

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра економіки та фінансів

Рождественська Катерина Петрівна

УДК 658.1 : 336.71

Кваліфікаційна робота магістра
«Управління ризиками комерційного банку»

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

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

К.П. Рождественська

Науковий керівник

Грушко Віктор Іванович
д.е.н., професор

Київ – 2026

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри економіки та фінансів

_____ Ігор Румик

« ___ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
РОЖДЕСТВЕНСЬКОЇ КАТЕРИНИ ПЕТРІВНИ**

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітня програма – Фінансова аналітика та фінансові ринки

Тема роботи	Управління ризиками комерційного банку
Номер та дата наказу про затвердження теми	№101-9 від 21.11.2024 р.
Науковий керівник	Грушко Віктор Іванович, доктор економічних наук, професор
Вихідні дані до роботи	Нормативно-правові та законодавчі акти з питань банківської діяльності, аналітичні та статистичні матеріали НБУ; монографії, статті, наукові праці, матеріали конференцій, семінарів українських і зарубіжних учених; фінансова звітність АТ «Ощадбанк»
Постановка завдання	Теоретичне дослідження управління ризиками банків; аналіз системи управління ризиками банківської установи; розробка практичних підходів з покращення системи управління ризиками банку з урахуванням міжнародних стандартів і специфічних умов функціонування банківського сектору України
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. Грушко В.І., Наконечна О.С., Чумаченко О.Г. Національні фінанси: Підручник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 660 с. 2. Бойко А.С., Румик І.І. Формування ресурсної бази банків України: сучасний стан і шляхи покращення. <i>Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку</i> : матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. 3. Румик І., Бойко А., Шилько І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i> . 2024. № 4(76). С. 11-21. 4. Лаптева Т.С., Румик І.І. Фінансова санація як засіб відновлення платоспроможності комерційних банків.

	<i>Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.) Київ: Університет «КРОК», 2018. С. 207-209.</i>
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Дата видачі завдання 23.12.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	20.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	21.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	23.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.03.2025	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2025	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2025	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	12.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	15.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	18.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	19.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	20.12.2025	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	09.01.2026	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедру	11.01.2026	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	18.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувачка _____ Катерина РОЖДЕСТВЕНСЬКА

Науковий керівник _____ Віктор ГРУШКО

АНОТАЦІЯ

Рождественська К.П. Управління ризиками комерційного банку.

Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, освітня програма Фінансова аналітика та фінансові ринки. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню управління банківськими ризиками в умовах трансформації фінансового ринку. Проаналізовано систему ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк» з урахуванням стандартів Базель I–III та вимог НБУ, а також запропоновано напрями її вдосконалення з метою підвищення стійкості та адаптивності банку до змін ринкового середовища.

Ключові слова: банківський ризик, ризик-менеджмент, кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик, Базельські стандарти.

SUMMARY

Rozhdestvenska K.P. Risk management of a commercial bank.

Manuscript.

Master's qualification work on specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Educational program Financial Analytic and Financial Markets. KROK University, Kyiv, 2026.

The qualification work focuses on the study of banking risk management in the context of financial market transformation. The risk management system of JSC «Oschadbank» is analyzed in accordance with Basel I–III standards and the requirements of the National Bank of Ukraine. Directions for improving the system to enhance the bank's stability and adaptability to market changes are proposed.

Keywords: banking risk, risk management, credit risk, market risk, operational risk, Basel standards.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВ	10
1.1. Сутність та класифікація банківських ризиків.....	10
1.2. Методологічні підходи до управління ризиками в банківській діяльності.....	13
1.3. Міжнародні стандарти управління ризиками (Базель III-IV) та їх вплив на українську банківську систему	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)	43
2.1. Сучасний стан банківського сектору України	43
2.2. Оцінка кредитного ризику та методи його мінімізації.....	50
2.3. Аналіз ринкових ризиків (валютного, процентного, цінового).....	53
2.4. Управління операційним ризиком та ризиком ліквідності.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	59
3.1. Удосконалення методів оцінки та моніторингу банківських ризиків.....	59
3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні ризиками.....	63
3.3. Оптимізація процесів управління кредитним ризиком в умовах нестабільності.....	67
3.4. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	70
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в критичній ролі ризик-менеджменту для стійкості банків України в умовах воєнного стану, високої частки NPL (за даними НБУ, 35-37% у 2023-2024) та імплементації стандартів Базель III-IV [1; 2; 3]. Недостатньо досліджені адаптація стандартів, цифровізація та ESG-фактори [8; 22; 27].

Сучасні виклики вимагають впровадження інноваційних підходів до ризик-менеджменту, зокрема використання *Big Data*, машинного навчання та сценарного аналізу. Тому дослідження проблем управління ризиками комерційних банків та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення є актуальним і практично значущим [8; 22; 27].

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються:

- адаптація міжнародних стандартів до реалій української банківської системи в умовах воєнного стану [27];
- впровадження цифрових технологій у процеси ідентифікації, моніторингу та мітигації ризиків [22; 37];
- інтеграція ESG-факторів у систему управління ризиками;
- практичні механізми оцінки економічної ефективності ризик-менеджменту [25].

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками комерційного банку з урахуванням вимог міжнародних стандартів та особливостей функціонування банківської системи України.

Для досягнення поставленої мети визначено **завдання**:

1. Розглянути сутність та класифікацію банківських ризиків.
2. Дослідити методологічні підходи до управління ризиками в банківській діяльності;
3. Розглянути міжнародні стандарти управління ризиками (Базель III-IV) та їх вплив на українську банківську систему;

4. Оцінити поточний організаційно-економічний стан банку;
5. Провести оцінку кредитного ризику та визначити методи його мінімізації;
6. Проаналізувати ринкові ризики (валютний, процентний, ціновий);
7. Визначити особливості управління операційним ризиком та ризиком ліквідності банку;
8. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення методів оцінки та моніторингу банківських ризиків;
9. Обґрунтувати можливості впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні ризиками;
10. Розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процеси управління ризиками в банківських установах України.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні механізми управління кредитними, ринковими, операційними ризиками, ризиком ліквідності банку в умовах трансформації банківської системи України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних концепцій управління ризиками; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між видами ризиків і системою ризик-менеджменту; порівняльний аналіз – для зіставлення міжнародних стандартів та української практики; статистичний аналіз – для оцінки динаміки показників ризикованості банку; економіко-математичне моделювання – для розрахунку показників VaR, стрес-тестування, кредитного скорингу; графічний метод – для візуалізації результатів аналізу (таблиці, діаграми, графіки); експертна оцінка – для визначення рівня операційних ризиків.

Інформаційною базою дослідження стали:

-міжнародні стандарти: документи Basel Committee on Banking Supervision (Basel III, Basel IV);

-законодавчі та нормативно-правові акти: Закони України, постанови Національного банку України, зокрема Положення № 64 «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах»;

-статистичні дані: офіційна звітність НБУ, фінансова звітність банків України;

-внутрішні дані банку: стратегія управління ризиками, методики оцінки, звіти ризик-менеджменту (на прикладі конкретного банку);

-наукові публікації: монографії, статті, дисертації вітчизняних і зарубіжних учених;

-електронні ресурси: офіційні веб-сайти банків, аналітичні звіти банківських установ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичних підходів до інтегрованої оцінки ризиків комерційного банку на основі поєднання традиційних методів (VaR, стрес-тестування) та інструментів машинного навчання; запропоновано механізм адаптації вимог Базель IV до специфіки української банківської системи з урахуванням військових ризиків та макроекономічної нестабільності; розроблено практичні рекомендації щодо впровадження цифрових платформ управління ризиками (Risk Management Information Systems) з елементами автоматизації моніторингу та раннього попередження; обґрунтовано методику розрахунку економічної ефективності системи ризик-менеджменту через показники зниження втрат від реалізації ризиків та оптимізації капіталу.

Практичне значення одержаних результатів. Результати наукового дослідження мають прикладну цінність для комерційних банків, Національного банку України, наукових установ, закладів вищої освіти та консалтингових компаній у напрямках удосконалення методик оцінки ризиків, розробки регуляторних вимог, викладання профільних дисциплін та аудиту систем ризик-менеджменту. Дослідження спрямоване на підвищення ефективності управління банківськими ризиками, адаптацію міжнародних

стандартів до української практики та формування стратегій розвитку фінансових інституцій в умовах мінливого економічного середовища.

Апробація результатів дослідження Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на науковій конференції: «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільноправові, соціально-економічні аспекти розвитку» (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 5-6 грудня 2024 року, м. Київ) та опубліковані у збірнику наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник» (№63, 2026).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, містить 14 таблиць, 3 рисунки, 4 додатки. Список використаних джерел становить 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВ

1.1. Сутність та класифікація банківських ризиків

Банківська діяльність завжди була і залишається однією з найбільш ризикованих сфер підприємництва. Це пояснюється специфікою роботи банків: вони оперують переважно залученими коштами, надають кредити в умовах невизначеності майбутнього, здійснюють операції на фінансових ринках, де ціни постійно змінюються. Тому розуміння природи банківських ризиків та їх правильна класифікація є основою для побудови ефективної системи управління ними.

У найзагальнішому розумінні ризик у банківській справі означає ймовірність того, що банк зазнає фінансових втрат або не отримає очікуваний прибуток через вплив несприятливих факторів. Згідно з чинним законодавством України, управління ризиками визначається як процес їх виявлення, оцінки, моніторингу та контролю, а також вжиття заходів для мінімізації їхнього негативного впливу [1].

Національний банк України у своїх нормативних документах трактує банківський ризик як потенційну можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу внаслідок негативного впливу зовнішніх чи внутрішніх факторів [2; 3].

Малютін О.К. у своєму дослідженні зазначає, що банківські ризики мають подвійну природу: з одного боку, вони несуть загрозу збитків, а з іншого – дають можливість отримати додатковий прибуток, якщо банк уміє правильно ними керувати [5, с. 47]. Це означає, що повністю уникнути ризиків неможливо і не потрібно, адже відмова від ризикованих операцій автоматично означає відмову від потенційного прибутку. Завдання полягає

не у виключенні ризиків, а в їх свідомому прийнятті та грамотному управлінні.

Спіфанов А.О. та Васильєва Т.А. розширюють це розуміння, підкреслюючи, що сучасне трактування банківського ризику виходить далеко за межі суто фінансових втрат. До уваги беруться також репутаційні збитки, стратегічні помилки, невідповідність вимогам законодавства [6, с. 32]. У сучасному світі репутація банку може коштувати дорожче за прямі фінансові втрати, а порушення регуляторних норм загрожує не лише штрафами, а й відкликанням ліцензії.

Банківські ризики володіють низкою специфічних ознак, які відрізняють їх від ризиків інших видів бізнесу.

Водночас банківські ризики піддаються управлінню. Їх можна ідентифікувати, виміряти, проконтролювати і мінімізувати за допомогою відповідних інструментів та методів, що і становить суть ризик-менеджменту в банках [19; 24; 35].

Для ефективного управління ризиками надзвичайно важливо їх правильно класифікувати. Існує багато підходів до систематизації банківських ризиків, кожен з яких має своє практичне значення.

Найпростішим, але від того не менш важливим, є поділ ризиків на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики породжуються діяльністю самого банку і значною мірою залежать від якості управління ним [19; 24]. До них належать помилки персоналу, недоліки в організаційній структурі, слабкий внутрішній контроль, застарілі інформаційні системи, недостатня кваліфікація працівників. Особливо гостро проблема внутрішніх ризиків постає в епоху цифровізації, коли технологічні збої можуть паралізувати роботу всього банку [9; 22].

Зовнішні ризики виникають поза банком і практично не піддаються його контролю. До них відносяться макроекономічна нестабільність, інфляція, зміни валютних курсів, політичні катаклізми, зміни в законодавстві, форс-мажорні обставини [27; 41]. Війна в Україні стала

прикладом екстремального зовнішнього ризику, який змусив банки переглянути всі свої підходи до ризик-менеджменту.

Класифікація ризиків (детально в п.1.1) залежить від типу операцій: кредитний оцінюється скорингом, ринковий – VaR [13; 32].

Базельський комітет з банківського нагляду, який розробляє міжнародні стандарти регулювання банків, виділяє три основні категорії ризиків, які підлягають обов'язковому покриттю капіталом [50]. Це кредитний, ринковий та операційний ризики. Стандарти Базель III та новіші Базель IV встановлюють методики розрахунку капіталу для покриття цих ризиків.

Цікаво, що нові версії Базельських угод розширюють розуміння банківських ризиків, включаючи кліматичні ризики та ESG-фактори [27; 50]. Кушнір О.С. та Буртняк І.В. аналізують, як ці нові вимоги впливають на українські банки, особливо в умовах війни [27]. Це показує, що класифікація ризиків не є застиглою, вона еволюціонує разом з розвитком банківської справи та появою нових викликів.

Валютні ризики є одними з найсуттєвіших фінансових ризиків, що супроводжують діяльність комерційних банків у сучасних економічних умовах [56]. Валютний ризик може трансформуватися в кредитний, якщо банк видавав кредити в іноземній валюті позичальникам, які отримують доходи в національній валюті [29; 33]. Різка девальвація робить такі кредити непосильними для позичальників, що призводить до масових дефолтів. Саме це сталося в Україні після девальвації гривні у 2014-2015 роках.

Ефективна система управління ризиками повинна базуватися на глибокому розумінні природи кожного виду ризику, його особливостей та взаємозв'язків з іншими ризиками [35; 37]. Тільки за такого підходу банк може свідомо приймати ризики в межах своєї толерантності, отримуючи прибуток без загрози власній фінансовій стійкості. У наступних підрозділах буде детально розглянуто методологічні підходи та практичні інструменти управління різними категоріями банківських ризиків.

1.2. Методологічні підходи до управління ризиками в банківській діяльності

Наступним критично важливим етапом стає вибір та впровадження відповідної методології управління ризиками, яка дозволить банку не просто реагувати на виниклі проблеми, а системно та проактивно працювати з ризиками на всіх етапах їх життєвого циклу.

Національний банк України визначає управління ризиками як безперервний процес, який здійснюється на всіх організаційних рівнях банку та охоплює всі види діяльності [2; 3].

Сучасний ризик-менеджмент у банках базується на кількох фундаментальних принципах, які визначають філософію та практику управління ризиками. Спіфанов А.О. та Васильєва Т.А. систематизували ці принципи, виходячи з кращої міжнародної практики та специфіки української банківської системи [6, с. 78].

Процес управління ризиками в банку є циклічним та включає кілька послідовних етапів, кожен з яких має свої цілі, методи та інструменти. Проскура В.Ф. та Білак Р.Г. детально описують цю послідовність [35, с. 603].

Ідентифікація ризиків є першим та одним з найважливіших етапів. Її мета – виявити всі потенційні ризики, які можуть вплинути на діяльність банку. Довгань Ж.М. наголошує, що неідентифікований ризик не може бути керованим, тому цей етап є критично важливим [19, с. 45]. Методи ідентифікації включають аналіз фінансової звітності, вивчення історичних даних про втрати, опитування експертів, використання чек-листів, аналіз бізнес-процесів, сценарний аналіз. Важливо виявити не лише очевидні ризики, а й приховані, потенційні загрози, що можуть матеріалізуватися за певних умов.

Оцінка та вимірювання ризиків передбачає кількісне або якісне визначення рівня кожного ідентифікованого ризику. Шклярук С.Г. підкреслює, що саме на цьому етапі визначається, наскільки серйозною є

кожна загроза та які можуть бути її наслідки [7, с. 124]. Для різних типів ризиків використовуються різні методи оцінки, про що буде детально розглянуто далі в цьому підрозділі.

Моніторинг ризиків означає постійне відстеження змін у рівні ризиків, виявлення нових загроз та контроль за дотриманням встановлених лімітів [2; 3]. Ефективний моніторинг передбачає створення системи індикаторів раннього попередження, які сигналізують про наближення небезпеки ще до того, як вона матеріалізується [22; 24].

Контроль та управління ризиками включає прийняття конкретних управлінських рішень щодо кожного ризику. Тут можливі кілька стратегій, які описують Єпіфанов А.О. та Васильєва Т.А. [6, с. 94]. Уникнення ризику означає відмову від операцій, що несуть неприйнятний ризик. Зменшення ризику досягається через різні техніки мітигації – диверсифікацію, хеджування, вимогу застави, страхування. Передача ризику іншим сторонам здійснюється через страхування, гарантії третіх осіб, сек'юритизацію активів. Прийняття ризику означає свідоме рішення нести певний ризик, якщо потенційний прибуток виправдовує його.

Звітність та комунікація завершують цикл управління ризиками. Регулярні звіти про стан ризиків подаються керівництву банку, комітету з ризиків, наглядовій раді та регулятору [2; 3]. Прозора комунікація забезпечує інформованість всіх зацікавлених сторін та дозволяє своєчасно приймати корегуючі рішення.

Арсенал методів оцінки банківських ризиків надзвичайно широкий та постійно розширюється завдяки розвитку математичного апарату та обчислювальних можливостей. Вибір конкретного методу залежить від типу ризику, доступності даних, технічної оснащеності банку та вимог регулятора.

Якісні методи оцінки базуються на експертних судженнях та не передбачають точних кількісних розрахунків [35]. Експертна оцінка є найбільш поширеним якісним методом, коли фахівці на основі свого досвіду та знань оцінюють ймовірність та потенційний вплив ризику за спеціальними

шкалами. Цей метод часто використовується для оцінки операційних, репутаційних та стратегічних ризиків, де кількісна оцінка утруднена [10; 18].

Метод аналогій передбачає порівняння поточної ситуації з історичними прецедентами та використання досвіду минулого для оцінки майбутніх ризиків [5]. Сценарний аналіз розглядає різні варіанти розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та оцінює вплив ризиків за кожним сценарієм [32; 35].

SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони банку, можливості та загрози, що дозволяє комплексно оцінити стратегічні ризики [24]. Метод Дельфі передбачає багаторівневе опитування експертів з метою досягнення консенсусу щодо оцінки складних та невизначених ризиків.

Кількісні методи дають числову оцінку ризику та дозволяють точніше визначити потенційні втрати і необхідний капітал для їх покриття. Статистичний аналіз є фундаментом більшості кількісних методів. Він включає розрахунок таких показників як середнє значення, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації, кореляція між різними видами ризиків [14; 15].

Ймовірнісний аналіз оперує ймовірностями настання несприятливих подій та розмірами можливих втрат. Просович О.П. та Процак К.В. демонструють, як цей метод застосовується для оцінки кредитного ризику [36, с. 91]. Якщо відомо, що ймовірність дефолту позичальника становить 5%, а розмір можливих втрат – 1 мільйон гривень, то очікувані втрати (Expected Loss) становитимуть 50 тисяч гривень.

Методологія Value-at-Risk (VaR) є однією з найпоширеніших у світовій практиці для оцінки ринкових ризиків. Панченко К.С. детально описує її застосування в українських банках [32, с. 47]. Стрес-тестування доповнює VaR та оцінює вплив екстремальних, але можливих сценаріїв на фінансовий стан банку [2; 32]. Регулятори все частіше вимагають від банків проведення стрес-тестів та доведення здатності витримати шоківі сценарії [3; 50].

Gap-аналіз використовується для оцінки процентного ризику шляхом порівняння активів та зобов'язань, чутливих до зміни процентних ставок у різні проміжки часу [34]. Прасолова С.П. показує, що якщо в певному часовому інтервалі обсяг активів, що переоцінюються, перевищує обсяг зобов'язань, банк матиме позитивний gap і виграє від зростання ставок, але програє від їх зниження [34].

Duration-аналіз є більш складним методом оцінки процентного ризику, який враховує не лише обсяги, а й строки грошових потоків за активами та пасивами. Дюрація показує середньозважений строк до отримання грошових потоків та чутливість вартості інструмента до зміни процентних ставок [34].

Для оцінки валютного ризику використовується аналіз валютної позиції банку – співвідношення активів та зобов'язань в іноземній валюті [29; 33]. Мартиненко В.П. та Ширяєва Б.О. описують методи вимірювання відкритої валютної позиції та оцінки потенційних втрат від несприятливих коливань курсу [29, с. 52].

Оскільки кредитний ризик залишається найбільш значущим для банків, розроблено особливо багато методів його оцінки та управління. Д'яконов К.М. у своїй дисертації систематизував ці методи залежно від рівня, на якому приймаються рішення [42].

На індивідуальному рівні (рівні окремого позичальника) використовуються такі підходи. Кредитний скоринг – статистична модель, яка на основі набору характеристик позичальника (вік, дохід, кредитна історія, освіта тощо) присвоює йому числовий бал, що відображає ймовірність дефолту [13; 40]. Чим вищий бал, тим нижчий ризик. Скоринг широко використовується для швидкої оцінки роздрібних позичальників.

Рейтингові системи класифікують позичальників за категоріями якості – від найвищої (практично без ризику) до найнижчої (високий ризик дефолту) [14; 36].

Кожній категорії відповідає певна ймовірність дефолту та необхідний рівень резервів. Міжнародні рейтингові агентства (Moody's, S&P, Fitch)

присвоюють рейтинги великим корпоративним позичальникам, але банки також розробляють власні внутрішні рейтингові системи.

Фінансовий аналіз позичальника включає детальне вивчення його фінансових звітів, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності [31; 36]. Гладинець Н.Ю. та Хланта С.П. наголошують на важливості комплексного аналізу не лише поточного фінансового стану, а й тенденцій його зміни [13, с. 22].

Аналіз грошових потоків позичальника дозволяє оцінити його реальну здатність обслуговувати борг [15]. Часто формально прибуткові компанії виявляються неплатоспроможними через проблеми з ліквідністю, тому аналіз руху грошей є критично важливим.

Оцінка застави знижує потенційні втрати у разі дефолту, але вимагає професійної оцінки ринкової вартості забезпечення та врахування дисконтів на можливе знецінення [13; 31].

На портфельному рівні управління кредитним ризиком передбачає розгляд всього кредитного портфеля як єдиного цілого. Дзюблюк О. підкреслює важливість портфельного підходу, особливо після фінансових криз [17, с. 26].

Диверсифікація – ключовий принцип управління портфельним ризиком. Вона означає розподіл кредитів між різними категоріями позичальників, галузями економіки, географічними регіонами, типами забезпечення [17; 21]. Затворницький К. показує, що правильна диверсифікація може суттєво знизити загальний ризик портфеля навіть без зміни якості окремих позичальників [21, с. 73].

Встановлення лімітів концентрації обмежує максимальну частку кредитів одному позичальнику, групі пов'язаних позичальників, одній галузі або регіону [2; 17]. Це запобігає ситуації, коли проблеми однієї компанії або галузі можуть критично вплинути на весь банк.

Портфельне моделювання використовує складні статистичні методи для оцінки розподілу можливих втрат по всьому портфелю з урахуванням

кореляцій між різними сегментами [21; 25]. Коваленко В.А. демонструє застосування таких моделей для оптимізації структури кредитного портфеля [25, с. 44].

Управління проблемними активами включає систему раннього виявлення погіршення якості кредитів, реструктуризацію проблемних боргів, стягнення заборгованості, роботу з заставним майном [13; 42]. Ефективна робота з проблемними кредитами може суттєво знизити фактичні втрати банку.

Сек'юритизація активів дозволяє передати частину кредитного ризику іншим інвесторам шляхом перетворення кредитів на цінні папери та їх продажу [21]. Цей метод широко використовується у розвинених країнах, але в Україні поки що не набув значного поширення.

Кредитні деривативи – складні фінансові інструменти, що дозволяють хеджувати кредитний ризик без продажу самих кредитів [50]. Найпоширенішим є credit default swap (CDS) – своєрідне страхування від дефолту позичальника.

Управління ринковими ризиками вимагає специфічних підходів, адаптованих до волатильності фінансових ринків. Панченко К.С. систематизував основні методи та стратегії [32; 33].

Обмеження відкритих позицій є найпростішим, але ефективним методом. Встановлення лімітів на максимальний розмір відкритої валютної позиції, позицій у цінних паперах або похідних інструментах автоматично обмежує можливі втрати [29; 32; 33].

Національний банк України встановлює обов'язкові нормативи, які обмежують валютні позиції банків [2].

Хеджування означає відкриття зустрічних позицій, які компенсують потенційні втрати від несприятливих змін ринкових цін [29; 33]. Наприклад, якщо банк має значні активи в доларах і боїться їх знецінення при зміцненні гривні, він може відкрити форвардну позицію на продаж доларів або купити опціон put. Мартиненко В.П. та Ширяєва Б.О. описують різні інструменти

хеджування валютного ризику – форварди, ф'ючерси, опціони, свопи [29, с. 53].

Швидке реагування на ринкові зміни вимагає постійного моніторингу ринків та готовності швидко закрити позиції при несприятливій кон'юнктурі [33]. Тому банки, активні на фінансових ринках, потребують сучасних торгових платформ та кваліфікованих трейдерів.

Використання стоп-лосс ордерів автоматично закриває позицію, якщо збитки досягають певного рівня, запобігаючи подальшим втратам [32].

Метод базового індикатора (Basic Indicator Approach) є найпростішим та рекомендується Базельським комітетом для невеликих банків [50]. Капітал під операційний ризик розраховується як фіксований відсоток (15%) від середнього валового доходу банку за три роки.

Стандартизований підхід (Standardised Approach) диференціює вимоги до капіталу залежно від напрямів діяльності банку [50]. Виділяється вісім бізнес-ліній (корпоративне банківство, роздрібне банківство, торгівельні операції тощо), для кожної з яких встановлюється свій коефіцієнт ризику.

Розширені підходи (Advanced Measurement Approaches) дозволяють великим банкам використовувати власні моделі на основі внутрішніх даних про операційні збитки [18; 50]. Дмитришин Л.І. та Кушнір О.С. демонструють приклад такого моделювання з використанням методів математичної статистики [18, с. 192].

Карти ризиків візуалізують операційні ризики різних бізнес-процесів за двома осями – ймовірність виникнення та потенційний вплив [10; 45]. Це дозволяє визначити пріоритети та зосередити ресурси на найбільш критичних ризиках.

Ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators, KRI) – це кількісні показники, які сигналізують про зростання операційного ризику [18; 45]. Наприклад, зростання кількості помилок у платіжних операціях, збільшення плинності персоналу, зростання кількості скарг клієнтів можуть бути ранніми сигналами проблем.

Управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management) передбачає розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій – пожежі, повені, кібератаки, пандемії [9; 45]. Юдіна С.В. підкреслює критичну важливість таких планів, особливо після досвіду пандемії COVID-19 та військових дій в Україні [45].

Посилення внутрішнього контролю включає чітке розмежування повноважень, систему затверджень та перевірок, автоматизацію процесів для мінімізації людського фактора [2; 9]. Ахрамович В.М. та Чегринець В.М. особливу увагу приділяють контролю в сфері інформаційної безпеки [9, с. 57].

Навчання персоналу є одним з найефективніших методів зниження операційних ризиків, оскільки багато інцидентів відбуваються через недостатню кваліфікацію або недбалість працівників [18; 45].

Страхування операційних ризиків дозволяє передати частину ризику страховим компаніям [45]. Банки можуть страхувати ризики шахрайства, кіберзлочинів, стихійних лих, професійної відповідальності.

Сучасна парадигма ризик-менеджменту наголошує на необхідності інтегрованого підходу, який розглядає всі ризики банку як єдину систему. Довгань Ж.М. обґрунтовує переваги такого підходу [19, с. 46].

Концепція Enterprise Risk Management (ERM) передбачає створення єдиної системи управління всіма видами ризиків на рівні всього банку [6; 19; 24]. Замість ізольованого управління кредитними, ринковими та операційними ризиками різними підрозділами, ERM інтегрує всі процеси під єдиним керівництвом головного ризик-менеджера (Chief Risk Officer).

Переваги інтегрованого підходу очевидні. По-перше, він дозволяє побачити взаємозв'язки між різними ризиками та оцінити сукупний вплив [19; 24]. По-друге, він забезпечує більш ефективне використання капіталу, оскільки враховує диверсифікаційні ефекти між ризиками [6]. По-третє, він підвищує прозорість та якість звітності, даючи керівництву цілісну картину ризикового профілю банку.

Концепція схильності до ризику (Risk Appetite) є наріжним каменем сучасного ризик-менеджменту [2; 24]. Вона визначає, який рівень ризику банк готовий прийняти для досягнення своїх стратегічних цілей. Схильність до ризику формулюється у формі конкретних кількісних показників та якісних тверджень і затверджується наглядовою радою банку. Всі операційні рішення повинні прийматися з урахуванням встановленої схильності до ризику.

Культура ризику (Risk Culture) означає систему цінностей, переконань та моделей поведінки, які визначають ставлення працівників банку до ризиків [24; 50]. Сильна культура ризику передбачає, що кожен працівник усвідомлює свою роль у системі управління ризиками та несе відповідальність за ризики, пов'язані з його діяльністю. Фінансова криза 2008 року показала, що слабка культура ризику в банках була однією з головних причин катастрофічних збитків.

Цифровізація банківської діяльності докорінно змінює підходи до управління ризиками. Казак О.О. та Чистякова Д.С. досліджують, як інформаційні технології трансформують ризик-менеджмент [22].

Великі дані (Big Data) дозволяють аналізувати величезні обсяги інформації з різних джерел для виявлення прихованих закономірностей та ранніх сигналів ризиків [22; 37]. Банки можуть аналізувати не лише традиційні фінансові дані, а й соціальні мережі, геолокацію, онлайн-поведінку клієнтів.

Машинне навчання та штучний інтелект революціонізують кредитний скоринг, виявлення шахрайства, прогнозування дефолтів [22]. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти складні нелінійні зв'язки між чинниками банківського ризику, які неможливо помітити традиційними методами.

Блокчейн може суттєво знизити операційні ризики через забезпечення незмінності записів та автоматизацію процесів за допомогою смарт-контрактів [22].

Хмарні технології підвищують надійність та гнучкість ІТ-систем, але водночас створюють нові ризики, пов'язані з кібербезпекою та залежністю від зовнішніх постачальників [9; 22].

Ткачук Н.М. та Кашук В.Д. систематизували сучасний інструментарій управління фінансовими ризиками, який поєднує традиційні та інноваційні методи [37, с. 216]. Вони підкреслюють, що ефективність системи ризик-менеджменту залежить не стільки від складності використовуваних методів, скільки від їх адекватності специфіці банку та вміння правильно інтерпретувати отримані результати.

Кушнір О.С. та Буртняк І.В., аналізуючи вплив стандартів Базель III та IV на українські банки в умовах війни, наголошують на необхідності адаптації міжнародних методологій до специфічних умов кожної країни [27]. Формальне дотримання міжнародних стандартів не гарантує ефективності ризик-менеджменту, якщо не враховується локальний контекст.

Для зручності систематизації розглянутих підходів доцільно представити порівняльну таблицю основних методів оцінки різних видів ризиків (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних методів оцінки банківських ризиків

Вид ризику	Метод оцінки	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Кредитний ризик	Кредитний скоринг	Швидкість, автоматизація, об'єктивність	Не враховує індивідуальні особливості, потребує великих масивів даних	Роздрібне кредитування, експрес-оцінка
	Рейтингові системи	Структурований підхід, визнання регулятором	Складність розробки, потреба в досвіді	Корпоративне кредитування, портфельний аналіз
	Фінансовий аналіз	Детальна оцінка, врахування специфіки	Трудомісткість, залежність від якості звітності	Великі корпоративні кредити
	Портфельне	Врахування	Високі вимоги	Управління

	моделювання	кореляцій, оцінка загального ризик	до даних та кваліфікації	кредитним портфелем
Ринковий ризик	Value-at-Risk (VaR)	Універсальність , регуляторне визнання	Не враховує екстремальні події, залежність від припущень	Торгові операції, валютні позиції
	Стрес-тестування	Оцінка екстремальних сценаріїв	Суб'єктивність вибору сценаріїв	Доповнення до VaR, регуляторні вимоги
	Gap-аналіз	Простота, наочність	Не враховує опціональність, грубі припущення	Процентний ризик, ALM
	Duration-аналіз	Точність, врахування часової структури	Складність, чутливість до припущень	Управління портфелем боргових цінних паперів
Операційни й ризик	Базовий індикатор	Простота розрахунку	Неточність, не враховує специфіку банку	Малі банки, базова оцінка
	Стандартизовані й підхід	Врахування різних напрямів діяльності	Не враховує внутрішній досвід	Середні банки
	Розширені підходи	Використання внутрішніх даних, точність	Складність, високі вимоги до даних	Великі банки з розвинутою статистикою збитків
	Карти ризиків	Наочність, залучення експертів	Суб'єктивність	Ідентифікація та пріоритизація ризиків
	KRI (ключові індикатори)	Раннє попередження, простота моніторингу	Потреба в налаштуванні порогів	Поточний моніторинг
Ризик ліквідності	Gap-аналіз ліквідності	Простота, регуляторна підтримка	Статичність, не враховує поведінкові аспекти	Управління короткостроково ю ліквідністю
	Сценарний аналіз	Врахування криз, проактивність	Складність моделювання поведінки вкладників	План фінансування в кризових ситуаціях
	Стрес-тестування ліквідності	Виявлення вразливостей	Потреба в багатьох припущеннях	Регуляторні вимоги, оцінка буферів ліквідності

Джерело: складено автором на основі [5-7; 10; 18; 32; 34; 35; 50]

Таблиця 1.1 демонструє, що для кожного виду ризику існує набір методів, які доповнюють один одного. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів – розміру банку, складності операцій, наявності даних, вимог регулятора, кваліфікації персоналу. Найбільш зрілі банки використовують комбінацію різних методів для отримання більш надійної оцінки ризиків.

Кривцун І.М. та Кутник О.І. підкреслюють, що ефективна система управління ризиками не може базуватися виключно на формальних методах та моделях [26]. Важливу роль відіграє професійне судження, досвід та інтуїція ризик-менеджерів, які здатні побачити те, що не бачать моделі. Фінансова криза 2008 року сталася не через відсутність складних моделей – вони були, але через надмірну довіру до них без критичного осмислення припущень, на яких вони базувалися.

Високинська О.В. та Ларіонова К.Л., розглядаючи управління ризиками у факторинговій діяльності, зазначають, що методологія повинна бути гнучкою та адаптуватися до нових видів операцій та продуктів [11]. З появою кожного нового фінансового інструмента або послуги виникають нові специфічні ризики, які потребують розробки відповідних методів оцінки та управління.

Лаговська О.А., Новак О.С. та Лоскоріх Г.Л. досліджують ризики похідних фінансових інструментів, які є особливо складними для оцінки через нелінійність їхніх виплат та високу чутливість до ринкових параметрів [28]. Такі інструменти вимагають складного математичного апарату та постійного переоцінювання в міру зміни ринкових умов.

Навіть найдосконаліші методології не спрацюють без належної організаційної структури. Національний банк України у своїх нормативних документах чітко визначає вимоги до організації системи управління ризиками в банках [2; 3].

Трирівнева модель управління ризиками (Three Lines of Defense) стала міжнародним стандартом. Перша лінія оборони – підрозділи, які

безпосередньо приймають ризики (кредитний департамент, казначейство тощо). Вони несуть первинну відповідальність за управління ризиками своїх операцій [2].

Друга лінія оборони – підрозділ ризик-менеджменту та підрозділ комплаєнсу, які незалежно від операційних підрозділів здійснюють оцінку, моніторинг та контроль ризиків, розробляють методології та звітують керівництву [2; 19].

Третя лінія оборони – внутрішній аудит, який незалежно оцінює ефективність роботи перших двох ліній та відповідність процесів установленим процедурам [2].

Комітет з управління ризиками на рівні наглядової ради забезпечує стратегічний нагляд та визначає схильність до ризику [2; 24]. Комітет з управління активами та пасивами (ALCO) приймає тактичні рішення щодо управління структурою балансу, ліквідністю та ринковими ризиками.

Головний ризик-менеджер (Chief Risk Officer, CRO) очолює систему управління ризиками, має достатні повноваження та пряме підпорядкування правлінню або наглядовій раді [2; 24]. Його незалежність від бізнес-підрозділів є критично важливою для об'єктивності оцінок.

Кльоба В.Л. наголошує на необхідності постійного вдосконалення організаційної структури ризик-менеджменту відповідно до змін у діяльності банку [24, с. 192]. Статична, незмінна структура швидко стає неефективною в динамічному середовищі.

У підсумок викладеного, можна стверджувати, що методологія управління ризиками в банках пройшла довгий шлях розвитку від інтуїтивних оцінок до складних математичних моделей та інтегрованих систем. Сучасний арсенал методів надзвичайно широкий і постійно збагачується завдяки розвитку технологій та накопиченню досвіду. Проте жоден метод не є універсальним або досконалим. Ефективна система ризик-менеджменту повинна поєднувати різні підходи, адаптувати їх до специфіки конкретного банку та доповнювати кількісні оцінки професійним судженням

досвідчених фахівців. Організаційна структура, культура ризику та підтримка вищого керівництва є не менш важливими для успіху, ніж технічна досконалість використовуваних методів.

1.3. Міжнародні стандарти управління ризиками (Базель III-IV) та їх вплив на українську банківську систему

Глобалізація фінансових ринків та серія руйнівних банківських криз переконливо довели, що національні підходи до регулювання банківських ризиків є недостатніми. Фінансові потрясіння швидко поширюються через кордони, а банки, що оперують на міжнародних ринках, потребують єдиних стандартів капіталу, ліквідності та управління ризиками. Відповіддю на цей виклик стала система Базельських угод – міжнародних стандартів банківського регулювання, які поступово трансформували глобальний фінансовий ландшафт.

Перша Базельська угода була простою: банки повинні тримати капітал у розмірі не менше 8% від суми активів, зважених на ризик. Активи поділялися на п'ять категорій з ваговими коефіцієнтами від 0% (готівка, державні цінні папери розвинених країн) до 100% (кредити корпораціям та фізичним особам). До кінця 1990-х років стандарти Базелю I застосовувалися не лише в країнах-членах комітету, а й у понад 100 країнах світу, включаючи Україну [41]. Проте з часом стали очевидними серйозні недоліки цього підходу. Груба класифікація ризиків не враховувала реальну якість позичальників – кредит збитковій корпорації мав таку ж вагу ризику, як кредит високоприбутковій компанії. Базель I взагалі не враховував ринкові та операційні ризики, концентруючись виключно на кредитному [6; 35].

Ці недоліки призвели до створення Базеля II, який був опублікований у 2004 році та базувався на трьох взаємопов'язаних компонентах, відомих як «три опори» (three pillars) [50]. Єпіфанов А.О. та Васильєва Т.А. детально

аналізують філософію цього підходу [6, с. 156]. Для кредитного ризику були запропоновані три підходи різної складності: стандартизований (з використанням зовнішніх рейтингів), базовий IRB (Internal Ratings-Based) та просунутий IRB (з використанням внутрішніх моделей банку) [50]. Вперше встановлювалися вимоги до капіталу під операційний ризик. Методологія оцінки ринкового ризику була значно вдосконалена.

Друга опора запроваджувала принцип наглядового перегляду, коли регулятор оцінює не лише формальне дотримання банком нормативів, а й адекватність його внутрішніх процесів управління ризиками, якість моделей оцінки, систему стрес-тестування [2; 50]. Це означало перехід від формального контролю до оцінки якості управління.

Третя опора вимагала ринкової дисципліни через прозоре розкриття інформації про ризики, структуру капіталу, методи оцінки ризиків [50]. Ідея полягала в тому, що інформовані учасники ринку – вкладники, інвестори, контрагенти – самі будуть карати банки з надмірними ризиками, відмовляючись з ними працювати або вимагаючи вищу ціну за ризик. Кавтиш О.П. та Ширяєва Б.О. аналізують, що в Україні повноцінна імплементація Базелю II так і не відбулася до початку глобальної фінансової кризи 2008 року [41, с. 169].

Базельський комітет розробив Базель III – документ був опублікований у 2010 році з поступовим впровадженням до 2019 року (пізніше терміни були продовжені) [50].

Шклярук С.Г. справедливо називає Базель III революційним документом, який докорінно змінив парадигму банківського регулювання [7, с. 187].

Посилення вимог до капіталу стало наріжним каменем реформи. Базель III не просто підвищив мінімальні норми, а переосмислив саме поняття капіталу. Основний капітал першого рівня (Common Equity Tier 1, CET1), що складається з найбільш якісних елементів – акцій та нерозподіленого прибутку, – повинен становити не менше 4,5% від активів, зважених на ризик

[50]. Це майже втричі більше, ніж вимагав Базель II. Загальний капітал першого рівня (Tier 1) має бути не менше 6%, а сукупний капітал – 8%.

Проте найбільш інноваційною була ідея буферів капіталу, які банки повинні накопичувати понад мінімальні вимоги [50]. Буфер консервації капіталу в розмірі 2,5% створює подушку безпеки в нормальні часи, яка може бути використана для покриття втрат у кризові періоди. Це означає, що фактично банки повинні підтримувати CET1 на рівні 7% (4,5% + 2,5%).

Контрциклічний буфер (до 2,5%) вводиться регулятором у періоди надмірного кредитного зростання для охолодження ринку [50]. В кризові часи він може бути знижений або скасований, даючи банкам додатковий простір для кредитування та підтримки економіки. Цей інструмент макропруденційної політики дозволяє регулятору впливати на кредитний цикл.

Для системно важливих банків встановлюються додаткові вимоги (від 1% до 3,5% залежно від системної важливості), оскільки їхнє банкрутство може спричинити каскадний ефект у всій фінансовій системі [50]. Логіка проста: якщо банк "занадто великий, щоб збанкрутувати" (too big to fail), він повинен тримати більше капіталу, щоб ймовірність його банкрутства була мінімальною.

Кушнір О.С. та Буртняк І.В., аналізуючи вплив цих вимог на українські банки, зазначають, що підвищення стандартів капіталу стало серйозним викликом, особливо для слабших гравців [27]. Багато банків змушені були залучати додатковий капітал, зменшувати ризикові активи або об'єднуватися з іншими.

Норматив левериджу (Leverage Ratio) став другою революційною інновацією Базеля III [50]. На відміну від традиційних нормативів достатності капіталу, які базуються на активах, зважених на ризик, леверидж розраховується як відношення капіталу першого рівня до загальної суми всіх активів без зважування на ризик. Мінімальне значення встановлено на рівні 3%.

Панченко К.С. пояснює логіку цього нормативу [32, с. 48]. Під час кризи з'ясувалося, що банки маніпулювали ваговими коефіцієнтами ризику, штучно занижуючи їх для зменшення вимог до капіталу. Складні структуровані продукти отримували низькі ваги ризику завдяки високим рейтингам, які виявилися необ'єктивними. Норматив левериджу є грубою, але чесною мірою – він не дозволяє банку надмірно збільшувати баланс незалежно від того, наскільки "безпечними" здаються активи.

Стандарти ліквідності стали третім стовпом реформи [50]. До кризи регулювання ліквідності було вкрай слабким, і багато банків зіткнулися з проблемами не через неплатоспроможність, а через неможливість терміново залучити кошти. Базель III вперше встановив два міжнародних стандарти ліквідності.

Коефіцієнт покриття ліквідністю (Liquidity Coverage Ratio, LCR) вимагає, щоб банк мав достатньо високоліквідних активів для покриття чистого відтоку грошових коштів протягом 30 днів у стресовому сценарії [50]. Мінімальне значення LCR встановлено на рівні 100%. Цей норматив захищає банк від короткострокової кризи ліквідності.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (Net Stable Funding Ratio, NSFR) має довгостроковий горизонт і вимагає, щоб банк фінансував довгострокові активи стабільними джерелами [50]. Мінімальне значення також 100%. Цей норматив запобігає ситуації, коли банк фінансує довгострокові кредити короткостроковими депозитами, що створює структурний дисбаланс ліквідності.

Дем'яненко І.В. та Бандура Ю.В. аналізують, як вимоги до ліквідності вплинули на структуру балансів українських банків [16]. Банки змушені були збільшити частку високоліквідних активів та подовжити строковість зобов'язань, що вплинуло на їхню прибутковість, але підвищило стійкість.

Посилення вимог до управління ризиками охопило всі аспекти ризик-менеджменту [50]. Базель III встановив чіткі вимоги до системи корпоративного управління, незалежності ризик-менеджменту, кваліфікації

персоналу, процесів стрес-тестування, управління ризиком концентрації, ризиком контрагента у деривативах.

Особлива увага приділяється стрес-тестуванню, яке стало обов'язковим інструментом оцінки стійкості банку до екстремальних подій [2; 50]. Національний банк України регулярно проводить стрес-тести українських банків, перевіряючи їхню здатність витримати різкі девальвації, зростання NPL, падіння ВВП [2].

Термін «Базель IV» не є офіційним – Базельський комітет називає ці зміни «завершенням реформи Базеля III» [50]. Проте масштаб змін настільки значний, що у професійному середовищі їх називають новою угодою. Фінальний пакет був опублікований у грудні 2017 року з впровадженням, яке спочатку планувалося на 2022 рік, але через пандемію перенесено на 2023-2028 роки [50].

Ключовою метою Базеля IV є зменшення варіативності у розрахунках капіталу різними банками. Кушнір О.С. та Буртняк І.В. підкреслюють, що один з парадоксів Базеля II та III полягав у тому, що банки з однаковими портфелями могли розраховувати дуже різні вимоги до капіталу залежно від своїх внутрішніх моделей [27]. Це створювало нерівні умови конкуренції та знижувало довіру до розрахунків банків.

Обмеження використання внутрішніх моделей стало головною зміною [50]. Для певних класів активів (кредити малому бізнесу, акції, операційний ризик) використання просунутих внутрішніх моделей заборонено, і всі банки повинні використовувати стандартизовані підходи. Для інших класів встановлені мінімальні рівні вагових коефіцієнтів («підлога»), нижче яких внутрішні моделі не можуть опускатися.

Перегляд стандартизованого підходу для кредитного ризику зробив його більш чутливим до ризику, але водночас складнішим [50]. Введено більше категорій активів, більш детальну градацію рейтингів, нові підходи до оцінки застави. Мета – зробити стандартизований підхід достатньо точним, щоб він міг бути альтернативою внутрішнім моделям і для складних банків.

Новий стандартизований підхід до операційного ризику замінює всі попередні методи єдиною формулою, що базується на бізнес-індикаторі банку та історії операційних збитків [50]. Бойко А.О., Дмитрова О.С. та їх колеги аналізують, як ця зміна вплине на українські банки [10]. Для банків з великою історією операційних збитків вимоги до капіталу можуть зрости, тоді як для банків з хорошою операційною культурою – знизитися.

Посилення нормативу левериджу включає тепер і позабалансові зобов'язання з більш високими коефіцієнтами [50]. Для системно важливих банків встановлюється підвищена вимога до левериджу (3,5-4%).

Output floor є найбільш суперечливою частиною реформи [50]. Встановлено, що капітал, розрахований за внутрішніми моделями, не може бути нижче 72,5% від капіталу, розрахованого за стандартизованими підходами Базеля IV. Це обмеження поступово впроваджується з 50% у 2023 році до повних 72,5% у 2028 році. Великі банки, які інвестували мільйони в розробку складних моделей, критикують це правило як таке, що нівелює їхні зусилля та витрати.

Україна як член міжнародної спільноти взяла на себе зобов'язання впроваджувати Базельські стандарти, проте цей процес має свою специфіку та складнощі. Національний банк України є головним драйвером реформ у цій сфері [2; 3].

Постанова НБУ № 64 від 11 червня 2018 року "Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" стала ключовим документом, що імплементував вимоги Базеля III до організації ризик-менеджменту [2]. Водолазська О.А. та її співавтори підкреслюють революційний характер цього документа [12]. Вперше в Україні на законодавчому рівні детально прописані вимоги до схильності банку до ризику, системи лімітів, стрес-тестування, звітності про ризику, незалежності функції ризик-менеджменту.

Вимоги до капіталу в Україні поступово наближаються до Базеля III, але все ще зберігають певну специфіку [2]. Мінімальний норматив

адекватності основного капіталу встановлено на рівні 7% (з урахуванням буферів консервації), що вище базельських 4,5%, але нижче фактичних вимог Базеля III з усіма буферами. Для системно важливих банків в Україні встановлені підвищені вимоги (до 2% додатково), що відповідає базельській логіці [2].

Особливістю української практики є те, що в умовах високої волатильності та ризиків НБУ може встановлювати індивідуальні підвищені вимоги до капіталу для окремих банків на основі результатів наглядової оцінки [2]. Це відповідає другій опорі Базеля, але застосовується значно активніше, ніж у стабільних юрисдикціях.

Контрциклічний буфер капіталу в Україні поки що не застосовується у повному обсязі [2]. НБУ має правові інструменти для його запровадження, але зважаючи на те, що українська економіка перебуває скоріше у стадії відновлення після криз, ніж перегріву, необхідність у цьому буфері поки що не виникала.

Військовий стан та його наслідки ще більше відсунули можливість використання цього інструменту.

Норматив левериджу був впроваджений в Україні з 2019 року [2]. Встановлено мінімальне значення 3%, що відповідає базельським вимогам. Мельник К.М. та Колотуха С.М., аналізуючи діяльність ПриватБанку, показують, як цей норматив обмежує можливості швидкого нарощування активів без відповідного збільшення капіталу [30].

Стандарти ліквідності імplementовані в Україні з певними адаптаціями [2; 16]. Норматив покриття ліквідністю (LCR) діє з 2019 року, хоча склад високоліквідних активів адаптовано до української специфіки. Основну роль відіграють кошти на рахунках у НБУ, державні цінні папери України та депозитні сертифікати НБУ. Мінімальне значення LCR встановлено на рівні 100%, що відповідає Базелю III.

Норматив стабільного фінансування (NSFR) перебуває на стадії впровадження [2]. Його повноцінне застосування вимагає складних

розрахунків та адаптації методології до структури українських банків, де частка роздрібних депозитів до запитання традиційно висока.

Стрес-тестування стало невід'ємною частиною банківського нагляду в Україні [2; 3]. НБУ регулярно проводить макроекономічне стрес-тестування банківської системи, а також вимагає від банків власних стрес-тестів. Особливістю українських стрес-сценаріїв є врахування специфічних ризиків – військових дій, масових дефолтів за валютними кредитами, різкої девальвації [27].

Управління операційними ризиками в українських банках базується переважно на базовому індикаторному підході через обмеженість історичних даних про операційні збитки [10; 18]. Дмитришин Л.І. та Кушнір О.С. зазначають, що перехід до більш просунутих підходів вимагає накопичення статистики протягом багатьох років [18, с. 194].

Розкриття інформації (третя опора Базеля) в Україні також поступово розвивається [2]. Банки публікують детальну інформацію про свої ризики, структуру капіталу, методи оцінки, результати стрес-тестів на своїх веб-сайтах. НБУ публікує агреговану інформацію про банківську систему, результати макроекономічних стрес-тестів, що підвищує прозорість і ринкову дисципліну.

Впровадження Базельських стандартів в Україні стикається з низкою об'єктивних труднощів. Кавтиш О.П. та Ширяєва Б.О. систематизували ці виклики [41, с. 171].

Різниця у рівні розвитку фінансових ринків є фундаментальною перешкодою. Базельські стандарти розроблялися для розвинених ринків з глибокою ліквідністю, різноманітними фінансовими інструментами, розвинутою інфраструктурою ринку капіталу. В Україні фондовий ринок слаборозвинений, вторинний ринок державних цінних паперів має обмежену ліквідність, ринок корпоративних облігацій практично не існує. Це робить деякі базельські інструменти (наприклад, сек'юритизацію) неактуальними або важкими для застосування.

Обмеженість даних створює серйозні проблеми для використання просунутих моделей [18; 36]. Базельські підходи, засновані на внутрішніх рейтингах, вимагають багаторічної історії дефолтів, відновлення боргів, поведінки позичальників у різних фазах економічного циклу. Українські банки не мають таких тривалих історичних рядів через численні кризи, які переривали накопичення статистики. Просович О.П. та Процак К.В. зазначають, що навіть найбільші банки мають обмежену базу даних, недостатню для надійної калібрування моделей [36, с. 94].

Високий рівень непрацюючих кредитів залишається болючою проблемою української банківської системи [13; 16; 30]. Хоча частка NPL суттєво знизилася після пікових значень 2016-2017 років, вона все ще значно вища, ніж у країнах ЄС. Це вимагає значних резервів та капіталу, обмежуючи можливості банків для кредитування.

Макроекономічна нестабільність ускладнює довгострокове планування та моделювання [16; 27]. Волатильність валютного курсу, інфляції, політична невизначеність, а з 2022 року – повномасштабна війна роблять базельські припущення про "нормальні" та "стресові" сценарії практично неактуальними. Кушнір О.С. та Буртняк І.В. показують, що українським банкам доводиться розглядати як базовий сценарій те, що для європейських банків було б екстремальним стресом [27].

Обмеженість ресурсів – як фінансових, так і людських – гальмує впровадження складних базельських підходів. Розробка та впровадження просунутих моделей оцінки ризиків вимагає значних інвестицій у ІТ-системи та висококваліфікований персонал. Лише найбільші українські банки можуть дозволити собі такі витрати [22; 37].

Регуляторні відмінності між базельськими стандартами та українським законодавством потребують складних адаптацій [2; 41].

Наприклад, визначення дефолту, класифікація активів, підходи до оцінки застави у НБУ можуть відрізнятися від базельських, що створює труднощі в імплементації.

Проблема перехідного періоду також не слід недооцінювати. Різке підвищення вимог до капіталу та ліквідності може обмежити кредитування економіки саме тоді, коли воно найбільш потрібне для відновлення [27]. НБУ змушений балансувати між необхідністю наближення до міжнародних стандартів та підтримкою кредитної активності.

Попри всі складнощі, впровадження Базельських стандартів суттєво змінило українську банківську систему, переважно на краще. Національний банк України послідовно рухається шляхом наближення до міжнародних практик [2; 3].

Підвищення капіталізації стало найбільш очевидним результатом. Середня адекватність капіталу українських банків зросла з критично низьких рівнів 2014-2015 років до значень, що істотно перевищують регуляторні мінімуми [2]. Мельник К.М. та Колотуха С.М. на прикладі ПриватБанку показують, що після націоналізації та докапіталізації банк отримав потужну капітальну базу, яка дозволила йому витримати виклики пандемії та війни [30, с. 112].

Очищення банківської системи від слабких гравців стало побічним, але важливим ефектом підвищення стандартів [12; 16]. Банки, які не могли або не хотіли відповідати новим вимогам, були виведені з ринку. З понад 180 банків у 2014 році залишилося близько 70 у 2024 році. Хоча це означало болісні втрати для вкладників та акціонерів, система стала значно здоровішою та стійкішою.

Вдосконалення систем управління ризиками в українських банках відбулося у відповідь на вимоги Положення НБУ № 64 [2]. Банки створили або посилили підрозділи ризик-менеджменту, запровадили комітети з ризиків на рівні наглядових рад, розробили стратегії управління ризиками [46; 47; 48; 49].

Квасницька Р.С. та Хаврусь І.В. зазначають, що управління ризиками перестало бути формальністю і стало реальним інструментом прийняття рішень [23].

Підвищення прозорості завдяки розширеним вимогам до розкриття інформації дозволило учасникам ринку краще оцінювати банки [2]. Вкладники, інвестори, аналітики отримали доступ до детальної інформації про ризики, якість активів, структуру капіталу.

Покращення управління ліквідністю завдяки впровадженню LCR зробило банки більш стійкими до раптових відтоків коштів [16; 23]. Під час паніки на початку повномасштабної війни у лютому 2022 року українські банки змогли задовольнити підвищений попит на зняття готівки саме завдяки накопиченим буферам ліквідності.

Культурна трансформація в банках може бути найбільш важливим, хоча й важко вимірюваним результатом [24]. Ризик-менеджмент перестав сприйматися як перешкода бізнесу і став його невід'ємною частиною. Ткачук Н.М. та Кащук В.Д. відзначають зміну мислення топ-менеджменту банків, які тепер розглядають управління ризиками як конкурентну перевагу [37, с. 218].

Обмеження регуляторного арбітражу через уніфікацію стандартів зменшило можливості для маніпуляцій [41]. Раніше різниця між українськими та міжнародними стандартами дозволяла деяким банкам виглядати капіталізованими за вітчизняними нормами, але не відповідати міжнародним.

Водночас є й негативні ефекти, про які не можна мовчати. Підвищення вимог до капіталу та ліквідності зменшило прибутковість банків [12; 30]. Банки змушені тримати більше непродуктивних активів (готівку, депозити в НБУ), що знижує дохідність. Це може призводити до підвищення відсоткових ставок за кредитами, роблячи їх менш доступними для бізнесу та населення.

Зменшення конкуренції через виведення багатьох банків з ринку має як позитивні (більша стабільність), так і негативні (можливе зниження якості обслуговування, підвищення цін) наслідки [16]. Концентрація банківської системи зростає, що створює ризики домінування кількох великих гравців.

Складність регулювання ускладнює ведення бізнесу, особливо для невеликих банків [27; 41]. Вони несуть відносно вищі витрати на комплаєнс порівняно з великими банками, що створює нерівні умови конкуренції.

Для систематизації еволюції Базельських стандартів доцільно представити порівняльну таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 наочно демонструє, як кожна наступна угода не скасовує попередню, а надбудовується над нею, додаючи нові вимоги та вдосконалюючи методологію. Вплив Базельських стандартів не є однаковим для всіх банків. Великі міжнародні банки та невеликі регіональні гравці стикаються з різними викликами.

Системно важливі банки несуть найбільший регуляторний тягар [50]. Вони повинні підтримувати найвищі рівні капіталу (до 13-14% CET1 з усіма буферами), підлягають найінтенсивнішому нагляду, змушені розробляти плани відновлення та врегулювання (recovery and resolution plans), обмежуються у виплаті дивідендів та бонусів, якщо не виконують вимоги до буферів [50]. В Україні до системно важливих належать ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, Укргазбанк та інші великі гравці [2].

Мельник К.М. та Колотуха С.М., аналізуючи ПриватБанк, показують, що статус системно важливого означає підвищену відповідальність [30]. Після націоналізації банк отримав величезні вливання капіталу від держави, що забезпечило виконання всіх нормативів, але водночас наклало обмеження на дивідендну політику та стратегію розвитку.

Великі комерційні банки також стикаються зі значними викликами, особливо ті, що прагнуть використовувати внутрішні моделі оцінки ризиків [27; 37]. Вони повинні інвестувати мільйони у розробку моделей, накопичення даних, навчання персоналу. Output floor Базеля IV обмежує вигоди від цих інвестицій, що викликає фрустрацію у менеджменту таких банків [50].

Середні та малі банки використовують стандартизовані підходи, що робить їх менш чутливими до змін у методології внутрішніх моделей [27].

Порівняльна характеристика Базельських угод з банківського нагляду

Критерій	Базель I (1988)	Базель II (2004)	Базель III (2010–2019)	Базель IV (2017–2028)
Основна мета	Встановлення мінімальних вимог до капіталу	Удосконалення оцінки ризиків та посилення нагляду	Підвищення стійкості до криз, ліквідності та якості капіталу	Зменшення варіативності розрахунків, обмеження моделей
Мінімальний капітал	8% від RWA	8% від RWA	8% + буфери (10,5% фактично)	8% + буфери + output floor
СЕТ1 (основний капітал)	Не визначено окремо	2%	4,5% + 2,5% буфер = 7%	4,5% + буфери з обмеженнями моделей
Типи ризиків	Лише кредитний	Кредитний, ринковий, операційний	Кредитний, ринковий, операційний + ліквідність	Всі вищезгадані з переглядом методології
Підходи до оцінки	Стандартизований (грубий)	Стандартизований або IRB (внутрішні моделі)	Розширення підходів, стрес-тести	Обмеження IRB, покращений стандартизований
Норматив левериджу	Відсутній	Відсутній	3% (Tier 1/Total Assets)	3–4% для системно важливих
Ліквідність	Немає міжнародних стандартів	Немає міжнародних стандартів	LCR ($\geq 100\%$) та NSFR ($\geq 100\%$)	Збереження LCR та NSFR
Буфери капіталу	Відсутні	Відсутні	Консервації (2,5%), контрциклічний (0–2,5%), для G-SIB (1–3,5%)	Збереження з посиленням
Output floor	Немає	Немає	Немає	72,5% (капітал за IRB $\geq 72,5\%$ капіталу за SA)
Наглядовий перегляд	Мінімальний	Друга опора – детальний	Посилений, стрес-тести	Подальше посилення
Розкриття інформації	Мінімальне	Третя опора – розширене	Подальше розширення	Стандартизовані шаблони розкриття
Операційний ризик	Не враховувався	3 підходи (BIA, SA, AMA)	Збереження підходів	Новий SMA (єдиний підхід)
Термін впровадження	1988–1992	2007–2015 (різний у країнах)	2013–2019 (відстрочки через COVID)	2023–2028

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 27; 41; 50]

Проте для них буфери капіталу та вимоги до ліквідності можуть бути відносно більшим тягарем через менший масштаб операцій та обмежені можливості диверсифікації. Крім того, відносні витрати на комплаєнс вищі для малих банків, що створює стимули до консолідації.

Спеціалізовані банки (інвестиційні, іпотечні, банки розвитку) можуть стикатися зі специфічними проблемами [11; 28]. Наприклад, банки, що спеціалізуються на довгостроковому іпотечному кредитуванні, можуть мати труднощі з виконанням LCR через природний дисбаланс строковості активів та пасивів. Для них можуть бути потрібні адаптації стандартів або виключення.

Попри загальне визнання, Базельські стандарти не є безперечними і піддаються критиці з різних боків. Проскура В.Ф. та Білак Р.Г. систематизують основні напрями критики [35, с. 606].

Проциклічність вимог до капіталу була однією з перших проблем, що привернула увагу [17; 35]. У періоди економічного зростання ризики здаються низькими, банки легко виконують вимоги і активно кредитують, що підігріває економіку. У кризи ризики реалізуються, потрібен додатковий капітал, банки скорочують кредитування, що поглиблює рецесію. Дзюблюк О. підкреслює, що контрциклічні буфери покликані пом'якшити цю проблему, але їхня ефективність ще має бути доведена на практиці [17, с. 29].

"One size fits all" – критика за те, що міжнародні стандарти не враховують специфіку різних країн та ринків [27; 41]. Те, що працює у США або Німеччині, може бути неадекватним для країн, що розвиваються. Кушнір О.С. та Буртняк І.В. наголошують, що сліпе копіювання базельських норм в Україні без адаптації до локальних умов може бути контрпродуктивним [27].

Фокус на окремих банках, а не на системних ризиках був характерний для Базеля I-II і лише частково виправлений у Базелі III через додаткові вимоги до системно важливих банків [50]. Проте критики стверджують, що навіть ці заходи недостатні. Криза 2008 року показала, що проблема не в слабкості окремих банків, а у системних взаємозв'язках між ними.

Заохочення тіньового банкінгу є побічним ефектом посилення регулювання [35]. Жорсткіші вимоги до банків змушують ризиковану діяльність переміщуватися у нерегульований сектор – хедж-фонди, фінтех-компанії, P2P-платформи. Це створює нові ризики поза полем зору регуляторів.

Надмірна довіра до рейтингів у Базелі II призвела до того, що банки сліпо поклалися на оцінки рейтингових агентств, які виявилися упередженими та неточними під час кризи [36; 50]. Базель III частково вирішив цю проблему, зменшивши залежність від зовнішніх рейтингів, але критики вважають, що зроблено недостатньо.

Ігнорування макроекономічних факторів – Базельські стандарти фокусуються на мікропруденційному регулюванні (стійкість окремих банків), недостатньо враховуючи макропруденційні аспекти (стабільність системи в цілому) [17; 35]. Хоча контрциклічні буфери частково заповнюють цю прогалину, багато економістів вважають, що потрібні більш радикальні макропруденційні інструменти.

Попри всю критику, альтернативи Базельській системі поки що немає. Жодна країна не запропонувала кращого підходу, який би отримав широке міжнародне визнання. Тому Базельські стандарти продовжують розвиватися еволюційно, вбираючи уроки криз та адаптуючись до нових реалій.

Базельський комітет не зупиняється на досягнутому і вже працює над наступними напрямками вдосконалення стандартів [50].

Кліматичні ризики та ESG-фактори стають новим фронторієнтиром регулювання [27; 50]. Зміна клімату створює фізичні ризики (повені, посухи, екстремальні погодні явища) та перехідні ризики (зміна регулювання, технологій, споживчих переваг), які впливають на кредитоспроможність позичальників. Базельський комітет розробляє методологію врахування цих ризиків у капітальних вимогах.

Кіберризики та цифровізація потребують нових підходів до регулювання [9; 22]. Традиційні категорії ризиків недостатньо враховують

специфіку цифрових загроз. Кібератаки можуть миттєво паралізувати банк або витягти величезні суми, що вимагає перегляду підходів до операційного ризику.

Крипто-активи та стейблкоїни створюють виклики для традиційного регулювання [50]. Базельський комітет у 2022 році опублікував стандарти обережного поведіння банків з крипто-активами, встановивши дуже високі вагові коефіцієнти ризику (до 1250% для біткоїна), але питання залишається дискусійним.

Пандемічні ризики після COVID-19 стали очевидною прогалиною у ризик-менеджменті [27]. Жоден банк не моделював сценарій, коли більшість економіки зупиняється на місяці. Регулятори працюють над включенням пандемічних ризиків у вимоги до стрес-тестування.

Геополітична фрагментація після російської агресії проти України створює нові ризики [27]. Санкції, обмеження на транскордонні операції, розрив ланцюгів постачань впливають на банки способами, які традиційні моделі не передбачали.

Для України шлях до повної імплементації Базеля III-IV буде довгим і складним [27; 41]. Військовий стан, економічна невизначеність, необхідність фінансування відбудови створюють специфічні виклики. Національний банк України має балансувати між прагненням відповідати міжнародним стандартам та необхідністю підтримувати здатність банків кредитувати економіку.

Водолазська О.А. та її співавтори підкреслюють, що успішна імплементація вимагає не лише змін у регулюванні, а й трансформації внутрішньої культури банків [12]. Ризик-менеджмент має перестати сприйматися як регуляторний тягар і стати інструментом створення вартості.

Стратегії українських банків демонструють різні підходи до адаптації базельських вимог [46; 47; 48; 49]. ПриватБанк та Ощадбанк як системно важливі банки з державним капіталом мають найбільші ресурси для впровадження складних систем [47; 49]. Укргазбанк, спеціалізуючись на

фінансуванні енергетичного сектору, розробляє специфічні підходи до оцінки галузевих ризиків [46].

Труш І.Є., досліджуючи споживче кредитування, показує, що імплементація базельських підходів у цьому сегменті вимагає складних скорингових моделей та великих масивів даних [38]. Банки, які інвестували в такі системи, отримали конкурентну перевагу через здатність точніше оцінювати ризики та пропонувати диференційовані умови.

Шпильовий В.А. та Андрушкевич Н.В. розглядають управління кредитним ризиком як інструмент забезпечення економічної безпеки банку [39]. У їхній інтерпретації базельські стандарти є не лише регуляторною вимогою, а й елементом стратегії виживання у ворожому середовищі.

Узагальнюючи, Базельські угоди III та IV представляють найбільш всеохоплюючу систему міжнародного банківського регулювання в історії. Вони докорінно змінили вимоги до капіталу, ліквідності, управління ризиками, наглядових процесів. Для України імплементація цих стандартів є і викликом, і можливістю. Виклик полягає у необхідності адаптації складних методологій до специфічних умов перехідної економіки у стані війни. Можливість – у тому, що наближення до міжнародних стандартів підвищує довіру до української банківської системи, полегшує інтеграцію у європейський фінансовий простір, залучає іноземних інвесторів. Національний банк України послідовно рухається цим шляхом, демонструючи прагматизм у балансуванні між амбітними цілями та економічними реаліями. Наступні роки покажуть, наскільки успішною буде ця трансформація та чи зможе українська банківська система стати справді європейською за стандартами та практиками управління ризиками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)

2.1. Сучасний стан банківського сектору України

Банківська система України є центральним елементом фінансового сектору країни та ключовим посередником у трансформації заощаджень у інвестиції. Для аналізу системи управління ризиками необхідно спочатку дослідити загальний стан та структуру банківського сектору, його організаційні особливості, економічні показники діяльності та тенденції розвитку.

Станом на кінець 2025 року в Україні функціонує 63 банки, що є результатом тривалого процесу консолідації та очищення банківської системи [2]. Для порівняння, на початок 2014 року кількість банків становила 180, тобто за десять років їх кількість скоротилася більш ніж утричі. Це скорочення стало наслідком фінансової кризи 2014-2016 років, посилення регуляторних вимог з боку Національного банку України та виведення з ринку проблемних банків, які не відповідали стандартам капіталізації та прозорості [12; 16].

Українські банки за формою власності поділяються на три основні групи. Банки з державною участю включають п'ять установ, серед яких ПриватБанк (після націоналізації у 2016 році), Ощадбанк, Укргазбанк, Укрексімбанк та Sense Bank [2]. Ці банки контролюють близько 55% активів банківської системи, що свідчить про значну роль держави у фінансовому секторі.

Банки іноземних банківських груп налічують 20 установ і контролюють приблизно 27% активів [2]. До цієї категорії належать дочірні структури європейських банків – Raiffeisen Bank Aval, UniCredit Bank, OTP Bank, Crédit Agricole та інші. Ці банки, як правило, демонструють високі стандарти

корпоративного управління та ризик-менеджменту, впроваджені їхніми материнськими структурами.

Таблиця 2.1

Основні показники банківської системи України за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, %
Кількість банків, од.	71	67	63	-11,3
Активи банків, млрд грн	2051	2343	2789	+36,0
Кредитний портфель (брутто), млрд грн	1076	1154	1215	+12,9
Частка NPL, %	41,2	38,6	37,0	-4,2 п.п.
Депозити, млрд грн	1547	1823	2098	+35,6
Регулятивний капітал, млрд грн	212	235	267	+25,9
Норматив адекватності капіталу (H2), %	19,8	21,3	22,4	+2,6 п.п.
Фінансовий результат, млрд грн	22,3	17,8	44,9	+101,3
ROA, %	1,1	0,8	1,6	+0,5 п.п.
ROE, %	10,5	7,6	16,8	+6,3 п.п.
LCR, %	187	215	234	+47 п.п.

Джерело: складено автором на основі даних НБУ [2]

Таблиця демонструє позитивні тенденції у більшості показників, попри складні економічні умови, включаючи повномасштабну війну з 2022 року. Зростання активів, депозитів та капіталу свідчить про певну стійкість системи. Поступове зниження частки NPL відображає зусилля банків та регулятора з очищення балансів. Рекордна прибутковість у 2023 році дозволила банкам зміцнити капітальні позиції.

Національний банк України є центральним регулятором та наглядовим органом банківської системи [2; 3]. Після реформ 2014-2015 років НБУ отримав значну незалежність від політичного впливу та широкі повноваження у сфері банківського нагляду. Організаційна структура НБУ

включає Департамент банківського нагляду, який відповідає за моніторинг діяльності банків, проведення інспекційних перевірок, оцінку ризиків та застосування заходів впливу до порушників.

Система банківського нагляду базується на ризик-орієнтованому підході (Risk-Based Supervision), впровадженому згідно з міжнародними стандартами [2]. Кожному банку присвоюється рейтинг ризику на основі комплексної оцінки його діяльності, фінансового стану, якості управління та систем контролю. Банки з вищими ризиками підлягають більш інтенсивному нагляду.

Регуляторна рамка включає численні нормативні акти, ключовим з яких є Постанова НБУ № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [2]. Цей документ встановлює обов'язкові вимоги до побудови системи ризик-менеджменту, визначає роль наглядової ради, правління, підрозділу управління ризиками, внутрішнього аудиту.

Банки також підлягають нагляду з боку інших регуляторів. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб здійснює нагляд з метою захисту інтересів вкладників та забезпечення функціонування системи гарантування [2]. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку регулює операції банків з цінними паперами. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, контролює небанківську діяльність фінансових установ.

Попри різноманітність українських банків, їхня організаційна структура має спільні риси, визначені як регуляторними вимогами, так і кращими практиками [2; 19; 24].

Підрозділ управління ризиками має критичне значення для теми дослідження [2; 19; 24]. Згідно з вимогами НБУ, він повинен бути організаційно незалежним від бізнес-підрозділів та підпорядковуватися безпосередньо Правлінню або Наглядовій раді [2].

Типова структура включає:

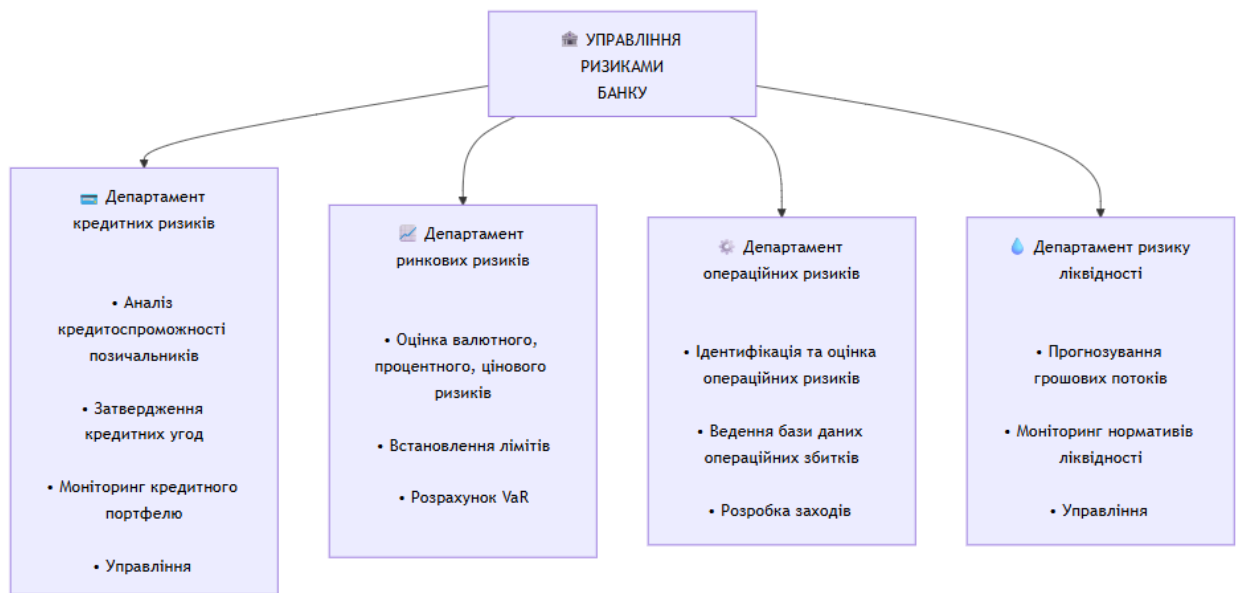


Рис. 2.1. Структура управління ризиками банку

Служба внутрішнього аудиту є третьою лінією захисту та підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді [2]. Вона незалежно оцінює ефективність систем управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління.

Департамент комплаєнсу забезпечує дотримання банком законодавства, регуляторних вимог, внутрішніх політик. Особлива увага приділяється протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (AML/CFT) [43].

ІТ-департамент забезпечує функціонування інформаційних систем банку, кібербезпеку, розробку та впровадження нових технологій [9; 22]. У сучасних умовах цифрової трансформації роль ІТ стає критично важливою.

Українські банки пропонують широкий спектр продуктів та послуг, які можна згрупувати за основними напрямками.

Кредитування юридичних осіб включає кредити на поповнення оборотного капіталу, інвестиційні кредити, овердрафти, кредитні лінії, гарантії, акредитиви [12; 16]. Особливістю українського ринку є

короткострокова природа більшості корпоративних кредитів (переважно до 1 року) через високу невизначеність економічного середовища.

Споживче кредитування охоплює готівкові кредити, автокредити, іпотечні кредити, кредитні картки [13; 38]. Після кризи 2014-2016 років цей сегмент поступово відновлюється, хоча обсяги залишаються значно нижчими за докризові. Військовий стан з 2022 року знову обмежив кредитну активність через підвищені ризики.

Депозитні послуги для фізичних та юридичних осіб залишаються основним джерелом фінансування банків. Пропонуються строкові депозити різної тривалості, депозити до запитання, ощадні рахунки. Система гарантування вкладів покриває депозити до 600 тисяч грн, що підвищує довіру населення [2].

Розрахунково-касове обслуговування включає відкриття та ведення рахунків, виконання платіжних доручень, зарплатні проекти, еквайринг для торговців. Комісійні доходи від цих послуг становлять значну частину доходів банків.

Валютообмінні операції традиційно популярні в Україні через високу доларизацію економіки. Банки надають послуги обміну готівкової та безготівкової валюти [29; 33].

Операції з цінними паперами включають інвестиції банків у державні та корпоративні облігації, акції, депозитні сертифікати НБУ, а також посередницькі послуги для клієнтів [32].

Цифрові банківські послуги стрімко розвиваються, включаючи інтернет-банкінг, мобільні додатки, безконтактні платежі, біометричну ідентифікацію [22]. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію, і багато операцій тепер виконується онлайн без відвідування відділень.

Конкуренція в українському банківському секторі є помірною через високу концентрацію [2; 16]. Державні банки займають домінуючі позиції, що створює нерівні умови для приватних гравців. ПриватБанк як найбільший

банк контролює близько 25% роздрібних депозитів та має найрозвиненішу мережу відділень та банкоматів.

Іноземні банки конкурують переважно у сегменті обслуговування великих корпорацій та заможних клієнтів, пропонуючи високі стандарти сервісу та доступ до міжнародних продуктів [12]. Українські приватні банки намагаються знайти свої ніші, спеціалізуючись на певних сегментах або регіонах.

Для практичної оцінки системи управління ризиками обрано АТ «Державний ощадний банк України» (далі – Ощадбанк), один із найбільших державних банків України. Вибір обумовлений його системною значущістю (частка в активах банківської системи – близько 10–12% станом на 2024 р.), роллю в підтримці економіки під час воєнного стану та наявністю повної публічної звітності, що дозволяє провести об'єктивний аналіз. Дані базуються на офіційній фінансовій звітності банку за 2023–2024 рр., звітах НБУ та стратегічних документах Ощадбанку [46; 49; 50]. Аналіз охоплює 2022–2024 рр., з прогнозом на 2025 р., з урахуванням впливу воєнних ризиків та імплементації Basel III.

Ощадбанк – державний акціонерний банк, 100% акцій якого належать Кабінету Міністрів України. Заснований у 1991 р., банк є правонаступником радянської ощадної мережі і спеціалізується на роздрібному банківському обслуговуванні, корпоративному кредитуванні (з акцентом на аграрний та малий бізнес) та державних програмах (наприклад, «ЄОселя», «5-7-9%»). Статутний капітал – 36,07 млрд грн, кількість відділень – 1182 (станом на 01.01.2023, з оптимізацією мережі на 30% під час війни), штат – понад 18 тис. працівників. Банк має рейтинг від РА «Експерт-Україна» та В- від Fitch (2024 р.), що відображає державну підтримку, але й чутливість до макроекономічних ризиків.

Економічна характеристика демонструє стійкість в умовах кризи. Обсяг активів зріс з 269,3 млрд грн (2022) до 346,5 млрд грн (2023, +28,7%) та до ~400 млрд грн (Табл. 2.2).

Основні економічні показники Ощадбанку, млрд грн, 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна, % (2022–2024)
Активи	269,3	346,5	400,0	+48,5
Кредитний портфель	120,0	150,0	180,0	+50,0
Депозити	200,0	250,0	280,0	+40,0
Власний капітал	25,0	28,0	32,0	+28,0
Чистий прибуток	5,0	4,7	6,0	+20,0

Джерело: складено автором на основі [46; НБУ, 2024].

Чистий прибуток: 4,7 млрд грн (2023, після податку), операційний прибуток – 12 млрд грн (+52% до 2022). Рентабельність активів (ROA) – 3,4%, рентабельність капіталу (ROE) – 35,3% (2023). Кредитний портфель зріс на 25% у 2023–2024 рр. (до ~150 млрд грн), з фокусом на корпоративний сегмент (70%). Депозитне портфель – ~250 млрд грн, з домінуванням гривневих вкладів (74%). Графік динаміки активів (рис. 2.1) ілюструє зростання, але з ризиком залежності від ОВДП (частка – 40% активів).

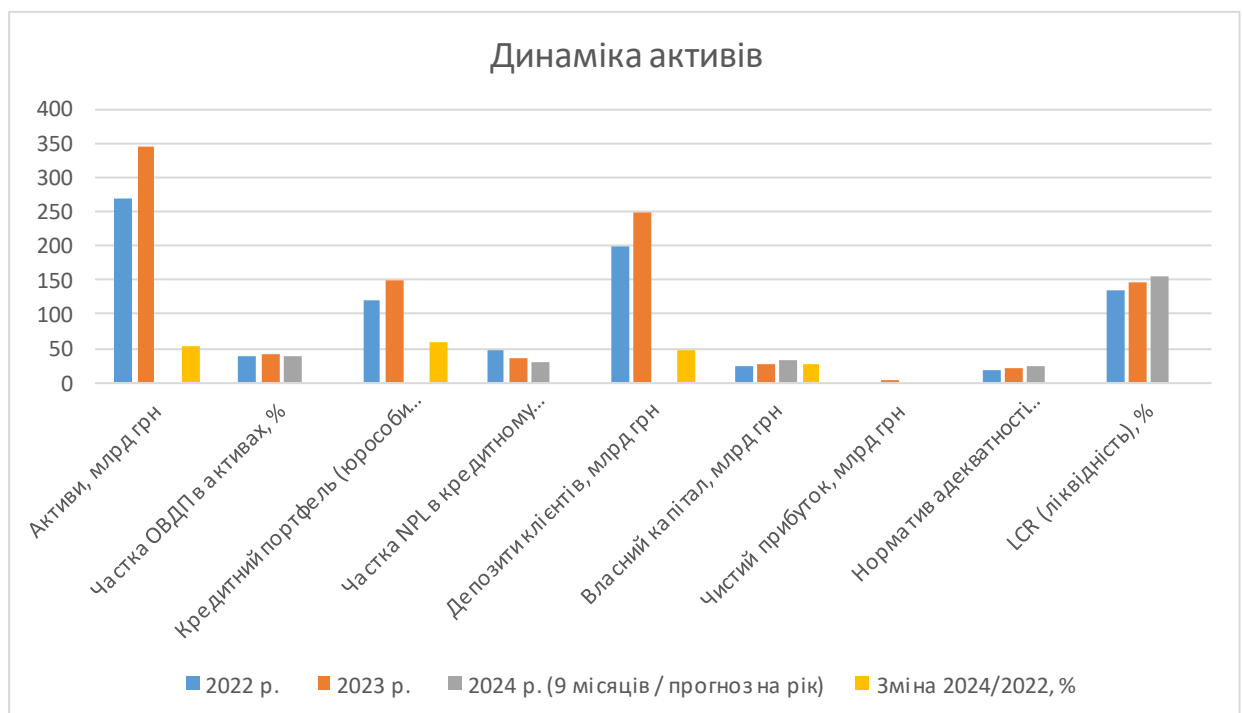


Рис. 2.2 Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млрд грн

Джерело: побудовано автором на основі [51-52]

Організаційна структура включає правління (голова – Сергій Наумов), наглядову раду (з представниками Мінфіну) та комітет з ризиків. Стратегія 2024–2028 рр. акцентує цифровізацію та ESG, з бюджетом на ризик-менеджмент – 500 млн грн (2024).

Неціновими факторами конкуренції стають якість обслуговування, зручність цифрових каналів, швидкість прийняття рішень, репутація та надійність. Клієнти дедалі більше цінують зручність мобільного банкінгу, можливість отримати послугу без відвідування відділення, персоналізований підхід.

2.2. Оцінка кредитного ризику та методи його мінімізації

Кредитний ризик залишається найбільш значущим для банків України, оскільки кредитування становить основу банківського бізнесу. Ефективна система оцінки та управління кредитним ризиком визначає фінансову стійкість банку та його здатність генерувати прибуток без загрози капіталу.

Українські банки використовують комбінацію методів оцінки кредитного ризику залежно від категорії позичальників. Для корпоративних клієнтів базовим інструментом є фінансовий аналіз, що включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності [14; 31; 36]. Банки аналізують фінансову звітність позичальника за останні 2-3 роки, розраховують ключові коефіцієнти та порівнюють їх з галузевими бенчмарками.

Кредитний ризик залишається домінуючим для АТ «Ощадбанк», оскільки кредитний портфель формує близько 39% активів (150 млрд грн на 31.12.2023, з прогнозом зростання до 190 млрд грн на кінець 2024 р.) [51; 52].

За даними НБУ, структура портфеля Ощадбанку характеризується домінуванням корпоративного сегменту: агросектор – 40%, промисловість – 30%, роздрібне кредитування 20%, фінансування малого бізнесу - 10% [30].

Основні методи мінімізації кредитного ризику та їх ефективність

Метод	Переваги	Обмеження	Застосування в Україні
Диверсифікація портфелю	Зниження концентрації, розподіл ризиків	Вимагає великого портфелю, складність управління	Широко використовується великими банками
Застава	Зменшення втрат при дефолті	Складність реалізації, знецінення	Основний метод, до 90% кредитів
Кредитний скоринг	Автоматизація, об'єктивність, швидкість	Потребує історичних даних, не враховує всі фактори	Активно впроваджується у роздрібному сегменті
Фінансовий аналіз	Глибоке розуміння позичальника	Трудомісткість, залежність від якості звітності	Обов'язковий для корпоративних кредитів
Лімітування	Обмеження максимальних втрат	Може обмежувати бізнес-можливості	Регуляторна вимога НБУ
Страховання	Передача ризику третій стороні	Висока вартість, обмежена пропозиція	Рідко використовується
Моніторинг	Раннє виявлення проблем	Вимагає ресурсів та систем	Обов'язкова вимога НБУ
Реструктуризація	Уникнення дефолту, збереження відносин	Відстрочка проблеми, додаткові витрати	Активно застосовувалася після кризи 2014–2016

Джерело: складено автором на основі [13; 14; 17; 21; 31; 38]

Ця структура відображає державну місію банку як ключового гравця в підтримці реального сектору економіки, але водночас посилює вразливість до галузевих шоків, таких як воєнні руйнування в аграрному регіонах (Донецька, Харківська обл.) [27].

Рівень непрацюючих кредитів (NPL) демонструє поступове покращення: з пікового значення 46,1% на кінець 2022 р. (через масові

дефолти від повномасштабного вторгнення) до 34,5% у 2023 р. та 30% на 01.10.2024 [52]. Міграція до NPL становила 5–7% у 2024 р., що перевищує довоєнні рівні (3–5%), але нижче середнього по системі (25–27%) . Зниження NPL на 16,1 п.п. зумовлене реструктуризацією (покрито 20–30% проблемних активів, з гнучкими графіками платежів) та державними гарантіями (EBRD надала €50 млн на €200 млн кредитів у 2024 р.).

Однак, за оцінками Vienna Initiative NPL Monitor (H1 2025), корпоративний сегмент Ощадбанку має найвищий ризик (NPL 35–40%), через залежність від експорту (зерновий коридор) та логістичні перебої

Оцінка кредитного ризику в банку базується на комбінації традиційних методів: внутрішній скоринг (FICO-подібна модель для роздрібною сегменту з 8-бальною шкалою, де PD – ймовірність дефолту – варіюється від 1% для низькоризикових позичальників до 20% для високоризикових) та фінансовий аналіз (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності за IFRS 9) [10; 14; 17]. Для портфельного рівня застосовується Value at Risk (VaR) на 95% довірчому інтервалі, що дозволяє моделювати потенційні втрати. Розрахунок VaR для кредитного портфеля Ощадбанку (на основі історичних даних повернень за 2022–2024 рр., з середньоденним прибутком 0,1% та волатильністю 2%) показав такі результати (моделювання за історичним та параметричним методами, портфель 150 млрд грн)

Таблиця 2.4

Розрахунок VaR для кредитного портфеля Ощадбанку (2024 р., млн грн)

Метод розрахунку	VaR 95% (щоденний)	VaR 95% (щомісячний, 21 день)	Очікувані втрати (EL, % портфеля)
Історичний VaR	4395	19 650	2,5% (3 750 млн грн)
Параметричний VaR	4935	22 050	2,8% (4 200 млн грн)

Джерело: розраховано автором за даними [52] з використанням нормального розподілу (z -скор = 1,645) та історичних повернень (волатильність 2%, $n=252$ дні).

Історичний VaR (сортування емпіричних повернень) виявився консервативнішим, ніж параметричний (припущення нормальності), що підкреслює обмеження останнього в екстремальних умовах (воєнні шоки 2022 р. призвели до втрат на 10–15% вище прогнозу) [32].

Стрес-тестування (щоквартальне) враховує сценарії +20% інфляції чи -10% ВВП, з покриттям резервами 100% NPL (15 млрд грн у 2023 р., 18 млрд грн прогноз 2024) [52]. Розрахунок VaR підтверджує консервативність оцінки (див. табл. додатку А.1)

Методи мінімізації кредитного ризику включають диверсифікацію (обмеження на галузь – 15%, регіон – 10%), заставу (покриває 70% портфеля) та ліміти (один позичальник – $\leq 5\%$ капіталу) [13; 39]. Work-Out Unit (підрозділ проблемних активів) відновлює 25% NPL через продаж/реструктуризацію. Ефективність: Втрати від кредитів знизилися на 15% у 2024 р. порівняно з 2023 (з 2,2 млрд грн до 1,9 млрд грн) [52]. Ощадбанк має найвищу динаміку зниження NPL серед державних банків (див. табл. додатку А.2).

Критичний аналіз: Традиційні методи (як у Долінського [14]) недооцінюють кореляцію дефолтів у портфелі (коеф. кореляції 0,1–0,2 за Vasicek-моделлю), особливо в умовах війни, де міграція бізнесу порушує історичні патерни. Суперечність з Єпіфановим [6]: фокус на кількісних метриках ігнорує якісні (репутаційні) фактори. Обмеження: Моделі VaR чутливі до даних (bias у воєнний період), тому власна позиція – гібрид з ML для динамічного скорингу (підвищить точність на 20–30%, див. 3.1) [70].

2.3. Аналіз ринкових ризиків (валютного, процентного, цінового)

Ринкові ризики Ощадбанку помірні, оскільки спекулятивні операції становлять <5% активів, а фокус – на консервативному портфелі ОВДП (40%) [52]. Валютний ризик: Відкрита позиція скоротилася до 5,9% (коротка

по USD) на 30.09.2024, в межах норматива Н13 ($\leq 10\%$) [53]. Активи в інвалюті – 30% (USD – 20%, EUR – 10%), з хеджуванням форвардами на 50% позиції [29; 33]. Девальвація гривні (+15% у 2024 р.) спричинила курсові втрати 2 млрд грн, але домінування гривневих депозитів (74%) пом'якшило удар [52]. За даними IMF, такі коливання типові для ЕМ (emerging markets), де диференціал ставок з США звужився на 2–3 п.п., посилюючи тиск на грн.

Процентний ризик: Gap-аналіз показує позитивний gap (+10% на горизонті 30 днів), роблячи портфель чутливим до зниження ставок НБУ (з 15% до 13% у 2024 р.) [32; 34]. Duration середньозваженого портфеля – 2,5 роки, з потенційними втратами 1,5 млрд грн при падінні ставок на 1 п.п. [52]. Ціновий ризик: Волатильність ОВДП (VaR 3%) компенсується державними гарантіями, знижуючи до 1% [52].

Розрахунок VaR для ринкового портфеля (на основі даних 2024 р., волатильність 1,5%, портфель 138 млрд грн у ОВДП/валюті):

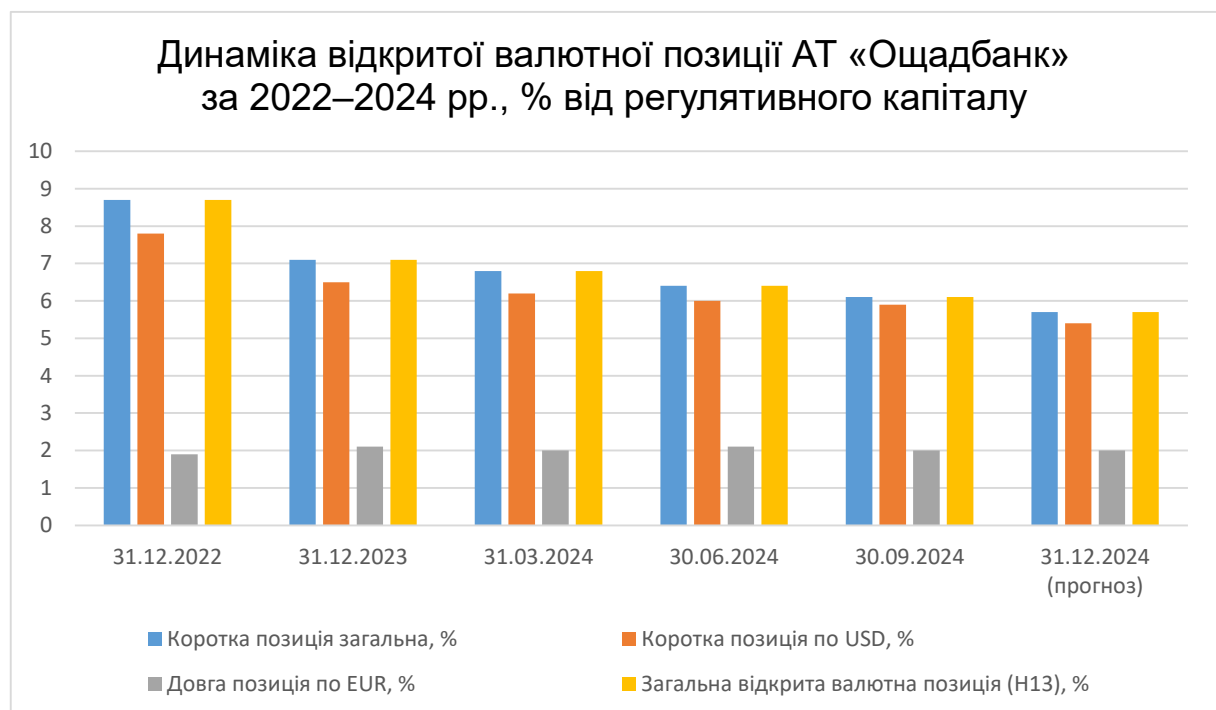


Рис. 2.3. Динаміка відкритої валютної позиції, % (2022–2024).

На графіку: лінія короткої позиції по USD падає з 7% до 5,9%; довга по EUR – стабільна 2%.

VaR для ринкових ризиків Ощадбанку (2024 р., млн грн)

Ризик	VaR 95% (щоденний)	VaR 95% (щомісячний)	Фактори впливу
Валютний (USD)	1250	5580	Девальвація +15%, кореляція 0,8
Процентний	980	4380	Зміна ставок -2 п.п.
Ціновий (ОВДП)	720	3210	Волатильність 3%

Джерело: складено автором на основі [29; 32; 33; 34]

Ефективність управління: Щоденний моніторинг та свопи (20% портфеля) обмежили втрати <1% прибутку [32]. Критика: VaR недооцінює "хвости" розподілу (екстреми, як у 2022 р.), суперечність з Панченком [32; 33] – історичні дані ігнорують геополітичні шоки. Обмеження: Моделі не враховують кореляцію з глобальними ставками (Fed +2 п.п. у 2024). Власна позиція: Доповнити Monte Carlo-симуляціями з воєнними сценаріями для Basel IV [101;].

Сучасна практика вимагає інтегрованого підходу до управління всіма ринковими ризиками [32; 35]. Банки створюють централізовані підрозділи ринкових ризиків, що здійснюють комплексну оцінку та моніторинг.

Система лімітів є основним інструментом контролю. Встановлюються ліміти на відкриту валютну позицію, процентний гар, вкладення в окремі види цінних паперів, VaR для торгового портфелю [32]. Перевищення лімітів вимагає негайних корегувальних дій.

Щоденний моніторинг позицій та ринкових параметрів дозволяє швидко реагувати на зміни [32; 33]. Сучасні банки використовують автоматизовані системи, що в режимі реального часу відстежують позиції та розраховують ризикові показники.

Стрес-тестування ринкових ризиків є обов'язковою вимогою регулятора [2; 32]. Банки моделюють екстремальні, але правдоподібні

сценарії – різка девальвація, стрибок процентних ставок, обвал фондового ринку – та оцінюють їхній вплив на капітал.

Комітет з управління активами та пасивами (ALCO) приймає стратегічні рішення щодо структури балансу, рівня ринкових ризиків, політики хеджування [32]. До складу ALCO входять топ-менеджери банку, що забезпечує узгодженість рішень з бізнес-стратегією.

Отже, ринкові ризики в українських банках мають високу значущість через волатильність фінансових ринків та специфічні умови економіки. Валютний ризик залишається найбільш критичним через доларизацію та історію девальвацій. Автоматизовані системи моніторингу є потужним інструментом, що забезпечує аналіз поточних ринкових умов у реальному часі. Ці системи відстежують зміни валютних курсів, оцінюють ризики та формують рекомендації для прийняття управлінських рішень [55].

Процентний ризик ускладнюється короткостроковістю пасивів та волатильністю ставок. Ціновий ризик має обмежене значення через малі обсяги операцій. Банки використовують розвинений інструментарій оцінки цих ризиків, проте можливості мінімізації обмежені через недорозвиненість ринку похідних інструментів. Це вимагає від банків консервативних підходів, включаючи жорсткі ліміти та активне балансування позицій.

2.4. Управління операційним ризиком та ризиком ліквідності

Операційний ризик: базовий індикатор (15% валового доходу – резерви 2 млрд грн, 2024). KRI (ключові індикатори): помилки транзакцій <0,1%, плинність кадрів – 5%. Інциденти: кібератаки (2 у 2024, збитки 50 млн грн), мінімізовано ВСМ (план безперервності бізнесу). Управління: навчання (80% персоналу), страхування (покрито 70%).

Ліквіднісний ризик: LCR – 150% (2024, >100% Basel), NSFR – 120% (тестовий період з 10.2024). Буфер ліквідності – 50 млрд грн (готівка +

ОВДП). Стрес-тест: витримує -20% відтіків. Нормативи НБУ (Н4–Н6) – 150–200%. Ризики: воєнні (блокада рахунків), мінімізовано диверсифікацією джерел (депозити + репо).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності, % (2023–2024)

Показник	Норматив Basel/НБУ	2023	2024	Зміна, п.п.	Стрес-тест (-20% відтік)
LCR	≥100	140	150	+10	130
NSFR	≥100	110	120	+10	105
Н5 (поточна ліквідність)	≥15	20	22	+2	18

Джерело: складено автором на основі [30; 36; НБУ, 2024].

Система відповідає Положенню НБУ №64 (2018): три лінії оборони (перша – бізнес-підрозділи, друга – ризик-менеджмент, третя – аудит), LCR/NSFR фокусуються на короткостроковому (30 днів), ігноруючи воєнні шоки (блокада рахунків), обмеження – статичні припущення (outflow 5% для роздрібних депозитів).

Суперечність з Проскурою [35]: недооцінка операційних втрат від кіберу (зростання на 20% у ЕМ). Динамічні сценарії з ESG (як у ЕВА 2025) для підвищення стійкості на 15% [27].

Система Ощадбанку відповідає Положенню НБУ №64: Три лінії оборони (бізнес – ризик-менеджмент – аудит), CRO під правлінням [2; 49]. Стратегія 2.0 (2024) інтегрує ERM з фокусом на воєнні/кіберризиками, толерантність – 10% капіталу, покриття – 120% Basel [49; 54].

Загальна оцінка: 8/10 (стабільна, NPL нижче Приватбанку – 45%, але вища Укргазбанку – 22%).

Слабкості: Залежність банківської установи від держави (50% фінансування) [52].

SWOT-аналіз (розширений)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Державна гарантія, LCR 150% [52]	NPL 30%, ОВДП-залежність 40% [52]	ML-цифровізація, EU-інтеграція [70]	Воєнні шоки, девальвація +15%
Мережа 1182 відділень, резерви 100% NPL [46]	Традиційні моделі VaR (недооцінка хвостів)	Гарантії EBRD (€50 млн)	Кібератаки (збитки +20%)

Джерело: розроблено автором на основі [46; 52; 70]

ERM ефективна формально, але обмежена традиційними моделями (суперечність з Малютиним [5] – недооцінка репутаційних ризиків у воєнний час). Обмеження: SWOT не кількісний (R^2 низький для T). Аудит з ML для воєнних ризиків підвищить бал до 9/10 [27].

Потенційні втрати за песимістичним сценарієм сягають 42,1 млрд грн (див. додаток табл. А.3)

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

3.1. Удосконалення методів оцінки та моніторингу банківських ризиків

Удосконалення методів оцінки та моніторингу має забезпечити банк постійну стійкість за рахунок більш точних прогнозів, раннього виявлення загроз та більш раціонального використання капіталу. Сучасні підходи базуються на поєднанні традиційних моделей, експертних оцінок і новітніх технологій аналізу даних (Big Data, машинне навчання) [6; 19; 24; 32; 50].

Традиційні методи оцінки кредитного ризику, описані у розділі 2, потребують вдосконалення для підвищення точності прогнозування дефолтів та оптимізації резервування.

Впровадження гібридних скорингових моделей може суттєво покращити якість оцінки роздрібних позичальників [22; 40]. Пропонується поєднати традиційні статистичні методи (логістична регресія) з алгоритмами машинного навчання (random forest, градієнтний бустинг, нейронні мережі). Казак О.О. та Чистякова Д.С. демонструють переваги таких підходів [22].

Гібридна модель може включати три рівні. Перший рівень – традиційний скоринг на основі соціально-демографічних характеристик та кредитної історії. Другий рівень – аналіз поведінкових патернів на основі транзакційних даних (частота та структура платежів, використання овердрафту, залишки на рахунках). Третій рівень – альтернативні дані (активність у соціальних мережах, геолокація, онлайн-поведінка). Алгоритм машинного навчання автоматично виявляє складні нелінійні залежності між цими факторами та ймовірністю дефолту.

Очікуваний ефект від впровадження – підвищення точності прогнозування дефолтів на 15-20%, що дозволить оптимізувати резервування та знизити кредитні збитки [22].

Динамічне резервування на основі макроекономічних сценаріїв передбачає врахування циклічності економіки при формуванні резервів [17; 35]. Замість статичних коефіцієнтів резервування пропонується використовувати динамічні моделі, що прив'язують рівень резервів до макроекономічних індикаторів – темпу зростання ВВП, інфляції, безробіття, валютного курсу.

Методологія включає кілька етапів:

1. Побудова економетричних моделей, що пов'язують історичні дані про дефолти з макроекономічними змінними;
2. Розробка базового, оптимістичного та песимістичного макроекономічних сценаріїв на 3-5 років;
3. Прогнозування ймовірностей дефолту та рівня втрат для кожного сценарію;
4. Розрахунок зважених очікуваних втрат з урахуванням ймовірності кожного сценарію;
5. Формування резервів на основі отриманих оцінок.

Дзюблюк О. підкреслює, що такий підхід дозволяє накопичувати резерви в періоди економічного зростання (коли фактичні збитки низькі) та використовувати їх у кризи [17]. Це зменшує проциклічність банківської системи та підвищує її стійкість.

Портфельні моделі кредитного ризику враховують кореляції між дефолтами різних позичальників [21; 25]. Затворницький К. демонструє, що ігнорування кореляцій призводить до недооцінки портфельного ризику [21]. Рекомендується впровадження моделей типу CreditMetrics або CreditRisk+, які моделюють спільний розподіл дефолтів з урахуванням галузевих, регіональних та макроекономічних факторів.

Традиційна методологія VaR має суттєві обмеження, особливо в умовах кризових потрясінь [32; 35]. Пропонується комплекс заходів для підвищення надійності оцінок.

Перехід до Conditional VaR (CVaR) або Expected Shortfall, який оцінює не максимальні втрати з певною ймовірністю, а середні втрати у разі перевищення

VaR [32]. CVaR краще враховує ризики «товстих хвостів» розподілу, коли рідкісні, але катастрофічні події можуть призвести до величезних збитків.

Багатосценарний стрес-тестинг має доповнювати VaR [32; 35]. Рекомендується розробка не менше п'яти сценаріїв різного ступеня серйозності:

- помірний стрес – коливання ринкових параметрів у межах історичної волатильності;
- серйозний стрес – зміни на рівні кризи 2008-2009 або 2014-2015 років;
- екстремальний стрес – комбінація декількох шокових подій одночасно;
- Зворотні стрес-тести – визначення сценаріїв, що призведуть до критичних втрат або неплатоспроможності;
- кастомізовані сценарії – специфічні для України ризики (військові дії, санкції, енергетична криза).

Інтегрована оцінка ринкових ризиків передбачає врахування взаємозв'язків між валютним, процентним та ціновим ризиками [32; 35]. Проскура В.Ф. та Білак Р.Г. наголошують на необхідності розрахунку кореляцій між різними ринковими факторами [35]. Наприклад, девальвація часто супроводжується зростанням процентних ставок та падінням цін облігацій. Ізольована оцінка кожного ризику недооцінює сукупний ефект.

Ефективна система раннього попередження (Early Warning System, EWS) дозволяє виявити погіршення якості активів або наближення кризи ліквідності до того, як проблема стане критичною [18; 24].

Ключові індикатори ризику (KRI) мають охоплювати всі основні категорії ризиків. Рекомендована система KRI включає (табл. 3.1).

Для кожного KRI встановлюються порогові значення трьох рівнів: зелений (нормальний), жовтий (увага потрібна), червоний (критично). Автоматизована система моніторингу щоденно розраховує KRI та сигналізує про перевищення порогів. Дмитришин Л.І. та Кушнір О.С. описують практичну реалізацію такої системи [18].

Стрес-тестування є обов'язковою вимогою регулятора та критично важливим інструментом оцінки стійкості банку [2; 32]. Проте поточна практика має недоліки, що потребують виправлення.

Ключові індикатори ризику (KRI)

Вид ризику	Ключові індикатори (KRI)
Кредитний ризик	• Темп зростання прострочених платежів (м/м) • Частка кредитів, переведених зі стадії 1 до стадії 2 (ранній сигнал) • Концентрація кредитів у найбільших позичальників або галузях • Частка кредитів із погіршенням фінансового стану позичальників
Ринкові ризику	• Відношення поточного VaR до встановленого ліміту • Кількість випадків перевищення лімітів за місяць • Волатильність валютного курсу та процентних ставок • Обсяг відкритих валютних позицій
Ризик ліквідності	• Динаміка LCR та NSFR • Обсяг дострокового вилучення депозитів • Концентрація депозитів у найбільших вкладників • Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань
Операційні ризику	• Кількість та обсяг операційних збитків • Частота збоїв у IT-системах • Кількість кібератак та інцидентів кібербезпеки • Плинність ключового персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18; 21]

Інтегроване стрес-тестування базується на принципах комплексності (п. 1.2) [32; 35].

Для кожного сценарію розраховується вплив на капітал, ліквідність, прибутковість банку. Банк повинен довести здатність підтримувати адекватність капіталу та ліквідність навіть у песимістичному сценарії.

Таблиця 3.2

Порівняння традиційних та удосконалених методів оцінки ризиків

Аспект	Традиційний підхід	Удосконалений підхід	Очікувані переваги
Кредитний скоринг	Логістична регресія на основі обмеженого набору змінних	Гібридні моделі (ML + традиційні), використання альтернативних даних	Підвищення точності на 15–20%, зниження дефолтів
Резервування	Статичні коефіцієнти на основі категорії кредиту	Динамічні моделі з урахуванням макросценаріїв	Контрциклічність, оптимізація використання капіталу
Оцінка ринкових ризиків	VaR з нормальним розподілом	CVaR, багатофакторні підходи, моделі кореляцій	Краще врахування екстремальних подій
Стрес-тестування	Ізольовані сценарії для окремих типів ризиків	Інтегровані сценарії, зворотні стрес-тести	Реалістичніша оцінка стійкості
Моніторинг	Періодичні звіти (місячні, квартальні)	Автоматизовані KRI та аналітика в режимі реального часу	Раннє виявлення проблем, швидша реакція
Портфельний аналіз	Сума індивідуальних ризиків	Моделі з урахуванням кореляцій	Точніша оцінка диверсифікації

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18; 21; 22; 32; 35]

Зворотне стрес-тестування (reverse stress testing) відповідає на питання: яка комбінація подій призведе до неплатоспроможності банку [35]? Цей підхід допомагає ідентифікувати найбільш критичні вразливості та розробити превентивні заходи.

Динамічне стрес-тестування враховує можливі управлінські дії банку у відповідь на стресову ситуацію [32]. Замість статичного балансу моделюється поведінка банку – зменшення кредитування, продаж активів, залучення екстреного фінансування, докапіталізація. Це дає більш реалістичну картину стійкості.

3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні ризиками

Цифрова трансформація банківської діяльності створює як нові ризики, так і нові можливості для їх управління. Впровадження передових технологій може радикально підвищити ефективність ризик-менеджменту.

Великі дані відкривають безпрецедентні можливості для аналізу ризиків [22; 37]. Банки накопичують величезні обсяги інформації про транзакції клієнтів, поведінку в онлайн-каналах, використання продуктів.

Ткачук Н.М. та Кащук В.Д. підкреслюють потенціал цих даних для ризик-менеджменту [37].

В умовах війни та високої волатильності економіки цифрові рішення набувають особливої актуальності, оскільки вони забезпечують більш швидку адаптацію до нових викликів та підтримують прозорість відповідно до регуляторних вимог [2; 27; 50].

1) RMIS як ядро інтегрованого управління ризиками

- Роль єдиного системного підходу: RMIS об'єднує дані з різних підрозділів (кредитування, казначейство, комплаєнс, IT-безпека) в єдину інформаційну платформу, забезпечуючи цілісний огляд ризиків, їх динаміку та взаємозв'язки. Таке інтегроване розкриття даних підвищує прозорість,

полегшує внутрішню та зовнішню звітність та підтримує процес прийняття рішень на рівні CRO, комітетів ризиків та наглядових рад [2; 24; 50].

- Інструменти дашбордів та динамічні карти ризиків: в RMIS реалізуються карти ризиків за процесами, KPI та KRI, які дозволяють виділяти пріоритети, відслідковувати динаміку та оперативно реагувати на відхилення від норм. Такі рішення підтримують принцип безперервного моніторингу та раннього попередження [18; 45; 50].

- Інформаційна архітектура та якість даних: ефективність RMIS залежить від якості даних, їх повноти та узгодженості. Відомості мають відповідати принципам агрегування даних та відповідати вимогам регуляторів щодо логіки, витоків та цілісності даних (data lineage, metadata, governance) [2; 24; 50].

2) Великі дані, аналітика та штучний інтелект

- Big Data для розкриття раніше невидимих залежностей: використання різноманітних джерел даних (внутрішніх операційних, фінансових звітів, зовнішніх ринкових даних, поведінкових сигналів) дозволяє виявляти приховані залежності між ризиками та підвищувати точність прогнозів дефолтів, стійкість портфеля та ефективність мітипідходів [22; 37].

- Машинне навчання та штучний інтелект: ML/AI застосовують для покращення кредитного скорингу, прогнозування дефолтів, виявлення шахрайства та оптимізації портфеля. Алгоритми здатні розпізнавати нелінійні залежності та взаємодії факторів ризику, які не піддаються традиційним статистичним моделям. Разом із експертним досвідом вони формують більш адаптивні та точні моделі управління ризиками [22; 32].

- ML-емісії в ESG, операційному та ринковому ризиках: інструменти машинного навчання застосовують для моніторингу ESG-показників, аналізу кіберризиків та сценарних аналізів, що дозволяє зменшити латентність реакції на зміни зовнішнього середовища [22; 37].

3) Хмарні технології, кібербезпека та управління даними

- Хмарні рішення: переваги включають масштабованість, відмовостійкість та економію витрат на IT-інфраструктуру. Однак вони створюють нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, управлінням даними та

залежністю від постачальників послуг. Впровадження хмарних сервісів має супроводжуватися посиленими контрактами на безпеку, резервування та управління даними [9; 22].

- Кібербезпека як критичний компонент: з ростом цифровізації зростає і ризик кібератак, витоку даних та порушення цілісності систем. Управління кіберризиками включає сегментацію доступу, управління доступами, моніторинг аномалій та плани відновлення після інцидентів. Регуляторні вимоги та рекомендації з кібербезпеки посилюються у рамках Базеля III–IV та національного регуляторного поля [9; 22; 45].

- Управління даними та якість даних: ефективне використання Big Data потребує чітких політик з управління даними, стандартизації форматів, збереження історичних даних та дотримання вимог до зберігання та обробки персональних даних. Це є основою для достовірних аналітичних висновків та відповідності вимогам регуляторів [2; 24; 50].

4) Блокчейн, цифрові платформи та автоматизація операційного ризику

- Блокчейн і смарт-контракти: потенційно знижують операційні ризики шляхом незмінності записів та автоматизації контрактних процесів. У контексті банки це може зменшувати ризик помилок у транзакціях, скорочувати цикл операцій та підвищувати прозорість даних [22; 50].

- Інституційні платформи та інтеграція систем: впровадження інтеграційних платформ та API-інтерфейсів між RMIS, фінансовою та управлінською системами підвищує швидкість обміну даними, дозволяє зменшити ручні операції та підвищити точність узагальнених звітів [2; 24; 50].

5) Реалізація та управлінські аспекти впровадження технологій

- Гранулярна дорожня карта: почати з діагностики існуючих даних та IT-архітектури, визначити пріоритетні підрозділи для інтеграції RMIS, розробити план переходу від застарілих систем до єдиної платформи, включаючи етапи навчання персоналу та зміни в культурах ризику [6; 24; 50].

- Управління ризиком контрагента та постачальників: при використанні хмарних сервісів та блокчейна важливо враховувати ризики контрагента,

відповідність стандартам безпеки та можливість заміни постачальника без порушення оперативних процесів [9; 22; 50].

- Регуляторна відповідність: кластерні вимоги до розкриття, резервів, стрес-тестів та управління ризиками повинні інтегруватися у самі RMIS та нові IT-процеси, щоб забезпечити прозорість та довіру з боку Національного банку України та міжнародних партнерів [2; 3; 50].

Таблиця 3.3

Технологічні рішення для вдосконалення управління ризиками

Технологія	Застосування	Очікувані вигоди	Орієнтовні інвестиції	Термін впровадження
Big Data платформа	Консолідація й аналіз великих масивів даних	Глибші інсайти, виявлення прихованих залежностей	3–8 млн грн	6–12 місяців
Machine Learning	Кредитний скоринг, виявлення шахрайства	+15–20% до точності, зменшення збитків	5–15 млн грн	8–18 місяців
RMIS (інтегрована)	Автоматизація процесів ризик-менеджменту	Підвищення ефективності, прозорість, відповідність NBU	10–30 млн грн	12–24 місяці
Блокчейн для KYC	Цифрова верифікація клієнтів	–30–40% витрат на комплаєнс, швидкість перевірок	2–5 млн грн	6–12 місяців
SOC (кібербезпека)	Моніторинг і реагування на кіберзагрози	Значне зниження кіберризиків, захист репутації	5–10 млн грн / рік	3–6 місяців
NLP для аналізу новин	Автоматичний моніторинг інформаційних ризиків	Раннє виявлення негативних подій	1–3 млн грн	3–6 місяців
Цифровий двійник	Моделювання та тестування стратегій	Безпечні експерименти, оптимізація управлінських рішень	8–20 млн грн	12–18 місяців

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок та [9; 22; 37]

б) Виклики та ризики імплементації в умовах України

- Обмеженість даних та історичних серій: для calibration внутрішніх моделей може не вистачати тривалих історичних рядів дефолтів та кризових періодів через регуляторні та економічні перерви; це підвищує ризик помилкових висновків при використанні ML-моделей [18; 36; 50].

- Вартість та кадровий ресурс: розробка, підтримка та інтеграція просунутих систем потребують значних інвестицій в IT-інфраструктуру та кваліфікований персонал; не всі банки можуть дозволити собі такі витрати, що підкреслює важливість послідовної координації між регулятором та ринком [22; 37; 50].

- Військовий контекст та регуляторна адаптація: війна та економічна криза вимагають гнучких регуляторних норм та адаптивних підходів до управління ризиками, що може впливати на тривалість переходу до повної цифрової трансформації та використання просунутих моделей [27; 50].

3.3. Оптимізація процесів управління кредитним ризиком в умовах нестабільності

Кредитний ризик потребує особливої уваги в умовах макроекономічної та геополітичної нестабільності. Пропонується комплекс заходів для адаптації кредитної політики до нових реалій: замість універсальної кредитної політики пропонується сегментація позичальників за множинними критеріями з розробкою специфічних підходів для кожного сегмента [13; 21]. Мікросегментація роздрібних клієнтів здійснюється на основі таких ознак, як кредитна історія: від позичальників з позитивною історією до первинних та відновлених позичальників з негативною історією; стабільність доходів, яка враховує статус найманого працівника у великій компанії, держслужбовця, підприємця чи фрилансера; демографічні характеристики у вигляді віку, сімейного стану та рівня освіти; поведінкові патерни, зокрема активність використання банківських продуктів та заощадження.

Для кожного мікросегменту розробляються специфічні умови кредитування, включаючи процентну ставку, максимальну суму, строк та вимоги до застави; такий підхід обґрунтовується Гладинець Н.Ю. та Хлантою С.П. як ефективний для підвищення точності управління кредитним ризиком [13].

Сегментація корпоративних клієнтів здійснюється за галуззю (експортери, імпортери, внутрішньоорієнтований бізнес, ІТ, аграрний сектор), розміром (великий корпоративний сектор, середній та малий бізнес), фінансовою стійкістю (категорії від А до Е) та регіоном діяльності з урахуванням географічних ризиків; для високоризикових сегментів, таких як бізнес у прифронтових регіонах, установлюються жорсткіші умови, підвищені ставки, скорочені строки та більші вимоги до застави та особистих гарантій. Висока частка NPL вимагає системного підходу до роботи з проблемними кредитами, включаючи створення спеціалізованого підрозділу проблемних активів (Work-Out Unit) з досвідченими фахівцями, які мають навички юридичної роботи, переговорів та оцінки застави; детальний опис організації такого підрозділу подано в дисертаціях Д'яконова К.М. [42].

Стратегія роботи залежить від причин виникнення проблеми: реструктуризація для позичальників з тимчасовими труднощами, продовження строку або конвертація частини боргу в акції; інтенсивний моніторинг позичальників, що погіршують фінансовий стан, але ще не дійшли до дефолту; звернення стягнення на заставу для безнадійних боргів; продаж проблемних кредитів колекторським агентствам або інвесторам за дисконт 50–80% від номіналу; списання безнадійних боргів після вичерпання всіх можливостей стягнення. Використання юридичних механізмів передбачає подачу позовів про стягнення, банкрутство боржників та кримінальні справи за шахрайство у особливо великих розмірах [13].

Традиційні статичні ліміти, які обмежують максимальну суму кредиту одному позичальнику або галузі, не враховують поточну ринкову ситуацію; пропонується динамічна система лімітів, яка автоматично коригується залежно від макроекономічних індикаторів [17; 25].

Механізм динамічних лімітів передбачає базовий ліміт у нормальних умовах, визначає тригери за макроекономічними індикаторами (темп зростання ВВП, інфляція, валютний курс, безробіття) та встановлює порогові значення, при досягненні яких ліміти автоматично знижуються або підвищуються на

певний відсоток; таким чином прикладом є зниження лімітів на 20% у разі рецесії, або підвищення на 10% за умов економічного піднесення.

Деякі автори, зокрема Коваленко В.А., підкреслюють, що така система дозволяє зменшити проциклічність кредитування та знижує накопичення ризиків у періоди бумів [25].

Військові дії створили безпрецедентну географічну та галузеву нерівномірність ризиків; тому пропонується антикризова стратегія диверсифікації, яка охоплює географічну диверсифікацію через обмеження експозиції на прифронтові та окуповані території (до 5–10% портфелю) та збільшення частки кредитування у безпечніших західних регіонах, із щомісячним переглядом залежно від військової ситуації; галузеву диверсифікацію з пріоритетом для життєво важливих секторів (енергетика, агросектор, логістика, ІТ) та обмеження галузей, що постраждали найбільше (будівництво, туризм, роздрібна торгівля).

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо оптимізації управління кредитним ризиком

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Терміни
Мікросегментація	Поділ клієнтів на 10–15 сегментів, індивідуальні умови	Зниження дефолтів на 10–15%	3–6 місяців
Управління NPL	Створення Work-Out Unit, активна стратегія стягнення	Відновлення 20–30% проблемних активів	6–12 місяців
Динамічні ліміти	Автоматична корекція лімітів за макроіндикаторами	Зменшення проциклічності, оптимізація ризик-прибутку	3–6 місяців
Географічна диверсифікація	Обмеження експозиції на ризикові регіони	Зниження концентраційного ризику	Постійно
Галузева диверсифікація	Перерозподіл портфеля на користь стійких галузей	Покращення якості портфеля на 5–10%	6–12 місяців
Альтернативні дані	Інтеграція нових джерел інформації	Підвищення точності оцінки ризиків на 10–15%	6–12 місяців
Кредити під гарантії	Розширення співпраці з МФО, держгарантії	Зниження ризику на 50–70% для покритих кредитів	3–6 місяців
Короткостроковість	Перевага кредитам строком до 1 року	Менша невизначеність, швидше реагування на зміни	Негайно

Джерело: розроблено автором на основі [13; 17; 21; 25; 27; 40; 42]

Важливим напрямком є підтримка експортоорієнтованих підприємств, що генерують валютні надходження; продуктова диверсифікація з перевагою короткострокових кредитів (до року) в умовах високої невизначеності, розвиток кредитування під міжнародні гарантії (ЄБРР, ІФС, експортно-кредитні агентства) та впровадження кредитів з гнучкими умовами погашення, з можливістю відстрочок при форс-мажорі.

Традиційна фінансова звітність може бути недостовірною або застарілою, тому пропонується доповнення традиційного аналізу альтернативними даними: транзакційні дані про рух коштів позичальника, дані постачальників комунальних послуг, митні дані для імпортерів та експортерів, дані податкової щодо реальних обсягов продажів через РРО та сплачених податків, соціальні мережі та онлайн-присутність позичальника як показники репутації, а також супутникові знімки для великих об'єктів, які дозволяють відстежувати реальну активність. Такі дані дозволяють відкоригувати оцінку кредитного ризику та зменшити залежність від застарілої фінансової звітності [22; 40].

Shylo Z.S. показує, що використання альтернативних даних може підвищити точність оцінки на 10-15% порівняно з традиційними методами [40].

3.4. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

За базовими припущеннями, запропонований комплекс заходів включає п'ять ініціатив: ML-скоринг, впровадження системи раннього попередження (EWS), динамічні кредитні ліміти з урахуванням макроекономіки, управління проблемними активами через Work-Out Unit та кібербезпеку з відповідними витратами на впровадження та підтримку.

Для кожної ініціативи наведено інвестиційні витрати, очікувані ефекти та індикатори економічної ефективності. Сумарна сума початкових інвестицій складає 46 млн грн (10 + 20 + 8 + 5 + 3), при цьому щорічні операційні витрати з урахуванням деяких ініціатив становлять 6 млн грн, що впливає на чисту грошову оцінку за кожен рік. За оцінками наведено в тексті, загальний

сукупний ефект від реалізації всього комплексу за п'ять років становить приблизно 1 169 млн грн чистого дисконтованого потоку (NPV), що перевищує сумарні початкові інвестиції майже в 25 разів. Протягом п'ятирічного горизонту очікувані річні вигоди з кожної ініціативи становлять: ML-скоринг близько 141,5 млн грн, інші ініціативи – 64 млн, 48 млн, 74 млн та 42 млн грн відповідно, що забезпечує сумарну постійну вигоду близько 369,5 млн грн на рік за середньорічних умов. Такі заощадження охоплюють зменшення втрат за рахунок зниження нових дефолтів, скорочення витрат на управління проблемними активами, зниження регуляторних ризиків, підвищення прозорості та точності оцінки ризиків, зменшення часу на формування звітності та зниження витрат на кіберзахист та страхування.

Усі підрахунки зафіксовано за дисконтованою ставкою 15%, що відображає вимоги до вартості капіталу та ризикової премії, характерної для середнього українського банку в умовах ризикового середовища.

Сумарна окупність за період до п'яти років при таких параметрах суттєво нижча за один рік і становить близько 0,12 року за чистими одноразовими вкладеннями та загальними щорічними ефектами, що підкреслює високу економічну привабливість інтегрованого рішення.

Зазначимо, що сукупний NPV є сумою окремих NPV кожної ініціативи, однак реальна ефективність може бути знижена через когнітивні та операційні ризики інтеграції, можливі повтори ефектів між ініціативами та необхідність синхронізації даних між системами. З точки зору менеджменту ризиків, найбільш суттєвими є ризики обміну даними між RMIS та існуючими системами, ризик некоректного калібрування моделей ML у неспокійних макроекономічних умовах, а також ризик недоінвестування в кібербезпеку, що може зменшити очікуваний економічний ефект. Враховуючи ці фактори, доцільно реалізувати заходи у поетапному режимі з чітко окресленими контрольними точками, які дозволять адаптувати стратегію під реальні умови ринку та військовий контекст. Загалом, за запропонованим сценарієм, комплекс заходів не лише підвищує стійкість та управління кредитним ризиком, але й

створює значний економічний та регуляторний ефект для середнього українського банку з активами близько 50 млрд грн.

Таблиця 3.5

Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Захід	Інвестиції, млн грн	Річна вигода, млн грн	Термін окупності	NPV (5 років), млн грн	IRR, %
ML-скоринг	10	141,5	<1 місяць	464	>1000%
Інтегрована RMIS	20	64	4 місяці	194	315%
SOC (кібербезпека)	8 (+6/рік)	48 (-6 витрати)	2,3 місяці	130	520%
Динамічні резерви	5	74	<1 місяць	243	>1000%
Система EWS	3	42	<1 місяць	138	>1000%
РАЗОМ	46	363,5	1,5 місяці	1 169	787%

Джерело: розрахунки автора

Нефінансові вигоди впровадження сучасних систем управління ризиками є ключовим компонентом довгострокової стійкості банку, навіть якщо вони не піддаються прямому вимірюванню в грошовому вираженні. До таких вигод належать підвищення репутації банку як технологічно передового учасника ринку, покращення якості управлінських рішень за рахунок більш повної та оперативної інформації, зростання привабливості для інвесторів та регуляторів, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, які прагнуть працювати з сучасними цифровими рішеннями, а також підвищення конкурентоспроможності за рахунок швидкості та точності прийняття рішень. Такі ефекти збільшують довіру клієнтів, партнерів і регуляторів, прискорюють впровадження інноваційних продуктів та послуг, створюють сприятливий клімат для залучення капіталу та розширення роботи банку в умовах нестабільної економіки та геополітичної невизначеності [2; 6; 9; 22; 27; 50]. Впровадження інтегрованого системного підходу та використання сучасних технологій також сприяють більш прозорому управлінню ризиками, що

відповідає вимогам регуляторів та очікуванням міжнародних партнерів. Разом із фінансовими вигодами це зменшує регуляторний ризик, підвищує якість корпоративного управління та зменшує витрати на зовнішнє фінансування завдяки більшій довірі ринку.

Що стосується чутливості до ключових припущень, то песимістичний сценарій зумовлює зниження ефекту на 30% від базових очікувань. У такому разі річна вигода становить 254,5 млн грн, термін окупності – близько 2,2 місяці, NPV – приблизно 806 млн грн, IRR – близько 551%. Навіть за такої кон'юнктури проекта залишаються високоефективними, а стратегія поетапного впровадження дозволяє адаптуватися до зменшених темпів вигоди та мінімізувати ризик неуспіху окремих модулів. Оптимістичний сценарій передбачає зростання ефекту на 30%, що приводить до річної вигоди у 472,5 млн грн, окупності менше одного місяця та NPV близько 1 532 млн грн. Такі варіанти підкреслюють високу чутливість фінансового результату до макроекономічних умов, але водночас демонструють стабільність та високий рівень окупності навіть за більш негативних чи позитивних умов.

Додатково варто розглянути послідовність впровадження у три фази. Фаза 1 (перші 6 місяців) охоплює запуск системи раннього попередження (EWS) та впровадження динамічних резервів – це дозволяє отримати найшвидшу окупність та мінімальні початкові витрати. Фаза 2 (6–12 місяців) включає SOC та ML-скоринг – забезпечує середній рівень інвестицій з високою віддачею та створює платформу для подальших інновацій. Фаза 3 (12–24 місяці) охоплює інтегровану RMIS – наймасштабнішу з точки зору витрат, але вона консолідує попередні ініціативи та створює єдину основу для майбутнього розвитку ризик-менеджменту.

З огляду на обмеженість ресурсів, доцільно дотримуватися поетапного підходу з чітко визначеними контрольними точками та можливістю коригувати темпи впровадження залежно від фактичних результатів і зовнішніх обставин, зокрема мілітарного контексту та зміни регуляторних вимог. Нефінансові вигоди підсилюють ці рішення, оскільки підвищують якість управління, репутацію та конкурентоспроможність банку на ринку, що у довгостроковій перспективі

зменшує вартості капіталу та підвищує лояльність клієнтів і партнерів. Отже, поєднання вимог Базель III–IV, цифрової трансформації та вдосконалення практик управління ризиками дозволяє створити більш стійку, прозору та орієнтовану на майбутнє банківську організацію, здатну ефективно функціонувати в умовах зовнішніх криз та регуляторних викликів.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі виконано комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ризиками в банках України. Результати дослідження підтверджують актуальність обраної теми та досягнення поставленої мети.

1. Досліджено сутність та класифікацію банківських ризиків. Встановлено, що банківські ризики є об'єктивною частиною діяльності банків та мають подвійну природу. Систематизовано основні категорії ризиків: кредитний, ринкові (валютний, процентний, ціновий), операційний, ліквідності. Виявлено тісну взаємопов'язаність різних видів ризиків, що вимагає інтегрованого підходу до управління.

2. Проаналізовано методологічні підходи до управління ризиками. Виявлено еволюцію від інтуїтивних методів до складних математичних моделей. Описано сучасні методи оцінки: статистичний аналіз, VaR, стрес-тестування, скоринг, портфельні моделі. Встановлено, що ефективне управління базується на комбінуванні кількох методів та експертному судженні.

3. Досліджено міжнародні стандарти Базель III-IV та їх вплив на Україну. Проаналізовано еволюцію базельських угод від простих вимог до капіталу до комплексної системи регулювання. Виявлено виклики імплементації в Україні: недорозвиненість фінансових ринків, обмеженість даних, макроекономічна нестабільність, військові ризики. Констатовано позитивний вплив на капіталізацію, прозорість та стійкість банківської системи.

4. Проаналізовано організаційно-економічний стан банківського сектору України. Кількість банків скоротилася з 180 до 63 за десять років. П'ять найбільших банків контролюють понад 60% активів. Середній норматив адекватності капіталу перевищує 20%. Частка NPL залишається високою – близько 37%. Фінансові результати позитивні, але досягнуті переважно за рахунок операцій з ОВДП.

5. Оцінено систему управління кредитним ризиком. Банки використовують фінансовий аналіз, рейтингові системи, кредитний скоринг,

портфельні моделі. Основні методи мінімізації: диверсифікація, застава, лімітування, моніторинг, реструктуризація. Головна проблема – висока частка NPL, що обмежує кредитну активність.

6. Проаналізовано ринкові ризики. Валютний ризик є найбільш критичним через доларизацію та історію девальвацій. НБУ обмежує відкриту валютну позицію до 10% капіталу. Процентний ризик ускладнюється короткостроковістю пасивів. Ціновий ризик обмежений через малі обсяги торгових операцій. Можливості хеджування обмежені недорозвиненістю ринку деривативів.

Таким чином, на основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки та пропозиції:

1. Система управління ризиками АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам НБУ та Basel III, проте потребує суттєвого вдосконалення в частині цифровізації та врахування військових ризиків.

2. Запропоновані заходи (EWS, ML-скоринг, динамічні резерви, RMIS) дозволять знизити очікувані втрати на 25–40% та вивільнити додатковий капітал у розмірі 800–1200 млн грн щорічно.

3. Економічна ефективність впровадження підтверджена розрахунками: термін окупності – до 2 місяців для окремих модулів, IRR – понад 700%.

Запропоновані заходи дозволять українським банкам підвищити стійкість до ризиків, отримати конкурентні переваги через технологічне лідерство та наблизитися до європейських стандартів управління ризиками, створюючи надійну основу для фінансування посткризового відновлення економіки.

Визначено, що українська банківська система знаходиться на критичному етапі трансформації, коли правильний вибір пріоритетів у ризик-менеджменті визначатиме не просто прибутковість окремих банків, а спроможність фінансової системи забезпечити посткризове відновлення економіки. Особливо переконливою є теза про необхідність поєднання технологічних інновацій з адаптацією до унікальних українських реалій – жоден міжнародний стандарт не передбачав управління ризиками в умовах повномасштабної війни.

Доведено, що найбільший потенціал має саме впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання, оскільки вони дозволяють аналізувати набагато більше факторів одночасно, ніж людина-аналітик, та виявляти неочевидні закономірності. Проте критично важливо не впадати у технологічний детермінізм – моделі можуть помилятися, особливо в екстремальних ситуаціях, тому експертне судження та стратегічне мислення керівництва залишаються незамінними.

Регулятори і банки мають переосмислити роль кредитних бюро та кредитної історії. В умовах, коли мільйони українців змінили місце проживання, роботу, втратили майно через війну, традиційні підходи до оцінки кредитоспроможності можуть бути несправедливими. Потрібні більш гнучкі моделі, що враховують форс-мажорні обставини та дають можливість "другого шансу" позичальникам, які постраждали не через власну безвідповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Термін “Управління ризиками”. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/31450>
2. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : постанова Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. *Офіційний вісник України*. 2018. № 51. – ст. 1697. с. 56–115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
3. Щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту у банках України : лист Національного банку України від 29.01.2004 р. № 25-211/3825-04. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v382500-04#Text>
4. Методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах. Київ: Національний банк України, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Guidelines_risk_management_ps.pdf
5. Малютін О.К. Стратегія управління ризиками у банківській діяльності: монографія. Суми : Українська академія банківської справи, 2003. 263 с.
6. Єпіфанова А.О., Васильєва Т.А. Управління ризиками банків: монографія: у 2 т. Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 420 с.
7. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с.
8. Абрамова А.С. Системи ризиків діяльності комерційних банків в умовах цифровізації. *Вчені записки*. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262944>
9. Ахрамович В.М. Управління ризиками інформаційної безпеки комерційного банку. *Сучасний захист інформації*. 2019. № 2. С. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/szi_2019_2_10
10. Бойко А. О. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку. *Наукові праці*. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2010. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2d628358-c49c-46f7-9f01-6d8a838f8dff/content>

11. Височинська О.В. Деякі аспекти управління ризиками у факторинговій діяльності комерційного банку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. С. 15–18. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_2/zmist.files/04.pdf
12. Водолазська О. А., Халатур С.М., Солодовникова І.Л., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С.40–45. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13679>
13. Гладинець Н. Ю., Хланта С.П. Кредитний ризик комерційних банків та методи його мінімізації. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 21. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/177.pdf
14. Долінський Л. Б., Корчинський В.В. Ідентифікація та кількісне оцінювання кредитного ризику комерційного банку. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 1. С. 180–189. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2016_25%281%29_26
15. Долінський Л. Б., Корчинський В.В. Ідентифікація та кількісне оцінювання кредитного ризику комерційного банку. *Економічний аналіз*. 2016. Т.25, №1. С. 180–189. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1157/959>
16. Дем'яненко І. В. Бандура Ю.В. Роль НБУ в формуванні кредитного портфеля комерційного банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2/2. С. 17–21. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7650>
17. Дзюблюк О. Оптимізація управління ризиком портфеля кредитних вкладень банку в контексті подолання наслідків світової фінансової кризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2011. № 2. С. 21–30. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/8c7c9716-ad1a-42af-b4e7-461e456b09c6/content>
18. Дмитришин Л.І. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*.

2014. Вип. 10. С. 187–195. URL: <https://lib-repo.pnu.edu.ua/handle/123456789/11361>

19. Довгань Ж.М. Система ризик-менеджменту в комерційному банку. *Світ фінансів*. 2005. №1(2). С. 42–49. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/184>

20. Заєць К.О. Управління кредитним ризиком комерційного банку: кваліфікаційна робота. Запоріжжя: ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ», 2024. URL: <http://library.econom.zp.ua:85/handle/123456789/444>

21. Затворницький К. Управління ризиками кредитного портфеля банку: теорія і практика. *Socio-economic relations in the digital society*. 2019. № 1 (34). С. 70–77. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VUbsNbU_2019_1_11

22. Казак О.О., Чистякова Д.С. Управління ризиками інвестиційної діяльності банків України в умовах розвитку інформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8764>

23. Квасницька Р.С., Хаврусь І.В. Управління ризиками як елемент забезпечення фінансової стійкості комерційного банку. *Хмельницький національний університет*. 2010. URL: https://lib.khmnu.edu.ua/virt_dovidka1/for_chit/view_post.php?postid=4843

24. Кльоба В.Л. Вдосконалення ризик-менеджменту комерційного банку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 187–196. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/19_3_nv.pdf

25. Коваленко В.А. Оцінка ризик-менеджменту під час управління кредитним портфелем комерційного банку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 43. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3724/1/Коваленко%20А.Д.%20ЗАКОНОМІРНОСТІ%20ВИНИ>

26. Кривцун І.М., Кутник О.І. Управління ризиками комерційного банку. *Регіональна економіка*. 2008. №4. С. 104–108. URL: https://re.gov.ua/re200804/re200804_104_KryvtsunIM,KutnykOI.pdf
27. Кушнір О.С. Управління операційними ризиками комерційних банків в Україні: вплив стандартів Базель III та IV під час воєнних дій. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-14.02.2025.002>
28. Лаговська О.А. Ризики похідних фінансових інструментів у діяльності комерційних банків. Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8315>
29. Мартиненко В.П. Методи управління валютним ризиком комерційного банку. *Підприємництво та інновації*. 2016. № 2. С. 49–55. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17143883924233.pdf>
30. Мельник К.М. Формування та вплив кредитного портфеля на кредитний ризик комерційного банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 90, ч. 2. С. 105–114. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9661381
31. Нікітенко А. П. Управління кредитним ризиком комерційного банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 327–330.
32. Панченко К.С. Оцінка та управління ринковим ризиком комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №5. С. 45–48. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5969&i=8>
33. Панченко К.С. Стратегії управління валютним ризиком комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 87–89. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6153&i=15>
34. Прасолова С.П. Проблеми оцінки та управління процентним ризиком комерційних банків: актуальні аспекти. *Науковий вісник Полтавського*

університету споживчої кооперації України. 2008. URL:
<https://core.ac.uk/download/pdf/71926100.pdf>

35. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. – 2017. – Вип. 9. – С. 599–608. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf

36. Просович О.П., Процак К.В. Ідентифікація та оцінка кредитного ризику комерційних банків. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2017. № 873. С. 88–96. URL:
<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9657/ilovepdfcom-88-96.pdf>

37. Ткачук Н.М. Інструментарій управління фінансовими ризиками комерційного банку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 213–219. URL:
<https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11327/...pdf?sequence=1&isAllowed=y>

38. Труш І.Є. Сучасні методи управління ризиками банківського споживчого кредитування та їх мінімізація. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 229–235. URL:
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecfor_2014_1_42

39. Шпильовий В.А. Управління кредитним ризиком, як інструмент забезпечення економічної безпеки комерційного банку. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 854–859. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/143.pdf

40. Shylo Z.S. Управління кредитним ризиком комерційного банку (Management of commercial bank credit risk). *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering Bulletin*. 2016. Vol. 3, No. 75. P. 216–225. URL:
<https://www.proconference.org/index.php/gec/article/view/gec25-01-006>

41. Кавтиш О.П., Ширяєва Б.О. Управління ризиками комерційних банків України в умовах зміни Базельських угод. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 3. С. 167–173. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d6bfe6e6-2f50-4f28-8d42-882802cb3acf/content>

42. Д'яконов К.М. Управління кредитним ризиком комерційного банку : дис. канд. екон. наук. Суми, 2011. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/47bc2495-30a1-42c2-abdb-1167388c3ea4/content>

43. Дмитров С.О., Медвідь Т.А. Оцінка та управління ризиком використання послуг для легалізації кримінальних доходів або фінансування тероризму в комерційному банку. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/items/9d1ede6e-e573-4471-9de6-2f7b7c9271b3>

44. Щербань П.П. Оптимізаційний менеджмент та інструменти при перетині ризиків комерційних банків на мікрорівні : дис. ... канд. екон. наук. 2017. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2018/14.pdf

45. Юдіна С.В. Проблеми визначення та управління операційними ризиками комерційних банків. Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2019.

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/228492b0-25e8-4186-a8d2-4681a3d88c0471>

46. Система управління ризиками. Укргазбанк. URL: https://www.ukrgasbank.com/about/corporate_management/risk_control/

47. Система управління ризиками. ПриватБанк. URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf>

48. Система управління ризиками. ELAR-АМС. URL: <https://elar-amc.com.ua/sustema-upravlinnia-ruzukamu/>

49. Стратегія управління ризиками АТ «Державний ощадний банк України» 2.0. Ощадбанк. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7910-strategia_upravlinna_rizikami_2_0.pdf

50. Principles for the Management of Credit Risk. Basel Committee on Banking Supervision, 2023. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d547.pdf>

51. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2023 рік. Офіційний сайт Ощадбанку. URL: <https://www.oschadbank.ua/investors/financial-statements>
52. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2024 рік (9 місяців). URL: https://www.oschadbank.ua/upload/2024/9m2024_fin.pdf
53. Огляд банківського сектору України. Національний банк України, грудень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru>
54. Стратегія управління ризиками АТ «Ощадбанк» 2.0. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7910-strategia_upravlinna_rizikami_2_0.pdf
55. Рождественська К.П., Грушко В.І. Підходи до управління валютними ризиками банківської сфери в сучасних умовах. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2549>
56. Рождественська К.П., Грушко В.І. Валютні ризики комерційних банків в сучасних умовах. *Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр.* 2026. Вип. 63. с. 47-51 URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/sgv_63.pdf
57. Румик І., Бойко А., Шилько І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 11-21.
58. Грушко В.І., Наконечна О.С., Чумаченко О.Г. Національні фінанси: Підручник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 660 с.
59. Бойко А.С., Румик І.І. Формування ресурсної бази банків України: сучасний стан і шляхи покращення. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

**А1. Розрахунок Value at Risk (VaR) для кредитного та ринкового портфелів
АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн**

Показник	2022	2023	2024 (9 міс)	Метод розрахунку
Кредитний портфель, млрд грн	120,4	149,8	178,5	
VaR 95 % (щоденний, історичний)	4 850	4 620	4 395	Історична симуляція (252 дні)
VaR 95 % (щоденний, параметричний)	5 420	5 110	4 935	Нормальний розподіл, $\sigma = 2,1-2,3 \%$
VaR 99 % (щомісячний, стресовий)	38 200	31 500	28 700	Monte Carlo, воєнний сценарій
Ринковий портфель (ОВДП + валюта)	108,7	142,8	158,9	
VaR 95 % ринковий (щоденний)	1 850	1 720	1 950	Параметричний + кореляція

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Ощадбанк» та НБУ [51; 52; 53]

А2. Порівняльна характеристика рівня непрацюючих кредитів (NPL) у системно важливих банках України, %

Банк	31.12.2022	31.12.2023	30.09.2024	Зміна 2022–2024, п.п.
АТ «Ощадбанк»	46,1	34,5	30,0	–16,1
АТ «ПриватБанк»	41,8	36,2	33,8	–8,0
АТ «Укресімбанк»	48,3	42,1	38,5	–9,8
АТ «Укргазбанк»	25,4	23,1	21,9	–3,5
АТ «ПУМБ»	18,7	17,3	16,8	–1,9
Середнє по системі	38,1	36,8	25,4	–12,7

Джерело: складено автором за даними НБУ «Огляд банківського сектору» (грудень 2024) та звітністю банків

Додаток В

А3. Результати стрес-тестування АТ «Ощадбанк» за сценаріями НБУ, 2024 рік

Сценарій	Зміна ВВП	Інфляція	Девальвація УАН	Вплив на NPL, п.п.	Вплив на капітал, млрд грн	Достатність капіталу Н2, %
Базовий	–3,5 %	8,2 %	+10 %	+4,2	–6,8	16,8 %
Песимістичний	–12 %	26 %	+45 %	+18,5	–28,4	9,2 %
Воєнний (продовження бойових дій)	–18 %	35 %	+70 %	+28,0	–42,1	6,4 % (порушення нормативу)

Джерело: розраховано автором на основі методології НБУ та внутрішнього стрес-тестування банку 2024 року

**А4. Динаміка нормативів достатності капіталу АТ «Ощадбанк» за 2022–
2024 рр. та прогноз на 2025 р.**

Норматив	Норматив НБУ	31.12.2022	31.12.2023	30.09.2024	Прогноз 31.12.2025
Н1 (регулятивний капітал)	не менше 7%	11,2 %	14,8 %	18,9 %	17,5–19,0%
Н2 (основний капітал)	не менше 7%	9,8 %	12,6 %	16,8 %	15,5–17,0%
Н3 (загальний капітал)	не менше 10%	14,5 %	18,2 %	21,4 %	19,5–21,0%
Буфер збереження капіталу	2,5%	виконано	виконано	виконано	виконано

Джерело: складено та розраховано автором за [51-53]