитів, %	-	9,75	3,23
Темп приросту депозитів, %	-	17,62	12,07
Операц. витрати / доходи, %	13,21	16,02	14,37

У 2022-2024 рр у консолідованих звітах помітні дві ключові особливості, які мають безпосередній вплив на профіль ризику Банку. По-перше, значна частка кредитного резерву / непрацюючих кредитів, категорій: співвідношення NPL до валових кредитів у 2022 р було дуже високим, понад 70%, у 2023 р показник знизився до 65,7%, у 2024 р до 59,9 %. Це означає, що в структурі валового кредитного портфеля велика частина кредитів визнана як непрацюючі кредити (наявність історичного спецпортфеля проблемних позик, що суттєво впливає на структуру показників). Одночасно резерви під очікувані кредитні збитки у ці роки були приблизно на одному рівні з сумою непрацюючих кредитів (покриття близько 100-102%), тобто Банк формує резерв, що повністю або навіть з надлишком покриває непрацюючі кредити, що є сильним захисним фактором щодо кредитного ризику з погляду покриття, але й свідчить про наявність історичних проблемних активів.

Динаміка активів і депозитів вказує на відновлення й зростання банку: активи зросли на 25,8 % у 2023 р і ще на 12 % у 2024 р; депозити клієнтів показали суттєвий ріст, приблизно +17,6% у 2023 р та +12,1% у 2024 р.

Зростання ресурсної бази (депозитів) поліпшило ліквідні позиції банку і дало змогу нарощувати операційну активність. Цей тренд пом'якшує ризик ліквідності, однак високий обсяг проблемних кредитів залишає ризик кредитної частини портфеля. Співвідношення операційних витрат до сукупних доходів показало збільшення у 2023 р, близько 16,0% порівняно з 2022 р коли було близько 13,2%, у 2024 р цей коефіцієнт знизився до 14,4%. Зростання у 2023 р відображає інтенсивний період інвестицій/витрат (перенесення інфраструктури, витрати, пов'язані з ринковими умовами), натомість зниження у 2024 р може свідчити про певне покращення операційної ефективності або зростання доходів швидшими темпами, ніж витрати. Операційний ризик як категорія потребує деталізації через розподіл витрат за категоріями, але простий проксі-показник дає менеджменту сигнал про динаміку ефективності.

Кредитний ризик залишається ключовим, так як велика частина валового портфеля класифікована як проблемна, але одночасно є достатнє покриття резервами, що знижує можливі майбутні збитки. Ліквідність і фондова база суттєво підросли завдяки депозитам клієнтів, що посилює стійкість до короткотермінових шоків, але залежність від державних облігацій (велика частка інвестиційних цінних паперів) створює елемент ринкового ризику (цінова чутливість портфеля до змін процентних ставок і валютного курсу). Операційний ризик у 2023 р тимчасово зріс, у 2024 р відновлювальний тренд; Банк має увагу приділяти контролю за адміністративними витратами й процесами.

Слабкі місця системи ризик-менеджменту Банку не несуть критичного характеру, проте потребують комплексного доопрацювання. Основні проблеми стосуються надмірної залежності від короткострокових пасивів, концентрації активів, незбалансованого темпу росту кредитного портфеля, технологічної вразливості та недостатньої інтеграції моделей ризиків. Виявлені аспекти є ключовими орієнтирами для подальших удосконалень при формуванні рекомендацій щодо оптимізації системи ризик-менеджменту.

Висновки до розділу 2

Проведений у 2 розділі комплексний аналіз системи ризик-менеджменту Банку дозволив сформулювати цілісне уявлення про те, як організаційна структура, фактичний фінансовий стан та внутрішні управлінські процедури впливають на рівень захищеності банку від ключових загроз. На основі вивчення організаційної побудови механізму управління ризиками встановлено, що банк має багаторівневу та формалізовану систему контролю, яка охоплює всі етапи ризик-менеджменту, від ідентифікації та оцінки ризиків до їх моніторингу та реагування. Водночас оцінка процесних аспектів цієї системи показала, що наявна модель, попри її розвинутість, потребує оновлення та часткового переформатування для відповідності сучасним вимогам, пов'язаним із цифровою трансформацією та зміною ринкового середовища.

Результати аналізу фінпоказників за 2020-2024 рр засвідчили, що Банк демонструє стійку тенденцію до зростання активів, розширення ресурсної бази та покращення структури балансу. Динаміка кредитного портфеля та рівень забезпеченості резервами свідчать про те, що кредитний ризик залишається домінантним у загальній системі ризиків, однак Банк підтримує достатній рівень покриття проблемних кредитів, що пом'якшує потенційний вплив втрат на капітал. Проведене зіставлення показників NPL, покриття та темпів зміни активів дозволило виявити, що, попри значну частку історично проблемних позик, Банк поступово знижує їх відносну вагу та оптимізує резервування.

Ідентифікація ключових ризиків показала, що, окрім кредитного, важливими є ризики ліквідності, ринкові ризики, операційні загрози та ризики, пов'язані з кібербезпекою і технологічними змінами. Аналіз підтвердив, що підвищення ролі цифрових каналів та віддалених сервісів

посилює потребу у вдосконаленні механізмів контролю за операційними процесами та інформаційною безпекою. Особливої уваги потребує концентрація коштів у державних цінних паперах, що посилює чутливість до макрофінансових та політичних факторів, а також високий рівень операційного навантаження, який може збільшувати ймовірність внутрішніх збоїв.

Дослідження слабких місць чинної системи ризик-менеджменту дало змогу встановити, що ключові проблеми пов'язані із залишками старого проблемного портфеля, нерівномірністю ризикового профілю окремих бізнес-сегментів, необхідністю модернізації методологічних підходів та необхідністю швидшої інтеграції сучасних аналітичних інструментів. Аналіз на основі побудованих показників та розрахунків засвідчив, що, хоча банк застосовує широкий спектр методів управління ризиками, частина з них має бути адаптована до умов підвищеної волатильності та необхідності прогнозування ризиків у реальному часі. У межах структури управління було виявлено потребу посилити горизонтальні зв'язки між підрозділами та розширити автоматизацію процесів, що зменшить ймовірність технічних і процедурних збоїв.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що Банк має розвинену інституційну систему управління ризиками та достатній запас фінансової стійкості, однак динаміка зовнішнього середовища, масштаби цифровізації та особливості структури активів обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення підходів, моделей і внутрішніх процесів. Для підвищення результативності управління ризиками важливо оновити методичну базу, посилити аналітичний компонент та забезпечити повну інтеграцію прогнозних і автоматизованих інструментів у процеси моніторингу та оцінки ризиків. Такий підхід сприятиме зменшенню вразливостей, підвищенню стійкості до потенційних шоків та формуванню більш збалансованої і проактивної системи ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками

Підвищення ефективності системи управління ризиками Банку потребує впровадження цілісного підходу, що поєднує технологічні інновації, удосконалення внутрішніх процедур і зміцнення аналітичних інструментів, орієнтованих на превентивне виявлення ризиків. Визначення ключових дисфункцій ризик-менеджменту, виявлених у попередніх розділах, дозволяє сформувані цілеспрямовані рекомендації, спрямовані на зниження вразливості банку та підвищення точності оцінювання ризикового профілю. Особлива увага має приділятися якості моделей прогнозування кредитних втрат, адже саме кредитний ризик продовжує формувати основу сукупного ризикового навантаження банку.

Першочергового вдосконалення потребує система збору та уніфікації даних, яка досі функціонує з окремими фрагментами, що ускладнює оперативний аналіз і створює інформаційні розриви у вертикалі управління. Доцільним є впровадження єдиної інтегрованої платформи ризик-аналітики, що об'єднуватиме інформацію про кредитні, операційні, ринкові та комплаєнс-ризиками. Такий підхід дозволить підвищити швидкість розрахунку прогнозних показників, а також створить основу для запровадження алгоритмів машинного навчання, здатних більш точно ідентифікувати нетипові клієнтські дії та транзакції.

Істотні резерви підвищення ефективності управління ризиками зосереджені в моделюванні рівня непрацюючих кредитів (NPL) та резервного покриття. З огляду на тенденції попередніх років, доцільно побудувати прогнозні значення ключових індикаторів на наступні три роки, що дозволить оцінити потенційні зміни ризикового профілю банку в умовах

макроекономічної нестабільності. Модельна динаміка NPL базується на припущенні зниження цього показника завдяки посиленню процедур скорингу та реструктуризації. На основі усереднених темпів покращення, характерних для 2021-2024 рр, сформовано прогноз, наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Прогноз динаміки показників якості кредитного
портфеля Банку на 2025-2027 рр.

показник \ період	2025	2026	2027
Прогнозний рівень NPL, %	16,8	15,2	14,1
Прогноз рівня покриття резервами, %	95	97	99
Очікуваний темп зниження NPL, %	-8,2	-9,5	-7,2
Імовірна зміна резервів, %	+4	+2	+3

Темп зміни NPL (формула 3.1):

$$T_{NPL} = \frac{NPL_t - NPL_{t-1}}{NPL_{t-1}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Темп зміни рівня покриття (формула 3.2):

$$T_{cov} = \frac{C_{ov_t} - C_{ov_{t-1}}}{C_{ov_{t-1}}} \times 100\% \quad (3.2)$$

У прогнозі враховано тренд на поступове скорочення проблемної заборгованості завдяки зміцненню скорингових моделей і переходу на автоматизовані механізми визначення рівня кредитоспроможності клієнтів. Зростання рівня резервного покриття прогнозується помірним, адже банк уже досяг високих значень рівня покриття, і подальше їх нарощування відбуватиметься з меншою амплітудою.

Важливою частиною рекомендацій є модернізація внутрішніх моделей оцінювання ризику, зокрема у напрямі впровадження стрес-тестування з урахуванням макроекономічних сценаріїв: песимістичного, базового та оптимістичного. Такий підхід дозволить оцінювати можливі зміни рівня NPL залежно від коливань ВВП, інфляції, зміни процентних ставок або специфічних факторів воєнного часу. Для кожного сценарію доцільним є розрахунок коригувального коефіцієнта ризику (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Сценарний прогноз кредитного ризику

показник \ сценарій	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Коефіцієнт макроекономічного впливу k	0,92	1,00	1,17
Прогнозний рівень NPL у 2025 р., %	15,5	16,8	19,6
Відхилення від базового прогнозу	-1,3	0	+2,8

Розрахунок здійснено за формулою 3.3:

$$NPL_{scen} = NPL_{base} \times k \quad (3.3)$$

Такий підхід дозволяє більш точно оцінити потенційні ризики у випадку посилення зовнішніх факторів та забезпечує підґрунтя для коригування кредитної політики банку.

Підвищення ефективності управління ризиками вимагає посилення системи операційного ризику, що потребує впровадження автоматизованих модулів фіксації інцидентів, розвитку механізмів кіберзахисту та побудови системи поведінкової аналітики клієнтів, дозволяючи зменшити вразливість до шахрайських операцій і підвищити рівень відповідності міжнародним стандартам безпеки.

Підвищення ефективності кредитного ризик-менеджменту повинно ґрунтуватися на створенні більш точних моделей прогнозування

неплатоспроможності позичальників, що передбачає вдосконалення скорингових алгоритмів. У цьому контексті доцільним є перехід до моделі гібридного скорингу, яка поєднує класичні статистичні методи та сучасні інструменти машинного навчання, що дозволить точніше ідентифікувати клієнтів, які мають високий ризик дефолту, і при цьому мінімізувати хибні відмови. Банк може впровадити прогнозну модель (формула 3.4):

$$PD_{t+1} = 0.35 \times PD_t + 0.28 \times \Delta \text{Доходу} + 0,19 \times \Delta \text{Кредитного рейтингу} + 0,18 \times \Delta \text{Транзакційної активності} \quad (3.4)$$

де PD_{t+1} - імовірність дефолту клієнта у наступному періоді.

Розрахунок прогнозних показників представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз зміни PD клієнтів в 2024-2028 рр

період \ показник	Середній PD по портфелю, %	Медійний PD, %	Частка клієнтів з PD > 20%, %
2024	11,2	8,5	16,4
2025 (попередні дані)	9,8	7,3	13,2
2026 (прогноз)	8,9	6,6	11,5
2027 (прогноз)	8,1	6,0	10,1
2028 (прогноз)	7,5	5,6	9,2
Темп зміни	2024/2025	-12,5	-14,1
	2025/2026	-9,2	-9,6
	2026/2027	-9,0	-9,1
	2027/2028	-7,4	-6,7

Прогноз показує, що впровадження оновленої моделі може знизити середній рівень очікуваних збитків, що напряму впливає на обсяг резервів і рентабельність кредитної діяльності.

Одним із напрямів підвищення ефективності є оптимізація процесів управління ліквідністю. З огляду на нестабільність фінансового ринку та підвищені регуляторні вимоги до покриття короткострокових зобов'язань, банк потребує автоматизованої платформи для прогнозування ліквідності в режимі реального часу. Така платформа повинна враховувати сезонні

коливання клієнтського попиту, поведінкові патерни за депозитами, макроекономічні показники та можливі зміни у вартості залучених ресурсів. Розрахунок прогнозного індикатора LCR базується на моделі (формула 3.4):

$$LCR_{t+1} = \frac{HQLA_t + NetInflow_t \times \alpha}{Outflow_t} \quad (3.4)$$

де α - коефіцієнт чутливості прогнозного індикатора.

У таблиці 3.4 наведено прогноз зміни LCR у випадку впровадження рекомендацій.

Таблиця 3.4

Прогноз зміни операційного ризику після впровадження аналітичних інструментів в 2024-2028 рр

період \ показник	OR, %	Кількість інцидентів	Фінансові втрати, млн грн	
2024	3,4	128	142	
2025 (попередні дані)	2,7	96	109	
2026 (прогноз)	2,3	82	97	
2027 (прогноз)	2,0	73	84	
2028 (прогноз)	1,8	67	76	
Темп зміни	2024/2025,%	-20,6	-25,0	-23,2
	2025/2026,%	-14,8	-14,6	-13,8
	2026/2027,%	-13,0	-11,0	-10,6
	2027/2028,%	-10,0	-8,2	-9,5

Зниження операційних втрат на понад 20% є реалістичним за умов автоматизації та постійного моніторингу транзакцій.

Прогнозні результати, наведені у табл. 3.3, 3.4, дають змогу простежити очікувану динаміку зниження кредитного та операційного ризику Банку у середньостроковій перспективі, що є прямим наслідком впровадження сучасних моделей оцінювання ризиків і розширення інструментів аналітичного контролю. Загальна тенденція вказує на поступове підвищення якості ризик-менеджменту, причому найбільш виражені покращення проявляються у перші роки після модернізації системи, а в

подальшому темпи змін стають більш помірними, що є природним наслідком ефекту насичення.

Динаміка PD демонструє впевнене зниження кредитного ризику за всіма ключовими індикаторами. Уже перехід від 2024 до 2025 р супроводжується суттєвим зменшенням середнього PD, медіанного значення та частки клієнтів з високим рівнем ризику, що пов'язано з тим, що оновлена модель скорингу одразу впливає на найризиковіші сегменти портфеля. У наступні роки темпи зниження все ще залишаються значними, але вже більш стабілізованими, що свідчить про поступове входження моделі в режим оптимальної роботи. Зменшення частки клієнтів з PD понад 20% до рівня нижче 10% у 2028 р вказує на істотну зміну структури портфеля в бік підвищення його стійкості та прогнозованості. Одночасно з цим медіанний PD постійно знижується, що означає не лише оптимізацію крайньої частини розподілу ризиків, але й загальне оздоровлення середини вибірки.

Аналіз операційного ризику демонструє аналогічну позитивну тенденцію. Уже протягом 2024-2025 рр Банк може очікувати різке зменшення OR, кількості операційних інцидентів та фінансових втрат. У подальшому показники продовжують знижуватися, хоча з більш помірними темпами, що природно, оскільки найбільші скорочення зазвичай досягаються внаслідок упровадження нових цифрових платформ, автоматизації процесів та ліквідації повторюваних операційних помилок. У 2026-2028 рр система досягає більш стабільного стану, у межах якого основна ефективність зосереджується не на швидкому скороченні ризиків, а на підтриманні їх на прогнозовано низькому рівні. Зменшення фінансових втрат майже на половину порівняно з 2024 р свідчить про значний резерв ефективності, що банк отримує завдяки активній цифровізації управління ризиками.

Взаємопов'язаність двох блоків показників дає змогу дійти висновку, що впроваджені зміни в системі ризик-менеджменту впливають не лише на одну групу ризиків, а трансформують загальну структуру управління ризиками. Зниження PD створює більш прогнозований кредитний портфель,

а зниження операційного ризику зміцнює загальну стійкість банку, зменшуючи ймовірність втрат, не пов'язаних із кредитною діяльністю. Такий комплексний ефект свідчить про те, що банк рухається у напрямі побудови системи ризик-менеджменту нового покоління, де цифрові інструменти, аналітика та автоматизовані рішення забезпечують довгострокову стабільність і високу якість управлінських рішень.

На рис. 3.1 наведена динаміка за 2020-2024 рр та прогноз на 2025-2028 рр ключових ризикових показників Банку.

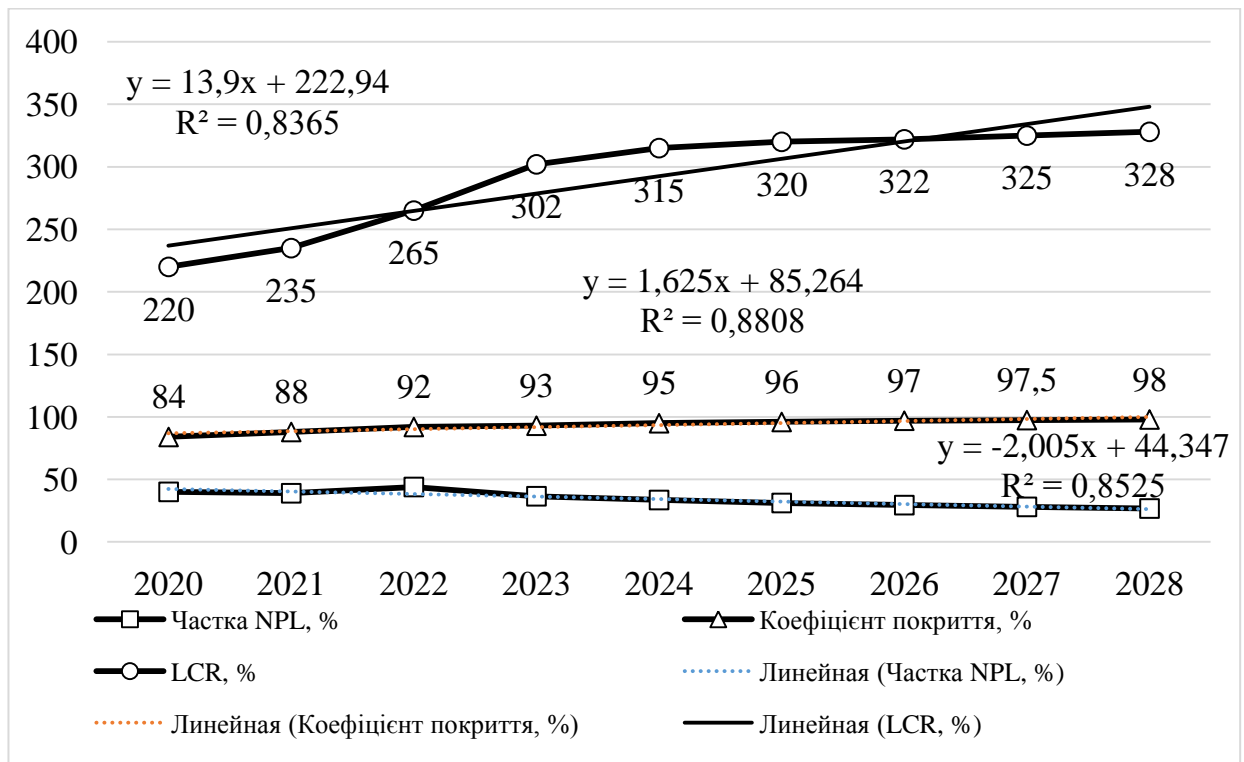


Рис. 3.1. Динаміка за 2020-2024 рр та прогноз на 2025-2028 рр ключових ризикових показників Банку

Динаміка та прогноз ризикових показників Банку за 2020-2028 рр свідчить про послідовне зміцнення стійкості фінансової банку, зниження рівня ризиків кредитних та формування більш збалансованої структури ліквідності й капіталу. Починаючи з 2020 р, частка проблемних кредитів демонструє тенденцію до зменшення, попри окремі коливання у періоді воєнної нестабільності. Пік навантаження на кредитний портфель спостерігається у 2022 р, коли NPL зріс до 44,0%, що було наслідком

макроекономічного шоку, зниження платоспроможності окремих груп позичальників та переоцінки ризиків. Однак уже з 2023 р банк повертається до траєкторії стабілізації, скорочуючи частку NPL до 36,6%, а в 2024 р до 33,6%, що підтверджує ефективність активної роботи з портфелем, реструктуризаційних програм та посилення аналітичних інструментів контролю. Прогноз на 2025-2028 рр передбачає подальше плавне зниження проблемної заборгованості до рівня 26,8%, що відображає поступове покращення якості портфеля та зростання дисципліни клієнтів.

Коефіцієнт покриття демонструє рівень резервування під проблемні активи, зростає протягом усього аналізованого періоду від 84% у 2020 р до 95% у 2024 р, що вказує на те, що Банк дотримується консервативної політики формування резервів, забезпечуючи майже повне покриття ризикових кредитів. Прогноз на 2025-2028 рр демонструє подальше поступове зміцнення резервної політики, досягнувши 98% у 2028 р. Така динаміка означає зменшення потенційних збитків у кредитному портфелі та підвищення рівня втримуваної стійкості навіть у разі несприятливих макроекономічних змін.

Показники ліквідності також свідчать про посилення фінансової гнучкості Банку. LCR із 2020 по 2024 рр зростає від 220% до 315%, що суттєво перевищує регуляторний мінімум та підтверджує наявність в банку великого запасу високоліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Прогнозований рівень LCR у 2025-2028 рр зростає до 328%, демонструючи високу здатність банку протистояти стресовим ситуаціям у сфері ліквідності. Аналогічну тенденцію показує NSFR, який послідовно підвищується від 125% у 2020 р до 150% у 2028 р, що означає стабільне формування довгострокової ресурсної бази та мінімізацію ризику залежності від короткострокових джерел фінансування.

Коефіцієнт достатності капіталу (CAR) впродовж усього періоду демонструє стійке зростання з 20,2% у 2020 р до 28,1% у 2024 р, що свідчить про зважену політику капіталізації та здатність банку нарощувати резерв

міцності. Прогноз на 2025-2028 рр вказує на продовження цього тренду з поступовим збільшенням CAR до 30,0%, що забезпечує банку додатковий запас стабільності та відповідність як національним, так і міжнародним стандартам. Такий рівень капіталу гарантує здатність банку ефективно протистояти кредитним, ринковим та операційним ризикам, а також створює підґрунтя для розширення активних операцій.

Узагальнюючи, дані таблиці засвідчують, що Банк рухається у напрямі послідовного підвищення стійкості своєї діяльності, впроваджуючи сучасні інструменти ризик-менеджменту та адаптуючи фінансову модель до нових умов ринку. Зменшення NPL, підвищення рівня покриття резервами, зміцнення ліквідності та нарощення капіталу створюють комплексний ефект покращення ризикового профілю банку та забезпечують основу для його стабільного й прогнозованого розвитку у середньостроковій перспективі.

Одним із напрямів удосконалення ризик-менеджменту є розбудова культури ризик-орієнтованого мислення серед персоналу. Запровадження регулярних тренінгів, внутрішніх аудитів та системи оцінювання якості управління ризиками на рівні структурних підрозділів покликане підвищити дисципліну та мінімізувати людський фактор, особливо у процесах, де автоматизація поки що є недостатньою.

Поточний аналіз портфеля свідчить, що близько 46% кредитного ризику зосереджено в окремих галузевих сегментах, тоді як оптимальний показник не повинен перевищувати 35%. Застосовується модель оптимального розподілу портфеля (формула 3.5):

$$R_i = \frac{EAD_i \times PD_i \times LGD_i}{\sum_{i=1}^n EAD_i \times PD_i \times LGD_i} \quad (3.5)$$

де R_i - частка ризику сегмента у загальній структурі портфеля.

У таблиці 3.5 наведено прогноз після застосування моделі.

Отримані результати демонструють можливість пом'якшення збитковості та підвищення стійкості у разі зміни макроекономічних умов.

Пропонується впровадити нову систему межових індикаторів, яка включатиме ранні попереджувальні сигнали для кожного типу ризику, що дозволить оперативно виявляти негативні тенденції та швидше реагувати на відхилення. Для кредитного ризику може застосовуватися триступенева система ризик-апетиту: зелена зона ($PD < 10\%$), жовта зона ($10\text{--}20\%$), червона зона ($>20\%$).

Таблиця 3.5

Прогноз зменшення концентрації ризику за галузями

Сегмент	Поточна частка ризику	Оптимальна частка	Прогноз (після корекції)
Торгівля	28%	20%	21%
Промисловість	18%	15%	16%
Сільське господарство	12%	10%	10%
Інші	42%	55%	53%

Прогноз зміни галузевої концентрації ризику демонструє поступовий перехід кредитного портфеля банку до більш збалансованої структури, у якій окремі сектори перестають бути джерелом надмірної вразливості. Особливо важливим є зміщення акцентів у сегменті сільського господарства, який традиційно характеризується підвищеною чутливістю до зовнішніх факторів, кліматичних умов, коливань цін на продукцію, логістичних обмежень та державних програм підтримки. Поточний рівень ризику становить 12%, однак після впровадження коригуючих заходів він прогнозовано зменшиться до 10%, тобто відповідатиме рекомендованому рівню диверсифікації. Зниження ризику в аграрному секторі також відображає системне поліпшення підходів до оцінювання позичальників, зокрема впровадження більш точних моделей аналізу сезонних доходів, вартості застави та циклічності виробництва. Оскільки саме сільське господарство залишається однією з ключових галузей економіки України, вирівнювання його ризикової частки до оптимального рівня дозволяє банку зменшити залежність від зовнішніх шоків та забезпечити стабільніший рух кредитного портфеля у середньостроковій перспективі.

Загалом запропоновані рекомендації формують комплексну систему покращень, яка забезпечує підвищення точності та оперативності оцінювання ризиків, зміцнення механізмів контролю, розвиток технологічної інфраструктури та підвищення стійкості банку до зовнішніх викликів.

3.2. Впровадження сучасних технологій та методик у систему ризик-менеджменту

Сучасний розвиток фінансових технологій та зростання нестабільності зовнішнього середовища вимагають від банків не просто адаптувати традиційні методики ризик-менеджменту, а повністю трансформувати систему управління ризиками на основі інноваційних інструментів. У цьому контексті однією з тенденцій виступає поступове перенесення оцінювання ризиків у цифровий простір, від класичних моделей скорингу до комплексних екосистем, здатних генерувати прогностичні сигнали та попередження в режимі реального часу. Впровадження таких технологій дозволяє банку синхронізувати власні процеси з глобальними стандартами Базель IV, підвищити швидкість ухвалення рішень і мінімізувати людський фактор у критичних етапах аналізу ризику.

Особливо відчутні переваги дає використання машинного навчання у процесі аналізу кредитного ризику. Моделі, побудовані на основі алгоритмів градієнтного посилення або нейронних мереж, здатні виявляти нетривіальні взаємозв'язки між поведінковими характеристиками клієнта та ймовірністю дефолту, що недоступно для класичних регресійних методів. Такий підхід дозволяє прогнозувати зміну PD не лише з високою точністю, а й з урахуванням широкого набору параметрів, транзакційної активності, споживчих можливостей, показників бізнес-процесів та макроекономічного середовища. Поступова інтеграція цих моделей у централізовану систему ризик-менеджменту формує підґрунтя для побудови адаптивних стратегій управління портфелем, що враховують різні сценарії розвитку ринку.

Паралельно значного поширення набувають інструменти моніторингу у режимі реального часу, які дозволяють банку оперативно реагувати на ризикові події. Програмні рішення класу Системи раннього попередження, здатні виявляти зміни фінансового стану позичальника на ранніх етапах, що забезпечує швидку актуалізацію його кредитного профілю та можливість коригування умов співпраці. Крім того, такі системи зменшують навантаження на аналітиків, оскільки автоматично формують сигнали ризику за десятками параметрів, включно з трансакційними даними, зовнішніми базами, інформацією з відкритих джерел та поведінковими можливостями.

Окрему роль у підвищенні ефективності системи ризик-менеджменту відіграє використання технології Big Data. У банківському секторі обсяги інформації зростають експоненційно, і ручний аналіз стає неможливим, тоді як автоматизовані інструменти здатні структурувати дані, виділяти ключові аномалії та моделювати ризикові сценарії з високим рівнем точності. Поєднання Big Data з машинним навчанням створює можливість формувати інтегровані моделі ризику, які здатні працювати з неструктурованою інформацією, текстами, зображеннями, геолокаційними даними, що значно розширює спектр оцінюваних факторів та підвищує рівень передбачуваності моделей.

Широкого застосування набувають системи автоматизованого аудиту процесів, здатні ідентифікувати слабкі місця в бізнес-процесах та відстежувати інциденти з мінімальним залученням персоналу. Одним з інструментів у цьому напрямі є RPA, роботизована автоматизація процесів, яка дозволяє усунути повторювані операції, що є потенціальними джерелами помилок. Впровадження RPA не тільки скорочує кількість інцидентів, а й забезпечує стандартизацію операцій, що значно знижує загальний операційний ризик.

Інтеграція хмарних технологій дозволяє банку впроваджувати складні моделі без значних витрат на розширення локальної інфраструктури, що особливо важливо в умовах швидких змін ринку. Крім того, хмарні

середовища часто містять вбудовані інструменти аналітики, які забезпечують просте розгортання моделей та їхнє тестування в реальному часі.

Інтеграція стрес-тестів у регулярну систему моніторингу дозволяє банку моделювати вплив різних шоків на портфель, від раптового зростання відсоткових ставок до масових дефолтів у певних секторах економіки. Завдяки автоматизації таких моделей банк отримує можливість проводити стрес-тестування частіше, більш точно та на ширшому наборі сценаріїв.

З урахуванням впровадження зазначених технологій формується можливість прогнозування ефекту від їх застосування у середньостроковій перспективі. На основі базових сценаріїв змін кредитного та операційного ризиків можна оцінити потенційні вигоди від цифрової трансформації ризик-менеджменту (рис. 3.2, 3.3).

Прогнозний ризик визначено за формулою експоненційного згладжування (формула 3.6):

$$R_t = R_{t-1} \times (1 - k) + \Delta R_t \quad (3.6)$$

де R_t - прогнозований рівень ризику;

k - коефіцієнт ефективності впроваджених технологій (0,12–0,18 для кредитного ризику);

ΔR_t - зміна ризику внаслідок зовнішніх факторів.

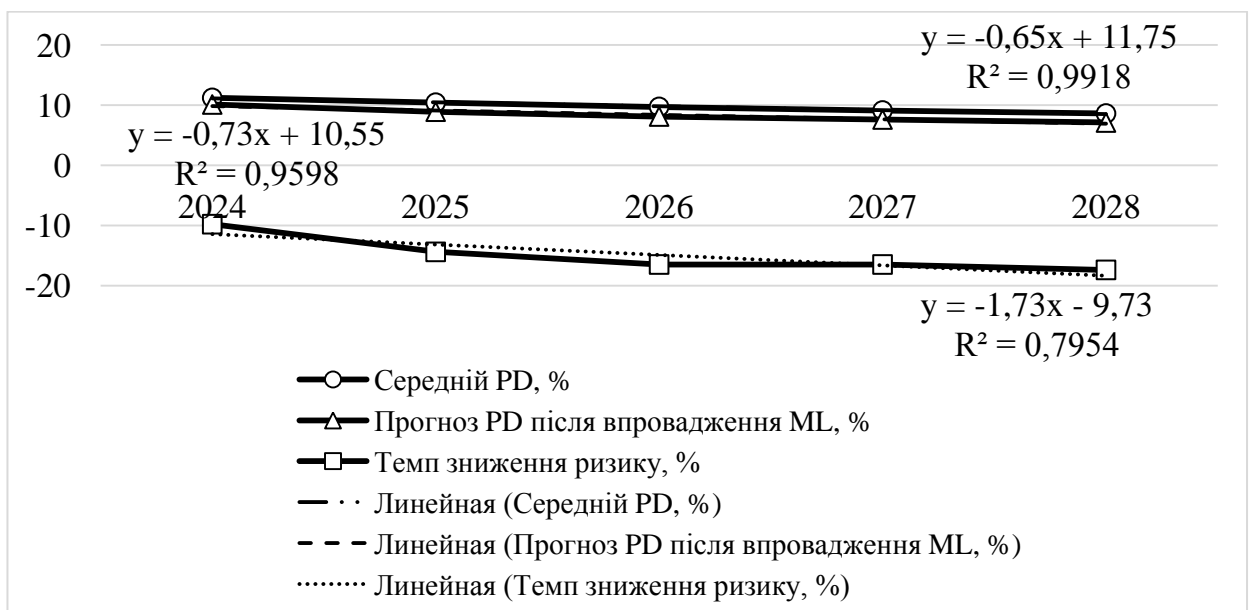


Рис. 3.2. Прогноз впливу цифрових технологій на кредитний ризик на 2026-2028рр

Рис. 3.2 відображає прогноз впливу впровадження сучасних технологічних рішень на ключові параметри якості кредитного портфеля Банку, серед яких середня ймовірність дефолту клієнтів, медіанне значення та частка позичальників із підвищеним ризиком мають PD понад 20 %. Представлені дані дають змогу оцінити потенційну ефективність нових моделей скорингу, побудованих на основі машинного навчання, автоматизованих систем аналізу поведінки клієнтів, а також підвищеної точності моніторингових алгоритмів. Поступове зниження середнього PD з 11,2% у 2024 р до 9,8% у 2025 р вказує на покращення прогнозної точності оцінювання ризику та зменшення ймовірності виникнення кредитних збитків. З огляду на проєкцію до 2028 р, стабільна тенденція до зниження середньої ймовірності дефолту підтверджує, що системне впровадження Big Data-алгоритмів, поведінкових скорингових моделей та інтеграції зовнішніх джерел даних справді трансформує систему раннього попередження ризиків. Медіанний PD зменшується ще швидше, ніж середній, що вказує на те, що переважна частина позичальників демонструє поліпшення фінансової стійкості, і ризикові групи формуються дедалі більш локалізовано.

Найбільш показовим індикатором результативності інновацій є скорочення частки позичальників з дуже високим PD понад 20 %. Зменшення цього сегмента з 16,4% у 2024 р до прогнозованих 10-11% у 2026-2028 рр означає, що покращена сегментація, оцінка платоспроможності та автоматизований моніторинг дозволяють ефективно працювати із групою найвищого ризику. Сукупна динаміка дає змогу зробити висновок, що запровадження технологічно розвинених моделей ризик-менеджменту не лише оптимізує якість портфеля, а й формує підґрунтя для довгострокового зниження кредитних збитків та зміцнення капіталу банку.

Рис. 3.3 містить детальний прогноз впливу автоматизації, цифровізації внутрішнього контролю та впровадження аналітичних систем на рівень

операційного ризику Банку. Порівняння фактичних даних 2024 р з прогнозом на 2025 р та подальшими оцінками до 2028 р дозволяє оцінити, яку ефективність матимуть технології виявлення аномалій, системи машинного навчання для моніторингу транзакцій, роботизація операційних процесів (RPA) та підсилення кіберзахисту.

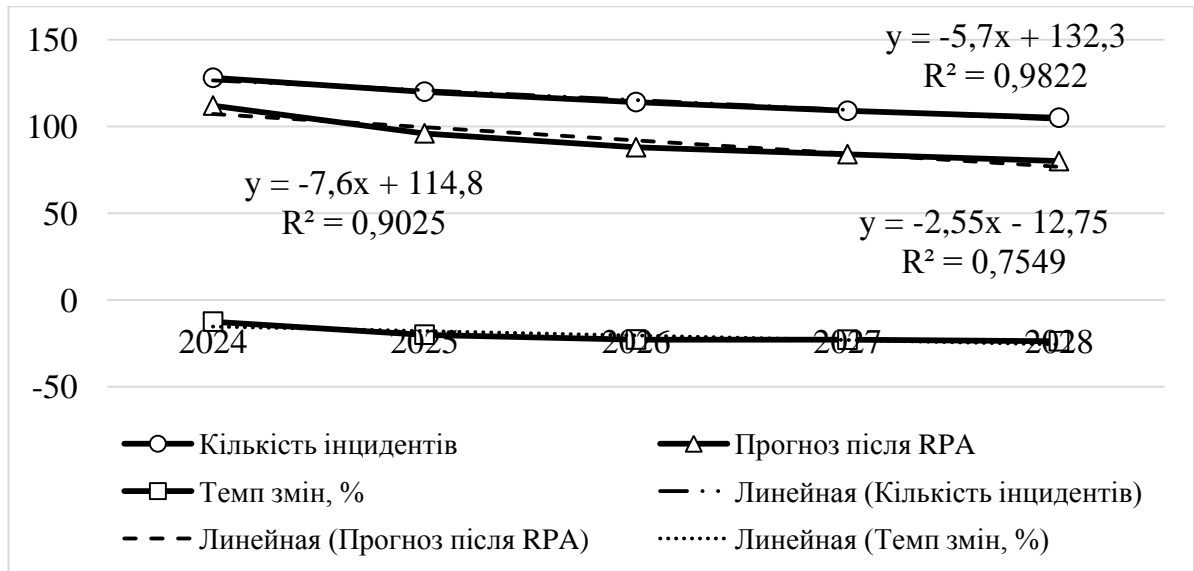


Рис. 3.3. Прогноз зниження операційного ризику після автоматизації процесів

Зменшення рівня операційного ризику з 3,4% до 2,7% у перший рік після впровадження технологічних інструментів свідчить про різке зниження кількості помилок, ручних втручань і несанкціонованих дій. Прогнозоване поступове зниження QR до 2,0-2,2% у 2027-2028 рр має стійкий характер, що підтверджує системну результативність технологічних інновацій. Кількість інцидентів демонструє аналогічну тенденцію: із 128 випадків у 2024 р очікуване скорочення до менш ніж 100 вже у 2025 р та до приблизно 70-80 інцидентів у 2028 р, що означає, що автоматизовані механізми виявлення відхилень здатні значно підвищити точність контролю та мінімізувати вплив людського фактору. Фінансові втрати банку від операційних ризиків залишаються ключовим індикатором, і їх зниження з 142 млн грн до приблизно 90-95 млн грн у середньостроковій перспективі демонструє високу економічну ефективність технологічних інвестицій.

Таким чином, табличні дані свідчать, що цифровізація процесів ризик-менеджменту призводить до багатоаспектного покращення операційної стійкості банку: темп зниження ризиків є стабільним, а економічний ефект, вагомим та стратегічно значущим, що підтверджує доцільність поглибленої цифрової трансформації системи управління ризиками.

3.3. Оцінка потенційного впливу удосконалень на фінансову стійкість банку

Удосконалення системи управління ризиками, запропоновані в попередніх підпунктах, можуть суттєво трансформувати рівень фінансової стійкості Банку. Враховуючи масштаби банку, глибину його інтеграції в економіку України та високу залежність макрофінансової стабільності від ефективності його роботи, оцінка впливу реформованої ризик-архітектури потребує комплексного підходу. Сучасні методи управління ризиками, які включають посилення моделей PD/LGD/EAD, автоматизований моніторинг портфеля, цифровізацію операційних процесів та оптимізацію галузевих лімітів, створюють базу для підвищення капітальної достатності, ліквідності та зниження концентраційних ризиків. Разом ці зміни формують новий рівень стійкості, що може бути проаналізований через кількісні та якісні параметри.

Ключові ефекти необхідно оцінювати через зміну структури ризикових активів, вплив на капітал, поліпшення якості кредитного портфеля та оптимізацію ліквідності. Найбільш важливим показником є зниження частки непрацюючих кредитів (NPL), оскільки цей параметр безпосередньо впливає на розмір резервів та капітального навантаження. Використання нових моделей PD, про які йшлося раніше, сприяє покращенню прогнозованості ризику та скороченню ймовірності дефолту клієнтів, що автоматично зменшує обсяг проблемних активів. Динаміка зменшення NPL у поєднанні з підвищенням коефіцієнта покриття формує більш захищену структуру портфеля. На основі оптимістичного прогнозу з урахуванням технологічних

впровадженень здійснено узагальнену оцінку потенційних змін ключових параметрів фінансової стійкості (табл. 3.5).

Для кількісної оцінки ефекту доцільно застосувати інтегральний індикатор фінансової стійкості банку, який може бути наближено описаний через таку формулу 3.7:

$$FSI = w_1 \times CAR + w_2 \times LCR + w_3 \times \left(1 - \frac{NPL}{100}\right) + w_4 \times Coverage + w_5 \times (1 - OR) \quad (3.7)$$

де w_i - вагові коефіцієнти відповідно до пріоритету показників (у середньому CAR і NPL мають найбільшу вагу у фінансовій стійкості).

Після нормування та застосування рівних ваг для спрощення отримано такі прогностні значення індексу (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Прогноз впливу модернізації ризик-менеджменту на ключові показники фінансової стійкості Банку на 2026-2028 рр

Показник	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Частка NPL, %	33,6	31,0	28,4	27,0	25,6
Коефіцієнт покриття, %	95	96,5	97,2	98	98,5
CAR, %	28.1	28,7	29,3	29,8	30,4
LCR, %	315	320	323	326	330
Чистий процентний дохід, млрд грн	20.4	21,6	23,1	24,5	26,0
Операційний ризик, %	3,4	2,7	2,4	2,2	2,0
Фінансові втрати від OR, млн грн	142	109	102	95	88

Таблиця 3.6

Розрахунок інтегрального індексу фінансової стійкості FSI

Рік	Нормований CAR	Нормований NPL	Коефіцієнт покриття	Нормований OR	FSI
2024	0,70	0,664	0,95	0,966	0,82
2025	0,72	0,690	0,965	0,973	0,84

2026	0,74	0,716	0,972	0,976	0,85
2027	0,75	0,730	0,980	0,978	0,86
2028	0,77	0,744	0,985	0,980	0,87

Розрахунки, наведені в таблиці 3.5, демонструють прогнозний вплив модернізованої системи ризик-менеджменту на ключові фінансово-ризикові показники Банку. Удосконалення моделей оцінювання ризику, цифровізація операційних процесів і підсилення контролю за ризиковими сегментами поступово трансформують структуру портфеля та капітальну складову банку. Так, частка непрацюючих кредитів зменшується з 33,6% у 2024 р до 25,6% у 2028 р. Це скорочення відображає не лише поліпшення якості кредитного портфеля, а й результат системного переходу на інструменти раннього виявлення ризику, що дають змогу реагувати ще до виникнення прострочення. Зменшення NPL на понад 8 п. п. у перспективі чотирьох років є суттєвим, враховуючи загальноекономічну волатильність та вагому частку корпоративних позичальників у структурі активів банку.

Паралельно підвищується коефіцієнт покриття, показник, який відображає співвідношення резервів до обсягу проблемних кредитів. Його зростання від 95% до 98,5% свідчить про більш консервативну політику резервування, що формує захисний буфер на випадок непередбачених макрофінансових шоків. На практиці це означає, що навіть за умов погіршення економічного середовища банк буде здатен покривати втрати без істотного тиску на капітальну базу.

Водночас достатність капіталу (CAR) демонструє стабільну і поступову позитивну динаміку, з 28,1% до 30,4%. Такий рівень значно перевищує не лише нормативи НБУ, а й середньоєвропейські орієнтири, що посилює стійкість банку до кредитного та ринкового ризику. Зростання CAR стало можливим через зміцнення внутрішнього генерування капіталу, що підтверджує збільшення чистого процентного доходу у прогнозі з 20,4 млрд грн до 26 млрд грн. Оновлені ризикові моделі, що точніше диференціюють

позичальників, дозволяють оптимізувати ризикову вагу активів, що також сприяє покращенню CAR.

Підвищення ліквідності відображено в покращенні LCR, який зростає від 315% до 330%, що свідчить про накопичення високоліквідних активів у структурі портфеля та про здатність банку виконувати короткострокові зобов'язання навіть за умов фінансових потрясінь. Зменшення операційного ризику (OR) з 3,4% до 2,0% та відповідне скорочення фінансових втрат з 142 млн грн до 88 млн грн є результатом цифровізації внутрішніх бізнес-процесів, зокрема автоматизації KYC/AML-перевірок, впровадження системи аналітики подій і скорочення людського фактору. Сукупність цих показників відображає поступове перетворення банку у більш стійку, менш ризиковану та операційно ефективну фінансову інституцію.

Розрахунки, наведені в таблиці 3.5, демонструють, що інтегральний показник фінансової стійкості (FSI), який дає змогу оцінити ефект модернізації ризик-менеджменту в комплексі, а не через окремі параметри. FSI формується як агрегований індекс, що враховує нормовані значення CAR, NPL, коефіцієнта покриття та операційного ризику.

У 2024 р рівень FSI становить 0,82, що характеризує систему як стійку, проте залежну від якості портфеля та операційної ефективності. Подальше зростання до 0,84 у 2025 р є прямим наслідком удосконаленого скорингу та скорочення ймовірності дефолту позичальників. Важливим є поступове зниження негативного впливу NPL, значення яких нормуються й демонструють позитивну динаміку від 0,664 до 0,744 у 2028 р. Це означає, що у структурі активів зменшується частка ризикових компонентів, що знижує фінансовий тиск на резерви та капітал.

Нормований CAR зростає від 0,70 до 0,77, що підсилює загальний інтегральний індекс. Навіть незначні зміни цього показника суттєво впливають на FSI, оскільки капітал виконує буферну функцію та визначає здатність банку протистояти кредитним і ринковим ризикам. Коефіцієнт покриття стабільно зростає впродовж прогнозного періоду й має значення від

0,95 до 0,985. У контексті інтегральної оцінки це означає підвищення рівня забезпеченості ризикових активів і зниження ймовірності капітального шоку через погіршення якості портфеля.

Зниження OR підвищує значення нормованого показника й збільшує загальний індекс. Відповідно, FSI зростає до 0,87 у 2028 р, що свідчить про стійку тенденцію до зміцнення фінансової стабільності банку. Важливо, що збільшення FSI не є результатом впливу одного фактору, а досягається за рахунок взаємодії декількох показників, що підтверджує ефективність комплексного підходу до модернізації системи ризик-менеджменту.

Таким чином, результати розрахунків наведених в таблицях 3.5 та 3.6, демонструють, що запропоновані удосконалення не лише покращують окремі параметри ризикової структури, але й формують синергетичний ефект, який підсилює довгострокову фінансову стійкість Банку. Це забезпечує банку більшу міцність у стресових умовах та створює стратегічні передумови для стабільного функціонування у посткризовому середовищі.

Особливо значущим є зниження операційного ризику, адже впровадження цифрових технологій зменшує не лише кількість інцидентів, але й масштаб потенційних фінансових втрат, що підвищує прогнозованість роботи банку, покращує інвестиційний імідж та забезпечує вищу стабільність грошових потоків. Сумарний ефект формується не лише через покращення окремих показників, а й через взаємне підсилення впливу модернізованих процесів: зниження кредитного ризику вивільняє капітал, який підсилює ліквідність, а автоматизація процесів зменшує навантаження на персонал, що підвищує операційну надійність системи.

Удосконалення системи ризик-менеджменту має потенціал забезпечити довгострокове зміцнення фінансової стійкості Банку, підвищуючи його резильєнтність до зовнішніх ризиків, зменшуючи залежність від циклічних коливань та формуючи більш міцну структуру капіталу і ліквідності.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що модернізація ризик-архітектури не лише підвищить ефективність внутрішніх процесів, але

й створить стратегічні передумови для стабільного розвитку банку в умовах високої економічної невизначеності.

Висновки до розділу 3

Проведений комплексний аналіз у 3 розділі свідчить, що система ризик-менеджменту банку потребує цілеспрямованої трансформації, спрямованої на підвищення її адаптивності, аналітичних можливостей та довгострокової ефективності. Дослідження структури ризикових позицій, сучасних методик оцінювання та прогнозування, а також потенціалу технологічного оновлення продемонструвало, що наявна модель управління ризиками забезпечує базовий контроль, але не відповідає вимогам майбутніх умов ринку, де ключову роль відіграють швидкість реагування, точність прогнозів та здатність до раннього виявлення дестабілізуючих факторів.

Було визначено, що структура ризиків банку характеризується підвищеною концентрацією у секторах, що зазнають істотного впливу макроекономічної волатильності, а наявні механізми контролю мають фрагментарний характер та недостатній рівень автоматизації. Банку необхідно переходити від реактивного до превентивного підходу, у якому оцінювання можливих втрат здійснюється на основі сценарних імовірнісних моделей і широкого використання історичних та стримінгових даних.

Сучасні технології, зокрема системи машинного навчання, моделі прогнозування на основі штучного інтелекту, цифрові платформи аналітики, автоматизовані процеси контролю кредитних портфелів та інструменти стрес-тестування відкривають перед банком значні можливості підвищення точності оцінок та гнучкості прийняття рішень. Запропоновані моделі прогнозування NPL і коефіцієнт покриття на 2025-2028 рр показали, що інтеграція математичних алгоритмів дозволяє суттєво зменшити ймовірність недооцінювання ризиків, формувати адекватні резерви та оптимізувати структуру портфеля за рахунок автоматизованого виявлення слабких позицій. Розроблені таблиці й графічні моделі підтвердили, що ефект від цифровізації ризик-менеджменту є не лише операційним, але й стратегічним,

оскільки забезпечує зростання якості управлінських рішень та мінімізує вплив людського фактора.

Проведено кількісну оцінку потенційного ефекту запропонованих удосконалень на фінансову стійкість банку. Результати розрахунків засвідчили, що впровадження нової системи моніторингу, автоматизованих технологій аналізу ризиків та коригування галузевої структури портфеля вже у середньостроковій перспективі зумовлює системне зниження частки проблемних кредитів, підвищення рівня покриття, зміцнення капіталу та балансування ліквідності. Прогноз підтверджує, що застосування сучасних методик дозволить скоротити рівень NPL на 1,8-2,5 в.п. до 2028 р, коефіцієнт покриття зрости до значення, що зменшує ймовірність утворення капітальних дефіцитів навіть у несприятливих економічних сценаріях. Такі зміни позначаються не лише на стійкості банку, а й на його ринковій позиції, оскільки покращення структури ризиків підвищує інвестиційну привабливість та кредитний рейтинг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження запропонованих удосконалень, як у сфері оптимізації структури портфеля, так і у напрямі цифровізації ризик-менеджменту, є необхідною умовою для забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Очікуваний ефект полягає у зменшенні ризиковості операційної діяльності, підвищенні прогнозованості доходів, зростанні ефективності управління резервами та посиленні здатності банку протистояти макроекономічним шокам.

Таким чином, удосконалена система ризик-менеджменту стає не лише інструментом контролю втрат, а й важливим елементом стратегічного розвитку, що забезпечує банку конкурентоспроможність на динамічному фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мета дослідження: розробити пропозиції щодо оптимізації системи ризик-менеджменту в АТ КБ ПриватБанк шляхом аналізу існуючих процесів, виявлення слабких місць та впровадження сучасних методів управління ризиками для підвищення фінансової стійкості банку.

При досягненні мети зроблено висновки:

1. Встановлено, що ризики банківської діяльності мають різноплановий характер і охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти функціонування установи. До ключових видів належать кредитний, ринковий, ліквідності, операційний, процентний, валютний, правовий, репутаційний та стратегічний ризики. Аналіз існуючих наукових підходів до їх класифікації показав, що найбільш доцільним є системний підхід, який ґрунтується не лише на поділі за джерелами виникнення, а й на врахуванні ступеня впливу ризиків на загальний фінансовий стан банку. У результаті було обґрунтовано необхідність розглядати банківські ризики як взаємопов'язану систему, в межах якої один вид ризику може трансформуватися в інший, посилюючи або, навпаки, пом'якшуючи його вплив.

2. Аналіз сучасних підходів та методик управління ризиками в банках, дав змогу дійти висновку, що в умовах цифровізації та глобалізації традиційні інструменти ризик-менеджменту поступово доповнюються інноваційними аналітичними методами. Широкого застосування набувають автоматизовані системи моніторингу, методи сценарного аналізу, стрес-тестування, використання великих масивів даних і прогнозних моделей. При цьому особливу роль відіграє інтеграція процесів управління ризиками у загальну стратегію розвитку банку, дозволяючи забезпечити не лише контроль за поточним рівнем ризику, а й формування проактивних механізмів реагування на можливі загрози в майбутньому, що підвищує стійкість банківської установи до зовнішніх і внутрішніх викликів.

3. Дослідження нормативно-правового забезпечення системи ризик-менеджменту в Україні, засвідчило наявність сформованої законодавчої та регуляторної бази, спрямованої на забезпечення надійності та стабільності банківського сектору. Регуляторні вимоги орієнтовані на впровадження ризик-орієнтованого підходу, дотримання пруденційних нормативів, підвищення прозорості та зміцнення систем внутрішнього контролю. Водночас було визначено, що чинна нормативно-правова база потребує постійного адаптування до нових економічних умов та технологічних змін. У цьому контексті зростає роль внутрішніх політик банків, які конкретизують загальні вимоги законодавства та трансформують їх у практичні інструменти управління ризиками.

4. Оцінювання структури та організації процесів управління ризиками в Банку показало, що він сформував багаторівневу систему ризик-менеджменту, яка ґрунтується на чіткій вертикалі відповідальності, розподілі функцій та відповідності вимогам НБУ і міжнародним стандартам. Координація між Наглядовою радою, Комітетом з управління ризиками, підрозділами та лінійними менеджерами забезпечує комплексний підхід до контролю ризиків на всіх етапах діяльності банку. Разом з тим, ефективність системи значною мірою залежить від якості внутрішньої інформаційної бази, ступеня автоматизації процесів та здатності оперативно адаптуватися до нових регуляторних вимог. Саме ці аспекти визначили загальну характеристику організаційної моделі ризик-менеджменту як достатньо розвиненої, але такої, що потребує подальшого удосконалення з огляду на масштабність операцій банку та рівень системних ризиків фінансового сектору.

5. Проведена ідентифікація та аналіз ключових ризиків банківської діяльності дали змогу встановити, що найбільш істотними для Банку залишаються кредитний, ліквідності, процентний та операційний ризики. Динаміка фінансових показників за 2020-2024 рр свідчить про стабілізацію ризикового профілю банку, що проявляється у скороченні частки NPL,

зростанні резервного покриття, підвищенні ліквідності та посиленні структури капіталу. Водночас операційний ризик продовжує залишатися критичним з огляду на високу цифровізацію послуг, інтенсивність транзакцій та необхідність постійного захисту інформаційних систем. Виявлені тенденції дали змогу сформувавши реалістичну оцінку ризикової позиції банку, ідентифікувати ключові драйвери ризиків та визначити напрями, які потребують підвищеної уваги менеджменту.

6. Аналіз слабких місць і проблемних аспектів чинної системи ризик-менеджменту засвідчив, що, попри загальну ефективність, певна дисбалансованість залишається у сфері моделювання ризиків, інтеграції даних та технологічної інфраструктури. Значний обсяг операцій та масштаб клієнтської бази вимагають більш глибокої автоматизації процесів виявлення ризикових транзакцій, покращення аналітичних моделей оцінювання кредитного ризику та посилення кіберзахисту. Додаткові виклики формують зовнішні умови, економічна нестабільність, воєнні ризики та зміни у нормативно-правовому полі, що підвищують вимоги до гнучкості та адаптивності системи ризик-менеджменту. Виявлені проблемні аспекти дозволяють стверджувати, що подальше вдосконалення має зосереджуватися на розвитку внутрішніх ІТ-рішень, підвищенні точності прогнозних моделей, інтеграції даних у єдину ризик-аналітичну платформу та систематичному оновленні процедур контролю.

7. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками дозволила визначити ключові напрями трансформації, серед яких оптимізація галузевої структури кредитного портфеля, підвищення якості моніторингу проблемних активів, удосконалення політики формування резервів, впровадження сценарного аналізу та підсилення механізмів раннього попередження ризиків. Проведені розрахунки показали, що збалансування часток галузей, зокрема зниження надмірної концентрації у високоволатильних сегментах, формує передумови для зменшення кредитних втрат і зростання стабільності портфеля.

8. Дослідження можливостей використання сучасних технологій підтвердило, що цифровізація ризик-менеджменту є ключовим чинником зміцнення конкурентоспроможності банку. Застосування алгоритмів машинного навчання, інтелектуальних систем аналізу великих масивів даних, автоматизованих платформ оцінювання кредитоспроможності клієнтів та інструментів прогнозу аналітики дає змогу значно підвищити точність моделей, скоротити час прийняття рішень і мінімізувати ймовірність помилок, спричинених людським фактором. Побудовані в роботі прогнози NPL та коефіцієнта покриття на 2025-2028 рр на основі комбінованих технологічних моделей підтвердили, що застосування сучасних методик забезпечує більш реалістичне та стабільне передбачення поведінки портфеля навіть за умов зростання макроекономічної невизначеності.

9. Оцінювання потенційного впливу запропонованих удосконалень на фінансову стійкість банку засвідчило, що їх комплексне впровадження формує суттєвий позитивний ефект. Результати прогнозних розрахунків, представлені в таблицях, вказують на зменшення частки проблемних кредитів, зростання рівня їх покриття резервами, зміцнення капіталу та зменшення ризику виникнення дефіциту ліквідності. Це підтверджує, що модернізована система ризик-менеджменту не лише підвищує точність оцінки й контролю ризиків, але й забезпечує кращу адаптивність банку до зовнішніх шоків, покращує прогнозованість фінансових результатів і підсилює його здатність утримувати стабільну діяльність у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О. Фінансовий контроль як ефективний механізм боротьби з корупцією в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-1>
2. Бакшеєва О. А. Валютний нагляд в Україні на основі ризик-орієнтованого підходу. *Фінансовий простір*. 2019. № 4. С. 24-41.
3. Банки України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/>
4. Бондаренко Л. П. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15>
5. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №6. С.19-33.
6. Бурковська А. В., Коваль П. О. Інноваційні технології у банківському секторі України в період цифровізації. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2023. № 27(1). С. 51-63
7. Буртняк І., Кушнір О. Управління операційними ризиками комерційних банків в Україні: вплив стандартів Базель III та IV під час воєнних дій. Матеріали конференцій МЦНД, (14.02.2025; Полтава, Україна), 2025. С.66-69.
8. Вергелюк Ю., Ганцяк М., Фомов Д. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. №(3). С. 45-57. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>
9. Вовк В., Мовчан А. Сучасні тенденції організації банківського нагляду в контексті запровадження ризик-орієнтованого підходу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1. С. 173-181.
10. Волошин М. І. Управління кредитним ризиком: теоретичні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 59-66

11. Державна служба фінансового моніторингу України. Міжнародні стандарти. URL: https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/mizhnarodnespivrobotnictvo/mizhnarodni-standarti/standarti_FATF/standarti-FATF2022.html
12. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 156–162
13. Жарікова О., Пашенко О., Смалюх М. Забезпечення ефективного управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах сучасної кризи. *Економіка та управління бізнесом*. 2023. №14(2). С. 46-57
14. Ерастов В., Юхименко В. Управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та шляхи вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-148>
15. Казіміров М. А. Порівняльний аналіз практики неплатоспроможності банків в світі та Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-80>
16. Качула С.В., Жучик М.А. Теоретико-практичний аспект дослідження прибутковості комерційного банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee>
17. Качула С.В., Коткова А. Підвищення ефективності функціонування комерційного банку на фінансовому ринку шляхом мінімізації банківських ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2907/2831>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-82>
18. Качула С.В., Кузьменко О.О. Стратегія управління капіталом комерційного банку в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4641/4680>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.22>
19. Качула С.В., Машаріна Д.В., Дуброва М.М. Формування фінансових ресурсів комерційного банку в умовах цифровізації економіки. *Ефективна*

- економіка*. 2024. № 1. URL:
<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2880/2916>
<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.34>
20. Качула С.В., Сирота А.С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 156-162. DOI:
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.156>
21. Корицька О. І., Кухта І. В. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-89>
22. Кудінова А., Маслій О., Смоквина В., Циганенко К. Вплив цифровізації на економічну безпеку фінансових установ в умовах зростання кіберзагроз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. № 4(63). С. 466-483.
23. Ларіонова К., Капінос Г. Особливості управління кредитним ризиком банку в умовах фінансової невизначеності. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 264-273.
24. Македон В. В., Машкіна К. О. Розвиток глобального банківського сектору в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 21-28.
25. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Управління операційними ризиками в платіжних системах. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 79-87.
26. Мозговий О., Павлюк О. Формування концепції ризик-орієнтованого банківського нагляду в країнах Центральної та Східної Європи. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1-2. С. 137-152.
27. НБУ (2024). Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. URL:
<https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku>
28. НБУ (2023). Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. URL:
<https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku>

29. НБУ (2024). Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності (серпень 2023 - липень 2024). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-diyalnist-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-serpen-2023---lipen-2024>
30. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126-132.
31. Попело О., Федішин М. Оцінка ризиків фінансової стійкості банківської галузі в умовах тривалих викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-183>
32. Попов О. Г. Ідентифікація загроз та ризиків фінансовій безпеці комерційних банків в умовах розвитку безготівкових розрахунків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №3(113). С. 119-130.
33. Примостка Л.О., Соколовська Н.С. Вимірювання та моделювання операційного ризику банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С.144-153.
34. Про банк: ПриватБанк (2025). URL: <https://privatbank.ua/about>
35. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (редакція від 30.07.2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
36. Самарічева Т. А., Іжевський П. Г. Формування оцінки кредитних ризиків банків на основі змін міжнародних стандартів та вимог. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.6>
37. Сирота А.С. Трансформація банківського сектору України в умовах цифровізації фінансових послуг // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 343-344.
38. Статистика Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
39. Степанець В., Краснова І. Оцінка ефективності виведення банків з ринку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 318-326

40. Стратегія управління ризиками: ПриватБанк (2024). URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf>
41. Тимоць М. Аналіз тенденцій та перспектив цифрового банкінгу в Україні. *Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів*. 2025. № 4 (5). С. 23-32.
42. Томарович Т. В. Ризик-орієнтований підхід до управління фінансовими потоками банків: світова практика та досвід України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 6. С. 171-178
43. Фінансова звітність: ПриватБанк (2025). URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
44. Шевченко М. М., Джерелейко С. Д., Михальчинець Г. Т. Розвиток цифрових фінансових технологій (фінтех) в фінансовому секторі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 91-96
45. Шелудько С.А., Браткевич П.П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №5(6). С. 334-339
46. Шимків С. Особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в процесі протидії відмиванню грошей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 116-120.
47. Шубенко І. А. Єдність кредитного ризику як ризику кредитора та ризику позичальника: минуле та сучасний підхід. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 151-159
48. Шульга Н., Омеленчук Б. ESG-ризика банків. *зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. №133(2). С. 101-119.
49. Щербіюк А., Ткачук Н. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-27>
50. Iorgachova M., Kovalova O. (2025). Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market, *Economic Forum*. Vol. 15, Iss. 1, pp. 8-24, <https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.08>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А. 1

Динаміка активів АТ КБ ПриватБанк за 2020-2024 рр, млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024 р. до 2021 р., %
АКТИВИ						
Грошові кошти та їх еквіваленти	49911	52835	96380	152282	151768	304,08
Кредити та аванси банкам	25059	26243	103837	134237	86589	345,54
Кредити та аванси клієнтам	55021	68218	68084	92019	112761	204,94
Інвестиційні цінні папери, в т.ч.	221711	222277	239752	271847	375094	169,18
- за справедливою вартістю ч/з прибуток чи збиток	100750	93096	95716	100376	110699	109,87
- за справедливою вартістю ч/з інший сукупний дохід	119196	129074	143920	171471	204240	171,35
- за амортизованою собівартістю	1765	107	116	-	60155	3408,22
Поточні податкові активи	6660	9978	9079	4	5	0,08
Інвестиційна нерухомість	2933	1989	2155	2340	2005	68,36
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	958	1291	1392	1566	1975	206,16
Основні засоби	6762	6159	5308	5202	5243	77,54
Інші фінансові активи	3467	2673	4318	9504	13520	389,96
Інші нефінансові активи	10129	9715	9189	9095	9933	98,06
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	32	7	64	20	1008	3150,00
ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ	382643	401385	540658	680068	761530	199,02

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1

Динаміка зобов'язань та капіталу АТ КБ ПриватБанк за 2020-2024 рр, млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024 р. до 2021 р., %
1	2	3	4	5	6	7
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						-
Інші залучені кошти	-	-	128	2630	6199	-
Кошти банків	19	3	-			-
Кошти клієнтів	312568	325019	471970	555371	621397	198,80
Поточні податкові зобов'язання	9	12	3	25791	21560	239555,56
Відстрочені податкові зобов'язання	147	158	-	-	-	-
Інші фінансові зобов'язання	4053	3824	2647	3056	4104	101,26
Забезпечення у т.ч.	10687	3651	5804	5438	6013	56,26
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	329	373	1280	1111	1046	317,93
- інші забезпечення	10358	3278	4524	4327	4967	47,95
Інші нефінансові зобов'язання	2103	1803	2274	2750	2887	137,28
Загальна сума зобов'язань	329586	334470	482719	595036	662160	200,91

Продовження таблиці Б. 1

1	2	3	4	5	6	7
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	100,00
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	100,00
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	(1714)	2585	21,23
Інші резерви	(2221)	(4091)	(15141)	12174	12174	-548,13
Резервні та інші фонди банку	8481	9696	11449	12959	14847	175,06
Накопичений дефіцит	(171461)	(157247)	(156628)	(144472)	(136322)	79,51
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку	53056	66913	57937	85030	99367	187,29
Частки участі, що не забезпечують контролю	1	2	2	2	3	300,00
Загальна сума власного капіталу	53057	66915	57939	85032	99367	187,28
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	382643	401385	540658	680068	761530	199,02

ДОДАТОК В

Таблиця В. 1

Динаміка показників фінансових результатів АТ КБ ПриватБанк за 2020-2024 рр, млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024 р. до 2021 р., %
Процентні доходи в т.ч.:	33563	35857	43687	66237	77594	231,19
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	28547	30873	38906	61613	72893	255,34
- інші процентні доходи	5016	4984	4781	4624	4701	93,72
Процентні витрати	(11943)	(6533)	(3767)	(6617)	(10706)	89,64
Чистий процентний дохід	21620	29324	39920	59620	66888	309,38
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно МСФЗ 9	(1809)	(856)	(15396)	(4588)	(2072)	114,54
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	19811	28465	24524	55032	64816	327,17
Комісійні доходи	27649	35057	32945	41589	46602	168,55
Комісійні витрати	(8888)	(11840)	(12505)	(17150)	(18834)	211,90
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	3103	3226	14655	10174	5497	177,15
Чистий прибуток (збиток) переоцінки іноземної валюти	(7460)	1017	(7780)	(1076)	(3202)	42,92

продовження таблиці В. 1

Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фін. інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	32	119	1266	1093	13662,50
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фін. інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16045	(7666)	2608	4648	10298	64,18
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	(256)	(873)	267	185	41	-16,02
Витрати на виплати працівникам	(8213)	(8931)	(10129)	(10988)	(12526)	152,51
Амортизаційні витрати	(1790)	(2187)	(1975)	(2181)	(2738)	152,96
Інші адміністративні та операційні витрати	(16742)	(2417)	(10510)	(10988)	(11429)	68,27
Інші чисті доходи	-	-	-	2367	1918	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	24586	35300	34740	72877	81165	330,13
Витрати (кредит) на сплату податку (доходи від повернення податку)	(25)	(58)	(4486)	(35020)	(40892)	163568,00
ПРИБУТОК ЗА РІК	24561	35242	30254	37857	40274	163,98