МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Ризик-менеджмент діяльності банків в Україні на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0724-фк-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
Стоматова С.Е.

Керівник д.е.н., професор Кушнір С.О.
Рецензент к.е.н., доцент Горбунова А.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Стоматовій Софії Едуардівні

1. Тема роботи: «Ризик-менеджмент діяльності банків в Україні на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»
керівник роботи: Кушнір Світлана Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 03 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: аналітичні дані банків, Національного банку України, дані фінансової звітності АБ КБ «ПриватБанк», наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити поняття ризику, також ризиків банківської діяльності, ризик-менеджменту, розглянути види ризиків, дослідити методи запобігання, мінімізації та уникнення ризиків, проаналізувати ризик-менеджмент банківської системи, дослідити організаційно-економічну діяльність та АТ КБ «ПриватБанк»; проаналізувати ризик-менеджмент АТ КБ «ПриватБанк», дослідити основні ризики та методи хеджування, які застосовує АТ КБ «ПриватБанк», визначити ризики, пов’язані з проведенням активних та пасивних операцій та запропонувати методи мінімізації та уникнення ризиків АТ КБ «ПриватБанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 9 рис., 20 табл. і 7 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кушнір С.О., д.е.н., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Кушнір С.О., д.е.н., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Кушнір С.О., д.е.н., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ С.Е.Стоматова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. О. Кушнір
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 112 с., 9 рис., 20 табл., 7 форм., 105 джер., 10 дод.

Об’єктом дослідження є ризики та ризик-менеджмент в банках України на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретичних та практичних особливостей ризик-менеджменту, пов’язаних із організацією ризик-менеджменту у банках з метою мінімізації або уникнення ризиків, притаманних банківській діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та практичних особливостей організації ризик-менеджменту в банківській діяльності, дослідження ризиків, їх видів та методів їх хеджування, визначення практичних рекомендацій щодо ризик-менеджменту на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Завдання: 1) визначити поняття ризику та ризик-менеджменту, дослідити види ризики, організацію ризик-менеджменту в банках України; 2) дослідити організаційно-економічну діяльність АТ КБ «ПриватБанк»; 3) визначити можливості удосконалення ризик-менеджменту з метою своєчасного виявлення та мінімізації ризиків в банках України в умовах сьогодення.

Основні методи дослідження: системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний та якісний аналіз, порівняння, узагальнення, методи дедукції та індукції, синтезу, абстрактно-логічний.

Одержані результати та їх новизна: 1) досліджено види ризиків, організацію та завдання ризик-менеджменту; 2) проаналізовано систему ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»; 3) визначено можливості удосконалення системи ризик-менеджменту на прикладі АТ КБ «ПриватБанк з метою своєчасного виявлення та мінімізації ризиків в умовах сьогодення.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо удосконалення організації ризик-менеджменту можуть бути використані в практичній діяльності банків в Україні.

РИЗИК, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, БАНК, КРЕДИТНИЙ РИЗИК, УПРАВЛІННЯ, СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ, ХЕДЖУВАННЯ. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 112 p., 9 fig., 20 tab., 7 for., 105 references, 10 annex.

The object of the study is the risks and risk management in Ukrainian banks, using the example of JSC CB "PrivatBank".

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of risk management related to the organization of risk management in banks, aimed at minimizing or avoiding risks inherent to banking activities.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical features of organizing risk management in banking, to analyze risks, their types, and methods of hedging them, and to develop practical recommendations for improving risk management using the case of JSC CB "PrivatBank".

Tasks: 1) to define the concept of risk and risk management, explore the types of risks, and examine the organization of risk management in Ukrainian banks; 2) to analyze the organizational and economic activity of JSC CB "PrivatBank"; 3) to identify opportunities for improving risk management in order to timely detect and minimize banking risks in today’s conditions.

Methods of research: a systematic, comprehensive, and structural-functional approach; quantitative and qualitative analysis; comparison; generalization; methods of deduction and induction, synthesis, and abstract-logical reasoning.

The results obtained and their novelty: 1) the types of risks, the organization, and the tasks of risk management were examined; 2) the risk management system of JSC CB "PrivatBank" was analyzed; 3) opportunities for improving the risk management system in JSC CB "PrivatBank" were identified to ensure timely detection and minimization of risks in current conditions.

The organizational and economic activities of JSC CB "PrivatBank" have been studied; the bank's risk management system has been analyzed; the main risks and hedging methods applied by JSC CB "PrivatBank" have been examined; risks associated with active and passive operations have been identified, and methods for minimizing and avoiding these risks have been proposed.

Practical significance of the obtained results. The proposals for improving the organization of risk management can be applied in the practical activities of banks in Ukraine.

RISK, RISK MANAGEMENT, BANK, CREDIT RISK, MANAGEMENT, STRESS TESTING, HEDGING, DIVERSIFICATION.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..……..... 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ УКРАЇНИ ……. 12
1.1 Поняття ризику, види та особливості ризиків банківської діяльності 12
1.2 Методи мінімізації та запобігання банківським ризикам …….. 22
1.3 Ризик-менеджмент в банках України……..... 30
2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» …… 44
2.1 Організаційна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»……... 44
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»……. 52
2.3 Дослідження організації ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»...… 64
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» 70
3.1 Аналіз основних ризиків системного банку в умовах війни в Україні……...……... 70
3.2 Методи мінімізації кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк»…… 83
3.3 Дослідження ефективності стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» як методу удосконалення управління ризиками…… 86
ВИСНОВКИ……..... 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…. 101
ДОДАТКИ…….……..……... 112
Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ 125

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах банківська система України функціонує в надзвичайно складному та нестабільному середовищі. Економічні наслідки війни, інфляційні процеси, валютні коливання, зниження платоспроможності населення та бізнесу, загрози кібербезпеки, а також непередбачувані політичні й правові зміни - все це формує підвищений рівень ризиків для вітчизняних банків. У таких умовах ефективна система ризик-менеджменту стає не просто інструментом управління, а важливим елементом виживання та сталого розвитку банківських установ.

Дослідження ризик-менеджменту обумовлюється необхідністю удосконалення підходів до ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, які супроводжують фінансово-кредитну діяльність банків. Особливої уваги потребують кредитні, валютні, процентні, операційні, правові, репутаційні ризики, оскільки саме вони мають найбільший вплив на стабільність банківської системи загалом.

У цьому контексті дослідження діяльності одного з найбільших та системно важливих банків України - АТ КБ «ПриватБанк» - має особливу значущість. Це фінансова установа, що обслуговує мільйони клієнтів, має розгалужену мережу відділень та банкоматів, виконує функції з обслуговування соціальних виплат, є провідним гравцем на ринку електронних банківських послуг. Успішність і надійність роботи такого банку значною мірою залежить від того, наскільки ефективно функціонує його система ризик-менеджменту.

Вивчення практики АТ КБ «ПриватБанк» у сфері управління ризиками дозволить не лише виявити сильні сторони існуючої системи, але й окреслити напрями її вдосконалення. Аналіз конкретних прикладів управління ризиками в умовах сучасних викликів сприяє формуванню прикладних рекомендацій для інших банків, а також для державних органів, які регулюють банківську діяльність.

Таким чином, актуальність теми обумовлена потребою у розробці дієвих

підходів до ризик-менеджменту, що дозволять українським банкам залишатися конкурентоспроможними, стійкими до криз та здатними забезпечувати фінансову безпеку як для своїх клієнтів, так і для економіки країни в цілому.

Дослідженням банківських ризиків та ризик-менеджменту займалося багато вчених, серед яких вітчизняні Білоус А., Ярошенко В. [1], Забчук Г., Іващук О. [2]; Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. [3]; Зінченко С., Зінченко І., Рибалко А. [4]; Абрамова А. [5], іноземні Бессіс Дж. [6], Грюнінг Х., Братанович С. [7], Аллен Л., Сондерс А. [8], Халл Дж. К. [9] та інші.

В той же час недостатньо дослідженими залишаються питання організації ризик-менеджменту в українських банках в умовах війни.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та практичних особливостей організації ризик-менеджменту в банківській діяльності, дослідження ризиків, їх видів та методів їх хеджування, визначення практичних рекомендацій щодо ризик-менеджменту на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Основними завданнями магістерської роботи є наступні:

- визначити поняття ризику, дослідити види ризиків;
- проаналізувати методи визначення, мінімізації та уникнення ризиків в банках;
- визначити суть ризик-менеджменту, його основні завдання та задачі;
- дослідити організацію ризик-менеджменту в банках України;
- проаналізувати підходи та методи, впроваджені НБУ для ефективного ризик-менеджменту в банках України;
- дослідити організаційно-економічну діяльність АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити можливості удосконалення ризик-менеджменту з метою своєчасного виявлення та мінімізації ризиків в банках України в умовах сьогодення.

Об’єктом дослідження є ризики та ризик-менеджмент в банках України на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретичних та практичних особливостей ризик-менеджменту, пов’язаних із організацією ризик-менеджменту у банках з метою

мінімізації або уникнення ризиків, притаманних банківській діяльності.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові видання, законодавчо-нормативна база України, нормативні акти та статистичні дані НБУ та інших урядових структур, офіційні дані АТ КБ «ПриватБанк», аналітичні публікації спеціалістів у банківському секторі, навчальні матеріали та публікації практичних та періодичних видань, офіційні інформаційні фінансові сайти.

Застосовані під час дослідження методи: системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний та якісний аналіз, порівняння, узагальнення, методи дедукції та індукції, синтезу, абстрактно-логічний.

За результатами дослідження визначено наукову новизну, а саме:

- визначено поняття «ризик», проаналізовано класифікацію ризиків та їх особливості в банківській системі України;
- проаналізовано методи визначення, мінімізації та уникнення ризиків в банках, в тому числі методи геп-менеджменту, хеджування, диверсифікації;
- визначено сутність та важливість ризик-менеджменту, його основні завдання та задачі;
- досліджено організацію ризик-менеджменту в банках України;
- розглянуто підходи та методи, впроваджені НБУ для ефективного ризик-менеджменту в банках України;
- проаналізовано організаційно-економічну діяльність АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначено можливості удосконалення ризик-менеджменту з метою своєчасного виявлення та мінімізації ризиків в банках України в умовах сьогодення.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності банків в Україні та посилити ефективність роботи з ризиками, уникнути чи мінімізувати рівень ризиків.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження представлені тезами «Комплексні підходи до аналізу та управління ризиками банківської діяльності» на XX Всеукраїнської науково-практичній Інтернет-конференції «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного

розвитку України» (29 травня 2025 р.,м. Хмельницький, м. Херсон).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, а саме тези «Комплексні підходи до аналізу та управління ризиками банківської діяльності» об’ємом 0,3 др.а. у збірнику Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України: Матеріали XX Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. (29 травня 2025 р.,м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. Херсон: Книжкове видавництво. ФОП Вишемирський В.С., 2025. 168 с. С.30-33. Стаття Kushnir S.O., Stomatova S.E. «TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BANK RISK MANAGEMENT», у збірнику Фінансові стратегії

.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

1.1 Поняття ризику, види та особливості ризиків банківської діяльності

Банки завжди відігравали ключову роль у забезпеченні стабільності та функціонування економіки будь-якої країни. У мирний час банківська система виконує важливі функції з акумулювання заощаджень, кредитування бізнесу та населення, здійснення безготівкових розрахунків, забезпечення інвестиційної діяльності та підтримки фінансової стабільності. Проте в умовах війни значення банківської діяльності набуває особливої ваги - вона стає критичною для виживання держави, підтримки економіки та соціальної системи.

З початком повномасштабної війни в Україні банки продемонстрували високий рівень адаптивності, стійкості та відповідальності. Завдяки вчасним заходам з боку Національного банку України та зусиллям самих фінансових установ банківська система зберегла свою функціональність навіть у найскладніші моменти. Банки продовжували забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів, доступ до рахунків, перекази коштів, видачу готівки, оплату комунальних послуг, соціальних виплат та заробітних плат, що стало важливим чинником підтримки життєдіяльності мільйонів українців.

Особливо значущим стало фінансування оборонного сектору, гуманітарних ініціатив, державного бюджету через продаж військових облігацій, обслуговування міжнародної фінансової допомоги та підтримка малого й середнього бізнесу, що працює в умовах війни. Банки також забезпечують збереження валютної стабільності та фінансової дисципліни, допомагають у впровадженні електронних державних сервісів, діджиталізації та прозорості грошових потоків.

Крім того, банки відіграють ключову роль у відбудові України. Надання доступного кредитування для аграрного сектору, бізнесу, інфраструктурних проектів, підтримка внутрішньо переміщених осіб, реалізація державних

програм підтримки (зокрема «єРобота», «єОселя», «єВідновлення») - усе це базується на активній участі банків у економічному житті країни.

У період війни особливої важливості набувають питання фінансової безпеки, надійності банківських установ та ефективного управління ризиками. Тому банки не лише забезпечують технічну й фінансову інфраструктуру, а й зміцнюють довіру громадян до держави, що є фундаментом стійкості та єдності суспільства. Це можливо завдяки посиленій роботі ризик менеджменту банку.

Банківська діяльність є однією з найскладніших та найбільш ризикованих сфер економіки. Це зумовлено самою суттю функціонування банків, які виступають фінансовими посередниками між тими, хто має тимчасово вільні кошти, і тими, хто потребує фінансування. Таке посередництво передбачає постійне управління великою кількістю ресурсів, що супроводжується значною відповідальністю і багаторівневими ризиками.

Кожна банківська операція - чи то видача кредиту, розміщення депозиту, інвестування у цінні папери, валютні операції чи міжбанківське кредитування - несе в собі потенційну загрозу фінансових втрат. Тому банки постійно мають справу з необхідністю оцінювати та передбачати ризики, контролювати їх та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Ризик - результат впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей. Під невизначеністю розуміють стан, навіть частковий, дефіциту інформації, пов’язаної з подією, її наслідком чи ймовірністю, розуміння чи знання про неї. Ризик полягає в можливому відхиленні фактичних результатів від очікуваних (цільових). Може бути з позитивними або негативними наслідками та створювати чи бути у формі можливостей чи загроз. Ризики з позитивними наслідками іноді називають можливостями [10].

Банківський ризик - це ймовірність відхилення від запланованих (очікуваних) показників діяльності банку через здійснення активно-пасивних операцій, їх організацію, стан корпоративного управління та вплив факторів зовнішнього середовища, наслідки якої можуть бути негативними, нульовими або позитивним [11].

В Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженому Постановою Національного банку України від 11.06.2018 № 64 [12] зазначено:

«Ризик - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів, або невиконання стороною договірних зобов'язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів».

Поняття «ризику» безпосередньо пов’язане з поняттями «ймовірність» - поняття, що дозволяє дати кількісну оцінку можливості виникнення певної події, та «невизначеність».



Рисунок 1.1 – Причини виникнення ризику

Ключовою передумовою ризику є невизначеність. Це означає, що ризик виникає саме через недостатню інформацію або неможливість передбачити наслідки певних дій або подій. Невизначеність створює можливість відхилення

від очікуваного результату, що може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків, але саме можливість негативних наслідків і визначається як ризик.

Також ризики відрізняються альтернативністю. Так, ризик завжди передбачає наявність принаймні двох можливих результатів: сприятливого та несприятливого, а тому існує вибір між різними варіантами дій.

До цього ж можна зазначити суперечливість ризиків, оскільки ризик одночасно може бути джерелом як втрат, так і вигоди, що робить його суперечливим явищем.

Відмінною рисою ризиків є їх функціональність, бо ризики виконують дві основні функції: стимулюючу, що спонукає до пошуку нових шляхів вирішення проблем і стимулює розвиток, та захисну, що мотивує до створення механізмів захисту та запобігання можливим негативним наслідкам.

За категоріями ризики поділять на внутрішні, зовнішні та стратегічні.

Таблиця 1.1 – Категорії ризиків

Назва категорії	Суть категорії	Можливі причини виникнення
1	2	3
Внутрішні ризики	ризики, які виникають всередині банку або організації внаслідок недоліків у його внутрішній структурі, управлінні, персоналі, технологіях або процесах. Їх можна контролювати або мінімізувати завдяки ефективному управлінню та належній організації внутрішніх процесів	Шахрайство; Використання неперевіреного програмного забезпечення (ПЗ); Відвідування небажаних web-ресурсів; Втрата електронного цифрового підпису (ЕЦП), паролю/логіну; Плинність кадрів тощо.
Зовнішні ризики	ризики, що виникають поза межами контролю банку або організації, тобто спричинені зовнішнім середовищем: економічними, політичними, соціальними, правовими, технологічними або природними чинниками.	Макроекономічний ризик (зміни ВВП, інфляція, безробіття, рецесія, девальвація національної валюти, що впливають на купівельну спроможність клієнтів і загальний стан банківської системи);

Продовження табл.1.1

1	2	3
	На відміну від внутрішніх, зовнішні ризики не залежать безпосередньо від дій самого банку, але можуть мати серйозний вплив на його стабільність і прибутковість	Політичний ризик (війна, нестабільність влади, зміна урядових рішень, санкції, конфлікти, що можуть порушити нормальне функціонування банківської сфери); Регуляторний (правовий) ризик (ризик, пов'язаний зі змінами в законодавстві, новими вимогами НБУ або міжнародних стандартів, які вимагають додаткових ресурсів чи обмежують діяльність); Соціальний ризик (масові міграції, демографічні зміни, соціальна напруженість, зниження довіри до банків; Фінансово-ринковий ризик (коливання % ставок, курсу валют, індексів, нестабільність фінансових ринків); Технологічний ризик (зовнішній) (швидкий розвиток фінтеху, кіберзагрози ззовні, нові технології, до яких банк не встигає адаптуватися); Природний ризик (стихійні лиха, пандемії, екологічні катастрофи, які впливають на інфраструктуру або клієнтську базу).
Стратегічний ризик	ризик втрат або недосягнення цілей, який виникає внаслідок неправильного вибору або реалізації стратегії банку (чи іншої організації). Це один із найважливіших видів внутрішніх ризиків, що стосується довгострокового планування, адаптації до змін середовища та конкурентної позиції установи.	Невдале стратегічне планування (вибір нереалістичних цілей, невідповідність стратегії ринковим умовам); Недостатня адаптація до змін (банк не реагує вчасно на зміни в законодавстві, технологіях, поведінці клієнтів або конкуренції); Неправильна оцінка ризиків при розробці стратегії (переоцінка своїх можливостей або недооцінка ринкових загроз); Слабке управління та реалізація стратегії (недостатня кваліфікація керівництва, погана комунікація всередині банку); Конфлікти між акціонерами та керівництвом, що заважають реалізувати єдину стратегію.

Як правило, банки розробляють систему управління внутрішніми ризиками, від впливу зовнішніх ризиків важко повністю застрахуватися, але можна спробувати мінімізувати рівень їх впливу. Стратегічний ризик — це не просто помилка в одному рішенні, а ризик неправильного напрямку розвитку всього банку**.** Саме тому стратегічне управління повинне бути системним, гнучким і заснованим на глибокому аналізі. Наслідками стратегічного ризику можуть бути:

- зниження прибутковості або збитки;
- втрата частки ринку;
- зниження довіри з боку клієнтів і партнерів;
- регуляторні санкції (через неправильні або неефективні дії);
- у крайніх випадках - банкрутство.

Тому стратегічному плануванню банки приділяють надзвичайну увагу з моменту створення та впродовж усього існування.

Внутрішні ризики - зона відповідальності самого банку. Їх виявлення, оцінка та системне управління дозволяють підвищити стабільність банківської установи та зменшити загрозу втрат.

Управління внутрішніми ризиками передбачає:

- розуміння класифікації ризиків;
- впровадження системи виявлення та оцінки ризиків;
- впровадження систем внутрішнього контролю та аудиту;
- чітке регламентування бізнес-процесів;
- регулярне навчання персоналу;
- впровадження IT-рішень для зменшення впливу людського фактора.

Класифікація банківських ризиків зазвичай поділяється на три основні групи: фінансові, операційні та функціональні ризики. Ці групи можуть бути деталізовані залежно від конкретних потреб і особливостей банку. Кожен вид ризику як правило поділяється на підризики.

Розглянемо види банківських ризиків в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація банківських ризиків

Група ризиків	Вид ризику	Суть ризику
1	2	3
Фінансові ризики	кредитний ризик	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору, виникає за всіма активними банківськими операціями, за винятком боргових цінних паперів та інших фінансових інструментів у торговій книзі банку
	ризик ліквідності	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки
	процентний ризик банківської книги	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін процентних ставок на банківську книгу, впливає на економічну вартість капіталу банку та чистий процентний дохід банку
	ринковий ризик	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несприятливого впливу факторів ринкового ризику (курсів іноземних валют, процентних ставок та/або інших факторів) на вартість/ціну інструментів
	ризик розрахунків (Settlement Risk)	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання контрагентом своїх зобов'язань після того, як банк виконав свою частину зобов'язань
	ризик ринкової вартості	збитки через зміни вартості активів на ринку
	ризик концентрації	зосередження значної частини активів у певній галузі, клієнта або регіоні, що підвищує ризик втрат у разі негативних подій у цій сфері

Продовження табл.1.2

1	2	3
	валютний ризик	збитки через зміни валютних курсів
Операційні ризики	ризик операційний	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів
	ризик інформаційно-комунікаційних технологій (далі - ризик ІСТ)	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несправності або невідповідності інформаційно-комунікаційних технологій бізнес-потребам банку, що може призвести до порушення їх сталого функціонування, або недоліків в організації управління такими технологіями
	ризик інформаційної безпеки	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок порушення конфіденційності, цілісності, доступності даних в інформаційних системах банку, недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів або настання зовнішніх подій, уключаючи кібератаки або неадекватну фізичну безпеку. Ризик інформаційної безпеки включає кіберризик
	кіберризик	ризик виникнення збитків та/або додаткових втрат унаслідок реалізації кіберзагроз
	юридичний ризик	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок неочікуваного застосування норм законодавства через можливість їх неоднозначного тлумачення або унаслідок визнання недійсними умов договору у зв'язку з їх невідповідністю вимогам законодавства України

Продовження табл.1.2

1	2	3
	передрозрахунковий ризик (Pre-Settlement Risk)	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок дефолту контрагента за договором до початку виконання своїх зобов'язань будь-якою зі сторін договору
	ризик шахрайства	втрати через шахрайські дії
	ризик помилок	непередбачені збитки, викликані людськими помилками або системними збоями
	трансфертний ризик	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок того, що у банку або його боржників/контрагентів, які є нерезидентами, немає можливості отримання іноземної валюти за кордоном та/або перерахування її в Україну
Функціональні ризики	ризик країни	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок впливу на діяльність боржника-контрагента несприятливих умов в економічній, соціальній, політичній сферах іншої країни
	ризик репутації	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несприятливого сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами, наглядовими та контролюючими органами
	стратегічний ризик	імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неправильних управлінських рішень та неадекватного реагування на зміни в бізнес-середовищі
	ризик персоналу	втрати через низьку кваліфікацію або неефективну роботу персоналу

Продовження табл.1.2

1	2	3
	комплаєнс-ризик	імовірність виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських/внутрішньогрупових документів банку

Для України, особливо в умовах воєнного стану, ризики банківської діяльності ще більш ускладнені, бо до них додаються ще зовнішні ризики, серед яких:

- ✓ військові дії та знищення інфраструктури;
- ✓ зниження платоспроможності громадян;
- ✓ значне зростання неповернення кредитів;
- ✓ міграція клієнтів;
- ✓ загрози для безперервного функціонування ІТ-систем та відділень;
- ✓ обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу.

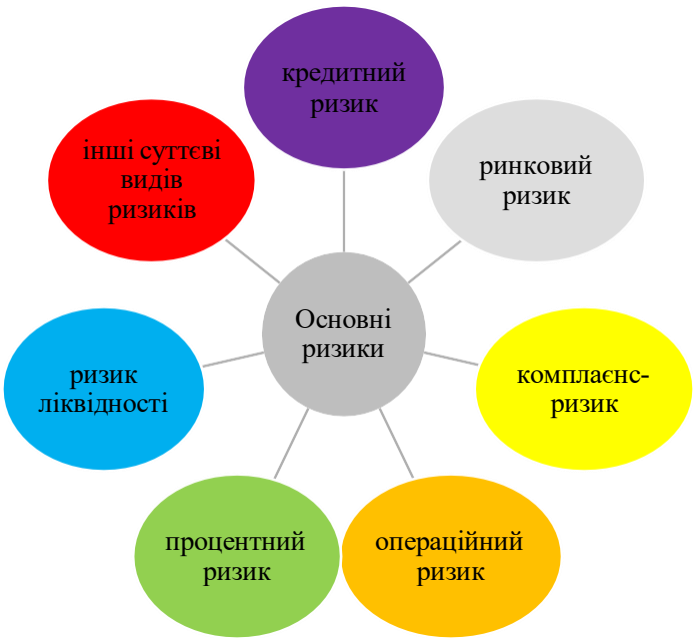


Рисунок 1.2 – Основні види ризиків, які підлягають обов'язковому контролю в банку

Банки в обов’язковому порядку мають контролювати наступні види ризиків (рис.1.2).

Банки мають самостійно визначати важливість ризиків, яким можуть наражатися, встановлювати чинники, які впливають на появу таких ризиків, важливість та суттєвість таких ризиків.

1.2 Методи мінімізації та запобігання банківським ризикам

У сучасних умовах нестабільності та динамічних змін фінансових ринків аналіз та оцінка банківських ризиків є важливим інструментом забезпечення стабільності та ефективності банківської діяльності. Ризики супроводжують будь-яку банківську операцію, а їх своєчасне виявлення, оцінка та мінімізація є критично важливими для збереження ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості банківської установи.

Основні завдання, що лежать в основі визначення ризику, включають ідентифікацію, аналіз, оцінку та управління ризиками. Ці процеси допомагають зрозуміти, які потенційні загрози і можливості існують, їх ймовірність та вплив, а також розробити стратегії для мінімізації негативних наслідків та максимізації позитивних.

Аналіз банківських ризиків передбачає виявлення джерел можливих втрат, визначення їх природи, масштабів впливу та ймовірності настання. Це дозволяє банку:

- ✓ оцінити вразливі напрямки діяльності;
- ✓ вжити запобіжних заходів;
- ✓ сформувати резерви;
- ✓ підвищити прозорість управлінських рішень.

Аналіз може бути кількісним (використання фінансових коефіцієнтів, математичних моделей) і якісним (експертна оцінка, рейтинговий аналіз,

сценарне моделювання). Згідно того до якої книги (банківської чи торгівельної) відноситься той чи інший інструмент, банк здійснює відповідну оцінку ризиків (додаток А).



Рисунок 1.3 – Послідовні кроки діяльності з управління ризиками [13]

Основні етапи аналізу ризиків:

1) Ідентифікація ризиків – виявлення основних загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність банку.
2) Класифікація ризиків – поділ ризиків за видами (кредитний, валютний, процентний, операційний, юридичний тощо).
3) Оцінка ризиків – визначення ймовірності настання ризикової події та розміру можливих збитків.
4) Моніторинг і контроль – регулярне відстеження змін у ризиковому середовищі.
5) Пропозиції щодо управління – розробка заходів хеджування, диверсифікації, резервування, лімітування.

Регулярний і якісний аналіз банківських ризиків дозволяє:

✓ зменшити ймовірність виникнення кризових ситуацій;

- ✓ забезпечити довіру клієнтів, інвесторів і регулятора;
- ✓ адаптувати бізнес-стратегію до змін середовища;
- ✓ посилити конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку.

Сьогодні банки переважно для аналізу та оцінки ризиків використовують методи моделювання, серед яких [14]:

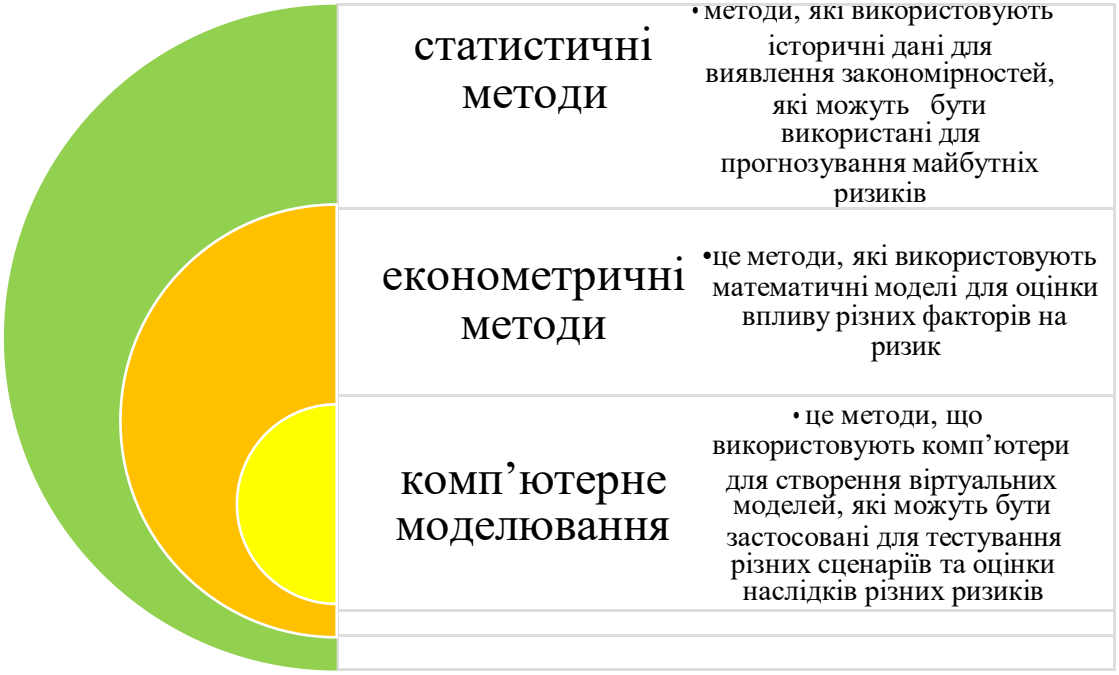


Рисунок 1.4 – Методи аналізу та оцінки банківських ризиків

Процес побудови моделі включає такі послідовні етапи:

1) визначення основних характеристик об'єкта оцінки та припущень для моделі;

2) підготовка вхідних даних для моделі, перевірка їх якості (коректності та повноти) і достатності;

3) побудова моделі;

4) тестування моделі, уключаючи її прогностичну здатність та коректність її результатів;

5) опис моделі;

6) затвердження моделі;

7) упровадження моделі;

8) наступна регулярна валідація моделі [12].

Ідентифікація ризиків здійснюється у кожному структурному підрозділі установи шляхом класифікації ризику відповідно до його категорії та виду. Кожен ризик включає набір підризиків.

З метою управління стратегічними ризиками банк:

- проводить аналіз зовнішнього середовища (PESTEL, SWOT);
- регулярно переглядає та оновлює стратегію;
- залучає незалежних експертів або наглядову раду для оцінки стратегічних рішень;
- проводить стратегічне планування з урахуванням ризиків;
- впроваджує сценарне моделювання та stress-testing;
- контролює виконання ключових стратегічних показників (KPI).

Одним з основних видів ризику є кредитний. Так, наприклад кредитний ризик включає ризик країни; трансфертний ризик; ризик контрагента; ризик інвестицій у дочірні компанії. Для контролю за кредитним ризиком банк має створити ефективну систему управління на індивідуальній та на портфельній основі.

Для роботи з кредитним ризиком кожен банк має розробити Кредитну політику, яку має переглядати не рідше одного разу на рік, в тому числі порядок та процедури управління кредитним ризиком з метою забезпечення їх ефективності та відповідності рівню ризик-апетиту банку до цього ризику. При цьому в Кредитній політиці банки мають врахувати наступні зовнішні та внутрішні фактори:

1) ринкову позицію банку;

2) макроекономічне середовище;

3) внутрішнє операційне середовище, уключаючи персонал;

4) наявні технології, інформаційні системи щодо управління ризиками.

Методи оцінки банківських ризиків можна класифікувати в розрізі основних видів ризиків:

Таблиця 1.3 – Методи оцінки банківських ризиків

Вид ризику	Метод оцінки	Суть методу оцінки
1	2	3
Кредитний ризик	Аналіз кредитного портфеля	питома вага проблемних кредитів, коефіцієнт дефолту
	Скорингові моделі	оцінка платоспроможності клієнта
	Stress-testing	метод вимірювання ризику, що дає змогу оцінити потенційні несприятливі результати впливу ризиків як величину збитків, що можуть стати наслідком шокових змін різних факторів ризиків (курсів іноземних валют, процентних ставок та/або інших факторів), які відповідають виключним (екстремальним), але ймовірним подіям
	VaR (Value at Risk)	оцінка максимального можливого збитку за певний період при заданому рівні довіри
Ризик ліквідності	Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR)	мінімально необхідний рівень ліквідності за всіма валютами для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів за всіма валютами протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес-сценарію
	Геп-аналіз	відображає часову неузгодженість між вимогами та зобов'язаннями банку (як балансовими, так і позабалансовими) за контрактними або очікуваними строками погашення
	Статичні і динамічні моделі руху грошових потоків	статичні моделі фіксують грошові потоки в певний момент часу або за фіксований період, не враховуючи зміни у часі. Динамічні моделі розглядають грошові потоки з урахуванням фактора часу, дозволяючи аналізувати зміни у русі коштів протягом певного періоду

Продовження табл.1.3

1	2	3
Процентний ризик	Дескриптивні моделі	побудова системи звітних балансів; розгляд фінансової звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності
	Дюрація	середньозважений строк до отримання грошових потоків за облігацією або іншими фінансовими інструментами з фіксованим прибутком
	Метод EVE	можлива зміна чистої теперішньої вартості активів, зобов'язань та позабалансових позицій банківської книги в результаті реалізації певних сценаріїв зміни процентних ставок на ринку
	Метод NII	можлива зміна чистого процентного доходу банку протягом визначеного періоду часу, що призведе до відповідної зміни регулятивного капіталу банку
Валютний ризик	Моніторинг відкритої валютної позиції	процес контролю за співвідношенням вимог і зобов'язань банку в іноземній валюті. Відкрита валютна позиція виникає, коли ці суми не рівні. Метою моніторингу є забезпечення фінансової стабільності банку та уникнення ризиків, пов'язаних з валютними коливаннями
	Використання похідних інструментів для хеджування	форварди, ф’ючерси, опціони
Операційний ризик	Збір внутрішніх інцидентів	бази даних операційних втрат
	Методика трьох ліній захисту	бізнес, ризик-менеджмент, аудит

Після визначення та оцінки ризику банк визначає профіль ризику - результат оцінки рівня ризиків банку на певну дату до врахування заходів для мінімізації ризиків, а також з урахуванням таких заходів, у розрізі кожного з видів ризику та в агрегованому вигляді.

Встановлена в банку інформаційна система щодо управління ризиками - сукупність технічних засобів, методів і процедур, що забезпечують реєстрацію, зберігання, оброблення, моніторинг і своєчасне формування достовірної інформації для звітування (інформування), аналізу надає можливість компетентним структурам ризик-менеджменту банку приймати своєчасні та адекватні управлінські рішення щодо управління ризиками.

В межах затвердженого ризик-апетиту ((схильність до ризику) - сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику, щодо яких банк прийняв рішення про доцільність/необхідність їх утримання з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану Банк установлює ліміти (обмеження) для суттєвих ризиків, що піддаються кількісному вимірюванню) банки встановлюють ліміти для суттєвих ризиків, які можна виміряти кількісно.

Крім зазначених методів оцінки банк застосовує методи уникнення та мінімізації впливу ризиків (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Методи уникнення чи мінімізації банківських ризиків [12]

Метод	Суть
Диверсифікація	обмеження впливу фактора ризику за рахунок уникнення надмірної концентрації за одним портфелем шляхом пошуку та поєднання портфелів, які за однакових умов приводять до різних не обов'язково прямо протилежних результатів. Диверсифікація є методом пом'якшення ризику, який застосовується як щодо активних, так і пасивних операцій
Допустимий рівень ризику (Risk Capacity)	максимальна величина ризику, яку банк у змозі прийняти за всіма видами ризиків з огляду на рівень його капіталу, здатність адекватно та ефективно управляти ризиками, а також з урахуванням регулятивних обмежень

Продовження табл.1.4

Метод	Суть
Ліміт ризику	обмеження, установлені банком для контролю величини ризиків, на які наражається банк протягом своєї діяльності
передавання ризику	передавання банком своєї відповідальності за ризик іншим особам за винагороду зі збереженням наявного рівня ризику
пом'якшення ризиків	комплекс заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризику та/або зменшення впливу ризику на результати діяльності банку
прийняття ризиків	утримання ризиків на рівні, що перебуває в межах визначеної банком схильності до ризиків (ризик-апетиту) та не створює загрози для інтересів вкладників, інших кредиторів, власників банку та фінансової стійкості банку
уникнення ризику	відмова від здійснення певних операцій або припинення ділових відносин, які наражають банк на ризик
хеджування	метод пом'якшення ризику, який полягає у визначенні об'єкта хеджування та підборі до нього адекватного інструменту хеджування. Суть хеджування полягає в компенсації збитків від об'єкта хеджування за рахунок прибутку від інструменту хеджування, які виникають за одних і тих самих умов чи подій. За наявності хеджування банк позбавляється як ризику, так і можливості отримання додаткового прибутку (за винятком хеджування за допомогою опціонів): якщо умови чи події будуть сприятливими з точки зору об'єкта хеджування, то будь-який прибуток автоматично перекриватиметься збитками від інструменту хеджування
резервування	механізм грошово-кредитної політики, за допомогою якого Національний банк (НБУ) зобов'язує комерційні банки зберігати певну частку своїх коштів на рахунках у НБУ або у вигляді інших високоліквідних активів. Це робиться для регулювання грошової маси, підтримки ліквідності банківської системи та забезпечення стабільності фінансового ринку

1.3 Ризик-менеджмент в банках України

Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.

Ризик-менеджмент можна визначити як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації [15].

Початковий етап розвитку системи управління ризиками у фінансових установах, зокрема в банках, припадає на 1970-ті роки XX століття. У цей період ризик-менеджмент існував переважно на індивідуальному рівні – його здійснювали окремі фахівці, які брали на себе ризики, такі як трейдери, брокери, співробітники фінансових підрозділів і системи внутрішнього контролю. З часом функціональні обов'язки працівників, які відповідали за організацію страхового захисту активів компаній, ставали дедалі складнішими. Пошук відповідних страхових інструментів, що відповідали б зростаючим потребам компаній у покритті широкого спектра ризиків, призвів до появи поняття «ризик-менеджмент» у сфері страхування. Проте його значення тоді обмежувалося вузьким тлумаченням, у порівнянні із сучасним змістом. У науковій літературі цей період часто визначають як фазу становлення мікрорівневого ризик-менеджменту.

Другий етап розвитку ризик-менеджменту охоплює 1980-ті роки і відзначається розширенням функціонального рівня управління ризиками. У цей час управління ризиками у сфері активів і пасивів фінансових установ починає здійснюватися через казначейські підрозділи, з фокусом на стратегічне планування, контроль та узгодження активів і пасивів.

Третя фаза еволюції систем управління ризиками охоплює 1990-ті роки, коли було сформовано концепцію макрорівневого ризик-менеджменту. Цей підхід передбачав розподіл управлінських функцій між окремими структурними підрозділами банку. Зокрема, управління ринковими ризиками здійснювалося на

рівні фінансово-аналітичних департаментів, кредитні ризики контролювалися відповідними кредитними підрозділами, а операційні - службами внутрішнього аудиту. Таким чином, у банках того періоду почав утверджуватись децентралізований, або дезінтегрований, підхід, за якого кожен підрозділ самостійно розробляв власні методи управління ризиками. На відміну від попередніх етапів, у цей період відбувається активна ідентифікація ризиків і намагання зменшити розрив між фактичними та запланованими показниками, що свідчить про зростання якісного рівня управління. У результаті сформувалася так звана "розподілена структура управління ризиками", в межах якої бізнес-підрозділи безпосередньо відповідають за виявлення і мінімізацію пов’язаних з їх діяльністю ризиків.

Сучасний етап розвитку ризик-менеджменту характеризується докорінною трансформацією концептуальних підходів. Основною метою управління ризиками тепер є не просто уникнення або зниження рівня прийнятого ризику, а проактивне управління, спрямоване на запобігання негативному впливу зовнішніх факторів і коливань ринкової кон’юнктури. На цьому етапі керівництво банківських і фінансових установ розглядає ризик-менеджмент як ключовий інструмент підвищення ринкової вартості організації.

Дезінтегрована модель поступається місцем інтегрованій системі ризик-менеджменту, яка базується на єдиній термінології, уніфікованих інструментах і методиках, а також на системній періодичній оцінці ризикового портфеля банку в цілому. Такий підхід виявляється ефективним у тих випадках, коли ризики мають системний характер для всієї установи, а розроблені в одному підрозділі методи можуть бути адаптовані й використані в інших частинах банку.

За результатами опрацювання рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду [17], Національним банком України було зобов’язано усі банки налаштувати ефективну систему ризик-менеджменту, для чого вони пройшли наступні етапи:

І. Перший етап - запровадження організаційних заходів, в ході реалізації якого привели організаційну структуру системи управління ризиками у

відповідність до вимог Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [12] в тому числі створили:

1) комітет ради банку з управління ризиками

2) підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс)

3) забезпечили достатню чисельність персоналу належної кваліфікації

4) визначили функції, обов'язки, повноваження та відповідальність осіб, залучених до системи управління ризиками

5) визначили механізми та відповідальних осіб за належне забезпечення співпраці між підрозділами банку на всіх організаційних рівнях із застосуванням моделі трьох ліній захисту

II. Другий етап - запровадження культури ризиків, в ході якого банками було розроблено/доопрацьовано, затверджено та впроваджено культуру управління ризиками, яка включає:

1) кодекс поведінки (етики)

2) політику запобігання конфліктам інтересів

3) порядок здійснення операцій із пов'язаними з банком особами

4) механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку в банку (whistleblowing policy mechanism)

5) програму навчання та підвищення кваліфікації працівників банку з питань управління ризиками

III. Третій етап - запровадження стратегій, політики, методик і процедур, результаті якого банками було розроблено/доопрацьовано, затверджено та запроваджено внутрішньобанківські/внутрішньогрупові документи щодо управління ризиками, уключаючи стратегію управління ризиками; політику та процедури запровадження нових продуктів і значних змін у діяльності банку; процедури ескалації порушень лімітів ризиків; порядок, форми, наповнення та періодичність надання звітів суб'єктам системи управління ризиками в розрізі усіх основних виді ризиків.

IV. Четвертий етап - запровадження декларації схильності до ризиків та інших внутрішньобанківських/внутрішньогрупових документів щодо управління ризиками (Додаток Б).

Успішна банківська діяльність неможлива без розвиненої системи ризик-менеджменту, яка включає:

- виявлення і класифікацію ризиків;
- кількісну і якісну оцінку;
- застосування методів хеджування (страхування, диверсифікація, резервування);
- проведення стрес-тестів;
- постійний моніторинг ситуації.

Тільки системний і проактивний підхід до управління ризиками дозволяє банкам залишатися стійкими в умовах постійних змін та нестабільності.

Система ризик-менеджменту ґрунтується на декількох основних принципах (табл. 1.5), тобто основних засадах, що випливають з відносин управління, визначають вимоги до системи, структуру та організацію процесу управління, що сприяє досягненню цілей функціонування і вирішення поставлених завдань. За міжнародними стандартами основними принципами ефективного банківського нагляду Базельського комітету з питань банківського нагляду виокремлюються такі банківські ризики: кредитний, країни, трансфертний, ринковий, втрати ліквідності, операційний, відсоткової ставки у банківському портфелі, концентрації [16]. Принцип 13 указаного документа Базельського комітету наголошує, що «органи банківського нагляду повинні бути впевнені у тім, що банки мають у своєму розпорядженні процедури всебічного управління ризиками (включаючи відповідний нагляд з боку управління й вищого керівництва) для виявлення, виміру, контролю й управління всіма іншими істотними ризиками й там, де це необхідно, для резервування капіталу на покриття цих ризиків» [18]. По суті, зазначений принцип є наріжним каменем ризик-орієнтованого банківського нагляду, тому

що він визначає фундаментальні засади наглядових органів щодо перевірки систем управління ризиками в банківських установах.

Таблиця 1.5 – Принципи організації ризик-менеджменту в банківській системі України [12]

Принцип	Суть
Ефективність	забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем щодо управління ризиками банку
Своєчасність	забезпечення своєчасного (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях
Структурованість	чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма структурними підрозділами та працівниками банку, та їх відповідальності згідно з таким розподілом
Розмежування обов'язків (відокремлення функції контролю від здійснення операцій банку)	уникнення ситуації, за якої одна й та сама особа здійснює операції банку та виконує функції контролю
Усебічність та комплексність	охоплення всіх видів діяльності банку на всіх організаційних рівнях та в усіх його структурних підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків
Пропорційність	відповідність системи управління ризиками бізнес-моделі банку, його системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються банком
Незалежність	свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання головним ризик-менеджером, головним комплаєнс-менеджером, підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм (комплаєнс) своїх функцій
Конфіденційність	обмеження доступу до інформації, яка має бути захищеною від несанкціонованого ознайомлення
Прозорість	оприлюднення банком інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику

Для роботи з ризиками кожен банк має організувати трьохрівневу систему з відповідних розподілом обов’язків.



Рисунок 1.5 – Три лінії системи управління банківськими ризиками

Банки мають створити надійну інформаційну систему щодо управління ризиками та звітування, яка забезпечуватиме агрегування даних щодо ризиків банку, оперативне та достовірне вимірювання ризиків як на рівні окремого банку, так і на рівні банківської групи як в звичайних, так і в стресових ситуаціях.

Також банк має розробити процедури обробки даних щодо ризиків, політику конфіденційності та збереження такої інформації, а також доступу до неї.

Встановлюючи суб’єктів управління ризиками банком розробляються функції, обов'язки, повноваження та відповідальність осіб у посадових інструкціях, у яких мають передбачатися функціональні обов'язки кожного

працівника банку щодо участі в управлінні ризиками, що включають забезпечення належного звітування щодо управління ризиками.

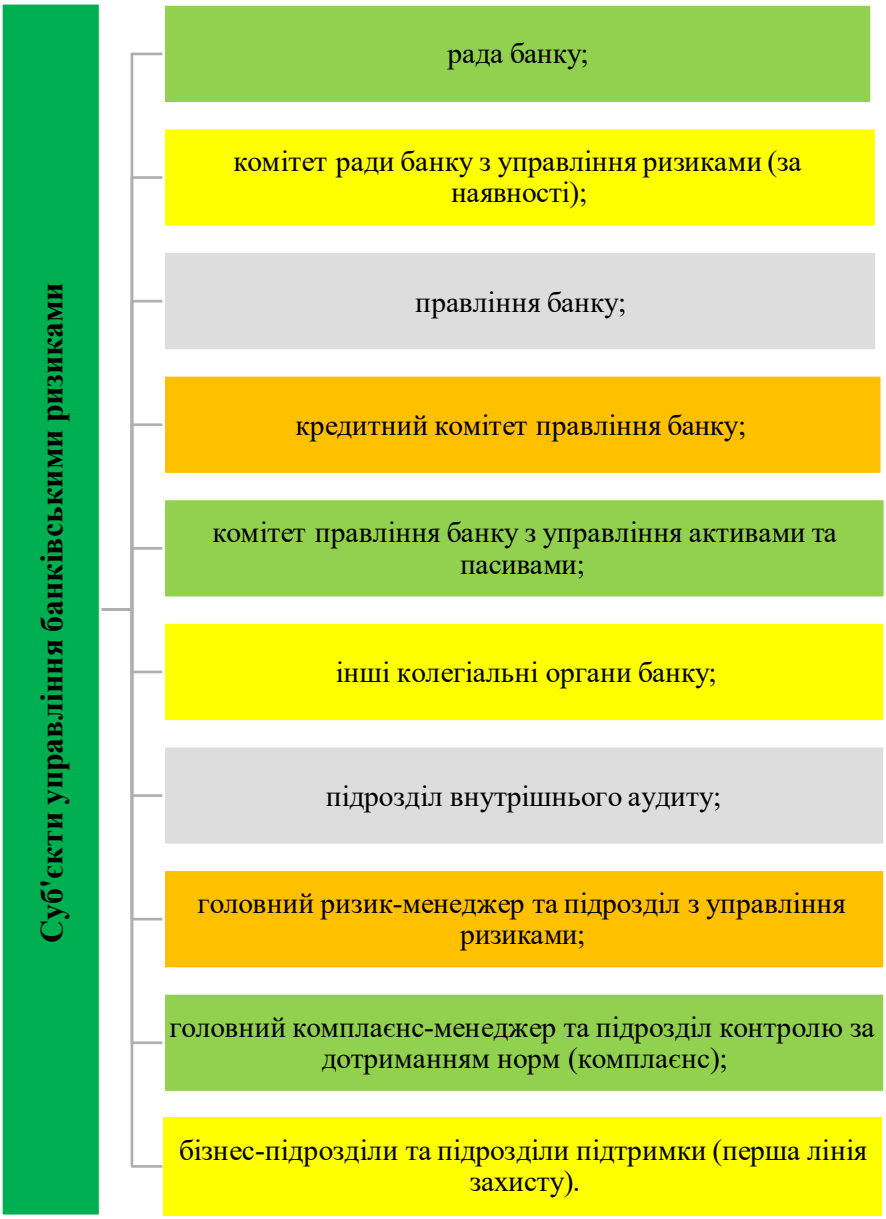


Рисунок 1.6 – Суб'єкти управління банківськими ризиками

Відповідно підрозділи системи ризик-менеджменту банку несуть відповідальність за:

1) дотримання регуляторних вимог (згідно з нормативами НБУ, Базельськими угодами);
2) розробку внутрішньої документації - політик, інструкцій, положень з управління ризиками;

3) взаємодію з іншими підрозділами банку для збору та аналізу інформації про ризики;
4) підготовку банку до кризових ситуацій - проведення стрес-тестів, розробка планів дій у разі непередбачених подій;
5) контроль за дотриманням лімітів ризику у щоденній діяльності банку;
6) участь у стратегічному плануванні, надаючи оцінку ризиків, пов'язаних із новими продуктами, напрямами діяльності чи інвестиціями.

В розрізі основних видів ризиків підрозділи ризик-менеджменту зобов'язані виконувати ряд обов'язкових вимог НБУ (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Основні функції з управління ризиками банків

Суб'єкти	Функції
Управління кредитним ризиком	- формування та перегляд кредитної політики, порядок та процедури управління кредитним ризиком з метою забезпечення їх ефективності та відповідності рівню ризик-апетиту банку до цього ризику - встановлює та впроваджує чіткий процес ухвалення кредитних рішень, уключаючи автоматичне ухвалення кредитних рішень, як для надання нових кредитів, так і для внесення змін до умов за діючими/наявними кредитами - створює підрозділ(и), що виконує(ють) функції кредитного адміністрування, що у взаємодії з кредитним підрозділом, забезпечує належне супроводження кредиту протягом його видачі та моніторингу - проводить перегляд кредитів (credit review) не пізніше ніж через один рік з дати видачі кредиту та в подальшому - не рідше ніж один раз на рік - забезпечує контроль за оцінкою майна, яке банк отримав/має намір отримати в заставу, майна, яке банк набув/має намір набути у власність у рахунок погашення заборгованості боржника/контрагента - здійснює операції, що наражають банк на ризик країни, трансфертний ризик, визначає відповідну політику та процедури виявлення, вимірювання, моніторингу, звітування, контролю та пом'якшення такого/таких ризиків - здійснює не рідше одного разу на квартал стрес-тестування кредитного ризику для різних короткострокових та довгострокових стрес-сценаріїв,

Продовження табл. 1.6

Суб’єкти	Функції
	- що можуть реалізуватися як для банку, так і для ринку в цілому, з метою виявлення факторів можливого підвищення кредитного ризику та оцінки відповідності результатів здійснення стрес-тестування встановленому банком рівню ризик-апетиту до кредитного ризику - Головний ризик-менеджер подає раді банку та комітету з управління ризиками управлінську звітність щодо кредитного ризику не рідше одного разу на квартал, правлінню банку та кредитному комітету - не рідше одного разу на місяць
Управління ризиком ліквідності	- створює ефективну систему управління ризиком ліквідності для забезпечення підтримання достатнього рівня ліквідності як в звичайних, так і стресових ситуаціях - визначає мінімальний перелік кількісних показників ризик-апетиту до ризику ліквідності, який обов'язково включає тривалість періоду повного і своєчасного виконання банком своїх платіжних (розрахункових) зобов'язань під час стресової ситуації без залучення кредитів від НБУ для екстреної підтримки ліквідності та необхідний для цього обсяг високоякісних ліквідних активів - розробляє та періодично (не рідше одного разу на рік) переглядає політику, порядки та процедури управління ризиком ліквідності з метою забезпечення їх ефективності та відповідності рівню ризик-апетиту до цього ризику - встановлює ліміти для контролю ризику ліквідності - здійснює на постійній основі моніторинг та контроль за величиною ризику ліквідності та потребою у фінансуванні як загалом, так і в розрізі визначених груп - розробляє порядок управління ліквідністю в межах операційного дня - створює та підтримує достатній обсяг необтяжених високоякісних ліквідних активів як можливе забезпечення на випадок реалізації стрес-сценаріїв, уключаючи втрату або погіршення умов залучення незабезпечених і доступних у нормальних умовах забезпечених джерел фінансування - розробляє план фінансування в кризових ситуаціях - Головний ризик-менеджер подає раді банку та комітету з управління ризиками управлінську звітність щодо ризику ліквідності не рідше одного разу на квартал, правлінню банку та комітету з управління активами і пасивами - не рідше одного разу на місяць

Продовження табл. 1.6

Суб'єкти	Функції
	- не рідше одного разу на квартал здійснює стрес-тестування ризику ліквідності для різних короткострокових та довгострокових стрес-сценаріїв, що можуть реалізуватися як для банку, так і для ринку в цілому (окремо і в поєднанні), з метою виявлення причин можливих проблем з ліквідністю та оцінки відповідності результатів здійснення стрес-тестування встановленому банком рівню ризик-апетиту до ризику ліквідності
Управління процентним ризиком банківської книги	- створює ефективну систему управління процентним ризиком банківської книги (IRRBB), що має повністю інтегруватися в загальну систему управління ризиками банку - розробляє та періодично переглядає (не рідше одного разу на рік) політику, порядки та процедури управління процентним ризиком банківської книги з метою забезпечення їх відповідності рівню ризик-апетиту до цього ризику - вимірює процентний ризик банківської книги як величину зміни економічної вартості капіталу банку (далі - метод EVE) та чистого процентного доходу банку (далі - метод NII) на підставі повного та економічно обґрунтованого переліку змін процентних ставок та стрес-сценаріїв - не рідше одного разу на квартал здійснює стрес-тестування процентного ризику банківської книги для стрес-сценаріїв, що можуть реалізуватися як для банку, так і для ринку в цілому з метою виявлення причин виникнення можливих проблем унаслідок зростання процентного ризику банківської книги та оцінки співставності результатів здійснення стрес-тестування встановленому банком рівню ризик-апетиту до процентного ризику банківської книги - Головний ризик-менеджер подає звіти щодо оцінки процентного ризику банківської книги раді банку, комітету з управління ризиками не рідше одного разу на квартал, правлінню банку та комітету з управління активами і пасивами - не рідше одного разу на місяць
Управління ринковим ризиком	- створює ефективну систему управління ринковим ризиком, що має повністю інтегруватися в загальну систему управління ризиками банку - розробляє та періодично переглядає (не рідше одного разу на рік) політику, порядки управління операційним ризиком з метою забезпечення їх ефективності та відповідності рівню ризик-апетиту до цього ризику

Продовження табл. 1.6

Суб'єкти	Функції
	- здійснює вимірювання ринкового ризику як в цілому за всіма видами цього ризику, так і в розрізі кожного з його видів - використовує під час вимірювання ринкового ризику зрозумілі, повні та документовані припущення, що відповідають бізнес-плану банку, а також історичній ринковій та власній статистиці банку - здійснює не рідше одного разу на квартал стрес-тестування ринкового ризику для різних короткострокових та довгострокових стрес-сценаріїв, що можуть реалізуватися як для банку, так і для ринку в цілому, з метою виявлення причин можливих збитків через реалізацію ринкового ризику та оцінки співставності результатів здійснення стрес-тестування та встановленого рівня ризик-апетиту до ринкового ризику. Результатом здійснення стрес-тестування ринкового ризику має бути величина можливих збитків у разі реалізації стрес-сценаріїв - Головний ризик-менеджер подає звіти щодо оцінки ринкового ризику раді банку, комітету з управління ризиками не рідше одного разу на квартал, правлінню банку та комітету з управління активами і пасивами - не рідше одного разу на місяць
Управління операційним ризиком	- створює ефективну систему управління операційним ризиком, що має повністю інтегруватися в загальну систему управління ризиками банку - оцінює операційний ризик з урахуванням його взаємозв'язку та впливу на інші ризики, що притаманні діяльності банку самостійно визначає перелік кількісних показників ризик-апетиту до операційного ризику, що повинен обов'язково включати показник максимального обсягу втрат від подій операційного ризику протягом 12 місяців - розробляє та періодично переглядає (не рідше одного разу на рік) політику, порядки управління операційним ризиком з метою забезпечення їх ефективності та відповідності рівню ризик-апетиту до цього ризику - створює ефективні механізми управління ризиком ІСТ та ризиком інформаційної безпеки, які є частиною системи управління операційним ризиком банку з урахуванням впливу на інші ризики, притаманні діяльності банку - забезпечує управління ризиком ІСТ та ризиком інформаційної безпеки, дотримуючись моделі трьох ліній захисту

Продовження табл. 1.6

Суб'єкти	Функції
	- приймає рішення щодо передавання функцій на аутсорсинг - розробляє методологію управління безперервною діяльністю - здійснює не рідше одного разу на рік стрес-тестування операційного ризику для різних короткострокових і довгострокових стрес-сценаріїв, що можуть реалізуватися як для банку, так і для ринку в цілому, з метою виявлення причин можливих втрат внаслідок реалізації операційного ризику та оцінки відповідності результатів здійснення стрес-тестування встановленому рівню ризик-апетиту до операційного ризику - Головний ризик-менеджер подає звіти щодо операційного ризику раді банку, комітету з управління ризиками, комітету з управління операційним ризиком та правлінню банку не рідше 1 разу на квартал
Управління комплаєнс-ризиком	- створює ефективну систему управління комплаєнс-ризиком, що має бути повністю інтегрована в загальну систему управління ризиками банку - веде діяльність в різних країнах, створює систему управління комплаєнс-ризиком, що забезпечує дотримання законодавства в кожній з них - розробляє та періодично (не рідше одного разу на рік) переглядає політику, порядок та процедури управління комплаєнс-ризиком - Головний комплаєнс-менеджер подає звіти щодо оцінки комплаєнс-ризику раді банку, комітету з управління ризиками та правлінню банку не рідше одного разу на квартал або частіше у випадках, установлених законодавством України -

Наглядовій раді банку та комітету з управління ризиками систематично робить доповіді головний ризик-менеджер про сильні та слабкі місця моделей та інструментів оцінки ризиків, припущень та обмежень, притаманних моделям, з метою їх урахування під час розгляду результатів оцінки ризиків та прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень.

Висновки за розділом 1

Банківська система України у період війни виконує стратегічну функцію - не лише як фінансовий посередник, а як один із ключових інструментів

економічного та соціального фронту. Її ефективна робота є запорукою економічної стабільності сьогодні та основою для післявоєнного відновлення держави.

Банківська діяльність тісно пов'язана з ризиками, ігнорування яких може призвести до серйозних наслідків не лише для окремого банку, а й для всієї фінансової системи країни. Особливо в умовах війни управління ризиками стає стратегічним завданням для банків, адже від ефективності цієї функції залежить економічна безпека держави, довіра населення та інвесторів, а також перспективи післявоєнного відновлення України.

У сучасних умовах динамічного та нестабільного фінансового середовища система ризик-менеджменту виступає ключовим елементом ефективної діяльності будь-якого банку. Від якості управління ризиками залежать фінансова стійкість банку, рівень довіри з боку клієнтів, інвесторів та регуляторів, а також здатність установи забезпечити безперервність своєї діяльності навіть у кризових ситуаціях.

До суб’єктів ризик-менеджменту входять представники як бізнес-структур, так і органи правління та наглядової ради.

Відповідно основними функціями ризик-менеджменту банку є:

1. Ідентифікація ризиків - виявлення всіх можливих ризиків, які можуть впливати на діяльність банку: кредитні, процентні, валютні, операційні, репутаційні, юридичні, ринкові тощо. Ідентифікація ризиків повинна бути системною і постійною.

2. Оцінка ризиків - включає аналіз їх ймовірності виникнення та потенційного впливу на діяльність банку. Застосовуються методи кількісної (VaR, stress testing) та якісної оцінки.

3. Моніторинг ризиків - ризики змінюються в часі, тому важливо забезпечити їх постійне відстеження. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Контроль та обмеження ризиків - встановлення внутрішніх лімітів, політик і процедур для обмеження ризиків - важлива складова контролю. До прикладу, встановлення лімітів кредитування або валютних позицій.

5. Управління ризиками (упровадження заходів впливу) - на основі оцінки ризиків банк розробляє стратегії мінімізації, уникнення, передачі (наприклад, через страхування або хеджування) чи прийняття ризиків.

6. Звітність і комунікація - ризик-менеджмент зобов'язаний формувати регулярну внутрішню звітність для керівництва банку, наглядової ради, а також подавати звіти до регуляторів (зокрема Національного банку України).

7. Формування культури управління ризиками - забезпечення підготовки персоналу, інформування працівників про ризики та формування корпоративної культури, орієнтованої на усвідомлення ризиків.

Професійний ризик-менеджмент – це не лише вимога регулятора, а й невід'ємна складова стратегії сталого розвитку банку. Він дозволяє попереджати втрати, забезпечує фінансову стабільність, сприяє довірі клієнтів та підвищує конкурентоспроможність банківської установи. В умовах сучасних викликів – війни, економічної нестабільності, кіберзагроз – ефективне управління ризиками набуває ще більшого значення, стаючи основою безпеки та надійності фінансової системи України.

2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» (надалі Банк) – найбільший державний банк України, який відіграє ключову роль у фінансовій системі країни. Банк був заснований як комерційна структура у 1992 році в місті Дніпро та став піонером багатьох інновацій у банківському секторі, включаючи перше впровадження банкоматів, інтернет-банкінгу та мобільних додатків в Україні. У 2001 році банк запустив Privat24 - дистанційний комплекс банківських послуг онлайн [37].

У 2016 році банк був націоналізований через загрозу фінансової стабільності в країні, і відтоді належить державі в особі Міністерства фінансів України (100% власності). Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» – це системно важливий банк, який обслуговує понад 19 мільйонів клієнтів – фізичних осіб і підприємств малого, середнього та великого бізнесу.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»

Схематичне зображення структури власності

на 01 січня 2025 року



Рисунок 2.1 – Структура власності АТ КБ «ПриватБанк»

Статутний капітал Банку становить 206 059 743 960,00 грн. та поділений на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 грн. кожна.

Станом на 01.07.2025 року АТ КБ «ПриватБанк» займав наступні рейтинги (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Рейтинги АТ КБ «ПриватБанк» [37]

Standard Rating	
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	uaAA
Короткостроковий кредитний рейтинг	uaK1
Рейтинг депозитів	ua.1
Fitch Ratings	
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA (ukr)/Stable
Рейтинг стійкості	ccc-
Довгостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	CCC-
Довгостроковий рейтинг РДЕ в національній валюті	CCC
Короткостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	C
Рейтинг підтримки	WD
Рівень підтримки довгострокового РДЕ	WD
Moody’s (рейтинги визначаються на основі публічної інформації)	
Базова оцінка кредитоспроможності (BCA)	ca
Скоригована базова оцінка кредитоспроможності (Adjusted BCA)	ca
Довгострокові депозити (іноземна валюта)	Caa3
Довгострокові депозити (національна валюта)	Caa3
Довгострокова оцінка ризику контрагента	Caa3(cr)
Довгостроковий рейтинг ризику контрагента (іноземна валюта)	Caa3
Довгостроковий рейтинг ризику контрагента (національна валюта)	Caa3

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління:

- Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises),

- Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision),

- Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Органами управління Банку є:

− Акціонери (Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера);

− Наглядова рада Банку (забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Акціонерами);

− Правління Банку (здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді).

Наглядова рада Банку є колегіальним органом управління Банку, що в межах своєї компетенції забезпечує стратегічне управління Банком, а також контролює та регулює діяльність Правління з метою виконання стратегії розвитку Банку.

Наглядова рада складається з дев'яти членів, з яких шість членів є незалежними, а три члени – представниками держави.

Наглядова рада, діючи в інтересах Банку відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [35], здійснює захист прав вкладників, кредиторів та держави як акціонера.

Правління є колегіальним виконавчим органом Банку, що здійснює поточне управління його діяльністю та організовує виконання рішень вищого органу управління Банку та наглядової ради Банку. До складу Правління входять голова Правління, заступники голови Правління та інші члени Правління (далі разом – члени Правління). Члени Правління є працівниками Банку.

В Банку функціонує постійно діючий підрозділ внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній

захисту та загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю в Банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується Наглядовій раді Банку та звітує перед нею. Наглядова рада здійснює моніторинг і перевіряє ефективність служби внутрішнього аудиту в Банку.

Основною діяльністю Банку є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні. Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Банк здійснює діяльність на фондовому ринку: з торгівлі цінними паперами та депозитарну діяльність відповідно до ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку з 2012 та 2013 років. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [39] (реєстраційний номер № 113 від 2 вересня 1999 р. та номер свідоцтва № 104 від 6 листопада 2012 р.). 13 квітня 2022 року прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», що передбачає повну гарантію банківських вкладів на період воєнного стану та три місяці після його завершення [40].

У 2024 році, попри воєнний стан, продовжувалось вдосконалення організаційної структури Банку згідно з затвердженою Стратегією розвитку Банку: відбулися зміни в регіональній мережі (трансформація класифікації відділень в Макрорегіональних управліннях) та в структурі Головного офісу (створено/ліквідовано ряд підрозділів, внесені зміни у внутрішні структури підрозділів, назви деяких підрозділів, змінена підпорядкованість окремих підрозділів).

Станом на 31 березня 2025 року загальна кількість відокремлених підрозділів Банку, які зареєстровані в Державному реєстрі банків, становить 1 170 підрозділів, в т.ч. 9 філій, 1 представництво і 1 160 відділень різних класифікаційних груп (65 з яких тимчасово припинили діяльність, в т.ч. - в Луганській обл. - 19; в Донецькій обл. - 15; в Запорізькій обл. - 21; в Херсонській обл. - 10) (31 грудня 2024 року: 1 175 підрозділів, в т.ч. 9 філій, 1 представництво

і 1 165 відділень різних класифікаційних груп (68 з яких тимчасово припинили діяльність, в т.ч. - в Луганській обл. - 19; в Донецькій обл. - 16; в Запорізькій обл. - 21; в Херсонській обл. - 10; в Харківській обл. - 1; в Сумській обл. - 1)).

Станом на 1 січня 2025 р. у Банку фактична чисельність працівників складає близько 19,9 тис. осіб (з них фактично працює 17,1 тис. осіб). Попри військові дії на території України Банк продовжує прийняття нових працівників - середнє щомісячне прийняття на роботу на рівні 242 кандидатів, Банк приймає на роботу осіб з інвалідністю (4% від загальної кількості співробітників), надає співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їхніх родин (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок. З початку повномасштабного вторгнення Банк забезпечив виплати для працівників навіть на окупованих територіях - зарплата виплачувалась до кінця 2022 року. Через Фонд «Рука підтримки» виплатив понад 105 млн гривень допомоги для 7 000 постраждалих співробітників. Загалом за програмою «Переїзд» 70 % персоналу з закритих відділень переведені на нові робочі місця з весни 2022 року.

АТ КБ «ПриватБанк» має декілька навчальних програм. Так, ЮніорБанк навчає школярів фінансовій грамотності та програмуванню. Топ-менеджери Банку проводять бізнес-семінари для підприємців і діляться своїм досвідом. На плазмових екранах у відділеннях транслюються навчальні ролики з фінансовими споживчими порадами.

Банк має власний благодійний фонд «Допомагати просто», який регулярно допомагає дитячим будинкам і школам-інтернатам, онкохворим дітям, а також постраждалим від стихійних лих чи терактів. Усі бажаючі можуть зробити благодійний внесок на будь-яку суму через касу Банку, банкомат або Інтернет-банк Приват24. Благодійна діяльність, спонсорство та партнерства АТ КБ «ПриватБанк» регулюються Положенням про благодійність, спонсорство і партнерства.

Банк має широку мережу обслуговування крім відділень по всій Україні, тисячі банкоматів і терміналів самообслуговування. На його платформі працює один із найпопулярніших цифрових банків країни – Privat24, яким щодня користуються мільйони людей.

Під час війни АТ КБ «ПриватБанк» продовжив стабільно працювати, зберігши фінансову інфраструктуру, забезпечивши безперебійне обслуговування клієнтів, виплати зарплат, пенсій та соціальних допомог навіть в умовах активних бойових дій. Для цього були впроваджені відділення з автономним живленням (Power Banking), проведена релокація співробітників і розширено цифрові сервіси.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером у впровадженні фінансових інновацій: мобільні платежі, безконтактні розрахунки, хмарна бухгалтерія для бізнесу, інтеграція з електронними державними сервісами (LiqPay, Apple Pay, Google Pay, FacePay24, P2P-перекази, дієвий інтернет-еквайринг). Банк активно підтримує розвиток підприємництва, зокрема через кредитування ФОПів, аграріїв і підприємств, а також бере участь у програмах доступного фінансування за підтримки уряду та міжнародних партнерів.

У першому кварталі 2025 року Банк визнаний лідером серед українських банків за рівнем цифровізації бізнесу, інновацій та розвитку IT технологій та посідає 7 позицію серед 30 провідних українських компаній за результатами дослідження «Чемпіони діджиталізації», яке проводило Forbes Ukraine та консалтингова компанія KPMG.

Банк швидко реагував на зміни зовнішнього середовища, особливості попиту клієнтів, а також ініціативи уряду з підтримки населення та бізнесу в Україні. Банк удосконалив чинні та розробив низку нових інноваційних, і вже достатньо популярних серед населення продуктів, таких як: «Конверти», програма лояльності «Привіт», додаток «Термінал», що спрощує та здешевлює торговий еквайринг. Також АТ КБ «ПриватБанк» одним з перших підтримав державні ініціативи з кредитування альтернативної генерації та доєднався до програми «Національний кешбек», що сприяє попиту на вітчизняні товари.

У 2024 році Банк зосередився на реалізації власної Стратегії безбар’єрності. Станом на грудень, доступними є 99% відділень Банку, що підтверджено звітами сертифікованих експертів з технічного обстеження будівель та споруд. До того ж банк відкрив перші 10 відділень підвищеної доступності, розробив власне унікальне рішення і розпочав відеоконсультації українською жестовою мовою у застосунку Приват24 фахівцями Банку без залучення посередника-перекладача. У 2024 році 12 працівниць контакт-центру вивчили українську жестову мову, тож Банк розпочав сервіс надання консультацій українською жестовою мовою для фізичних осіб у Приват24 та для юридичних осіб - у Приват24 для бізнесу, завдяки якому клієнти, які спілкуються жестовою мовою, можуть вирішувати питання безпосередньо з працівниками Банку без залучення перекладача жестової мови. Також важливим кроком для забезпечення доступності стало додавання шрифту Брайля на мнемосхеми, таблиці з графіком роботи відділення та інші інформаційні таблички, власних субтитрів у відео. Дублювання текстом на «Планшеті біля каси» підвищують доступність для людей з порушеннями слуху.

Також АТ КБ «ПриватБанк» враховує у своїй діяльності загальні вимоги до банків державного сектору, визначені в Основних (стратегічних) напрямах діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 № 356-р.) [41]. Ці вимоги направлені на:

- ✓ забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;
- ✓ доступність надання банківських послуг для забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення за умови відсутності фізичної загрози працівникам Банку;
- ✓ створення умов для швидкого відновлення надання банківських послуг у повному обсязі та забезпечення функціональності й безперервності роботи банків державного сектору;

- ✓ створення, налагодження та підтримання функціонування ефективної системи фізичної безпеки (центрального апарату та відокремлених підрозділів такого Банку, в тому числі безпеки працівників Банку), безпеки операційних систем, зокрема з використанням хмарних рішень, та кібербезпеки;
- ✓ впровадження заходів, спрямованих на зниження ризиків, у тому числі реалізації можливих загроз, здійснення заходів з безпеки Банку, зокрема контроль за ризиками безпеки (у тому числі фізичної, фінансової, кібербезпеки та безпеки операційних систем), ліквідації та/або мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій;
- ✓ безперебійна ефективна робота керівників Банку для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень;
- ✓ збереження фінансової стійкості Банку, виявлення можливих загроз такій стійкості, а також оперативне реагування на загрози фінансової стійкості та/або їх уникнення.

В Банку впроваджено Антикорупційну програму, яка розроблена на підставі принципів Конвенції ООН проти корупції (ратифіковано Україною Законом №251-V (251-16) від 18 жовтня 2006 року) [42], відповідно до статті 62 Закону України «Про запобігання корупції» [43].

Антикорупційна програма є комплексом правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності Банку. Програма встановлює стандарти та вимоги не нижчі, ніж передбачені Законом України «Про запобігання корупції» та Типовою антикорупційною програмою, затвердженою рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції [44]. Чинну редакцію Антикорупційної програми затверджено рішенням Наглядової ради від 13 вересня 2024 року (протокол №43/24).

У 2025 році Банк продовжує розвивати стратегічні ініціативи, зосереджуючись на цілях утримання частки ринку як для ринків роздрібних клієнтів, так і для бізнес-клієнтів, що в умовах посилення конкуренції та тенденції до зниження чисельності населення України, стає все більш

актуальним. Перегляд та оптимізація ціннісної пропозиції, сервісної моделі обслуговування клієнтів, вдосконалення продуктової лінійки та розвиток цифрових сервісів для клієнта є основною для визначення стратегічних напрямків. Разом з тим, Банк буде продовжувати підтримувати державні програми, модернізувати мережу відділень та платіжну інфраструктуру, оптимізувати внутрішні процеси та системи.

Одночасно, пріоритетами Банку, як державного Банку України, залишаються забезпечення фінансової стабільності України, підтримка та стабільність функціонування банківського сектору, забезпечення фінансування пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури, у тому числі таких, що знаходяться у державній власності [37].

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах трансформації економіки України банківська система відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності, розвитку підприємництва та підтримці макроекономічної рівноваги.

У 2024 році Банк, як провідна фінансова установа та системно важливий учасник банківського сектору України, забезпечував належний рівень банківського обслуговування, сприяв зміцненню фінансової стабільності держави та відігравав важливу соціальну роль, підтримуючи як клієнтів, так і працівників.

Клієнтоорієнтованість, а також постійне вдосконалення якості послуг залишаються визначальними складовими стратегічного розвитку Банку. Упродовж 2024 року понад 18 мільйонів клієнтів здійснювали щоденні фінансові операції та зберігали кошти на рахунках у Банку, що сприяло збільшенню обсягів залишків на рахунках клієнтів до 622 мільярдів гривень.

Проаналізуємо показники офіційної звітності АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.2 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 1 кв.2025рр.

Активи	млн.грн 01.01.2024	Струк-тура,%	млн.грн 01.01.2025	Струк-тура,%	млн.грн 01.04.2025	Стру-ктура, %
Готівкові кошти і їх еквіваленти	152 282	22,4	151 768	19,9	134 762	17,9
Кредити та аванси банкам	134 237	19,7	86 589	11,4	92 082	12,2
Кредити та аванси клієнтам	92 019	13,5	112 761	14,8	117 803	15,6
Інвестиції в цінні папери	271 847	40,0	375 094	49,3	376 261	50,0
Інвестиційна нерухомість	2 340	0,3	2 005	0,3	2 005	0,3
Поточні податкові активи	4	0,0	4	0,0	4	0,0
Основні засоби і нематеріальні активи	5 127	0,8	5 173	0,7	5 343	0,7
Інші фінансові активи	9 493	1,4	13 496	1,8	9 925	1,3
Інші нефінансові активи	9 094	1,3	9 932	1,3	10 032	1,3
Інші активи	3 565	0,5	4 639	0,6	4 573	0,6
Всього активів	680 008	100	761 461	100	752 790	100

Як видно з даних балансу АТ КБ «ПриватБанк» протягом останніх років займають інвестиції в цінні папери – станом на 1 квітні 2025 року ця сума складає 50% загальної суми активів. За останні півтори роки зріс кредитний портфель клієнтів банку – в структурі активів з 4 на 3 місце та займає 15,6% (рис.2.2).

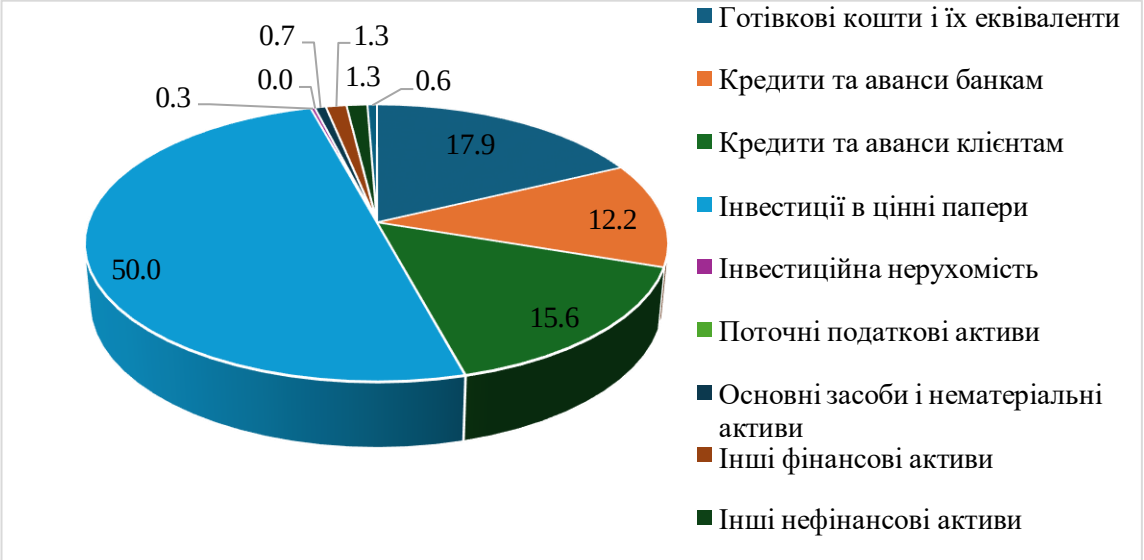


Рисунок 2.2 – Структура активів АТ КБ «Приватбанк» станом на 01.04.2025 р.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 1 кв.2025рр.

Активи	Абсолютне відхилення, млн.грн		Відносне відхилення, %	
	2024/2023	01.04.25/ 01.01.25	2024/2023	01.04.25/ 01.01.25
Готівкові кошти і їх еквіваленти	-514	-17 006	-0,34	-11,21
Кредити та аванси банкам	-47 648	5 493	-35,50	6,34
Кредити та аванси клієнтам	20 742	5 042	22,54	4,47
Інвестиції в цінні папери	103 247	1 167	37,98	0,31
Інвестиційна нерухомість	-335	0	-14,32	0,00
Інші податкові активи	0	0	100,00	0,00
Основні засоби і немат.активи	46	170	0,90	3,29
Інші фінансові активи	4 003	-3 571	42,17	-26,46
Інші нефінансові активи	838	100	9,21	1,01
Інші активи	1 074	-66	30,13	-1,42
Всього активів	81 453	-8 671	11,98	-1,14

Аналіз динаміки статтей активів показав, що найбільше відчутне зниження за 2024 рік показали Кредити та аванси банкам – на 35,5% та інвестиції в нерухомість на 14,32%. При цьому в 2024 році зросли суми інвестиції в цінні папери майже на 38%, кредити клієнтам банку – на 22,54%, інші фінансові на 42,17% та інше. В цілому сума активів банку за минулий рік збільшилася майже на 12%.

Всі державні цінні папери були випущені Урядом України. Довгострокові державні боргові цінні папери з вбудованим опціоном відповідно до умов випуску передбачають індексацію номінальної вартості за строками погашення відповідно до змін середньозваженого обмінного курсу гривні до долара США на міжбанківському ринку за місяць, що передує випуску, до курсу за місяць до дати погашення. Купонний дохід не підлягає індексації. Вбудований опціон обліковується разом з основним інструментом.

Протягом 2024 року Банк отримав дохід від оренди інвестиційної нерухомості у сумі 151 мільйони гривень.

Розглянемо структуру кредитного портфелю банку (табл.2.4), ми бачимо, що більша половина – 56,1% це кредити, що управляються як окремий портфель, вони включають непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня 2016 року. На думку керівництва, цей портфель має спільні показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів.

Таблиця 2.4 – Структура кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 - 1 кв.2025рр.

Кредитний портфель	млн.грн 01.01.2025	Структура,%	млн.грн 01.04.2025	Структура,%
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	162410	57,2	160 853	56,1
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	9 112	3,2	9 325	3,3
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	160	0,1	79	0,0
Кредити фізичним особам – кредитні картки	62 703	22,1	67 073	23,4
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	12 738	4,5	12 288	4,3
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	8 559	3,0	8 820	3,1
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	2 675	0,9	3 298	1,1
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	23 606	8,3	22 579	7,9
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	1 835	0,6	2 574	0,9
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	283 798	100	286 889	100
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки	-171 037		-169 086	
Всього кредитів та авансів клієнтам	112 761		117 803	

Станом на 31 грудня 2024 року Банк визнав 162 386 мільйонів гривень резерву під очікувані кредитні збитки за цими кредитами. Протягом 2024 року Банк списав за рахунок резерву 9 524 мільйони гривень вказаних кредитів, що відносились до дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом, і Банк планує продати об'єкти, які були оприбутковані в статтю Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам у сумі 690 мільйонів гривен.

Також ми бачим зростання кредитування фізичних осіб за картками. Об’єми кредитування середнього та малого бізнесу практично не змінилися, мікробізнесу дещо знизилася.

Таблиця 2.5 – Динаміка кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 - 1 кв.2025рр.

Кредитний портфель	млн.грн	млн.грн	Абсолютне відхилення, млн.грн.	Відносне відхилення, %
	01.01.2025	01.04.2025	01.04.25/ 01.01.25	01.04.25/ 01.01.25
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	162410	160 853	-1 557	-0,96
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	9 112	9 325	213	2,34
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	160	79	-81	-50,63
Кредити фізичним особам – кредитні картки	62 703	67 073	4 370	6,97
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	12 738	12 288	-450	-3,53
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	8 559	8 820	261	3,05
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	2 675	3 298	623	23,29
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	23 606	22 579	-1 027	-4,35
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	1 835	2 574	739	40,27
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	283 798	286 889	3 091	1,09
Резерв під очікувані кредитні збитки	-171 037	-169 086	1 951	-1,14
Всього кредитів та авансів клієнтам	112 761	117 803	5 042	4,47

За перший квартал поточного року продовжує зростати кредитний портфель клієнтам та банкам, але знижується сума інших фінансових активів. Загалом можна відмітити позитивну динаміку кредитного портфелю, який за 1 квартал поточного року зріс більше, ніж на 1 %, а якщо врахувати зниження об'ємів резервів – зріс майже на 5,5% (табл.2.5).

Розглянемо пасиви АТ КБ «Приватбанк» (табл.2.6, 2.7).

Таблиця 2.6 – Структура зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 1 кв. 2025 рр.

Зобов'язання	млн.грн 01.01.2024	Струк-тура, %	млн.грн 01.01.2025	Струк-тура, %	млн.грн 01.04.2025	Струк-тура,%
Кошти клієнтів	555 525	93,3	621 596	93,9	612 828	96,0
Інші залучені кошти	2 630	0,4	6 199	0,9	6 589	1,0
Інші фінансові зобов'язання	3 038	0,5	4 072	0,6	4 010	0,6
Забезпечення	5 438	0,9	6 013	0,9	6 103	1,0
Інші нефінансові зобов'язання	4 327	0,7	4 967	0,7	3 544	0,6
Інші зобов'язання	24 204	4,1	19 470	2,9	4 974	0,8
Разом зобов`язань	595 162	100	662 317	100	638 048	100

Дослідження структури зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» показує, що зобов'язання на 96% сформовані за рахунок коштів клієнтів банку. З минулий 2024 рік ця сума зросла майже на 12% також суттєво зросла сума інших залучених коштів. Впродовж 1кварталу 2025 року об'єм коштів клієнтів дещо знизився, також інші види зобов'язань також незначно знижуються.

Таблиця 2.7 – Динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 1 кв.2025 рр.

Зобов'язання	Абсолютне відхилення, млн.грн		Відносне відхилення, %	
	2024/2023	01.04.25/ 01.01.25	2024/2023	01.04.25/ 01.01.25
Кошти клієнтів	66 071	-8 768	11,89	-1,41
Інші залучені кошти	3 569	390	135,70	6,29
Інші фінансові зобов'язання	1 034	-62	34,04	-1,52

Забезпечення	575	90	100,00	1,50
Інші нефінансові зобов'язання	640	-1 423	14,79	-28,65
Інші зобов'язання	-4 734	-14 496	-19,56	-74,45
Разом зобов`язань	67 155	-24 269	11,28	-3,66

В розрізі галузей народного господарства в АТ КБ «Приватбанк» найбільше коштів зберігають фізичні особи, підприємства сфери послуг, торгівлі та виробництва (рис.2.3).

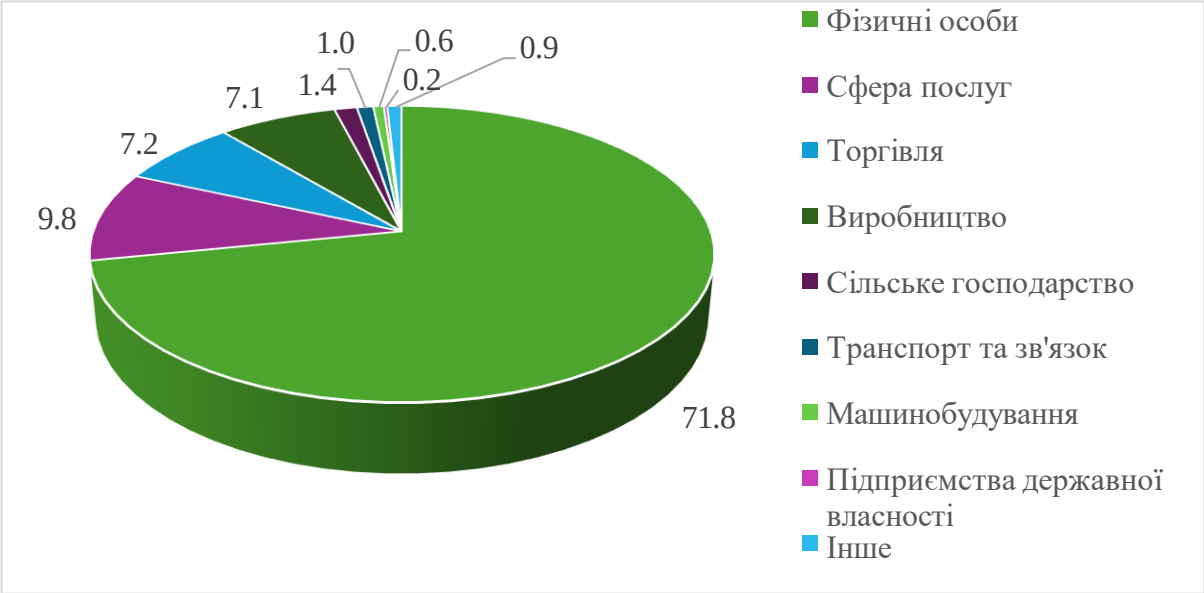


Рисунок 2.3 – Структура коштів клієнтів за галузями економіки АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2025 р.

Дослідження власного капіталу показало, що за аналізуємий період сума статутного капіталу залишалася без змін, результат від операцій з акціонером складав 12 174 мільйона гривень та включав чистий прибуток від первісного визнання облігацій внутрішньої державної позики отриманих від акціонера як внески до статутного капіталу у 2016-2017 роках.

Загальні резерви та інші фонди, створено у відповідності до вимог законодавства України, у сумі 14 847 мільйонів гривень станом на 31 грудня 2024 року.

Також Банк зобов'язаний створювати резервний капітал шляхом відрахування суми з нерозподіленого прибутку до складу резерву, що не підлягає розподілу. Сума до відрахування кожного року розраховується як чистий

прибуток за попередній рік до виплати дивідендів власникам простих акцій у розмірі не менше 5% прибутку за поточний період, поки резервний капітал не досягне 25% регулятивного капіталу Банку.

Таблиця 2.8 – Структура власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 1 кв.2025 рр.

Власний капітал	млн.грн 01.01.2024	Струк-тура,%	млн.грн 01.01.2025	Струк-тура,%	млн.грн 01.04.2025	Струк-тура,%
Статутний капітал	206 060	242,9	206 060	207,8	206 060	179,6
Емісійний дохід	23	0,0	23	0,0	23	0,0
Результат від операцій з акціонерами	12 174	14,3	12 174	12,3	12 174	10,6
Резервні та інші фонди банку	12 959	15,3	14 847	15,0	14 847	12,9
Інші резерви	-1 741	-2,1	2 558	2,6	1 263	1,1
Накопичений дефіцит	-144 629	-170,5	-136 518	-137,7	-119 625	-104,3
Разом власного капіталу	84 846	100,0	99 144	100,0	114 742	100,0

У 2024 році у відповідності до рішення Кабінету Міністрів України про обов`язкову сплату 80% від прибутку державних організацій та рішення Кабінету Міністрів України про затвердження річної фінансової звітності Банку за 2023 рік, ПриватБанк виплатив суми 30 212 мільйонів гривень або 41,05 гривень на одну акцію.

Таблиця 2.9 – Динаміка власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 1 кв.2025 рр.

Власний капітал	Абсолютне відхилення, млн.грн		Відносне відхилення, %	
	2024/2023	01.04.25/ 01.01.25	2024/2023	01.04.25/ 01.01.25
Статутний капітал	0	0	100	100
Емісійний дохід	0	0	100	100
Результат від операцій з акціонерами	0	0	100	100
Резервні та інші фонди банку	1888	0	114,57	100,00
Інші резерви	4299	-1295	-246,93	-75,31

Накопичений дефіцит	8111	16893	-5,61	-12,37
Разом власного капіталу	14298	15598	16,85	15,73

Відповідно до внесених змін до Податкового кодексу України, виданих у грудні 2023 та у грудні 2024 років, ставка податку на прибуток АТ КБ «ПриватБанк» була встановлена у розмірі 50% за 2023 та 2024 роки, та 25% для наступних років. Станом на 31 березня 2025 року поточні податкові зобов'язання у сумі 4 974 мільйони гривень складалися з поточних податкових зобов'язань (31 грудня 2024 року: поточні податкові зобов'язання у сумі 21 553 мільйони гривень складалися з поточних податкових зобов'язань у сумі 26 053 мільйони гривень зменшених на 4 500 мільйонів гривень авансового внеску з податку на прибуток).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників звіту при прибутки та збитки АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 - 2024 рр.

Показники	млн.грн	млн.грн	Абсолютне відхилення, млн.грн	Відносне відхилення, %
	01.01.2024	01.01.2025	25/24	25/24
Процентні доходи	66 238	77 594	11 356	17,14
Процентні витрати	-6 616	-10 706	-4 090	61,82
Чистий процентний дохід	59 622	66 888	7 266	12,19
Комісійні доходи	41 589	46 602	5 013	12,05
Комісійні витрати	-17 150	-18 834	-1 684	9,82
Прибуток до оподаткування	72 766	81 004	8 238	11,32
Прибуток за рік	37 765	40 141	2 376	6,29

Прибуток до оподаткування зріс і склав більше 81 млрд грн, що на 11% більше у порівнянні із попереднім роком.

Отриманий прибуток у 2024 році свідчить про стійкість та підтвердження статусу лідера фінансового ринку. Як і 2023 року, більша частина прибутку до оподаткування буде направлена на виплату податку на прибуток.

До кінця 2025 року чиста відсоткова маржа прогнозується з урахуванням оновлення монетарної політики НБУ, що відбулось протягом 1 кварталу 2025 та чистий комісійний дохід залишається стабільним.

Проаналізуємо дотримання АТ КБ «Приватбанк» обов'язкових нормативів згідно Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена НБУ від 28.08.2001 р. №368 [38].

Таблиця 2.11 – Діючі нормативи НБУ станом на 01.06.2025 р.

Вид нормативу	Назва нормативу	Значення нормативу	Як визначається норматив	Нормативне значення показника
1	2	3	4	5
Нормативи капіталу	мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1)	показує, чи має банк достатній капітал для покриття своїх ризиків та виконання зобов'язань перед вкладниками	мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1) відповідно до чинного законодавства	200 млн. грн.
	достатності регулятивного капіталу ($Н_{РК}$)	високе значення свідчить про фінансову стійкість банку	відношення розміру регулятивного капіталу до сукупної експозиції під ризиком	більше 9,25 % від сукупної експозиції під ризиком
	достатності капіталу 1 рівня ($Н_{К1}$)	чим вище цей показник, тим більша фінансова стабільність банку	відношення розміру капіталу 1 рівня до сукупної експозиції під ризиком	більше 7,5 % від сукупної експозиції під ризиком
	достатності основного капіталу 1 рівня ($Н_{ОК1}$)	високе значення свідчить про кращу фінансову стійкість	відношення розміру основного капіталу 1 рівня до сукупної експозиції під ризиком	більше 5,625 % від сукупної експозиції під ризиком
Нормативи ліквідності	коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами ($LCR_{ВВ}$)	показує здатність банку покривати короткострокові зобов'язання	відношення високоякісних ліквідних активів за всіма валютами до чистого очікуваного відпливу грошових коштів за всіма валютами	не менше ніж 100%
	коефіцієнт покриття ліквідністю за іноземними	показує здатність банку покривати короткострокові валютні зобов'язання	відношення високоякісних ліквідних активів за іноземними валютами до чистого очікуваного	не менше ніж 100%

	валютами ($LCR_{ІВ}$)		відпливу грошових коштів за іноземними валютами	

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5
	коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	високе значення вказує на низькі ризики ліквідності	співвідношення обсягу наявного стабільного фінансування (ASF) до обсягу необхідного стабільного фінансування (RSF)	не менше ніж 100%
Нормативи кредитного ризику	максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	визначає, наскільки банк залежний від одного позичальника чи групи пов’язаних позичальників	співвідношення суми всіх вимог банку до контрагента або групи пов'язаних контрагентів та всіх фінансових зобов'язань, наданих банком щодо контрагента або групи пов'язаних контрагентів, до регулятивного капіталу банку	до 25 %
	великих кредитних ризиків (Н8)	чим вищий цей показник, тим більший ризик для банку	співвідношення суми всіх великих кредитних ризиків щодо контрагентів, груп пов'язаних контрагентів, усіх пов'язаних з банком осіб до регулятивного капіталу банку	менше 8-кратного розміру регулятивного капіталу банку

	максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	обмежує кредитування осіб, які мають тісні зв’язки з банком, запобігає конфлікту інтересів.	співвідношення сукупної суми всіх вимог банку до пов’язаних з банком осіб та суми всіх фінансових зобов’ язань, наданих банком щодо пов’язаних із банком осіб, до загального розміру капіталу 1 рівня та капіталу 2 рівня, розрахованого без урахування величини	до 25 %

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5
			перевищення нормативу Н9, розрахованої згідно з вимогами Положення № 196.	
Нормативи інвестування	інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11)	обмежує ризиковані інвестиції банку в окремі компанії, запобігаючи надмірній залежності від одного емітента	співвідношення розміру коштів, які інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) та інвестиційних сертифікатів окремо за кожною установою, до регулятивного капіталу банку	до 15 %
	загальної суми інвестування (Н12)	встановлює загальне обмеження на всі інвестиції банку, щоб уникнути ризику втрати капіталу через надмірні вкладення в ринок цінних паперів	співвідношення суми коштів, що інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) та інвестиційних сертифікатів будь-якої юридичної особи, до регулятивного капіталу банку	до 60 %

Зважаючи на нормативні значення порівнюючи фактично отримані значення нормативів АТ КБ «ПриватБанк», ми бачимо, що Банк дотримується усіх вимог НБУ.

Таблиця 2.12 –Нормативи АТ КБ «Приватбанк» за 01.01.- 01.06.2025 р.

NKB	Н1, тис. грн	$Н_{РК}$	$Н_{К1}$	$Н_{ОК1}$	Н7	Н8	Н9	Н11
1	2	3	4	5	6	7	8	9
01.01.2025	59 941 723	14,96	14,96	14,96	6,69	0,00	0,02	0,04
01.04.2025	56 594 326	14,27	14,27	14,27	16,32	16,32	0,06	0,04
01.06.2025	59 823 354	13,76	13,76	13,76	15,46	15,46	0,06	0,04

Продовження табл. 2.12

NKB	Н11	Н12	Л13-1	Л13-2	LCR вв	LCR ів	NSFR
1	9	10	11	12	5	14	15
01.01.2025	0,04	0,05	105,99	0,09	349,5	306,4	128,2174
01.04.2025	0,04	0,05	116,22	0,29	376,3	237,5	124,3177
01.06.2025	0,04	0,05	111,93	0,33	276,7	229,3	126,2741

21 квітня 2025 року КМУ опублікував Розпорядження №385-р щодо розподілу чистого прибутку та розміру річних дивідендів, а саме:

80% чистого прибутку (32 112,68 млн.грн.) на виплату дивідендів до державного бюджету;

5% чистого прибутку (2 007,04 млн.грн.) до резервного фонду;

15% чистого прибутку (6 021.13 млн. грн.) на покриття накопичених збитків минулих років.

2.3 Дослідження організації ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Нестабільність фінансового ринку, вплив воєнних дій, зростання ризиків та потреба у цифровій модернізації банківських послуг вимагають від

банківських установ підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю.

АТ КБ «ПриватБанк» створив комплексну та адекватну систему управління ризиками, що враховує специфіку роботи Банку та вимоги щодо управління ризиками, встановлені Національним банком України. Система управління ризиками забезпечує виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу Банку для покриття всіх видів ризиків.

Функція управління ризиками у Банку здійснюється стосовно фінансових ризиків, а також нефінансових (операційних, юридичних, комплаєнс ризиків та ризику репутації). Фінансові ризики складаються з ринкового ризику (який включає валютний ризик), кредитного ризику, процентного ризику та ризику ліквідності. Основними інструментами управління фінансовими ризиками є визначення лімітів ризику й нагляд за тим, щоб ці ліміти не перевищувались.

Протоколом Наглядової ради № 37/24 від 01.08.2024 затверджена Стратегія управління ризиками [46], розроблена у відповідності до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність» [35], Постанови Правління НБУ від 11.06.2018 №64 «Про затвердження Положення про систему управління ризиками в банках України та банківських групах» [47], Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 №97 [48], а також враховує рекомендації Базельського Комітету по банківському нагляду «Керівництво. Принципи корпоративного управління для банків», червень 2015 [45], рекомендаціях Базельського комітету, квітень 2024 [49] та Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України №356-р від 07.05.2022 [50].

Стратегія визначає систему управління ризиками (СУР) як сукупність дій та політик, методик і процедур управління ризиками, за допомогою яких банк здійснює систематичний процес виявлення, вимірювання, моніторингу,

контролю, звітування та пом’якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях, з метою оцінки: достатності внутрішнього капіталу банку для покриття всіх видів ризиків; рівня ліквідності банку з урахуванням профілю ризиків, кон’юнктури ринку та макроекономічної ситуації; взаємозв’язків між різними видами ризиків та забезпечення належного звітування щодо управління ризиками. Згідно рекомендацій НБУ АТ КБ «ПриватБанк» будує свою систему ризик-менеджменту за трьома лініями, а саме:

Перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності Банку, у тому числі блок підрозділів з питань фінансів. Ці підрозділи:

- ✓ приймають ризики та несуть відповідальність і надають звіти про поточне управління такими ризиками;
- ✓ здійснюють первинну ідентифікацію ризиків при оцінці доцільності здійснення банківських операцій, відповідності таких операцій внутрішнім положенням, встановленим процедурам, лімітам та іншим обмеженням;
- ✓ формують судження щодо можливих заходів, спрямованих на пом'якшення ризику;
- ✓ приймають ризик у погодженому розмірі;
- ✓ звітують про прийняті у результаті здійснення операцій ризики.

Правління Банку, Комітети Правління (та інші колегіальні органи Правління) Банку також виконують функції першої лінії захисту.

Друга лінія - на рівні Блоку з питань управління ризиками, Напрямку «Compliance», що є відповідальними за виявлення, вимірювання, моніторинг та звітування щодо ризиків. Друга лінія захисту:

- ✓ забезпечує незалежне виявлення, оцінку ризиків, комплексну оцінку можливого впливу ризиків з урахуванням спільного впливу окремих ризиків;
- ✓ визначає ліміти та обмеження здійснення операцій для першої лінії захисту;
- ✓ розробляє, впроваджує, валідує, актуалізує ефективні інструменти ризик-менеджменту;
- ✓ прогнозує рівень ризиків;

- ✓ створює та забезпечує функціонування системи контролю дотримання першою лінією встановлених лімітів та обмежень;
- ✓ впроваджує систему ескалацій порушень лімітів;
- ✓ розробляє та погоджує заходи зниження ризиків у випадках порушення встановлених обмежень (лімітів ризиків);
- ✓ забезпечує належну інформованість керівних та колегіальних органів щодо ризиків;
- ✓ бере участь у впровадженні єдиної культури поводження з ризиками та культури поведінки (кодексу Етики) у Банку.

Третя лінія - на рівні внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками. Третя лінія захисту:

- ✓ забезпечує незалежну неупереджену оцінку ефективності функціонування системи ризик-менеджменту у Банку, відповідності системи ризик-менеджменту внутрішнім та зовнішнім вимогам, належне інформування керівництва про виявлені недоліки, контроль усунення недоліків системі ризик-менеджменту.

З метою ефективного управління ризиками у АТ КБ «ПриватБанк» створена та діє система управління ризиками, що передбачає розподіл прав, обов'язків, відповідальності між органами управління, структурними підрозділами Банку, відокремлення процесів виявлення та оцінки ризиків, оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками від процесу прийняття ризиків.

Управління ризиками у Банку є безперервним процесом.

Суб’єктами системи управління ризиками у Банку є:

1) Наглядова рада та

− Комітет з питань ризиків Наглядової ради;

2) Правління Банку та комітети (колегіальні органи) Правління, зокрема:

− Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки;

− Кредитний комітет;

− Комітет з питань управління активами та пасивами;

− Комітет з питань управління непрацюючими активами;

3) Напрям Внутрішній аудит;

4) Блок підрозділів з питань управління ризиками;

5) Напрям «Compliance»;

6) Департамент ринків капіталу;

7) Департамент аналізу активів, зобов'язань та інвестицій;

8) Інші підрозділи підтримки (Бек- та Мідл-офіс);

9) Бізнес-підрозділи, що безпосередньо приймають ризики.

Кожен з суб'єктів має визначений ряд функцій та несе відповідальність, визначені відповідними нормативними документами НБУ та внутрішніми документами Банку.

Розглянемо основні підрозділи і їх мету створення та відповідальність.

Таблиця 2.13 – Відповідальність суб'єктів системи управління ризиками у АТ КБ «ПриватБанк»

Назві підрозділу	Відповідальність
1	2
Наглядова рада	несе повну відповідальність за управління ризиками, на які наражається Банк у своїй діяльності
Комітет з питань ризиків Наглядової ради	постійно діючий колегіальний орган, що створений та функціонує з метою надання допомоги Наглядовій раді у частині її функції з забезпечення функціонування системи ризик-менеджменту у Банку
Внутрішній аудит	складова системи внутрішнього контролю у Банку
Правління Банку	несе відповідальність за впровадження стратегії та політики управління ризиками, культури управління ризиками, системи управління ризиками та внутрішнього контролю, процедур, метод та інших заходів щодо ефективного управління ризиками, затверджених Наглядовою радою Банку

Кредитний комітет	приймає рішення щодо здійснення активних операцій Банком в межах лімітів повноважень, встановлених Правлінням Банку, затверджує ліміти на здійснення операцій з банками-контрагентами, купівлю цінних паперів, здійснює нагляд за значними кредитними проектами. Також Кредитний комітет затверджує методики, інструкції, порядки, форми, моделі та інші регламентні чи процедурні документи щодо виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення кредитних ризиків на всіх організаційних рівнях. Засідання Кредитного комітету відбуваються не рідше одного разу на тиждень
Комітет з питань управління активами та пасивами	забезпечує ефективність та безперервність процесу управління активами та пасивами Банку, моніторингу ризику ліквідності, ринкового, процентного ризику банківської книги та вжиття відповідних заходів, спрямованих на мінімізацію даних ризиків та максимізацію фінансового

Продовження табл.2.13

1	2
	результату Банку. Засідання Комітету з управління активами та пасивами відбуваються не рідше одного разу на місяць
Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки	створений та функціонує з метою забезпечення комплексності та ефективності процесів управління операційним, юридичним ризиками та ризиком інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження та функціонування системи внутрішнього контролю та управління інформаційною безпекою, управління ризиками, що виникають в процесі взаємовідносин з небанківськими установами та аутсорсерами. Засідання Комітету з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки відбуваються не рідше одного разу на місяць
Комітет з питань управління непрацюючими активами	створений для забезпечення ефективної роботи з проблемними активами, з метою зменшення рівня та обсягу проблемних активів Банку шляхом оперативного прийняття рішень і забезпечення ефективності процесів управління проблемною заборгованістю. До сфери діяльності Комітету відносяться всі проблемні активи Банку, включаючи стягнуте майно та токсичні активи

Департамент аналізу активів, зобов'язань та інвестицій	здійснює контроль та прогнозування пруденційних нормативів, лімітів валютної позиції, норми обов'язкового резервування, середньострокової/ довгострокової ліквідності управління ліквідністю в межах операційного дня
Блок підрозділів з питань управління ризиками	незалежний від бізнес–підрозділів, не приймає участь у отриманні доходів Банку. Блок підрозділів з питань управління ризиками є підпорядкованим Головному ризик-менеджеру (CRO), У свою чергу CRO є підпорядкованим та підзвітним Наглядовій раді, а також має право безперешкодно звертатись до Наглядової ради та/або Комітету з питань ризиків Наглядової ради. CRO має право накладати заборону (вето) на рішення колегіальних органів, створених Правлінням Банку
Напрямок «Compliance»	підпорядкований Члену Правління (з питань комплаєнсу), який, в свою чергу є підпорядкованим та підзвітним Наглядовій раді Банку. Напрямок «Compliance» є незалежним від бізнес–підрозділів, не приймає участь у отриманні доходів Банку

Блок підрозділів з питань управління ризиками є основним компонентом другої лінії захисту, є незалежним від бізнес-підрозділів, не приймає участі у отриманні доходів та виконує, зокрема, функції, перелік яких наведено в додатку Ж.

Напрямок «Compliance» є підрозділом другої лінії захисту, є незалежним від бізнес-підрозділів, не приймає участі у отриманні доходів, виконує функції контролю за дотриманням норм (комплаєнс) (Додаток З).

Висновки до розділу 2

В другому розділі магістерської роботи було проведено досліджено АБ КБ «ПриватБанк», його організаційну структуру, фінансово-господарську діяльність, дотримання банком нормативних вимог НБУ.

АБ КБ «ПриватБанк» належить до переліку державних банків, оскільки був націоналізований державою.

У 2024 році, попри воєнний стан, продовжувалось вдосконалення організаційної структури Банку згідно з затвердженою Стратегією розвитку Банку: відбулися зміни в регіональній мережі (трансформація класифікації відділень в Макрорегіональних управліннях) та в структурі Головного офісу

(створено/ліквідовано ряд підрозділів, внесені зміни у внутрішні структури підрозділів, назви деяких підрозділів, змінена підпорядкованість окремих підрозділів).

Станом на 31 березня 2025 року загальна кількість відокремлених підрозділів Банку, які зареєстровані в Державному реєстрі банків, становить 1 170 підрозділів, в т.ч. 9 філій, 1 представництво і 1 160 відділень різних класифікаційних груп.

Станом на 1 січня 2025 р. у Банку фактична чисельність працівників складає близько 19,9 тис. осіб (з них фактично працює 17,1 тис. осіб).

Банк має широку мережу обслуговування крім відділень по всій Україні, тисячі банкоматів і терміналів самообслуговування. На його платформі працює один із найпопулярніших цифрових банків країни – Privat24, яким щодня користуються мільйони людей.

Під час війни АТ КБ «ПриватБанк» продовжив стабільно працювати, зберігши фінансову інфраструктуру, забезпечивши безперебійне обслуговування клієнтів, виплати зарплат, пенсій та соціальних допомог навіть в умовах активних бойових дій. Для цього були впроваджені відділення з автономним живленням (Power Banking), проведена релокація співробітників і розширено цифрові сервіси.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером у впровадженні фінансових інновацій: мобільні платежі, безконтактні розрахунки, хмарна бухгалтерія для бізнесу, інтеграція з електронними державними сервісами (LiqPay, Apple Pay, Google Pay, FacePay24, P2P-перекази, дієвий інтернет-еквайринг). Банк активно підтримує розвиток підприємництва, зокрема через кредитування ФОПів, аграріїв і підприємств, а також бере участь у програмах доступного фінансування за підтримки уряду та міжнародних партнерів.

За останні півтори роки зріс кредитний портфель клієнтів банку – в структурі активів з 4 на 3 місце та займає 15,6%. В структурі кредитного портфелю більша половина – 56,1% це кредити, що управляються як окремий портфель, вони включають непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня

2016 року. Цей портфель має спільні показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів. Також варто відмітити зростання кредитування фізичних осіб за картками. Об'єми кредитування середнього та малого бізнесу практично не змінилися, мікробізнесу дещо знизилася.

Дослідження структури зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» показує, що зобов'язання на 96% сформовані за рахунок коштів клієнтів банку. З минулий 2024 рік ця сума зросла майже на 12% також суттєво зросла сума інших залучених коштів. В розрізі галузей народного господарства в АТ КБ «ПриватБанк» найбільше коштів зберігають фізичні особи, підприємства сфери послуг, торгівлі та виробництва.

Дослідження власного капіталу показало, що за аналізуємий період сума статутного капіталу залишалася без змін, результат від операцій з акціонером складав 12 174 мільйона гривень та включав чистий прибуток від первісного визнання облігацій внутрішньої державної позики отриманих від акціонера як внески до статутного капіталу у 2016-2017 роках.

Відповідно до внесених змін до Податкового кодексу України, виданих у грудні 2023 та у грудні 2024 років, ставка податку на прибуток АТ КБ «ПриватБанк» була встановлена у розмірі 50% за 2023 та 2024 роки, та 25% для наступних років. Прибуток до оподаткування зріс і склав більше 81 млрд грн, що на 11% більше у порівнянні із попереднім роком. Зважаючи на нормативні значення порівнюючи фактично отримані значення нормативів АТ КБ «ПриватБанк», ми бачимо, що Банк дотримується усіх вимог НБУ.

АТ КБ «ПриватБанк» створив комплексну та адекватну систему управління ризиками, що враховує специфіку роботи Банку та вимоги щодо управління ризиками, встановлені Національним банком України. Система управління ризиками забезпечує виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу Банку для покриття всіх видів ризиків. Протоколом

Наглядової ради № 37/24 від 01.08.2024 затверджена Стратегія управління ризиками

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Аналіз основних ризиків АТ КБ «ПриватБанк» в умовах війни в Україні

З метою належного управління та контролю ризиків АТ КБ «ПриватБанк» визначає наступні види ризиків, що є суттєвими:

- ✓ Кредитний ризик;
- ✓ Ризик ліквідності;
- ✓ Процентний ризик банківської книги;
- ✓ Ринковий ризик;
- ✓ Операційний ризик (включаючи ІСТ ризик, ризик інформаційної безпеки, юридичний та модельний ризики);
- ✓ Ризик адекватності капіталу;
- ✓ Комплаєнс-ризик;
- ✓ Ризик репутації;
- ✓ Регуляторний ризик;
- ✓ Геополітичний ризик;
- ✓ Екологічні та соціальні (ESG) ризики.

З метою повноти та своєчасності ідентифікації суттєвих видів ризиків Банк, не рідше ніж щорічно згідно із Методикою інвентаризації, картографування та виявлення суттєвих ризиків, визначає перелік суттєвих ризиків для своєї діяльності. Результатами такої оцінки є виявлення тих видів ризиків, в т.ч. інших суттєвих ризиків, якими доцільно управляти з точки зору значимості (істотності) їх потенційного негативного впливу на діяльність Банка.

Протягом найближчих років АТ КБ «ПриватБанк» стикатиметься з рядом викликів, які визначатимуть його стратегію управління ризиками та пріоритетні задачі з управління ризиками. Такі виклики зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, ключові з них наведені нижче.

1. У сфері кредитного ризику Банк стикається з тим, що бізнес та фінансовий стан позичальників можуть погіршуватись в умовах війни та погіршення макропоказників, є вірогідність загибелі втрати бізнес активів та застави. Крім того, через скорочення платоспроможного попиту на кредити посилюється конкуренція, що вимагатиме від Банку також оптимізації кредитних процесів.

2. У сфері адекватності капіталу Банк стикається з новими викликами, як то з вірогідністю зменшення прибутковості бізнес-діяльності. При цьому зростає значущість потенційного негативного впливу старих ризиків. Так, втрати капіталу через судові спори з попередніми акціонерами можуть мати на Банк значно суттєвіший негативний вплив через зниження капіталу в умовах, коли доступ до підтримки акціонера (держави) ускладнено.

3. Операційний ризик під час війни, очікувано, зростає і може зумовити суттєві прямі втрати майна та грошових коштів через бойові дії, також сильно зросла загроза переривання діяльності внаслідок атак РФ на критичну інфраструктуру України та загроза безпеці персоналу. Крім того, опосередкований, але істотний вплив на Банк можуть мати ризики бізнесу контрагентів, особливо, якщо йдеться про критично важливих контрагентів Банку. Також Операційний ризик містить дуже значні підвиди ризику, які розглядаються Банком окремо через їх значущість та/або специфіку. Це наступні ризики:

Юридичний ризик: Значні юридичні ризики для Банку, що пов’язані не з бойовими діями а є успадкованими. Вони пов’язані з діяльністю до націоналізації , які можуть призвести до значних втрат у разі негативних для Банку судових рішень

ІСТ ризик (ризик інформаційно-комунікаційних технологій)та ризик інформаційної безпеки: Зростає загроза порушення конфіденційності, цілісності та доступності даних через кібератаки. Зростає ризик порушення неперервності діяльності Банку через ризики контрагентів.

Модельний ризик: Через невизначеність в умовах військового стану ускладнене прийняття управлінських рішень, у т.ч. й через потенційне зниження якості роботи математичних моделей.

4. У сфері ризику ліквідності Банк стикається з потенційними загрозами. Попри те, що наразі Банк фактично не має суттєвих загроз ліквідності, невизначеність за умов військового стану, збіднення населення, скорочення доходів бізнесу можуть спричинити відтоки коштів. Крім того в умовах зменшення ринку ускладнюється реалізація ліквідних активів.

5. У сфері процентного ризику банківської книги Зниження процентних ставок за активами та збільшення ставок за пасивами можуть призвести до зменшення чистого процентного доходу. При цьому, в умовах війни та нестабільності ринку коливання процентних ставок можуть бути досить значними, що може призвести до суттєвих змін чистого процентного доходу. При цьому, Банк, віддаючи перевагу стабільному і контрольованому отриманню доходів та виходячи з принципу розумної обережності, не розраховує на випадковий ситуативний виграш у разі сприятливої для Банку зміни ринкових ставок, але має визнавати ризик несприятливої зміни.

6. У сфері валютного ризику попри те, що Банк має довгу сукупну відкриту валютну позицію при переважно девальваційних очікуваннях, ревальвація гривни може зумовити втрати. Крім того, зважаючи на те, що балансова позиція Банку є короткою, Банк може понести витрати у разі неможливості своєчасної купівлі валюти за прийнятним курсом.

7. У сфері комплаєнс ризику через активізацію регулювання економіки зростає ризик порушення законодавства та/або регулятивних вимог. Особливо суттєвої шкоди Банку можуть завдати порушення у сфері ПВК/ФТ (протидії відмиванню коштів/фінансування тероризму) та санкційного контролю.

8. У сфері ризику репутації через високу публічність та зацікавленість ринку у інформації про Приватбанк погіршення репутації може потенційно завдати Банку значної шкоди.

9. У сфері регуляторного ризику у поточних умовах є вірогідність змін у законодавстві або прийняття інших регулятивних актів, які негативно впливатимуть на Банк або його клієнтів/контрагентів. Банк не може впливати на даний ризик.

10. У сфері геополітичного ризику продовження агресії РФ може призвести до значних системних змін у економіці країни, що може мати негативний вплив на Банк. Банк не може впливати на даний ризик.

11. Екологічне та соціальне корпоративне управління (ESG). Розвиток в Україні сталого фінансування має базуватися на системному підході, усвідомленні кліматичних, екологічних загроз та пов'язаних з ними соціальних викликів відповідно до глобальної концепції сталого розвитку. Національним Банком України планується впровадження Політики з розвитку сталого фінансування на період до 2025 року, що впроваджує нові стандарти корпоративного управління банків та небанківських фінансових установ з урахуванням ESG (екологічних, соціальних та управлінських/ Environmental, Social, and Governance) факторів. Зокрема, НБУ анонсував такі стратегічні завдання з впровадження ESG, як:

- удосконалення корпоративного управління в банках щодо факторів ESG;
- впровадження стандартів із розкриття банками інформації про ESG;
- розроблення вимог з управління банками екологічними та соціальними ризиками;
- встановлення критеріїв оцінки та відбору проєктів для фінансування з урахуванням їх ролі в сталому розвитку;
- розкриття фінансовими установами інформації про те, наскільки сталою є їх діяльність.

Одним з основних видів ризиків для кожного банку, в тому числі і АТ КБ «ПриватБанк» є кредитний ризик, оскільки фінансова установа підпадає під вплив кредитного ризику, що трактується як імовірність виникнення фінансових втрат, упущених вигод або неповного отримання очікуваного прибутку через невиконання боржником чи контрагентом своїх договірних зобов'язань. Такий

ризик присутній у всіх видах активних банківських операцій, за винятком операцій з борговими цінними паперами та окремими фінансовими інструментами, що перебувають у торговому портфелі банку.

З метою контролю ризиків, що виникають в процесі розміщення кредитних ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк» розроблено Положення про кредитну політику АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитна стратегія банку визначає основні підходи до проведення кредитної діяльності та механізмів управління кредитними ризиками, формулює загальну політику щодо прийняття ризиків, встановлює засади та правила кредитування, розмежовує повноваження та відповідальність органів управління, працівників і структурних підрозділів на всіх етапах кредитного циклу, забезпечуючи системний підхід до контролю ризиків.

Воєнна агресія російської федерації проти України суттєво позначилась на платоспроможності позичальників. Для мінімізації негативних наслідків та підтримки можливості обслуговування боргу, АТ КБ «ПриватБанк» вжив низку заходів з реструктуризації заборгованості. Було оновлено підходи до оцінювання кредитних ризиків: запроваджено географічну диференціацію в залежності від ризиків ведення бізнесу на певних територіях, а також введено додаткові критерії для оцінювання ризиків та контролю якості кредитного портфеля.

Управління кредитними ризиками відбувається через систематичний аналіз платоспроможності позичальників, оцінку фінансового стану потенційних клієнтів, моніторинг структури кредитного портфеля, перегляд кредитних лімітів за необхідності, забезпечення заставного покриття, оцінку та переоцінку заставного майна, а також шляхом застосування інших інструментів зниження ризиків.

Інформація про стан кредитного ризику в Банку постійно оновлюється та подається у формі аналітичних звітів про кредитний портфель банку.

В АТ КБ «ПриватБанк» усіх клієнтів класифіковано в розрізі юридичних та фізичних осіб, та визначено на відповідних критеріях, за якими клієнти відносяться до того чи іншого сегменту.

Таблиця 3.1 – Сегментація клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»

Клієнтські групи	Сегменти клієнтів	Критерії для віднесення	Відповідальні Бізнес підрозділи
Юридичні особи	Суб'єкти МСБ	Юридичні особи та/або фізичні особи підприємці з обсягом річної реалізації до 40 млн. грн.	Бізнес МСБ
	Корпоративні клієнти	Юридичні особи з обсягом річної реалізації 40 і більше млн. грн.	Корпоративний Бізнес
Фізичні особи	Представники середнього та нижче середнього класу	Фізичні особи, що користується стандартними роздрібними продуктами та мають достатній регулярний дохід для обслуговування боргу.	Роздрібний Бізнес
	ВІП-клієнти	Фізичні особи з доходами вище середнього – клієнти з рівнем щомісячного доходу від 30 до 90 тис. грн., що користуються роздрібними продуктами, але мають підвищені вимоги, або потребують нестандартних продуктів, що відповідають статусу особи. Потребують підвищеного статусу при обслуговуванні. Заможні клієнти–сегмент клієнтів з щомісячним доходом від 90 до 150 тис. грн., потребують спеціальних банківських послуг, але не відповідають вимогам клієнтів Private Banking. Клієнти Private Banking – клієнти, що володіють активами від 30 млн. грн. та потребують персонального обслугову-вання та послуг в різних сферах (банківські, юридичні, консультаційні з оподаткування, консьєрж-сервіс та інші). Споживачі послуг найвищої якості та складності, також потребують персональної уваги з боку топ менеджменту Банку.	

Кредитний комітет АТ КБ «ПриватБанк» здійснює класифікацію кредитних операцій за рівнями ризику, розглядає, коригує та затверджує оцінки кредитних ризиків відповідно до нормативних вимог та стандартів МСФЗ

(зокрема щодо кредитів, авансів клієнтам, зобов’язань за кредитними угодами та інших фінансових активів).

З метою обмеження ризиків у сфері кредитування в банку діє структура повноважень щодо прийняття рішень:

Наприклад, індивідуальні повноваження – делегуються окремим підрозділам з управління ризиками для прийняття рішень у межах типових умов продуктів для роздрібного сегмента.

Дуальні повноваження – реалізуються у форматі подвійного підпису керівника підрозділу ризиків та керівника бізнес-напрямку за умов однотипного продукту.

Колективні повноваження – делеговані Кредитному комітету, з урахуванням висновків юридичного департаменту, служби безпеки та підрозділів з управління ризиками.

Окремого важливого значення в банку має один з найважливіших етапів кредитування – моніторинг кредитів.

Інформаційні системи банку забезпечують безперервний контроль за станом кредитів. Регулярно відбувається аналіз виконання умов кредитних договорів і перевірка фінансової спроможності позичальників. Фінансовий стан позичальника перевіряється на основі руху коштів, звітності та іншої комерційної інформації, яка надходить до банку. Визначаються показники раннього попередження, які дозволяють виявити потенційні проблеми в поведінці клієнта.

Банк також постійно оцінює вартість заставного майна, залучаючи до цього незалежні компанії або внутрішніх експертів. Частота таких оцінок визначається видом застави.

Банк також веде реєстр кредитних історій позичальників, що дозволяє банку ефективно оцінювати надійність клієнтів та контролювати рівень ризиків.

Кредитні ризики можуть бути класифіковані відповідно до наступних основних типів:

- Ризик неплатоспроможності – ризик, що пов'язаний з недостатністю

грошових активів клієнта (його грошових коштів і їх еквівалентів) та призводить до ризику втрати фінансової стійкості. Основними факторами, що впливають на ризик неплатоспроможності є можливість компанії генерувати грошовий потік або, за необхідності, залучати позичкові кошти.

- Бізнес ризик – пов'язаний із ситуацією в галузі, у якій працює клієнт, наприклад, висока конкуренція, наявність монополії, падіння обсягів збуту, зниження рентабельності галузі, швидкі технологічні зміни, що вимагають значних інвестицій тощо.

- Ризик клієнта – ризик, що пов'язаний з недостатнім досвідом власників та/або Положення про кредитну політику АТ КБ «ПриватБанк» керівництва клієнта у бізнесі, відсутністю стратегії, проведенням клієнтом ризикової інвестиційної або ринкової політики, недостатністю кваліфікованого персоналу тощо.

- Виробничий ризик – недостатність власних виробничих потужностей, висока доля застарілих основних виробничих фондів, унікальне обладнання, непередбачуване зростання виробничих витрат тощо.

- Ризик реалізації (ринковий ризик) - ризик, пов'язаний із неспроможністю реалізувати товари або послуги через зміни ринкових факторів, що призвели до зниження (відсутності) попиту.

- Ризик третьої сторони - ризик виникнення втрат через невиконання третьою стороною своїх зобов'язань перед позичальником.

- Ризик можливості звернення стягнення - ризик виникнення втрат через неможливість звернення стягнення на забезпечення за кредитною операцією.

- Процентний ризик: ризик ускладнення (або унеможливлення) обслуговування позичальником боргу через несприятливі коливання процентної ставки, що призвели до збільшення витрат на сплату процентів.

- Валютний ризик - ризик, пов'язаний із невизначеністю вартості іноземної валюти по відношенню до національної валюти у майбутньому, який може призвести до втрат у разі несприятливих коливань такої вартості.

- Регуляторний ризик - ризик виникнення втрат через зміни законодавства,

що негативно впливатимуть на операційну та/або ринкову життєздатність позичальника.

- Екологічний ризик – негативні екологічних наслідків (наприклад, забруднення), які можуть впливати на виконання зобов’язань клієнтів перед Банком.

- Репутаційний ризик може бути визначений як ризик, що пов'язаний з негативним сприйняттям дій Банку з боку клієнтів, контрагентів, акціонерів, інвесторів і регуляторів, що можуть вплинути на здатність Банку підтримувати існуючі або встановлювати нові ділові відносини і мати постійний доступ до джерел фінансування.

Кожна окрема кредитна операція додатково може містити інші специфічні ризики. Такі ризики мають бути зазначені та проаналізовані у відповідній кредитній заявці (включаючи можливі засоби зниження їх впливу).

АТ КБ «ПриватБанк», як і багато банків, які активно кредитували фізичних та юридичних осіб, мають значний портфель проблемних кредитів, тому Банк налагодив роботу з проблемними активами.

Згідно затверджених процедур Банку, для управління проблемною заборгованістю затверджується Стратегія та оперативний план. Всі процеси – реструктуризація, претензійно-позовна робота, списання, реалізація майна та передача функцій на аутсорсинг – регламентовані та розподілені між відповідними підрозділами. Життєвий цикл проблемного активу включає:

Управління проблемною заборгованістю охоплює всі чотири ключові етапи життєвого циклу проблемного активу:

1 етап – раннє виявлення – моніторинг клієнтів зі статусом спостереження та превентивна комунікація. На цьому етапі бізнес-підрозділи здійснюють роботу з боржниками, які мають статус «під спостереженням» і демонструють ознаки потенційної проблемності. У випадках виявлення ранньої прострочки (від одного дня і більше) впроваджується механізм дистанційної роботи із заборгованістю, що передбачає превентивні заходи у форматі Soft Collection: телефонні дзвінки, SMS-повідомлення, поштові звернення, інтерактивні

повідомлення.

2 етап – реструктуризація – застосування стандартних або індивідуальних умов перегляду кредиту залежно від ситуації. Враховуючи рівень співпраці позичальника та його фінансовий стан, бізнес-підрозділи проводять перегляд умов кредитування з метою зниження фінансового навантаження шляхом застосування інструментів короткострокової реструктуризації.

У відповідь на виклики, спричинені збройною агресією російської федерації проти України, банк запровадив стандартизовані умови реструктуризації кредитної заборгованості як коротко-, так і довгострокового характеру для всіх видів кредитних продуктів. Для клієнтів, які не підпадають під параметри цих програм, передбачено можливість індивідуального перегляду умов за їх зверненням.

Для позичальників з тимчасово окупованих територій, районів бойових дій, а також для військовослужбовців, мобілізованих осіб і боржників за валютними кредитами під іпотеку, діють спеціальні умови, які передбачають тимчасове призупинення платежів.

3 етап – досудове та судове врегулювання – судове та позасудове врегулювання, в тому числі робота з правоохоронними органами. На цьому етапі банк застосовує механізми примусового стягнення щодо боржників, які ухиляються від виконання зобов’язань або не мають можливості їх обслуговувати через суттєве погіршення фінансового стану. Якщо клієнт виявляє готовність до співпраці та демонструє ознаки відновлення платоспроможності, йому можуть бути запропоновані інструменти дострокової реструктуризації.

Основні інструменти, які застосовуються банком на цьому етапі:

- ✓ особисті зустрічі з боржниками, розшук і вилучення заставного та лізингового майна;
- ✓ претензійно-позовна діяльність та супровід виконавчого провадження;
- ✓ взаємодія з правоохоронними органами у випадках, де виявляються ознаки шахрайських дій щодо активів.

У період дії воєнного стану банк обмежений у можливостях здійснення примусового врегулювання на тимчасово окупованих територіях та в регіонах бойових дій. Також існують обмеження щодо застосування виконавчих написів нотаріусів, примусового звернення стягнення на предмет іпотеки за споживчими кредитами, а також позасудового стягнення іпотечного майна.

4 етап – облік і реалізація активів – підготовка до продажу, облік та списання заборгованості за рахунок резервів. На завершальному етапі здійснюється належний облік активів, отриманих у рахунок погашення заборгованості, що не підлягають мораторію, а також їх підготовка до продажу й безпосередня реалізація.

Списання проблемної заборгованості відбувається за рахунок сформованих резервів відповідно до внутрішніх нормативних документів банку та чинного законодавства України.

У випадках, коли подальша робота з проблемною заборгованістю є економічно недоцільною, банк передає функції її врегулювання на аутсорсинг або організовує продаж відповідних активів.

Наглядова рада, Правління та Комітет з проблемних активів постійно контролюють реалізацію стратегії та ефективність управління.

3.2 Методи управління кредитним ризиком АТ КБ «ПриватБанк»

Управління кредитним ризиком здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети отримання максимально можливих доходів при мінімальному ризику збитків на основі проведення кількісного і якісного аналізу кредитного портфеля кожного бізнесу. Основними елементами управління кредитним ризиком є:

- ✓ розробка оптимальних процесів прийняття рішень про проведення активної операції,

- ✓ забезпечення зобов'язань, резервування коштів на покриття можливих збитків, лімітування,
- ✓ страхування, формування ефективної цінової політики, диверсифікація кредитного портфеля,
- ✓ передача ризику, сек’ютерізація боргових зобов'язань.

Одним з основних методів управління кредитним ризиком є обов’язкове резервування на відшкодування втрат за позиками.

Для визначення кредитного ризику в кількісному вираженні відповідальна особа банківської групи проводить оцінку якості портфеля і формує резерви на відшкодування можливих збитків за кредитними операціями. Резерви формуються не залежно від обсягу фінансового результату банку і відображають реальний ризик кредитного портфеля.

Адекватність резерву на відшкодування втрат за позиками прямо співвідноситься з адекватністю капіталу. Поки страхові резерви досить великі, щоб покрити фактичні «чисті» списання по кредитах (списання за вирахуванням платежів, отриманих в погашення раніше списаного боргу), капітал залишається недоторканим до тих пір, поки банк не постраждає від інших втрат, пов'язаних з кредитуванням.

Адекватні резерви на відшкодування збитків за активними операціями запобігають погіршенню капітальної позиції, і це надає значимий захист вкладникам та іншим кредиторам проти ризику невиконання банком своїх зобов'язань. У зв'язку з високими левериджами, які мають банки, порівняно невелика знижуюча переоцінка кредитного портфеля (не покрита достатніми резервами) може викликати відносно великі зменшення в їх капіталі.

Оцінка кредитних ризиків здійснюється на індивідуальній та портфельної основі.

Формування резерву на покриття можливих збитків за кредитними операціями у відповідальної особи банківської групи проводиться відповідно до Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджене Постановою Правління НБУ

від 30.06.16 № 351 [36]. Процес формування резервів централізований, автоматизований і дозволяє робити оцінку кредитного ризику позичальників банку, а також позичальників, що кредитуються учасниками групи, з урахуванням вимог національних регуляторів.

Формування резервів (визначення очікуваних збитків) учасників Банку проводиться централізовано Головним Офісом ПриватБанку. Головний офіс ПриватБанку має всю інформацію, необхідну для проведення оцінки кредитних ризиків по методології національних регуляторів, і в стандартах МСФО, де застосовується єдина методології для всіх учасників Банку.

Ще одним вагомим методом є лімітування операцій. Система лімітування дозволяє обмежити концентрацію вкладень коштів в активні операції та знизити рівень кредитного ризику.

Система лімітування кредитного ризику в Банку включає:

- ✓ галузеві ліміти,
- ✓ ліміт на країну,
- ✓ ліміти на контрагента - для Банків
- ✓ продуктові ліміти (визначаються в момент розробки / впровадження продукту, можуть змінюватися в процесі його вдосконалення і планів Банку щодо подальшого розвитку),
- ✓ ліміти на позичальника, групу пов'язаних осіб (для Корпоративних клієнтів, МСБ).

Наступний метод, який застосовує АТ КБ «ПриватБанк» є диверсифікація кредитного портфеля. Рівень можливих і реальних втрат від неповернутих кредитів може бути успішно зменшений за рахунок залучення великої кількості незалежних один від одного позичальників на різних умовах по платності, терміновості, галузевої належності, циклічності обороту і т.д. Збалансований подібним чином кредитний портфель і є диверсифікація. Розрізняють диверсифікацію портфельну і географічну. Диверсифікація портфеля означає розподіл кредитів між широким колом клієнтів, включаючи великі і дрібні фірми, різні галузі і т.д. Географічна диверсифікація відноситься до залучення

клієнтів з різних географічних районів.

В разі, коли Банком прийняте рішення, що визначена заборгованість вже віднесена до категорії безнадійної, здійснюється списання за рахунок сформованого резерву. Рішення про списання проблемної заборгованість за рахунок страхового резерву приймається Кредитним комітетом відповідно до Порядку списання безнадійної заборгованості за активними операціями за рахунок спеціальних резервів. Роботу із заборгованістю, списаної на позабалансовий рахунок, продовжує відпрацьовувати підрозділ, який відпрацьовував цей актив до моменту списання його з балансу.

3.3 Дослідження ефективності стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» як методу удосконалення управління ризиками

Рекомендації Базельського комітету щодо управління ризиками мають ключове значення для забезпечення стабільності банківської системи шляхом встановлення стандартів для банків, які охоплюють капітальну адекватність, управління ризиками та нагляд. Їх важливість полягає в тому, що вони допомагають банкам краще ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, запобігаючи фінансовим кризам, захищаючи інтереси вкладників і кредиторів та забезпечуючи стабільний розвиток банківської системи в цілому.

У липні 2023 року Базельський комітет з банківського нагляду опублікував консультацію щодо перегляду Основних принципів ефективного банківського нагляду.

У сучасному банківському секторі стрес-тестування є ключовим інструментом оцінки стійкості фінансових установ до несприятливих економічних шоків. Особливої актуальності цей метод набуває в умовах нестабільності, спричиненої збройною агресією, змінами макроекономічного середовища та підвищеним рівнем неплатоспроможності позичальників. У

цьому контексті дослідження ефективності стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» дає змогу проаналізувати його здатність до виявлення вразливостей та підвищення рівня управління ризиками.

Стрес-тестування – це процес моделювання впливу гіпотетичних, але ймовірних кризових подій на фінансовий стан банку. Основною метою є виявлення ризиків, що можуть завдати значної шкоди капіталові, ліквідності або прибутковості банку.

Типові види стрес-тестів, які застосовуються в банку:

- ✓ макроекономічне стрес-тестування (вплив рецесії, інфляції, зростання ставок);
- ✓ галузеві шоки (зміни у вартості активів, масова неплатоспроможність клієнтів);
- ✓ ризик концентрації (велика експозиція на окремі сектори чи контрагентів).

Для оцінки ефективності стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» використано:

1. Аналіз внутрішніх звітів банку про результати стрес-тестів.
2. Розрахунок коефіцієнтів зміни капіталу та кредитного ризику.
3. Побудова моделей прогнозного впливу кризових сценаріїв.

Один з основних показників ефективності – зміна достатності капіталу при стресовому сценарії:

$$CAR = \frac{Regulatory\ Capital}{Risk\ Weighted\ Assets} \quad (3.1)$$

де:

CAR - коефіцієнт достатності капіталу,

Regulatory Capital -регуляторний капітал банку,

Risk Weighted Assets - активи, зважені на ризик.

Під час стрес-тестування розраховується зміна CAR за сценарієм:

$$\Delta CAR = CAR_{baseline} - CAR_{stressed} \quad (3.2)$$

Також моделюється вплив на показники неплатоспроможності:

$$PD = \frac{Number\ of\ defaults}{Total\ number\ of\ borrowers} \quad (3.3)$$

та очікувані кредитні збитки (ECL) згідно з МСФЗ 9:

$$ECL = PD \bullet LGD \bullet EAD \quad (3.4)$$

де:

PD - ймовірність дефолту,

LGD - збитки при дефолті,

EAD - обсяг боргу на момент дефолту (exposure at default).

У АТ КБ «ПриватБанку» стрес-тестування проводиться з урахуванням сценаріїв, рекомендованих НБУ та внутрішніх макроекономічних моделей. Оцінюється стійкість до таких ризиків:

1) Різке зростання частки непрацюючих кредитів (NPL).
2) Знецінення портфеля застав.
3) Зниження прибутковості та платоспроможності позичальників.
4) Погіршення умов фондового ринку.

За даними фінансової звітності банку, у 2023-2024 роках було впроваджено сценарії з 20% падінням ВВП, 100% зростанням NPL та девальвацією національної валюти на 30%. Після моделювання банк здійснив:

1. Перерахунок резервів на покриття ризиків.
2. Перегляд лімітів кредитування.
3. Оптимізацію структури активів.

Ефективність стрес-тестування можна виміряти за такими критеріями:

1. Зниження фактичного рівня ризику (вимірюється динамікою частки проблемних активів після реалізації заходів):

$$\Delta NPL = NPL_{before} - NPL_{after} \quad (3.5)$$

2. Рівень покриття ризиків резервами:

$$Coverage\ Ratio = \frac{Reserves}{NPL} \quad (3.6)$$

3. Прогностична точність моделей MAE (Mean Absolute Error - середня абсолютна похибка - статистичний показник, який використовується для оцінювання точності прогнозної моделі, відображає середню величину відхилення прогнозованих значень від фактичних, незалежно від напрямку)

$$MAE = \frac{1}{n}\sum|\hat{y}_i - y_i| \quad (7)$$

де $\hat{y}_i$ - прогнозоване значення,

y_i - фактичне.

За результатами внутрішнього аналізу АТ КБ «ПриватБанк», після реалізації рекомендацій стрес-тестів:

1) Частка проблемних кредитів скоротилась на 4,3%.

2) Покриття резервами підвищилося до 92%.

3) Моделі мали середню абсолютну помилку прогнозу до 5%, що свідчить про їх високу точність.

Стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» є ефективним інструментом діагностики фінансової стійкості та вдосконалення системи управління ризиками. Його інтеграція в щоденну практику дозволяє вчасно виявляти загрози та адаптувати стратегію управління активами й пасивами. Результати дослідження доводять, що своєчасне реагування на результати стрес-тестів сприяє зменшенню кредитного ризику, підвищенню ліквідності та зміцненню довіри вкладників і інвесторів.

Зважаючи на вищепроаналізоване та досить високу якість налагодженої системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», вважаємо що було б доцільно також звернути увагу на наступне:

1) розглянути можливість створення єдиної централізованої цифрової платформи Enterprise Risk Management (ERM), яка дозволить об’єднати процеси виявлення, оцінювання, моніторингу та контролю всіх видів ризиків (кредитного, операційного, ринкового, репутаційного тощо) в єдину систему, що

забезпечить кращу координацію між структурними підрозділами та підвищить ефективність прийняття рішень;

2) в стрес-сценаріях враховувати специфічні ризики, пов'язані з наслідками війни - ризики втрати активів на окупованих територіях, масові дефолти клієнтів, перебої в роботі інфраструктури тощо, що дасть змогу більш точно прогнозувати капітальні потреби в умовах кризових подій;

3) використання алгоритмів Big Data та штучного інтелекту для підвищення точності кредитного скорингу, особливо для сегментів МСБ та фізичних осіб, що не мають повної кредитної історії, що важливо в умовах зростаючої неплатоспроможності частини клієнтів;

4) для можливості оперативної ідентифікації потенційно проблемних клієнтів і активів, що втрачають якість, і своєчасного застосовування заходів реструктуризації чи обмеження ризику запровадження системи раннього попередження (Early Warning System, EWS) на основі поведінкових, фінансових та макроекономічних індикаторів;

5) посилити управління операційними та кіберризиками, регулярно проводити аудит IT-інфраструктури та навчання персоналу щодо інформаційної безпеки;

6) впровадити в систему ризик-менеджменту оцінку екологічних та соціальних ризиків відповідно до європейських вимог.

Висновки до розділу 3

Повномасштабна військова агресія росії проти України, яка триває з 2022 року, суттєво вплинула на функціонування фінансового сектору держави, зокрема – на діяльність найбільшого банку країни, АТ КБ «ПриватБанк». В умовах війни банк стикається з безпрецедентними викликами, які охоплюють як традиційні фінансові ризики, так і специфічні, зумовлені військовими діями. Основними з них є:

1. Кредитний ризик АТ КБ «ПриватБанку» суттєво зріс через:

- скорочення платоспроможності населення та бізнесу;

- знищення або захоплення активів позичальників на тимчасово окупованих територіях;
- часткову втрату комунікації з позичальниками;
- призупинення діяльності підприємств у зонах бойових дій;
- зростання частки прострочених та проблемних кредитів (NPL).

Особливо вразливими є кредити, видані фізичним особам на територіях, де ведуться бойові дії; іпотечні кредити, забезпеченням за якими виступає зруйноване або недоступне майно; кредити малому бізнесу, який припинив операційну діяльність.

2. Операційний ризик підвищився в умовах війни, а саме:

- ризик втрати даних через пошкодження фізичної інфраструктури;
- зростання кількості кібератак з боку ворожих структур;
- труднощі з безперервністю операцій у регіонах із пошкодженою логістикою;
- перебої в роботі відділень та банкоматів.

З метою мінімізації операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк» вжив низку заходів, серед яких здійснив децентралізацію серверної інфраструктури, розширив онлайн-доступ до банківських послуг для клієнтів, розробив резервні сценарії безперервної діяльності.

3. Ліквідність і процентний ризик - хоча стан ліквідності банку залишався на задовільному рівні завдяки підтримці НБУ, війна спричинила зростання попиту на готівку на початковому етапі війни; коливання рівня депозитної бази; необхідність утримувати підвищені резерви через невизначеність.

Крім того, зросла чутливість до процентного ризику, пов’язаного з коливанням облікової ставки НБУ, зміною вартості фондування, реструктуризацією великого обсягу кредитів під пільгові або нульові ставки.

4. Ризик концентрації - у зв’язку з війною зросли ризики надмірної концентрації на окремих регіонах, секторах економіки (особливо в агросекторі, роздрібній торгівлі), а також серед державних клієнтів. Наприклад, кредитний

портфель у південних та східних регіонах значною мірою втратив ліквідність через окупацію або постійні обстріли.

5. Репутаційний ризик підсилюється в умовах критичного суспільного навантаження на банк, який є системно важливим - затримкою з обслуговуванням клієнтів у прифронтових зонах; негативною реакцією клієнтів на обмеження банківських послуг (наприклад, тимчасову зупинку видачі готівки чи зміна графіку роботи відділень); критикою в соціальних мережах щодо нових політик реструктуризації чи стягнень.

6. Юридичні та регуляторні ризики, оскільки на Банк як і усю банківську систему є вплив змін у законодавстві, оподаткуванні тощо в умовах воєнного стану, юридичною невизначеністю щодо примусового стягнення боргів, обмеженням застосування нотаріальних виконавчих написів, призупиненням судових проваджень у деяких регіонах, мораторіями на стягнення по іпотечних кредитах для окремих категорій населення (військові, переселенці, жителі окупованих територій).

7. Курсовий і макроекономічний ризик – на прибутковість і капітал банку, особливо в частині обслуговування валютних кредитів, переоцінку активів/зобов’язань у валюті, обмеження на валютні операції має суттєвий вплив валютні курси, інфляція, зміни у зовнішньоекономічному середовищі.

Банк активно працює з усіма видами ризиків та в першу чергу з кредитними. Завдяки ефективно налаштованій системі ризик-менеджменту, систематично проводимому стрес-тестуванню, Банк втримує позиції лідера серед державних системних банків України. Стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» є ефективним інструментом діагностики фінансової стійкості та вдосконалення системи управління ризиками.

АТ КБ «ПриватБанк» діє в умовах високого рівня ризиків, які суттєво відрізняються від довоєнного періоду як за масштабами, так і за структурою. Водночас, завдяки диверсифікованому портфелю, потужній цифровій платформі, підтримці держави та ефективному внутрішньому ризик-менеджменту, банк демонструє здатність адаптуватися до нових умов.

Дослідження та запобігання ризикам є критично важливими для будь-якої організації, оскільки дозволяють уникнути фінансових та репутаційних втрат, забезпечити безперебійність роботи та прийняття обґрунтованих рішень. Активне управління ризиками передбачає виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях, розробку стратегій пом'якшення та створення механізмів для реагування на непередбачені події.

Керування ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності, стійкості та довгострокового успіху будь-якої структури, що дозволяє запобігати збоям, мінімізувати фінансові втрати, покращувати прийняття рішень, забезпечувати відповідність нормативним вимогам та зберігати репутацію.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за темою магістерської роботи дозволило зробити наступні висновки.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, яке розпочалося у лютому 2022 року, стало безпрецедентним викликом не лише для політичної та соціальної стабільності країни, а й для її фінансової системи. Незважаючи на глибокі потрясіння, банківська система України продемонструвала високу стійкість, гнучкість та здатність адаптуватися до екстремальних умов. Одним із ключових чинників такої стабільності стало ефективне управління ризиками та наявність сильної групи системно важливих банків, які забезпечили безперервність фінансових послуг навіть у критичних регіонах.

Банківська система України в умовах війни відіграє стратегічну роль, зокрема у забезпеченні платіжного обігу та збереження депозитів громадян, фінансуванні економіки та критичної інфраструктури, дотриманні соціальних зобов’язань через банківські канали, реалізації монетарної політики НБУ через облікову ставку та інструменти рефінансування.

Завдяки злагодженим діям Національного банку України, уряду та провідних комерційних банків, вдалося зберегти функціонування ключових ланок банківської інфраструктури навіть у зонах підвищеної небезпеки.

Системно важливі банки, до яких, зокрема, належать і АТ КБ «ПриватБанк», виконують критично важливі функції для економіки держави. Їхня роль під час війни особливо важлива з огляду на високу частку в загальному обсязі активів банківської системи (близько 60%), обслуговування більшості державних платежів, соціальних виплат, пенсій, надання банківських послуг у масштабах усієї країни, включаючи зони бойових дій або поруч з ними, виконання функції фінансового «якоря» для населення, бізнесу та інвесторів.

АТ КБ «ПриватБанк», як найбільший банк України, забезпечує обслуговування понад 20 мільйонів клієнтів і є ключовим інструментом держави

у реалізації соціально-економічних програм. Його цифрова платформа дозволила зберегти доступ до фінансових послуг для мільйонів українців навіть під час активних бойових дій.

У 2024 році, попри воєнний стан, продовжувалось вдосконалення організаційної структури Банку згідно з затвердженою Стратегією розвитку Банку: відбулися зміни в регіональній мережі (трансформація класифікації відділень в Макрорегіональних управліннях) та в структурі Головного офісу (створено/ліквідовано ряд підрозділів, внесені зміни у внутрішні структури підрозділів, назви деяких підрозділів, змінена підпорядкованість окремих підрозділів).

Станом на 1 січня 2025 р. у Банку фактична чисельність працівників складає близько 19,9 тис. осіб (з них фактично працює 17,1 тис. осіб). Станом на 31 березня 2025 року загальна кількість відокремлених підрозділів Банку, які зареєстровані в Державному реєстрі банків, становить 1 170 підрозділів, в т.ч. 9 філій, 1 представництво і 1 160 відділень різних класифікаційних груп.

Банк має широку мережу обслуговування крім відділень по всій Україні, тисячі банкоматів і терміналів самообслуговування. На його платформі працює один із найпопулярніших цифрових банків країни – Privat24, яким щодня користуються мільйони людей.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером у впровадженні фінансових інновацій: мобільні платежі, безконтактні розрахунки, хмарна бухгалтерія для бізнесу, інтеграція з електронними державними сервісами (LiqPay, Apple Pay, Google Pay, FacePay24, P2P-перекази, дієвий інтернет-еквайринг). Банк активно підтримує розвиток підприємництва, зокрема через кредитування ФОПів, аграріїв і підприємств, а також бере участь у програмах доступного фінансування за підтримки уряду та міжнародних партнерів.

За останні півтори роки зріс кредитний портфель клієнтів банку – в структурі активів з 4 на 3 місце та займає 15,6%. В структурі кредитного портфелю більша половина – 56,1% це кредити, що управляються як окремий портфель, вони включають непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня

2016 року. Цей портфель має спільні показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів. Також варто відмітити зростання кредитування фізичних осіб за картками. Об’єми кредитування середнього та малого бізнесу практично не змінилися, мікробізнесу дещо знизилася.

Дослідження структури зобов’язань АТ КБ «ПриватБанк» показує, що зобов’язання на 96% сформовані за рахунок коштів клієнтів банку. З минулий 2024 рік ця сума зросла майже на 12% також суттєво зросла сума інших залучених коштів. В розрізі галузей народного господарства в АТ КБ «Приватбанк» найбільше коштів зберігають фізичні особи, підприємства сфери послуг, торгівлі та виробництва.

Дослідження власного капіталу показало, що за аналізуємий період сума статутного капіталу залишалася без змін, результат від операцій з акціонером складав 12 174 мільйона гривень та включав чистий прибуток від первісного визнання облігацій внутрішньої державної позики отриманих від акціонера як внески до статутного капіталу у 2016-2017 роках.

Прибуток до оподаткування зріс і склав більше 81 млрд грн, що на 11% більше у порівнянні із попереднім роком. Відповідно до внесених змін до Податкового кодексу України, виданих у грудні 2023 та у грудні 2024 років, ставка податку на прибуток АТ КБ «ПриватБанк» була встановлена у розмірі 50% за 2023 та 2024 роки, та 25% для наступних років. Зважаючи на нормативні значення порівнюючи фактично отримані значення нормативів АТ КБ «ПриватБанк», ми бачимо, що Банк дотримується усіх вимог НБУ.

Банківська діяльність тісно пов'язана з ризиками, ігнорування яких може призвести до серйозних наслідків не лише для окремого банку, а й для всієї фінансової системи країни. Особливо в умовах війни управління ризиками стає стратегічним завданням для банків, адже від ефективності цієї функції залежить економічна безпека держави, довіра населення та інвесторів, а також перспективи післявоєнного відновлення України.

У сучасних умовах динамічного та нестабільного фінансового середовища система ризик-менеджменту виступає ключовим елементом ефективної діяльності будь-якого банку. Від якості управління ризиками залежать фінансова стійкість банку, рівень довіри з боку клієнтів, інвесторів та регуляторів, а також здатність установи забезпечити безперервність своєї діяльності навіть у кризових ситуаціях.

До суб'єктів ризик-менеджменту входять представники як бізнес-структур, так і органи правління та наглядової ради.

Відповідно основними функціями ризик-менеджменту банку є:

1. Ідентифікація ризиків - виявлення всіх можливих ризиків, які можуть впливати на діяльність банку: кредитні, процентні, валютні, операційні, репутаційні, юридичні, ринкові тощо. Ідентифікація ризиків повинна бути системною і постійною.

2. Оцінка ризиків - включає аналіз їх ймовірності виникнення та потенційного впливу на діяльність банку. Застосовуються методи кількісної (VaR, stress testing) та якісної оцінки.

3. Моніторинг ризиків - ризики змінюються в часі, тому важливо забезпечити їх постійне відстеження. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Контроль та обмеження ризиків - встановлення внутрішніх лімітів, політик і процедур для обмеження ризиків - важлива складова контролю. До прикладу, встановлення лімітів кредитування або валютних позицій.

5. Управління ризиками (упровадження заходів впливу) - на основі оцінки ризиків банк розробляє стратегії мінімізації, уникнення, передачі (наприклад, через страхування або хеджування) чи прийняття ризиків.

6. Звітність і комунікація - ризик-менеджмент зобов'язаний формувати регулярну внутрішню звітність для керівництва банку, наглядової ради, а також подавати звіти до регуляторів (зокрема Національного банку України).

7. Формування культури управління ризиками - забезпечення підготовки персоналу, інформування працівників про ризики та формування корпоративної культури, орієнтованої на усвідомлення ризиків.

Професійний ризик-менеджмент – це не лише вимога регулятора, а й невід'ємна складова стратегії сталого розвитку банку. Він дозволяє попереджати втрати, забезпечує фінансову стабільність, сприяє довірі клієнтів та підвищує конкурентоспроможність банківської установи. В умовах сучасних викликів – війни, економічної нестабільності, кіберзагроз – ефективне управління ризиками набуває ще більшого значення, стаючи основою безпеки та надійності фінансової системи України.

АТ КБ «ПриватБанк» активно працює з усіма видами ризиків та в першу чергу з кредитними. Завдяки ефективно налаштованій системі ризик-менеджменту, систематично проводимому стрес-тестуванню, Банк втримує позиції лідера серед державних системних банків України. Стрес-тестування в АБ КБ «ПриватБанк» є ефективним інструментом діагностики фінансової стійкості та вдосконалення системи управління ризиками. Його інтеграція в щоденну практику дозволяє вчасно виявляти загрози та адаптувати стратегію управління активами й пасивами. Результати дослідження доводять, що своєчасне реагування на результати стрес-тестів сприяє зменшенню кредитного ризику, підвищенню ліквідності та зміцненню довіри вкладників і інвесторів.

АТ КБ «ПриватБанк» діє в умовах високого рівня ризиків, які суттєво відрізняються від довоєнного періоду як за масштабами, так і за структурою. Водночас, завдяки диверсифікованому портфелю, потужній цифровій платформі, підтримці держави та ефективному внутрішньому ризик-менеджменту, банк демонструє здатність адаптуватися до нових умов. Подальше удосконалення системи управління ризиками, включаючи поглиблення сценарного аналізу, стрес-тестування та посилення кібербезпеки, є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості установи в умовах триваючої війни.

Зважаючи на досить високу якість налагодженої системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», вважаємо що було б доцільно також звернути увагу на наступне:

1) розглянути можливість створення єдиної централізованої цифрової платформи Enterprise Risk Management (ERM), яка дозволить об'єднати процеси виявлення, оцінювання, моніторингу та контролю всіх видів ризиків (кредитного, операційного, ринкового, репутаційного тощо) в єдину систему, що забезпечить кращу координацію між структурними підрозділами та підвищить ефективність прийняття рішень;

2) в стрес-сценаріях враховувати специфічні ризики, пов'язані з наслідками війни - ризики втрати активів на окупованих територіях, масові дефолти клієнтів, перебої в роботі інфраструктури тощо, що дасть змогу більш точно прогнозувати капітальні потреби в умовах кризових подій;

3) використання алгоритмів Big Data та штучного інтелекту для підвищення точності кредитного скорингу, особливо для сегментів МСБ та фізичних осіб, що не мають повної кредитної історії, що важливо в умовах зростаючої неплатоспроможності частини клієнтів;

4) для можливості оперативної ідентифікації потенційно проблемних клієнтів і активів, що втрачають якість, і своєчасного застосовування заходів реструктуризації чи обмеження ризику запровадження системи раннього попередження (Early Warning System, EWS) на основі поведінкових, фінансових та макроекономічних індикаторів;

5) посилити управління операційними та кіберризиками, регулярно проводити аудит IT-інфраструктури та навчання персоналу щодо інформаційної безпеки;

6) впровадити в систему ризик-менеджменту оцінку екологічних та соціальних ризиків відповідно до європейських вимог.

Особливого значення набуде подальше вдосконалення системи ризик-менеджменту, зокрема через глибше впровадження стрес-тестування, ESG-

ризиків, прогнозних моделей ризику та сценарного планування для забезпечення довгострокової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус А. П., Ярошенко В. В. Управління ризиками в банківській діяльності. Київ : КНТЕУ, 2017. 400 с.

2. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022.* Вип. 1-2. С. 50-61.

3. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство. 2022*. № 41. URL: https://doi.org/10.32782/25240072/20224133

4. Зінченко С. А., Зінченко І. С., Рибалко А. М. Управління ризиками в банківській діяльності: теорія та практика. Київ : КНТЕУ, 2018. 350 с.

5. Абрамова А. Тенденції розвитку та особливості управління операційними ризиками комерційних банків. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2. С. 93–104. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-93-104

6. Bessis J. (2015). Risk management in banking (4th ed.). John Wiley & Sons.

7. Greuning H. van, & Bratanovic, S. B. (2009). Analyzing banking risk. World Bank.

8. Allen L., & Saunders, A. (2015). Risk management in banking. The Oxford Handbook of Banking, 160.

9. Hull J. (2023). Risk management and financial institutions. Wiley.

10. Ризик. Офіційний сайт Вікіпедія. URL: ttps://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA.

11. Банківський ризик. Офіційний сайт Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA

12. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене Постановою Національного банку

України від 11.06.2018 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text

13. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ. Міністерство фінансів України. 2022. 22 с.

14. Коломієць Ю. Ю., Кочорба В. Ю. Моделювання ризиків діяльності банків. *Бізнесінформ*. № 8_2023. С.138-149. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-138_148.pdf

15. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf

16. Шевчук А. М. Банківські ризики: міжнародні та вітчизняні стандарти. *Економічний аналіз : зб. наук. праць.* Тернопіль : Вид.-поліграф. ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 38-42. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8380/1/7.pdf

17. Базель III: міжнародна регуляторна база для банків. URL : https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=76

18. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», затверджені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104 URL : http://www.zakon.rada.gov.ua.

19. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? URL: https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html

20. Криклій О. А. Актуальні питання підвищення кіберстійкості банків. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні* : мат. Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 2 жовт. 2020 р.). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 61—63.

21. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: https://doi.org/10.32782/25240072/20224133

22. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень,* 3–4 (78–79). 2021: 132–141.

23. Чуб О. В. Розвиток Інтернет-банкінгу в глобальному середовищі. URL: https://nbuv.gov.ua/

24. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368.

25. Рибалко А. В. Особливості формування капіталу комерційними банками в Україні. URL: http://www.rusnauka.com/

26. Алексеєнко М. Д. Капітал комерційного банку: питання теорії і практики. Київ : КНЕУ,2014. – 276 с.

27. Вожжов А. П. Формування ресурсів комерційних банків. *Фінанси України.* 2013. № 1. С. 116–129.

28. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи. Тернопіль, 2015. 317 с.

29. Матеріали банківського нагляду. URL: http://bank.gov.ua/Publication/bank_sup.htm

30. Kushnir S. O., Batrakova T. I., Basenko, K. O. The activation of regulatory policy towards the development of social investment : *Науковий вісник Полісся.* Чернігів : ЧНТУ, 2017. № 1 (9). Ч. 1. 251 с. С. 197-202.

31. Савлук М. І. Банки і економіка. *Криза банківської системи: причини та шлях виходу*: матер. наук.-практ. конф. URL: http://aub.org.ua/ index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=258.

32. Чубенко А.Г., Лошицький М.В., Павлов Д.М., Бичкова С.С., Юнін О.С. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції. Київ :

Ваіте, 2018. 826 с. URL: https://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/terminologichnij-slovnik_finmonitoring.pdf

33. Дем'яненко М., Лузан Ю., Саблук П., Скупий В. та ін. Фінансовий словник-довідник / за ред. М. Дем'яненка. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 555 с.

34. Арбузов С., Колобов Ю., Міщенко В., Науменкова С. Банківська енциклопедія. Київ: ЦНД НБУ; Знання, 2011. 504 с.

35. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.00 № 2121-III, зі змінами та доповненнями. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#n869

36. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджене Постановою Правління НБУ від 30.06.16 № 351. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16

37. Дані офіційного сайту АТ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/about

38. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена НБУ від 28.08.2001 р. №368. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text

39. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text

40. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 01.04.2022 № 2180-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text

41. Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 № 356-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2022-%D1%80#Text

42. Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції : Закон України від 18.10.2006 № 251-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/251-16#Text

43. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

44. Про внесення змін до наказу Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 року № 830/21 : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 15.01.2024 № 22/24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0099-24#n30

45. Керівництво. Принципи корпоративного управління для банків : Рекомендації Базельського Комітету по банківському нагляду, червень 2015. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU15164

46. Стратегія управління ризиками, затверджена Протоколом Наглядової ради № 37/24 від 01.08.2024, URL: https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf

47. Про затвердження Положення про систему управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 №64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text

48. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затверджене Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 №97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text

49. Основні принципи ефективного банківського нагляду : Рекомендації Базельського Комітету по банківському нагляду, квітень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7

50. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України №356-р від 07.05.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2022-%D1%80#Text

51. Положення про кредитну політику ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК». URL: https://static.privatbank.ua/files/credit-politic-ua.pdf

52. Сіняговський Ю. В. Антикризове управління операційним ризиком банків України в умовах війни. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, СумДУ, 17 -19 травня 2023 року). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 110—112.

53. Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки : монографія /за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Пороги, 2021. 384 с.

54. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку : монографія / за заг. ред. С. О. Дмитрова. Суми, 2010. 272 с.

55. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О.,Ткачук Л. М. 3-те вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2022. 170 с.

56. Примостка Л.О. Управління банківськими ризиками: підручн. Київ : КНЕУ, 2018. 535 с.

57. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.1

58. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Інтернаука.* Серія «Економічні науки». 2021. № 2. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938.

59. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: *Економічна думка,* 2017. 512 с.

60. Електронний словник Національного банку України. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32278664&cat_id=32278660

61. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 238–245. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_238_245

62. Коваль Я.С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України: монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2020. 200 с.

63. Нєізвєстна О.В., Григорук А.А., Литвин Л.М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62

64. Фінансова стабільність. Національний банк України: офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability

65. 2022 Global Outlook for Banking and Financial Markets. URL: https://www.ibm.com/downloads/cas/5DEMLZBL

66. Ковальова О. М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 212–221. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-212-221

67. Banking and capital markets. URL: https://www.pwchk.com/en/industries/financialservices/banking-and-capital-markets.html

68. Basel Committee on Banking Supervision. Global systemically important banks: assessment methodology and the additionalloss absorbency requirement. July 2013. URL: http://www.bis.org/publ/bcbs255.htm

69. Basel III: Finalising post-crisisreforms. December 2017. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf

70. BIS international banking statistics and global liquidity indicators at end-June 2022. URL: https://www.bis.org/statistics/rppb2210.htm

71. Corporate banking operations trends to look out for in 2022. URL: https://thecfo.io/2021/12/16/corporate-banking-operations-trends-to-look-out-for-in-2022/

72. Customer Experience Management in Banking 2022. URL: https://customergauge.com/blog/banking-customer-experience-management

73. ECB sets deadlines for banks to deal with climate risks. 2022. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ssm.pr221102~2f7070c567.en.html

74. Кушнір С. О. Інвестиційне кредитування : курс лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 112 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2022/09/0049127.docx.

75. Managing and supervising current and future risks. 2022. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220707_1~345fd7848c.en.html

76. Владичин У.В. Банківське кредитування. Навч.посібн. За ред. д-ра екон. наук, проф. С.К.Реверчука. Київ : Атіка, 2008. 648 с.

77. Кредитування і контроль : підручн./ авт. кол. : Т. С. Смовженко, Р. А. Слав'юк, Р. Р. Котовська та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук проф. Р. А. Слав'юка. Київ : УБС НБУ, 2012. 375 с.

78. 3. Ковалев А. П. Кредитный риск-менеджмент. Монография. Київ : Сузір'я, 2007. 406 с.

79. Про заставу : Закон України від 2.10.92 № 2654-XII, зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2654-12#Text

80. Про іпотеку : Закон України від 05.06.03 № 898-IV, зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text

81. Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н. та ін. Банківська система : підручн., за ред. д-ра екон. наук, проф. М. Крупки. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 524 с.

82. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.21 № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text

83. Кушнір С.О., Батракова Т.І. Банківські операції: навч. посібн. для здоб. ст. вищої освіти бакалавра спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 159 с.

84. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України 06.12.19 № 361-IX, зі змінами та доповненнями. URL: http://zakon.rada.gov.ua

85. Про споживче кредитування : Закон України від 15.11.16 № 1734-VIII, зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#n218

86. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text

87. Про фінансовий лізинг : Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text

88. Банківські операції : в схемах, таблицях, коментарях: навч. пос. / уклад. : О.М. Гладчук, І.Я. Ткачук, В.М. Харабара. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2020. 208 с.

89. Про обіг векселів в Україні : Закон України від 05.04.2001 № 2374-III. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2374-14#Text

90. Про депозитарну систему України : Закон України від 06.07.2012 № 5178-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#n251

91. Про затвердження Положення про валютний нагляд, затв. Постановою Правління НБУ від 03.01.19 № 13 зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013500-19#Text

92. Кушнір С. О. Кредитування і контроль : метод. рек. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 97 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/metodychky/2024/04/0057690.doc.

93. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи, затв. Постановою Правління НБУ 17.09.15 № 615 зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text

94. Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу в банках України та банківських групах, затв. Постановою Правління

НБУ від 30.12.2021 № 161. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0161500-21#Text

95. Зянько В. В., Б22 Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навч. посіб. 3-те вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.

96. Колодізєв О. М., Рац О. М., Киркач С. М., Азізова К. М. Банківська справа : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 347 с.

97. Банківська система : зб. тест. завд. / уклад.: І. Я. Ткачук, О. М. Гладчук. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 224 с.

98. Кушнір С.О., Золотова Х. А. Заходи монетарної політики НБУ щодо фінансової стабільності в Україні в умовах війни. *Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Економіка і управління» Том 34 (73). № 1, 2023. С.67–73. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_1/13.pdf

99. Кушнір С.О., Оніщук М.С. Цифрові банківські послуги: можливості та виклики. *Журнал «Інклюзивна економіка».* № 1 (03). 2024. С.53-58. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-8

100. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система : навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І.Франка, 2020. 580 с.

101. Тридід О.М., Самородов Б.В., Вядрова І.М. Банківська система : підручн., Львів : «Новий Світ – 2000», 2020. 536 с.

102. Casu B., Girardone C., Molyneux P. Introduction to banking. 3rd ed. Harlow : Pearson, 2022. 791 p. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058790.pdf.

103. Choudhry M. An introduction to banking : principles, strategy and risk management. Chichester : Wiley, 2018. 564 p. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058809.pdf.

104. Ferretti P., Martino P. Banking and financial markets : new risks and challenges from fintech and sustainable finance. Cham : Palgrave Macmillan, 2023. 118 p. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058788.pdf.

105. Matthews K., Thompson J., Zhang T. The economics of banking. 4th ed. Singapore : World Scientific, 2024. 517 p. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058789.pdf.

ДОДАТОК А

КАРТА
ризиків торгової та банківської книг

№ з/п	Види ризиків	Торгова книга	Банківська книга
1	2	3	4
1	1. Кредитний ризик, уключаючи	Ні*	Так
2	Ризик країни	Ні*	Так
3	Трансфертний ризик	Ні*	Так
4	Ризик контрагента	Ні*	Так
5	Ризик інвестицій у дочірні компанії	Ні	Так
6	2. Ризик ліквідності	Так	Так
7	3. Процентний ризик банківської книги		
8	Ризик розривів	Ні	Так
9	Базисний ризик	Ні	Так
10	Ризик опціонності	Ні	Так
11	4. Ринковий ризик		
12	Процентний ризик торгової книги	Так	Ні
13	Ризик кредитного спреду	Так	Ні
14	Фондовий ризик	Так	Ні
15	Валютний ризик	Так	Так
16	Товарний ризик	Так	Так
17	Ризик волатильності	Так	Так
18	Ризик дефолту	Так	Ні

ДОДАТОК Б

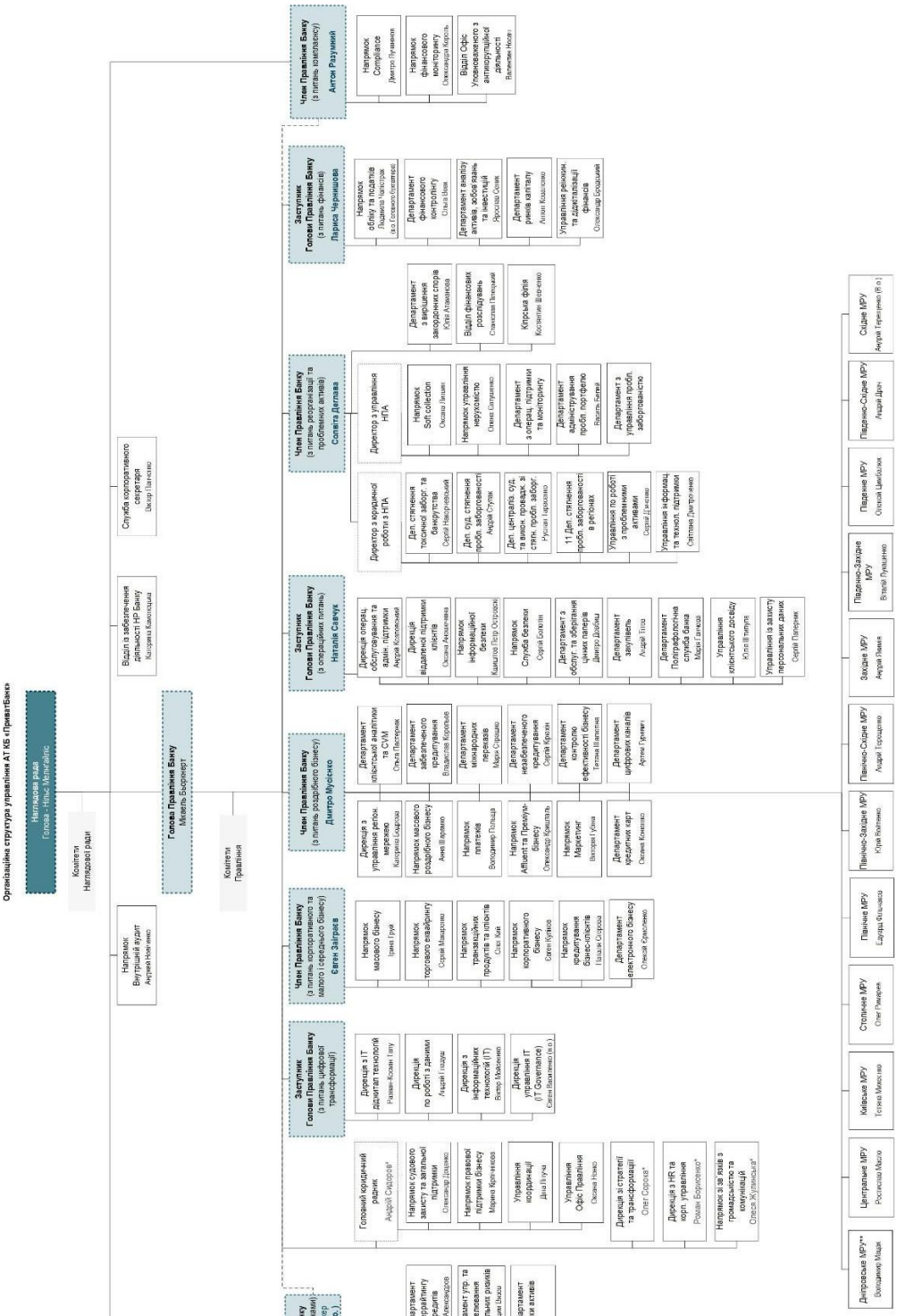
ПЕРЕЛІК
внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками

№ з/п	Внутрішньобанківський документ, у якому регулюється відповідне питання	Рада банку	Комітет з управління ризиками	Правління банку	Головний ризик-менеджер, підрозділ з управління ризиками	Головний комплаєнс-менеджер, підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс)
1	2	3	4	5	6	7
1	Організаційна структура системи управління ризиками	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
2	Декларація схильності до ризиків (назва документа)	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні
3	Стратегія управління ризиками	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні
4	Фінансове забезпечення (бюджет/розмір винагороди) головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, підрозділів із управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс)	Затверджує	Бере участь у розробленні		Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
5	Кредитна політика	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
6	Політики управління ризиками	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні
7	Політика запровадження нових продуктів та значних змін у діяльності банку	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
8	Процедури запровадження нових			Забезпечує розроблення та затверджує	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні

	продуктів та значних змін в діяльності банку					
9	Процедура ескалації порушень лімітів ризиків	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
10	Порядок, форми, наповнення та періодичність надання звітів суб'єктам системи управління ризиками	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
11	Методика виявлення суттєвих ризиків	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Розробляє	Бере участь у розробленні
12	Внутрішньобанківські документи щодо верифікації вартості майна	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення та затверджує	Розробляє	Бере участь у розробленні
13	Порядки та процедури управління ризиками			Забезпечує розроблення та затверджує	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
14	Припущення, інструменти та моделі, що використовуються для вимірювання ризику			Забезпечує розроблення та затверджує	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
15	План відновлення діяльності (Recovery Plan)	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
16	План забезпечення безперервної діяльності (BCP - Business Continuity Plan)	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
17	План фінансування в кризових ситуаціях (CFP-Contingency Funding Plan)	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	
18	Програма фінансування	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	
19	Порядок здійснення операцій із пов'язаними з банком особами	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні
20	Кодекс поведінки (етики)	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Розробляє
21	Політика запобігання конфліктам інтересів, уключаючи процедуру забезпечення	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Розробляє

	дотримання норм щодо упровадження такої політики					
22	Механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку в банку/порушення в діяльності банку (whistleblowi ng policy mechanism)	Затверджує	Бере участь у розробленні	Забезпечує розроблення	Бере участь у розробленні	Розробляє
23	Порядок дослідження порушень у діяльності банку			Забезпечує розроблення та затверджує		Розробляє
24	Програма проведення стрес-тестування			Забезпечує розроблення та затверджує	Розробляє	
25	Програма навчання та підвищення кваліфікації працівників банку з питань управління ризиками			Забезпечує розроблення та затверджує	Бере участь у розробленні	Бере участь у розробленні

ДОДАТОК В


Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»
Наглядова рада
Голова - Ніпс Мелгейліс
Комітети Наглядової ради
Голова Правління Банку
Михель Бюрінкет
Комітети Правління
Служба корпоративного секретаря
Віктор Пилипко
Відділ із забезпечення діяльності НР Банку
Катерина Кавецький
Напрямок Внутрішній аудит
Андрій Новохижин
Член Правління Банку (з питань комплаєнсу)
Антон Разумний
Напрямок Compliance
Дмитро Пучинян
Напрямок фінансового моніторингу
Олександра Корсель
Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності
Валентин Нікон
Заступник Голови Правління Банку (з питань фінансів)
Лариса Чернишова
Напрямок обліку та податків
Людмила Чапистра
(вид. Головного бухгалтера)
Департамент фінансового контролінгу
Ольга Шиш
Департамент аналізу ринку, консалтингу та інвестицій
Ярослав Осінь
Департамент ризиків капіталу
Антон Кошелюк
Управління реєстрації та депозитарної діяльності
Олександр Бондаренко
Член Правління Банку (з питань роздрібного бізнесу)
Дмитро Мусієнко
Директор з управління НПА
Напрямок Soft collection
Оксана Лакшина
Напрямок управління нерухомістю
Олена Сапуненко
Департамент адміністрування пробл. портфелю
Василь Бакай
Департамент з управління пробл. заборгованістю
Директор з юридичної роботи з НПА
Дер. стягнення заставного забор. та банкрутства
Сергій Новогребецький
Дер. суд. стягнення пробл. заборгованості
Андрій Стулін
Дер. централа суд. та вилік. провадж. з стягн. пробл. забор.
Руслан Гарасюмов
11 Дер. стягнення пробл. заборгованості в регіонах
Управління по роботі з заставленими активами
Сергій Гриценко
Управління інформац. та технол. підтримки
Світлана Дмитрієнко
Департамент Департамент закордонних операцій
Юлія Алексієнко
Відділ фінансових розслідувань
Станіслав Пилецький
Київська філія
Костянтин Шевченко
Заступник Голови Правління Банку (з операційних питань)
Наталія Сакчук
Дирекція операц. обслуговування та адмін. підтримки
Андрій Костюковський
Дирекція видачі та супроводу кредитних продуктів клієнта
Оксана Акімшенко
Напрямок інформаційної безпеки
Кампітов Петр Остроухов
Напрямок Служба безпеки
Сергій Бобилін
Департамент з обслуг. та забезпечення цінних паперів
Дмитро Дорбіш
Департамент закупівель
Андрій Тітов
Департамент платіжної інфраструктури та сервісів
Марія Гаврилів
Управління клієнтського досвіду
Юлія Шапулін
Управління із захисту персональних даних
Сергій Пархоменко
Дніпровське МРУ**
Володимир Мацак
Центральне МРУ
Роксолана Масло
Київське МРУ
Тетяна Макосєєва
Столичне МРУ
Олег Пчелкін
Південне МРУ
Едуард Фільчаков
Південно-Східне МРУ
Андрій Горошко
Південно-Західне МРУ
Юрій Войтенко
Західне МРУ
Андрій Левків
Південно-Західне МРУ
Валерій Лупишенко
Південне МРУ
Олексій Цимбалюк
Південно-Східне МРУ
Андрій Дрік
Східне МРУ
Андрій Терещенко (в.о.)
Заступник Голови Правління Банку (з питань корпоративного та малого і середнього бізнесу)
Євген Зайцев
Напрямок масового бізнесу
Ірина Гуй
Напрямок торгового еквайрингу
Сергій Макаренко
Напрямок транзакційних продуктів та сервісів
Олег Ким
Напрямок корпоративного бізнесу
Євген Нурієв
Напрямок кредитування бізнес-клієнтів
Наталія Сорока
Департамент електронного бізнесу
Олексій Кравченко
Дирекція з управління регіон. мережею
Катерина Кацура
Напрямок масового роздрібного бізнесу
Анна Шаронко
Напрямок платежів
Володимир Польщак
Напрямок Аб'єкти та Прекрасне бізнес
Олександр Комаль
Напрямок Маркетинг
Віктор Гуліна
Департамент кредитних карт
Оксана Кононенко
Департамент цифрових каналів
Артем Гриценко
Департамент клієнтського кредитування
Владислав Корольов
Департамент інноваційних перетворень
Марія Сорокіна
Департамент некласичного кредитування
Сергій Кравчук
Департамент ефективності бізнесу
Тетяна Шапіліна
Департамент операцій з капіталами та СУМ
Ольга Пастернак
Заступник Голови Правління Банку (з питань цифрової трансформації)
Дирекція з IT директорів технологій
Раміль-Ясович Гілку
Дирекція по роботі з даними
Андрій Гладуш
Дирекція з інформаційних технологій (IT)
Віктор Мойсеєнко
Дирекція управління IT (IT Governance)
Євген Нікітченко (в.о.)
Головний юридичний радник
Андрій Сидоров*
Напрямок судового захисту та правової підтримки
Олександр Дашко
Напрямок правової підтримки бізнесу
Марина Кравченко
Управління координації
Дана Нечуна
Управління Офіс Правління
Оксана Нємко
Дирекція стратегії та трансформації
Олег Сорока*
Дирекція з HR та корп. управління
Роман Борисенко*
Напрямок зі зв'язків з громадськістю та комунікацій
Олеся Жулинська*
Заступник Голови Правління Банку (з питань управління ризиками)
Юлія Александров (в.о.)
Директор з ризик-менеджменту
Оксана Колонцова*
Департамент управління кредитними ризиками
Наталія Денисюк
Департамент управління операц. ризиками
Сергій Ягін
Департамент інтегрованого управління ризиками
Департамент Risk-менеджменту
Наталя Фіоль
Управління ринковими ризиками
Ярослав Осінь
Департамент аналітики кредитів
Юрій Александров
Департамент упр. та моделювання портфельних ризиків
Ірина Вовк
Департамент оцінки активів
Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності
Валентин Нікон
Департамент фінансового моніторингу
Ольга Шиш
Напрямок Compliance
Дмитро Пучинян
Напрямок обліку та податків
Людмила Чапистра
(вид. Головного бухгалтера)
Напрямок Soft collection
Оксана Лакшина
Напрямок управління нерухомістю
Олена Сапуненко
Департамент адміністрування пробл. портфелю
Василь Бакай
Департамент з управління пробл. заборгованістю
Управління інформац. та технол. підтримки
Світлана Дмитрієнко
Управління по роботі з заставленими активами
Сергій Гриценко
Напрямок Служба безпеки
Сергій Бобилін
Напрямок Маркетинг
Віктор Гуліна
Напрямок Аб'єкти та Прекрасне бізнес
Олександр Комаль
Напрямок платежів
Володимир Польщак
Напрямок Офіс Правління
Оксана Нємко
Напрямок масового бізнесу
Ірина Гуй
Напрямок торгового еквайрингу
Сергій Макаренко
Напрямок транзакційних продуктів та сервісів
Олег Ким
Напрямок корпоративного бізнесу
Євген Нурієв
Напрямок кредитування бізнес-клієнтів
Наталія Сорока
Напрямок правової підтримки бізнесу
Марина Кравченко
Управління координації
Дана Нечуна
Напрямок зі зв'язків з громадськістю та комунікацій
Олеся Жулинська*
Напрямок фінансового моніторингу
Олександра Корсель
Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності
Валентин Нікон
Напрямок обліку та податків
Людмила Чапистра
(вид. Головного бухгалтера)
Напрямок Compliance
Дмитро Пучинян
Напрямок Soft collection
Оксана Лакшина
Напрямок управління нерухомістю
Олена Сапуненко
Напрямок Маркетинг
Віктор Гуліна
Напрямок Аб'єкти та Прекрасне бізнес
Олександр Комаль
Напрямок платежів
Володимир Польщак
Напрямок Офіс Правління
Оксана Нємко
Напрямок масового бізнесу
Ірина Гуй
Напрямок торгового еквайрингу
Сергій Макаренко
Напрямок транзакційних продуктів та сервісів
Олег Ким
Напрямок корпоративного бізнесу
Євген Нурієв
Напрямок кредитування бізнес-клієнтів
Наталія Сорока
Напрямок правової підтримки бізнесу
Марина Кравченко
Управління координації
Дана Нечуна
Напрямок зі зв'язків з громадськістю та комунікацій
Олеся Жулинська*
підрозділ
посада
лінійний зв'язок
функціональний зв'язок
* Ключові особи Банку
**МРУ - Макрорегіональні управління
Затверджено:
Рішенням Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 19.12.2024 Протокол №6/24
Змінено:
Рішенням Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 26.12.2024 Протокол №9/24
Рішенням Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 06.02.2025 Протокол №1/25
Рішенням Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 27.04.2025 Протокол №3/25
Рішенням Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 12.05.2025 Протокол №4/25
Рішенням Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 27.05.2025 Протокол №7/25

ДОДАТОК Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 березня 2025 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 березня 2025	31 грудня 2024
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	134 762	151 768
Кредити та аванси банкам	5	92 082	86 589
Кредити та аванси клієнтам	6	117 803	112 761
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		376 261	375 094
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	7	112 567	110 699
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	7	184 339	204 240
- за амортизованою собівартістю	7	79 356	60 155
Поточні податкові активи	23	4	4
Інвестиційна нерухомість		2 006	2 006
Основні засоби	8	5 343	5 173
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	8	2 049	1 972
Відстрочені податкові активи	23	1 463	1 629
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	9	9 925	13 496
Інші нефінансові активи	10	10 032	9 932
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		1 031	1 008
Загальна сума активів		**752 790**	**761 461**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	11	612 828	621 596
Інші залучені кошти		6 589	6 199
Поточні податкові зобов'язання	23	4 974	21 553
Інші фінансові зобов'язання		4 010	4 072
Забезпечення у т.ч.:	12	6 103	6 013
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 033	1 046
- інше забезпечення		5 070	4 967
Інші нефінансові зобов'язання	13	3 544	2 884
Загальна сума зобов'язань		**638 048**	**662 317**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал		206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	7, 8	1 263	2 568
Результат від операцій з акціонерами		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку		14 847	14 847
Накопичений дефіцит		(119 625)	(136 518)
Загальна сума власного капіталу		**114 742**	**99 144**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**752 790**	**761 461**

Затверджено до випуску та підписано 30 квітня 2025 року

Карл Міхаель Бьорнберт
Голова Правління

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

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

ДОДАТОК Д

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за період, що закінчився 31 березня 2025 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	За поточний період з 1 січня 2025 року до 31 березня 2025 року	З наростаючим підсумком з 1 січня 2025 року до 31 березня 2025 року	За порівняльний період з 1 січня 2024 року до 31 березня 2024 року	З наростаючим підсумком з 1 січня 2024 року до 31 березня 2024 року
Процентні доходи в т.ч.:		20 988	20 988	18 536	18 536
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	14	19 790	19 790	17 392	17 392
- інші процентні доходи	14	1 198	1 198	1 144	1 144
Процентні витрати	14	(2 499)	(2 499)	(2 653)	(2 653)
Чистий процентний дохід		**18 489**	**18 489**	**15 883**	**15 883**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(28)	(28)	(848)	(848)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		**18 461**	**18 461**	**15 035**	**15 035**
Комісійні доходи	16	11 631	11 631	10 904	10 904
Комісійні витрати	16	(4 991)	(4 991)	(4 574)	(4 574)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	17	1 465	1 465	1 310	1 310
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти	18	403	403	(895)	(895)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	7	297	297	149	149
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	1 787	1 787	2 279	2 279
Витрати на виплати працівникам	19	(3 639)	(3 639)	(2 807)	(2 807)
Амортизаційні витрати	8	(562)	(562)	(575)	(575)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	20	(2 652)	(2 652)	(2 388)	(2 388)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	12, 20	(219)	(219)	(217)	(217)
- адміністративні та операційні витрати	20	(2 433)	(2 433)	(2 171)	(2 171)
Інші доходи	21	123	123	330	330
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів	22	(113)	(113)	(76)	(76)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		3	3	-	-
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		42	42	1	1
Прибуток до оподаткування		**22 255**	**22 255**	**18 693**	**18 693**
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	23	(5 366)	(5 366)	(4 836)	(4 836)
Прибуток за звітний період		**16 889**	**16 889**	**13 857**	**13 857**

Затверджено до випуску та підписано 30 квітня 2025 року.

Карл Мікаель Бьорнберг
Голова Правління

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

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

ДОДАТОК Е

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		**761 461**	**680 008**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення, у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		**662 317**	**595 162**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		**99 144**	**84 846**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**761 461**	**680 008**

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бйорклунд
Голова Правління

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

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

ДОДАТОК Є

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

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

У мільйонах української гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		**66 888**	**59 622**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		**64 816**	**55 034**
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вигодою або ніякою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		**81 004**	**72 768**
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		**40 141**	**37 765**

Затверджено до випуску Правлінням 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бергнер
Голова Правління

І. В. Черняшова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

ДОДАТОК Ж

Перелік функцій з управління ризиками за кожним з підрозділів блоку управління ризиками

Таблиця 1

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функції відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Департамент Fraud-менеджмент	- протидія шахрайству і мінімізація його рівня в межах KPI; - побудова системи виявлення та запобігання шахрайству; - розробка та супровід алгоритмів для системи попередження шахрайства; - організація прийому та аналіз заявок від клієнтів щодо випадків шахрайства для розробки та впровадження заходів мінімізації фактичних та потенційних втрат банку від шахрайських дій.	Положення про Департамент Fraud-менеджменту
Департамент андерайтингу кредитів	- оцінка кредитоспроможності Роздрібних та Бізнес клієнтів у відповідності із визначеними критеріями, методами та кредитними продуктами. - прийняття кредитних рішень щодо Роздрібних та Бізнес клієнтів за кредитними продуктами банку.	Положення про Департамент андерайтингу кредитів
Департамент з управління проблемною заборгованістю	- розробка та імплементація Стратегії та Оперативного плану управління проблемними активами для зниження рівня та обсягу NPL, загальна методологія роботи з NPL та розрахунку ЧТВ. - супровід IT-платформ розподілення активів по службам стягнення, договірного списання та автоматичних рішень для реструктуризації. - супровід та імплементація на регулярній основі проектів: реструктуризація заборгованості, залучення колекторських компаній на умовах аутсорсингу, списання за рахунок резерву та списання з позабалансу, факторинг (відступлення прав вимоги).	Положення про Департамент з управління проблемною заборгованістю
Департамент контролю ризиків і моніторингу	- забезпечення процесів виявлення, оцінки, моніторингу та контролю кредитного ризику, у т.ч. щодо визначення розміру очікуваних втрат по активним операціям згідно МСФЗ, розміру кредитного ризику згідно Положення №351;	Положення про Департамент контролю ризиків та моніторингу
	- формування управлінської звітністності за кредитним ризиком, здійснення аналізу якості кредитного портфелю та причин його зміни; - проведення індивідуального та портфельного моніторингу позичальників.	
Департамент оцінки активів	- здійснення у випадках, встановлених нормативними документами Банку, оцінки майна, що знаходиться та/або пропонується в якості заставного забезпечення; - розгляд та верифікація Звітів про незалежну оцінку майна, виконаних суб'єктами оціночної діяльності; - формування політики взаємодії з суб'єктами оціночної діяльності в системі Банку та її впровадження. - формування політики взаємодії з аутсорсерами (по моніторингу заставного майна) в системі Банку та її впровадження.	Положення про Департамент оцінки активів

Департамент управління операційними ризиками	- розроблення, впровадження та розвиток ефективних систем управління операційним, ІСТ ризиком і ризиком інформаційної безпеки, юридичним ризиками, внутрішнього контролю, впровадженням нових продуктів та значних змін в діяльності Банку. - незалежна ідентифікація, оцінка, моніторинг та контроль операційних ризиків. - надання регулярної, достовірної та повної звітності про рівень операційних та ІСТ ризиків, впровадження нових продуктів, значних змін в діяльності банку та оцінки функціонування системи внутрішнього контролю.	Положення про Департамент управління операційними ризиками
Департамент управління та моделювання портфельних ризиків	- побудова, імплементація, та супровід, ефективних процесів прийняття автоматичних кредитних рішень; - управління кредитними лімітами; - дослідження, розробка і застосування інтелектуального аналізу та методів машинного навчання на даних для досягнення поставлених замовником бізнес-цілей. - побудова скорингової інфраструктури	Положення про Департамент управління і моделювання портфельних ризиків
Управління ринковими ризиками	- забезпечення своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу та контролю ринкового ризику, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності; - підготовка звітності щодо ринкового ризику, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності; - розробка та актуалізація внутрішньобанківських документів щодо ринкового ризику, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності.	Положення про Управління ринковими ризиками
Департамент інтегрованих ризиків	- розробка та впровадження внутрішньої методології, ідентифікація суттєвих видів ризиків, складання карти ризиків Банку, звітування щодо профілю ризиків керівництву Банку для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку Системи управління ризиками Банку; - розробка та впровадження Стратегії управління ризиками та Декларації схильності до ризиків; - розробка та впровадження внутрішньої методології та інструментів, здійснення та звітування щодо результатів	Положення про Департамент інтегрованих ризиків

	стрес-тестування (в т.ч. в рамках Плану відновлення діяльності); - розробка та впровадження внутрішньої методології, моніторинг, звітування щодо ризик-орієнтованого ціноутворення, ICAAP, Environmental, Social and Governance (ESG); - Аналіз ефективності, стратегічний розвиток Рейтингової системи; - Управління та участь у крос-функціональних проектах та задачах з методології, автоматизації та оптимізації процесів управління ризиками; - розробка, впровадження та постійний розвиток системи валідації моделей/інструментів оцінки ризиків і управління модельним ризиком; - створення та розвиток інструментів для оцінки модельного ризику; - підготовка та надання звітності щодо результатів валідації моделей/інструментів оцінки ризиків, рівня модельного ризику та результатів управління модельним ризиком банку.	

ДОДАТОК 3

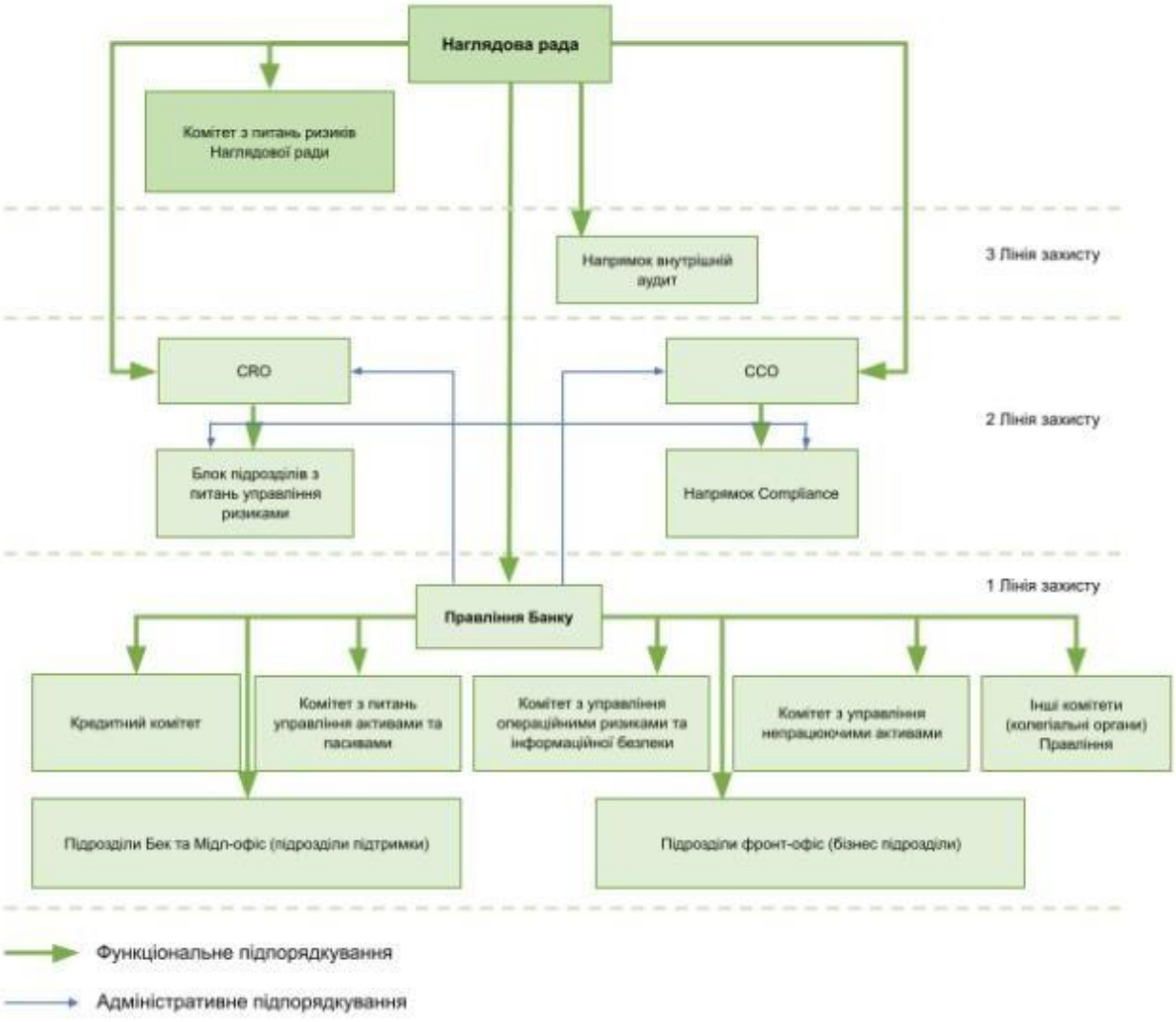
Функції контролю за дотриманням норм (комплаєнс)

Таблиця 2

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функції відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Департамент методології комплаєнс контролю ГО	- забезпечує організацію контролю за дотриманням Банком норм законодавства, внутрішньобанківських документів - готує та надає звіти щодо комплаєнс-ризику Наглядовій Раді Банку, комітету з управління ризиками, Правлінню Банка; - контролює дотримання вимог FATCA та CRS; - забезпечує моніторинг виконання рекомендацій, наданих підрозділам першої лінії захисту - здійснює оцінку ризик-профілю Банку в сфері ПВК/ФТ - організовує контроль своєчасності впровадження та виконання планів дій із усунення інцидентів комплаєнс-ризику	**Положення про Напрямок "Compliance"**
Управління проведення комплаєнс-перевірок	- проводить комплаєнс-перевірки, - впроваджує точки фундаментального нагляду (ТФН) з питань комплаєнс-ризику в процесах Банку та здійснює їх перевірку;	**Положення про Напрямок "Compliance"**
Управління комплаєнс-контролю ризиків регулятивних санкцій	- контролює дотримання банком норм щодо своєчасності та достовірності фінансової та статистичної звітності; - здійснює виявлення, вимірювання комплаєнс-ризику при взаємодії з регуляторними і контролюючими органами та контроль дотримання заходів з усунення виявлених порушень, та пом'якшення комплаєнс-ризику - організовує заходи супроводження перевірок контролюючих та регуляторних органів з метою виявлення та вимірювання комплаєнс-ризику під час їх проведення.	**Положення про Напрямок "Compliance"**
Управління з оцінки комплаєнс-ризиків в банківських продуктах	- впроваджує процеси/процедури для забезпечення ефективного управління комплаєнс-ризиками, що притаманні продуктам/послугам Банку - готує висновки щодо комплаєнс-ризику, який притаманний новим продуктам, послугам, процедурам, бізнес-процесам та значним змінам у діяльності Банку	**Положення про Напрямок "Compliance"**
Заступник керівника Напрямку з питань комплаєнс професійної поведінки	- впроваджує процеси для забезпечення управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, - забезпечує організацію контролю дотримання вимог у сфері запобігання корупції; - здійснює на регулярній основі контроль за відсутністю конфлікту інтересів між керівниками банку та суб'єктом оціночної діяльності - впроваджує процеси для забезпечення контролю за дотриманням банком норм щодо визначення переліку пов'язаних з банком осіб для забезпечення цілісності та повноти процесу ідентифікації пов'язаних з банком осіб і контролю за операціями з ними; - готує висновки стосовно комплаєнс-ризику для ухвалення кредитних рішень щодо кредитів пов'язаним із банком особам.	**Положення про Напрямок "Compliance"**

ДОДАТОК И

Структура Системи управління ризиками (СУР) Банку



Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Стоматова Софія Едуардівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: sophia0stomatova@gmail.com.

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Ризик-менеджмент діяльності банків в Україні на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

–згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	Стоматова С.Е.
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)