МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Організаційно-економічне забезпечення управління операційним ризиком в діяльності комерційного банку АТ «ПУМБ»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Organizational and Economic Support for Operational Risk Management in the Activities of the Commercial Bank JSC “FUIB”

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
М.К. Тарасенко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.ю.н. О.О. Давиденко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тарасенко Марії Костянтинівні

1. Тема роботи Організаційно-економічне забезпечення управління операційним ризиком в діяльності комерційного банку АТ «ПУМБ»
керівник роботи___доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.ю.н. Давиденко О.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи управління операційним ризиком у банківській діяльності – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та економічний зміст операційного ризику банку; 1.2 Методи та інструменти управління операційним ризиком. Нормативно-правове регулювання; 1.3 Організаційно-економічне забезпечення управління ризиками в банку. Розділ 2. Аналіз системи управління операційним ризиком в АТ «ПУМБ» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз організаційної системи управління операційними ризиками. Оцінка рівня операційного ризику АТ «ПУМБ». Розділ 3. Удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління операційним ризиком в АТ «ПУМБ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Напрями вдосконалення системи управління ризиками в АТ «ПУМБ»; 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Давиденко О.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Давиденко О.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Давиденко О.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ М. К. Тарасенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Давиденко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Організаційно-економічне забезпечення управління операційним ризиком в діяльності комерційного банку АТ «ПУМБ» : 58 сторінок, 14 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування системного, науково обґрунтованого підходу до організаційно-економічного забезпечення управління операційними ризиками в діяльності банків.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління операційними ризиками в діяльності АТ «ПУМБ».

Об’єкт дослідження – процес управління операційними ризиками в комерційному банку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення управління операційними ризиками в АТ «ПУМБ».

У роботі здійснено теоретичне узагальнення сутності операційного ризикую та особливості його прояву в банківській діяльності; проведено комплексний аналіз діяльності АТ «ПУМБ», зокрема оцінено його фінансово-економічний стан, здійснено SWOT-аналіз; досліджено організаційну систему управління операційними ризиками банку та проведено оцінку рівня операційного ризику. На основі отриманих результатів розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління операційними ризиками, обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК, БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Qualification work: “Organizational and Economic Support for Operational Risk Management in the Activities of the Commercial Bank JSC “FUIB”: 58 pages, 14 tables, 9 figures. The list of references includes 35 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form a systematic, scientifically based approach to the organizational and economic support of operational risk management in the activities of banks.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the organizational and economic support of operational risk management in the activities of JSC “FUIB”.

The object of the research is the process of operational risk management in a commercial bank.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of organizational and economic support of operational risk management in JSC “FUIB”.

The paper provides a theoretical generalization of the essence of operational risk and the features of its manifestation in banking activities; a comprehensive analysis of the activities of JSC “FUIB” was conducted, in particular, its financial and economic condition was assessed, a SWOT analysis was conducted; the organizational system of operational risk management of the bank was investigated and the level of operational risk was assessed. Based on the results obtained, a set of practical recommendations for improving the operational risk management system was developed, and the economic efficiency of the proposed measures was substantiated.

OPERATIONAL RISK, BANKING, RISK MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, DIGITIZATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

НБУ – Національний банк України;

ПУМБ – Перший український міжнародний банк;

ОР – операційний ризик;

ERM – (від англ. Enterprise Risk Management) – система інтегрованого управління ризиками, що охоплює всі види ризиків діяльності організації;

KRI – (від англ. Key Risk Indicators) – ключові індикатори ризику, що використовуються для моніторингу рівня ризиків;

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності;

BCP – (від англ. Business Continuity Plan) – план забезпечення безперервності бізнесу у разі кризових ситуацій;

AI – (від англ. Artificial Intelligence) – штучний інтелект, що використовується для аналізу даних і прийняття рішень;

Big Data – (від англ. Big Data) – великі масиви даних, що обробляються за допомогою сучасних аналітичних технологій;

FinTech – (від англ. Financial Technology) – фінансові технології, що поєднують інновації та фінансові послуги;

CAR – (від англ. Capital Adequacy Ratio) – коефіцієнт достатності капіталу банку;

CIR – (від англ. Cost to Income Ratio) – коефіцієнт співвідношення витрат до доходів;

RCSA – (від англ. Risk and Control Self-Assessment) – самооцінка ризиків і контролів;

VaR – (від англ. Value at Risk) – статистичний показник максимально можливих втрат при заданому рівні ймовірності.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ..…….....…. 12
1.1 Сутність та економічний зміст операційного ризику банку .....… 12
1.2 Методи та інструменти управління операційним ризиком. Нормативно-правове регулювання ……..……...…….…….. 19
1.3 Організаційно-економічне забезпечення управління ризиками в банку ..……...……..... 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В АТ «ПУМБ» ……..……... 29
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 29
2.2 Аналіз організаційної системи управління операційними ризиками. Оцінка рівня операційного ризику АТ «ПУМБ» ……...……... 38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В АТ «ПУМБ» ……...……...……....….. 42
3.1 Напрями вдосконалення системи управління ризиками в АТ «ПУМБ» ……..... 42
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів ……..... 46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 55

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору банківська діяльність характеризується зростанням рівня невизначеності, складністю бізнес-процесів та підвищеними вимогами до систем управління ризиками. Особливе місце серед банківських ризиків посідає операційний ризик, який виникає внаслідок недосконалості внутрішніх процесів, помилок персоналу, збоїв у функціонуванні інформаційних систем або впливу зовнішніх факторів. На відміну від кредитного чи ринкового ризику, операційний ризик є більш складним для ідентифікації та оцінки, оскільки має багатофакторну природу та часто носить латентний характер. В умовах цифровізації банківських послуг, активного впровадження фінансових технологій та посилення регуляторних вимог проблема ефективного управління операційним ризиком набуває особливої ваги, що зумовлює необхідність удосконалення організаційно-економічного забезпечення відповідних процесів у діяльності комерційних банків.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах динамічного розвитку банківської системи та зростання конкуренції на фінансовому ринку ефективне управління операційним ризиком стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності, надійності та конкурентоспроможності банківських установ. Зростання кількості кіберзагроз, операційних збоїв, шахрайських дій, а також ускладнення внутрішніх бізнес-процесів підвищують імовірність виникнення значних фінансових втрат.

Водночас сучасні міжнародні стандарти, зокрема рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, а також нормативні вимоги Національного банку України висувають підвищені вимоги до побудови комплексної системи управління ризиками, включаючи операційний ризик. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження організаційно-

економічних аспектів забезпечення ефективного управління операційним ризиком у діяльності конкретного банку, зокрема АТ «ПУМБ», що дозволяє не лише оцінити існуючу систему, але й розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління операційним ризиком у діяльності комерційного банку АТ «ПУМБ».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та економічний зміст операційного ризику;
- розглянути нормативно-правові основи управління операційними ризиками;
- проаналізувати методи та інструменти управління операційним ризиком;
- здійснити оцінку організаційної системи управління операційним ризиком у банку;
- провести аналіз ефективності економічного забезпечення управління ризиками;
- виявити проблемні аспекти та розробити напрями їх удосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування банківської системи.

Об’єктом дослідження є процес управління операційним ризиком у діяльності комерційного банку.

Предметом дослідження виступає сукупність організаційно-економічних відносин, інструментів та механізмів, що забезпечують ефективне управління операційним ризиком у АТ «ПУМБ».

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. У роботі використано методи аналізу і синтезу для дослідження сутності операційного

ризику та системи його управління; метод порівняння – для оцінки відповідності практики банку сучасним стандартам; статистичні методи – для аналізу динаміки показників операційного ризику; методи економічного аналізу – для оцінки ефективності управлінських рішень; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження; а також системний підхід, який дозволив розглядати управління операційним ризиком як комплексну багаторівневу систему.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, зокрема документи Національного банку України, міжнародні стандарти управління ризиками, рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, фінансова звітність та внутрішні документи АТ «ПУМБ», аналітичні матеріали, наукові публікації, монографії, статті у фахових виданнях, а також статистичні дані, що характеризують розвиток банківського сектору.

Питання управління операційним ризиком у банківській діяльності є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління ризиками зробили такі українські науковці, як О. Дзюблюк, В. Міщенко, С. Козьменко та інші. Серед зарубіжних учених вагомий внесок здійснили Ф. Жоріон, М. Круі, Д. Гелд, які досліджували питання ризик-менеджменту, зокрема операційних ризиків, у фінансових установах.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексного організаційно-економічного забезпечення управління операційним ризиком у діяльності конкретних банківських установ залишаються недостатньо дослідженими.

Недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління операційним ризиком, оцінки ефективності витрат на управління ризиками, а також розробки адаптивних моделей організаційного забезпечення ризик-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності окремих банків. Особливої уваги потребує проблема практичного впровадження міжнародних стандартів у національну банківську

систему та оцінка їх ефективності в умовах нестабільного економічного середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних підходів до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення управління операційним ризиком, удосконаленні методичних підходів до оцінки ефективності системи управління ризиками, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління операційним ризиком у діяльності АТ «ПУМБ».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності банківських установ з метою підвищення ефективності системи управління операційними ризиками, зниження рівня втрат та забезпечення стабільного функціонування банку.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена логікою дослідження та поставленими завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління операційним ризиком у банківській діяльності. У другому розділі здійснюється аналіз системи управління операційним ризиком у діяльності АТ «ПУМБ». Третій розділ присвячений розробці напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління операційним ризиком. У висновках узагальнено результати проведеного дослідження та сформульовано практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та економічний зміст операційного ризику банку

Сутність операційного ризику банку є однією з ключових категорій сучасного банківського ризик-менеджменту, оскільки вона відображає специфіку втрат, що виникають не внаслідок зовнішніх ринкових коливань чи кредитної діяльності, а через недоліки внутрішнього функціонування банківської установи. У найбільш узагальненому вигляді операційний ризик визначається як ризик прямих або непрямих втрат, що виникають у результаті неадекватних або неефективних внутрішніх процесів, помилок персоналу, збоїв інформаційних систем або впливу зовнішніх подій [35]. Таке трактування закріплене у підходах Базельського комітету з банківського нагляду, що забезпечує його універсальність та застосовність у міжнародній банківській практиці (рис. 1.1).

Економічний зміст операційного ризику полягає у тому, що він є джерелом фінансових втрат, які безпосередньо впливають на результати діяльності банку, його прибутковість, ліквідність та фінансову стійкість. На відміну від інших видів ризиків, операційний ризик не пов’язаний із свідомим прийняттям ризикових рішень для отримання доходу, а є побічним ефектом здійснення операційної діяльності. Це означає, що навіть за умови обережної кредитної чи інвестиційної політики банк не може повністю уникнути операційного ризику, оскільки він притаманний самим процесам функціонування організації. У цьому контексті операційний ризик виступає як системний фактор, що супроводжує всі без винятку банківські операції [20].



Рисунок 1.1 – Стандарти управління операційними ризиками в системі управління банківськими ризиками Базельського комітету [35]

Важливою особливістю операційного ризику є його багатофакторність та складність ідентифікації. Джерела його виникнення можуть бути пов’язані з людським фактором, зокрема недостатньою кваліфікацією персоналу, недбалістю або навмисними порушеннями, такими як внутрішнє шахрайство. Значну роль відіграють також технологічні аспекти, включаючи збої в роботі інформаційних систем, кібератаки, втрату даних або порушення безперервності бізнес-процесів. Окрему групу становлять ризики, пов’язані з недосконалістю внутрішніх процедур, відсутністю належного контролю, неефективною організаційною структурою або недостатньою регламентацією операцій. Крім того, операційний ризик може виникати під впливом зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства, природні катастрофи, соціально-політична нестабільність або дії третіх осіб [27].

З економічної точки зору операційний ризик проявляється у формі як прямих, так і непрямих втрат. До прямих втрат належать фінансові збитки від шахрайських операцій, штрафів, компенсацій клієнтам, втрати активів або витрат на відновлення діяльності після інцидентів. Непрямі втрати можуть включати погіршення ділової репутації банку, втрату клієнтської бази, зниження ринкової вартості та зростання витрат на фінансування. Таким чином, операційний ризик має не лише фінансовий, але й стратегічний вимір, оскільки його реалізація може суттєво вплинути на довгострокову конкурентоспроможність банку [12].

Сутність операційного ризику також розкривається через його місце у загальній системі банківських ризиків. Він тісно взаємодіє з іншими видами ризиків, зокрема кредитним, ринковим та ліквідності, посилюючи або трансформуючи їх вплив. Наприклад, помилки в процесах оцінки кредитоспроможності можуть призвести до зростання кредитного ризику, а технічні збої на фінансових ринках – до реалізації ринкових ризиків. Таким чином, операційний ризик має інтеграційний характер і часто виступає як каталізатор виникнення інших ризиків [18].

В умовах сучасної цифровізації банківської діяльності економічний зміст операційного ризику набуває нових характеристик. Зростання ролі інформаційних технологій, дистанційного обслуговування клієнтів, автоматизації процесів і використання великих масивів даних підвищує залежність банків від технологічної інфраструктури. Це, у свою чергу, збільшує ймовірність виникнення нових видів операційних ризиків, зокрема кіберризиків, ризиків інформаційної безпеки та ризиків, пов’язаних із використанням сторонніх сервісів. У таких умовах управління операційним ризиком стає не лише функцією контролю, але й важливим елементом стратегічного управління банком [14].

Особливе значення має також регуляторний аспект операційного ризику. Вимоги Національного банку України передбачають необхідність створення в банках ефективної системи управління ризиками, яка включає

ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль операційних ризиків. Дотримання цих вимог є обов'язковою умовою забезпечення стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників і клієнтів. Водночас регуляторні підходи стимулюють банки до вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення прозорості діяльності та впровадження сучасних методів ризик-менеджменту [22; 23].

Отже, сутність операційного ризику банку полягає у відображенні потенційних втрат, що виникають у процесі здійснення операційної діяльності внаслідок недосконалості внутрішніх систем і впливу зовнішніх факторів. Його економічний зміст проявляється через вплив на фінансові результати, ефективність діяльності та стратегічний розвиток банківської установи. Комплексний характер цього ризику, його універсальність та складність управління обумовлюють необхідність формування ефективної системи організаційно-економічного забезпечення, яка дозволить мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стійке функціонування банку в умовах сучасних викликів (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Сутність операційного ризику банку

Проблематика управління операційним ризиком у банківській діяльності є однією з найбільш активно досліджуваних у сучасній фінансовій науці, що зумовлено ускладненням банківських процесів, цифровізацією фінансових послуг та підвищенням регуляторних вимог. Теоретичні підходи до визначення сутності операційного ризику, методів його оцінки та механізмів управління формувалися як у працях зарубіжних учених, так і у дослідженнях українських науковців, які адаптують міжнародний досвід до умов національної банківської системи (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Огляд наукових джерел з проблематики управління операційним ризиком банку

Автор(и)	Назва дослідження	Основний зміст дослідження	Методологія	Основні результати
1	2	3	4	5
Примостка Л. О., Соколовська Н. С.	Вимірювання та моделювання операційного ризику банку	Дослідження методів кількісної оцінки операційного ризику	Статистичне моделювання, економіко-математичні методи	Обґрунтовано використання моделей розподілу втрат
Черненко І. І., Олійник А. В.	Удосконалення системи управління операційним ризиком	Аналіз організаційних аспектів управління ризиками	Порівняльний аналіз, системний підхід	Визначено напрями підвищення ефективності управління
Кретов Д. Ю.	Оцінка операційного ризику державних банків України	Оцінка ризику з урахуванням специфіки державних банків	Економічний аналіз, статистичні методи	Виявлено особливості ризик-профілю держбанків
Гончар К. О.	Нормативно-правова база управління ризиком	Аналіз регуляторного середовища	Нормативно-правовий аналіз	Визначено напрями гармонізації з міжнародними стандартами
Гончар К. О., Гогуленко Н. О.	Міжнародний та вітчизняний досвід	Порівняння підходів управління ризиком	Порівняльний аналіз	Виявлено відмінності та спільні риси систем управління
Петик Л., Міщенко К.	Оцінка банківських ризиків в умовах війни	Дослідження впливу кризових умов на ризики	Аналітичний, системний підхід	Доведено зростання ролі операційного ризику

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Забчук Г., Іващук О.	Ризики банківської системи в умовах війни	Аналіз макроризиків банківської системи	Системний аналіз	Визначено ключові загрози для банків
Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С.	Управління ризиками в платіжних системах	Дослідження ризиків цифрових фінансових систем	Економічний аналіз, моделювання	Обґрунтовано роль операційного ризику в платіжних системах
McNeil A., Frey R., Embrechts P.	Quantitative Risk Management	Комплексний аналіз фінансових ризиків	Математичне моделювання	Розроблено підходи до оцінки ризиків
Martínez-Sánchez J. F. та ін.	Bayesian approach to operational risk	Байєсівські методи оцінки ризику	Байєсівські мережі, Monte Carlo	Запропоновано модель оцінки частоти та втрат

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії операційного ризику зробили такі науковці, як Філіп Жоріон, який досліджував комплексні підходи до управління фінансовими ризиками, включаючи операційний ризик у контексті Value-at-Risk [32], а також Мішель Круі, який розробляв концептуальні засади інтегрованого ризик-менеджменту в банках [30].

У сучасних дослідженнях зарубіжні автори значну увагу приділяють кількісним методам оцінки операційного ризику, зокрема застосуванню підходів Advanced Measurement Approach (AMA), сценарного аналізу, а також використанню великих даних і машинного навчання. Наприклад, роботи Пол Ембрехтс присвячені статистичному моделюванню екстремальних втрат, що є важливим для оцінки операційного ризику [31]. Дослідження Александр МакНіл та Рюдігер Фрей розкривають методи кількісного аналізу ризиків, включаючи розподіли втрат та кореляційні залежності між різними типами ризиків [34].

Водночас сучасні зарубіжні дослідження акцентують увагу на інтеграції операційного ризику в загальну систему корпоративного управління та

внутрішнього контролю. Особлива увага приділяється ролі інформаційних технологій, кібербезпеки та управління даними. У цьому контексті значущими є дослідження, що розглядають операційний ризик як складову стратегічного управління банком, а також як фактор, що впливає на довгострокову стійкість фінансових установ.

Вітчизняні наукові дослідження зосереджені на адаптації міжнародних підходів до управління операційним ризиком з урахуванням специфіки української банківської системи, а також на розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності банків. Так, Примостка Л. О. та Соколовська Н. С. досліджують питання вимірювання та моделювання операційного ризику, обґрунтовуючи необхідність використання комплексних підходів до оцінки ризиків із застосуванням статистичних методів [19]. Черненко І. І. та Олійник А. В. розглядають напрями вдосконалення системи управління операційним ризиком, акцентуючи увагу на організаційних аспектах та необхідності підвищення ефективності внутрішнього контролю [27].

Кретов Д. Ю. у своїх дослідженнях аналізує особливості оцінки операційного ризику державних банків України, звертаючи увагу на специфіку їх діяльності та необхідність удосконалення методичних підходів до оцінки ризиків [12]. Гончар К. О. досліджує нормативно-правову базу управління операційним ризиком, підкреслюючи важливість гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами [5]. У спільній роботі Гончар К. О. та Гогуленко Н. О. розглядається міжнародний та вітчизняний досвід управління операційним ризиком, що дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення національної системи ризик-менеджменту [6].

Суттєвий внесок у дослідження сучасних викликів банківської системи зробили Петик Л. та Міщенко К., які аналізують оцінку банківських ризиків в умовах війни, підкреслюючи зростання ролі операційного ризику в умовах нестабільності [18]. Забчук Г. та Іващук О. досліджують ризики банківської

системи України в умовах воєнного стану, звертаючи увагу на посилення зовнішніх загроз та необхідність адаптації систем управління ризиками [8]. Міщенко В., Науменкова С. та Міщенко С. розглядають управління операційними ризиками в платіжних системах, що є особливо актуальним в умовах цифровізації фінансових послуг [14].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про значний рівень розробленості проблеми управління операційним ризиком, проте водночас підтверджує наявність низки невирішених питань, пов'язаних із практичним впровадженням сучасних методів оцінки ризиків, інтеграцією цифрових технологій та адаптацією міжнародних стандартів до національних умов.

Отже, узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності операційного ризику дозволяє зробити висновок, що він є невід'ємною складовою банківської діяльності, яка відображає потенційні втрати, пов'язані з недосконалістю внутрішніх процесів, людським фактором, технологічними збоями та впливом зовнішнього середовища. Таким чином, ефективне управління операційним ризиком потребує системного підходу, який враховує як організаційні, так і економічні аспекти діяльності банку, що є важливою передумовою забезпечення його фінансової стійкості та надійності.

1.2 Методи та інструменти управління операційним ризиком. Нормативно-правове регулювання

Управління операційним ризиком у банківській діяльності є складним багаторівневим процесом, що передбачає використання сукупності взаємопов'язаних методів та інструментів, а також функціонування в межах чітко визначеного нормативно-правового середовища. Ефективність такого управління значною мірою залежить від здатності банку своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх рівень, здійснювати моніторинг та впроваджувати заходи щодо мінімізації можливих втрат [9].

Методи управління операційним ризиком формуються відповідно до загальної логіки ризик-менеджменту і охоплюють кілька ключових етапів (рис. 1.3):

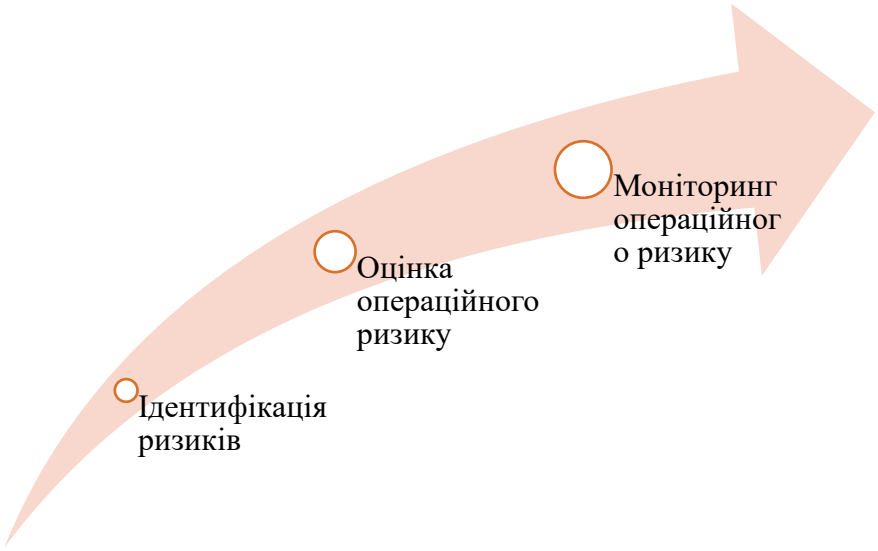


Рисунок 1.3 – Методи управління операційним ризиком

Першим етапом є ідентифікація ризиків, яка передбачає виявлення потенційних джерел операційних втрат у діяльності банку. На цьому етапі застосовуються такі інструменти, як аналіз бізнес-процесів, внутрішній аудит, самооцінка ризиків (Risk and Control Self-Assessment, RCSA), а також аналіз історичних даних про втрати. Особливу роль відіграє формування бази даних інцидентів, яка дозволяє накопичувати інформацію про реалізовані ризики та використовувати її для подальшого аналізу [10].

Наступним етапом є оцінка операційного ризику, яка може здійснюватися як за допомогою якісних, так і кількісних методів. Якісні методи передбачають експертну оцінку рівня ризику з урахуванням ймовірності його виникнення та потенційних наслідків. Кількісні методи базуються на використанні статистичних моделей і включають такі підходи, як базовий індикаторний підхід (Basic Indicator Approach), стандартизований підхід (Standardized Approach) та просунутий підхід (Advanced Measurement Approach), рекомендовані Базельський комітет з банківського нагляду. У

сучасній практиці також застосовуються сценарний аналіз, моделювання розподілу втрат (Loss Distribution Approach), а також методи стрес-тестування, які дозволяють оцінити стійкість банку до екстремальних подій [15].

Важливим елементом системи управління є моніторинг операційного ризику, який забезпечує постійне спостереження за рівнем ризиків та ефективністю заходів щодо їх мінімізації. Для цього використовуються ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators, KRI), які дозволяють своєчасно виявляти негативні тенденції, а також система внутрішньої звітності, що забезпечує інформування керівництва банку про стан ризиків. Моніторинг тісно пов'язаний із системою внутрішнього контролю, яка включає процедури перевірки, аудит та контроль за дотриманням встановлених політик і процедур [19].

Серед інструментів управління операційним ризиком особливе значення мають організаційні та економічні механізми. До організаційних інструментів належать формування спеціалізованих підрозділів ризик-менеджменту, розподіл відповідальності між рівнями управління, впровадження політик і процедур, а також розвиток корпоративної культури управління ризиками. Економічні інструменти включають резервування капіталу під операційні ризики, страхування ризиків, диверсифікацію операцій, а також інвестування в інформаційні технології та системи безпеки. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові інструменти, зокрема автоматизовані системи управління ризиками, аналітика великих даних та системи кібербезпеки [11] (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Методи та інструменти управління операційним ризиком банку

Етап управління	Методи	Інструменти	Характеристика застосування
1	2	3	4
Ідентифікація ризику	Аналіз бізнес-процесів; експертна оцінка; самооцінка ризиків (RCSA)	Карти ризиків; опитування персоналу; база інцидентів	Виявлення потенційних джерел ризику на рівні процесів і підрозділів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Оцінка ризику (якісна)	Експертні методи; матриця «ймовірність–наслідки»	Ризик-матриці; шкали оцінки	Визначення пріоритетності ризиків та їх критичності
Оцінка ризику (кількісна)	Статистичне моделювання; сценарний аналіз; стрес-тестування	Loss Distribution Approach (LDA); VaR; база історичних втрат	Кількісна оцінка можливих фінансових втрат
Моніторинг ризику	Порівняльний аналіз; трендовий аналіз	KRI (ключові індикатори ризику); звітність; dashboard-системи	Відстеження змін рівня ризику в динаміці
Контроль ризику	Внутрішній контроль; аудит; комплаєнс	Політики та процедури; контрольні листи; внутрішній аудит	Забезпечення дотримання стандартів і зниження ймовірності інцидентів
Мінімізація ризику	Уникнення; зниження; передача ризику	Страхування; резервування; диверсифікація	Зменшення впливу ризику або його передача третім сторонам
Управління та реагування	Антикризове управління; планування безперервності бізнесу (BCP)	Плани відновлення (DRP); системи кібербезпеки	Реагування на реалізовані ризики та відновлення діяльності
Організаційне забезпечення	Побудова системи ризик-менеджменту; розподіл відповідальності	Підрозділи ризик-менеджменту; політики; регламенти	Формування ефективної структури управління ризиками
IT-інструменти	Автоматизація процесів; аналітика даних	Risk Management Systems; Big Data; AI-моделі	Підвищення точності оцінки та швидкості реагування

Представлені методи та інструменти управління операційним ризиком свідчать про комплексний характер цього процесу, який охоплює всі етапи життєвого циклу ризику – від його ідентифікації до мінімізації наслідків. Ефективність управління значною мірою залежить від поєднання якісних і кількісних підходів, а також від рівня впровадження сучасних інформаційних технологій та організаційних механізмів у діяльності банку.

Нормативно-правове регулювання управління операційним ризиком має багаторівневий характер і охоплює міжнародні стандарти, національні

регуляторні вимоги та внутрішньобанківські політики. Така система забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, сприяє підвищенню фінансової стійкості банків та мінімізації операційних втрат (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Нормативно-правове регулювання управління операційним ризиком у банках

Рівень регулювання	Нормативний акт / документ	Орган, що прийняв	Основний зміст	Значення для управління операційним ризиком
1	2	3	4	5
Міжнародний	Principles for the Sound Management of Operational Risk	Базельський комітет з банківського нагляду	Визначає базові принципи управління операційним ризиком	Формує фундаментальні підходи до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків
Міжнародний	Basel II Capital Accord	Базельський комітет з банківського нагляду	Встановлює вимоги до капіталу під операційний ризик	Запроваджує підходи до розрахунку капіталу (BIA, TSA, AMA)
Міжнародний	Basel III Framework	Базельський комітет з банківського нагляду	Посилює вимоги до стійкості банків	Підвищує вимоги до ризик-менеджменту та капіталу
Національний	Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Верховна Рада України	Регулює загальні засади діяльності банків	Визначає правову основу банківської системи та управління ризиками
Національний	Постанова НБУ № 64 «Про організацію системи управління ризиками в банках України»	Національний банк України	Встановлює вимоги до системи ризик-менеджменту	Регламентує управління операційним ризиком у банках
Національний	Положення про внутрішній контроль у банках	Національний банк України	Визначає систему внутрішнього контролю	Забезпечує контроль та мінімізацію операційних ризиків

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Національний	Методичні рекомендації з ризик-менеджменту	Національний банк України	Рекомендації щодо організації управління ризиками	Допоміжний інструмент впровадження ризик-систем
Внутрішньо-банківський	Політика управління операційним ризиком банку	Комерційні банки (зокрема АТ «ПУМБ»)	Внутрішні правила управління ризиками	Регламентує процеси і відповідальність у банку
Внутрішньо-банківський	Система внутрішнього аудиту та контролю	Комерційні банки	Перевірка ефективності процесів	Виявлення та запобігання операційним втратам

Нормативно-правове регулювання управління операційним ризиком здійснюється як на міжнародному, так і на національному рівнях. Ключову роль у формуванні міжнародних стандартів відіграє Базельський комітет з банківського нагляду, який розробляє рекомендації щодо організації систем управління ризиками, включаючи вимоги до оцінки операційного ризику та формування капіталу під його покриття. Базельські угоди (Basel II, Basel III) визначають підходи до розрахунку капітальних вимог, а також встановлюють принципи ефективного управління операційним ризиком [35].

На національному рівні регулювання здійснює Національний банк України, який встановлює вимоги до організації системи управління ризиками в банках, включаючи операційний ризик. Відповідні нормативно-правові акти визначають порядок ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, а також вимоги до внутрішніх документів банку, системи корпоративного управління та внутрішнього контролю. Особлива увага приділяється забезпеченню прозорості діяльності банків, захисту прав клієнтів та підтриманню стабільності банківської системи [21; 22; 23].

Зокрема, НБУ вимагає від банків впровадження трьох ліній захисту: перша лінія відповідає за безпосереднє управління ризиками на рівні бізнес-підрозділів, друга – за функцію ризик-менеджменту та комплаєнсу, третя – за внутрішній аудит. Така модель дозволяє забезпечити незалежний контроль і

підвищити ефективність управління операційними ризиками. Крім того, регулятор встановлює вимоги до системи внутрішнього контролю, управління інформаційними технологіями, кібербезпеки та безперервності діяльності банку (Business Continuity Management) [24].

Окреме значення має регулювання, пов'язане з цифровізацією банківської діяльності. У сучасних нормативних документах НБУ значна увага приділяється управлінню кіберризиками як складовій операційного ризику, захисту інформаційних систем, а також забезпеченню безпеки електронних платежів. Це зумовлено зростанням кількості кіберзагроз та переходом банків до дистанційного обслуговування клієнтів. Важливим елементом нормативного регулювання є також вимоги до капіталу банків, які передбачають формування достатнього рівня резервів для покриття потенційних втрат від операційного ризику. Це забезпечує фінансову стійкість банківської установи навіть у разі реалізації негативних подій [5].

Таким чином, методи та інструменти управління операційним ризиком становлять комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на мінімізацію потенційних втрат і забезпечення стабільного функціонування банку. Їх ефективність значною мірою залежить від відповідності міжнародним стандартам та національним нормативним вимогам, а також від здатності банку адаптувати систему управління ризиками до сучасних викликів, зокрема цифровізації та зростання кіберзагроз.

1.3 Організаційно-економічне забезпечення управління ризиками в банку

Організаційно-економічне забезпечення управління ризиками в банку є комплексною системою взаємопов'язаних управлінських, інституційних та фінансових механізмів, що формують основу ефективного функціонування ризик-менеджменту та забезпечують здатність банківської установи своєчасно

виявляти, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики (рис. 1.4). У сучасних умовах розвитку банківського сектору ця система набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає рівень фінансової стійкості банку, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [28].

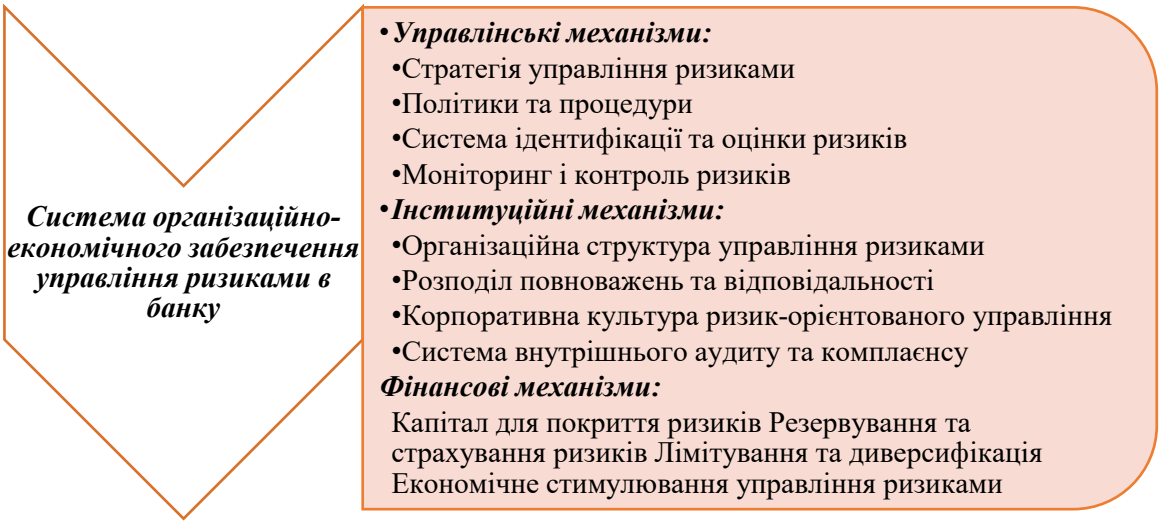


Рисунок 1.4 – Система організаційно-економічного забезпечення управління ризиками в банку

Організаційна складова забезпечення управління ризиками передбачає побудову чіткої та ієрархічно структурованої системи управління, у межах якої визначаються ролі, функції та відповідальність усіх учасників ризик-менеджменту. У сучасній банківській практиці така система, як правило, базується на моделі трьох ліній захисту. Перша лінія представлена бізнес-підрозділами, які безпосередньо здійснюють операції та несуть первинну відповідальність за ідентифікацію та управління ризиками в процесі своєї діяльності. Друга лінія охоплює підрозділи управління ризиками та комплаєнсу, які формують політики, методики, здійснюють контроль та моніторинг ризикових позицій. Третя лінія представлена внутрішнім аудитом, який забезпечує незалежну оцінку ефективності всієї системи внутрішнього

контролю та управління ризиками. Така організаційна структура дозволяє досягти балансу між оперативністю прийняття рішень і належним рівнем контролю [25].

Важливою складовою організаційного забезпечення є формування відповідної корпоративної культури управління ризиками, яка передбачає усвідомлення працівниками банку важливості ризик-орієнтованого підходу у прийнятті рішень. Це включає впровадження принципів прозорості, відповідальності та підзвітності на всіх рівнях управління, а також розвиток системи навчання персоналу з питань ризик-менеджменту. Ефективна корпоративна культура сприяє зменшенню кількості операційних помилок та підвищенню якості управлінських рішень [16].

Економічне забезпечення управління ризиками передбачає використання фінансових інструментів та ресурсів, спрямованих на покриття можливих втрат і мінімізацію негативних наслідків реалізації ризиків. До таких інструментів належить формування резервів під можливі втрати, що дозволяє банку забезпечити фінансову стійкість у разі реалізації ризикових подій. Значну роль відіграє також система капіталізації, яка передбачає підтримання достатнього рівня власного капіталу для покриття непередбачених збитків, що особливо важливо в контексті вимог міжнародних стандартів та регуляторних норм [7].

Крім того, економічне забезпечення включає використання страхових механізмів для передачі частини ризиків стороннім організаціям, що дозволяє знизити потенційні фінансові втрати банку. Важливим елементом є також диверсифікація операційної діяльності, яка зменшує концентрацію ризиків у певних напрямках бізнесу. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають інвестиції в інформаційні технології, автоматизовані системи управління ризиками та кібербезпеку, що дозволяє знизити ймовірність виникнення операційних збоїв і підвищити ефективність контролю [13].

Особливу роль у системі організаційно-економічного забезпечення відіграє нормативно-методична база, яка визначає правила, процедури та

стандарти управління ризиками. Вона формує єдині підходи до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, а також забезпечує відповідність діяльності банку вимогам регулятора, зокрема Національний банк України та міжнародним стандартам Базельський комітет з банківського нагляду. Наявність чіткої нормативної бази дозволяє уніфікувати підходи до управління ризиками та забезпечити їх інтеграцію в загальну систему стратегічного управління банком [17].

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення управління ризиками в банку є складною багаторівневою системою, яка поєднує управлінські структури, фінансові інструменти та нормативно-методичні механізми. Його ефективність визначається ступенем інтеграції цих елементів, рівнем розвитку внутрішніх процесів та здатністю банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме комплексний підхід до організації та економічного забезпечення ризик-менеджменту є ключовою передумовою стабільного та безпечного функціонування банківської установи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В АТ «ПУМБ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») є одним із найбільших універсальних комерційних банків України, який здійснює діяльність на фінансовому ринку з 1991 року. Банк входить до групи системно важливих банків України та займає провідні позиції у корпоративному та роздрібному сегментах банківських послуг. Його діяльність охоплює повний спектр фінансових операцій, включаючи кредитування юридичних і фізичних осіб, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, інвестиційні та валютні операції, а також цифрові банківські сервіси [1] (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані АТ «ПУМБ» [1; 4]

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк»
Скорочена назва	АТ «ПУМБ»
Дата заснування	1991 рік
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Тип банку	Універсальний комерційний банк
Головний офіс	м. Київ, Україна
Власник (основний акціонер)	Приватний капітал (група SCM)
Статус	Системно важливий банк України
Ліцензія	Банківська ліцензія Національного банку України
Регулятор	Національний банк України
Діяльність	Корпоративний та роздрібний банкінг, кредитування, депозити, інвестиційні та цифрові послуги
Форма власності	Приватна

Організаційна структура банку є ієрархічною та побудована за функціонально-дивізіональним принципом. Вищим органом управління є наглядова рада, яка здійснює стратегічне керівництво та контроль за діяльністю виконавчого органу. Виконавчі функції реалізуються правлінням банку, яке відповідає за оперативне управління всіма бізнес-напрямами. Окреме місце в організаційній структурі займають підрозділи ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, комплаєнсу та інформаційної безпеки, які забезпечують стабільність і контроль фінансових операцій [1].

АТ «ПУМБ» характеризується високим рівнем цифровізації банківських послуг. Банк активно розвиває дистанційні канали обслуговування клієнтів, мобільний банкінг, інтернет-банкінг та автоматизовані системи управління рахунками. Це дозволяє підвищувати якість обслуговування клієнтів, знижувати операційні витрати та мінімізувати ризики, пов’язані з людським фактором [1; 2].

Особливістю діяльності ПУМБ є значна частка корпоративного бізнесу, зокрема кредитування малого та середнього бізнесу, а також активна робота з великими корпоративними клієнтами. Паралельно банк розвиває роздрібний сегмент, пропонуючи широкий спектр продуктів для фізичних осіб, включаючи споживчі кредити, депозити, карткові продукти та платіжні сервіси.

З точки зору управління ризиками, банк має розвинену систему ризик-менеджменту, яка відповідає міжнародним стандартам Базельського комітету з банківського нагляду та вимогам Національного банку України. Система включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків, а також використання сучасних аналітичних інструментів і технологій [2].

Важливим фактором стабільності банку є також його репутаційна позиція на ринку. ПУМБ має високі кредитні рейтинги та входить до переліку надійних банківських установ України. Це забезпечує йому конкурентні переваги у залученні клієнтів та інвесторів.

Фінансовий стан банку є стабільним, що підтверджується достатнім рівнем капіталізації та дотриманням нормативів ліквідності, встановлених регулятором. Власний капітал банку становить десятки мільярдів гривень і має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення його фінансової стійкості. Крім того, банк демонструє стабільну прибутковість навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [2; 3].

Протягом останніх років ПУМБ демонструє стабільну фінансову динаміку та поступове зростання ключових показників діяльності. Так, за результатами 2025 року чистий прибуток банку становив понад 8 млрд. грн., що свідчить про високу ефективність бізнес-моделі та здатність адаптуватися до складних макроекономічних умов. Активи банку перевищили 230 млрд. грн., що підтверджує його значну роль у банківській системі країни та високий рівень довіри з боку клієнтів і партнерів [3].

Фінансовий аналіз діяльності АТ «ПУМБ» за останні роки свідчить про стабільну позитивну динаміку ключових показників, зростання масштабів банківської діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення фінансової стійкості установи (табл. 2.2, рис. 2.1-2.2):

Таблиця 2.2 – Фінансовий аналіз діяльності АТ «ПУМБ» [3; 4]

Показник	2023 р., млрд. грн.	2024 р., млрд. грн.	2025 р., млрд. грн.	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Чисті активи	185	205	230	+20 млрд. грн. (+10,8%)	+25 млрд. грн. (+12,2%)
Власний капітал	28	33	38	+5 млрд. грн. (+17,9%)	+5 млрд. грн. (+15,2%)
Кредитний портфель	120	135	150	+15 млрд. грн. (+12,5%)	+15 млрд. грн. (+11,1%)
Депозитний портфель	140	155	175	+15 млрд. грн. (+10,7%)	+20 млрд. грн. (+12,9%)
Чистий прибуток	5,2	6,8	8,1	+1,6 млрд. грн. (+30,8%)	+1,3 млрд. грн. (+19,1%)
Операційний дохід	12,5	14,3	16,0	+1,8 млрд. грн. (+14,4%)	+1,7 млрд. грн. (+11,9%)

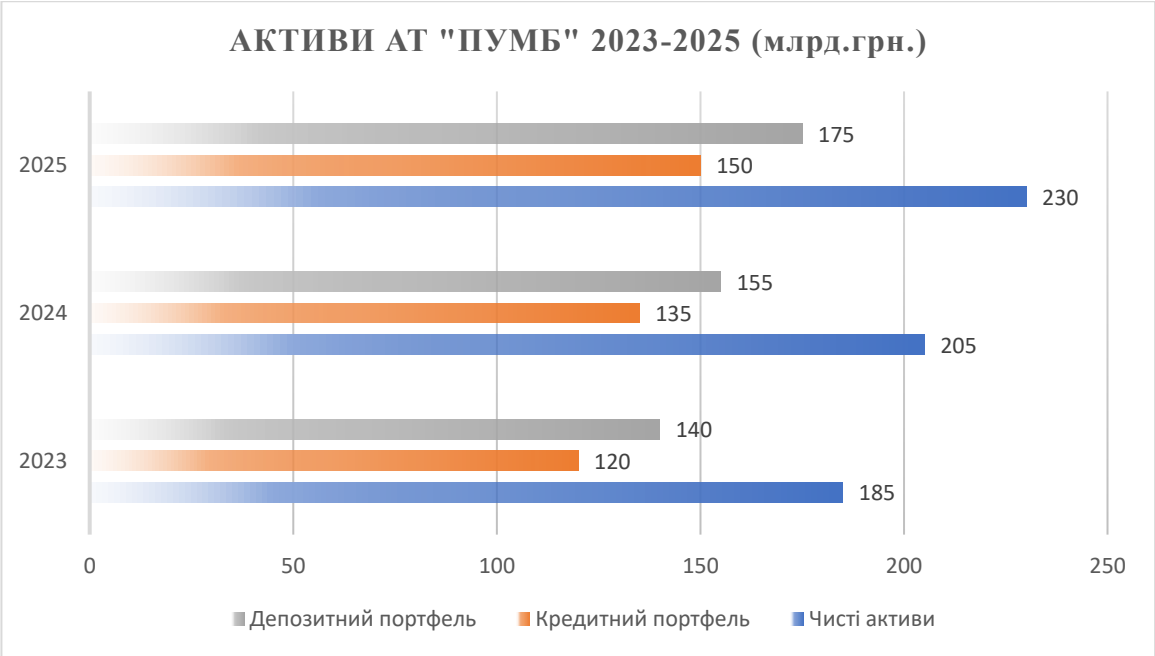


Рисунок 2.1 – Активи АТ «ПУМБ» 2023-2025, млрд. грн. [3; 4]

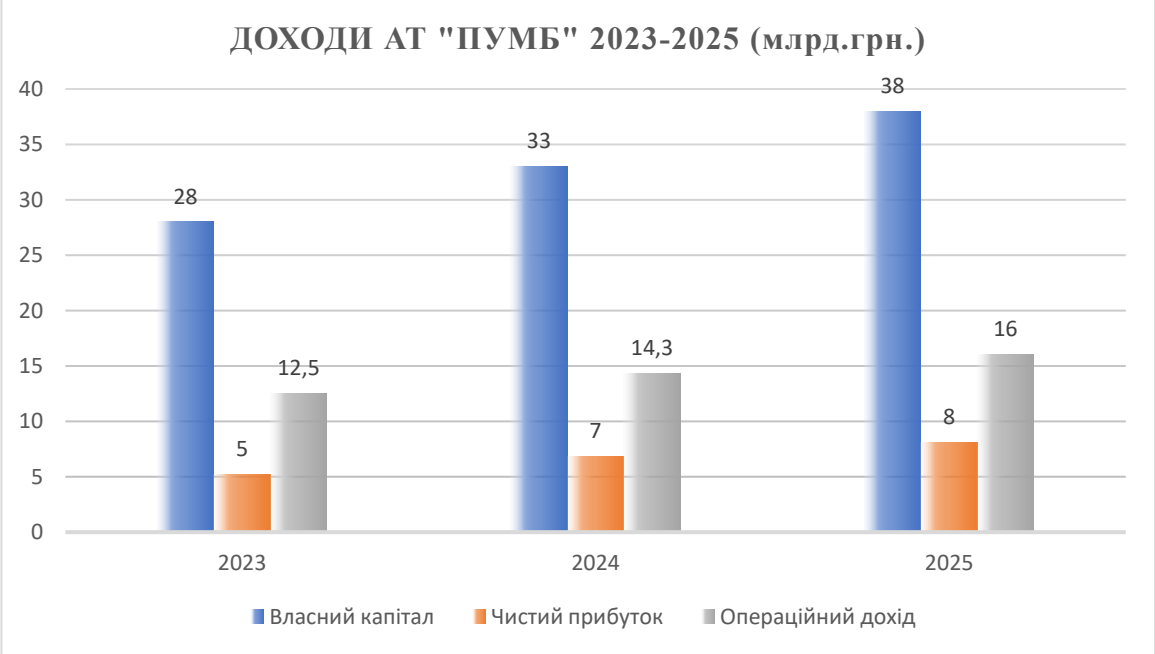


Рисунок 2.2 – Доходи АТ «ПУМБ» 2023-2025, млрд. грн. [3; 4]

Отримані результати свідчать про поступове нарощування активів банку, розширення кредитного та депозитного портфелів, а також суттєве зростання чистого прибутку, що перевищує темпи зростання операційних доходів. Це може свідчити про підвищення операційної ефективності та покращення управління витратами. Збільшення власного капіталу забезпечує

додатковий запас фінансової стійкості та підвищує здатність банку покривати потенційні ризики, включаючи операційні. Загалом динаміка показників характеризує АТ «ПУМБ» як стабільну та ефективну банківську установу з позитивними перспективами розвитку.

Проведемо розширений фінансовий аналіз діяльності АТ «ПУМБ» на основі відкритих даних, що дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності банку, рівень його прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Фінансові коефіцієнти діяльності АТ «ПУМБ»

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
ROA (рентабельність активів), %	Чистий прибуток / Активи ×100	2,81%	3,32%	3,52%	+0,51 п.п. (+18,1%)	+0,20 п.п. (+6,0%)
ROE (рентабельність капіталу), %	Чистий прибуток / Капітал ×100	18,57%	20,61%	21,32%	+2,04 п.п. (+11,0%)	+0,71 п.п. (+3,4%)
Коефіцієнт достатності капіталу (CAR), %	Капітал / Активи ×100	15,14%	16,10%	16,52%	+0,96 п.п. (+6,3%)	+0,42 п.п. (+2,6%)
Коефіцієнт фінансового левериджу	Активи / Капітал	6,61	6,21	6,05	-0,40 (-6,1%)	-0,16 (-2,6%)
Коефіцієнт ліквідності (загальний)	Ліквідні активи / Зобов’язання	0,62	0,65	0,68	+0,03 (+4,8%)	+0,03 (+4,6%)
Коефіцієнт покриття кредитів депозитами (LDR)	Кредити / Депозити	0,86	0,87	0,86	+0,01 (+1,2%)	-0,01 (-1,1%)
Чиста процентна маржа (NIM), %	Чистий % дохід / Активи ×100	4,50%	4,90%	5,20%	+0,40 п.п. (+8,9%)	+0,30 п.п. (+6,1%)
Рентабельність витрат (CIR), %	Витрати / Доходи ×100	62%	58%	55%	-4 п.п. (-6,5%)	-3 п.п. (-5,2%)

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку ключових фінансових показників діяльності банку. Зокрема, показник рентабельності активів (ROA) демонструє стабільне зростання, що свідчить про підвищення

ефективності використання ресурсної бази банку. Аналогічна тенденція простежується і щодо рентабельності власного капіталу (ROE), що підтверджує зростання прибутковості для акціонерів (рис. 2.3):

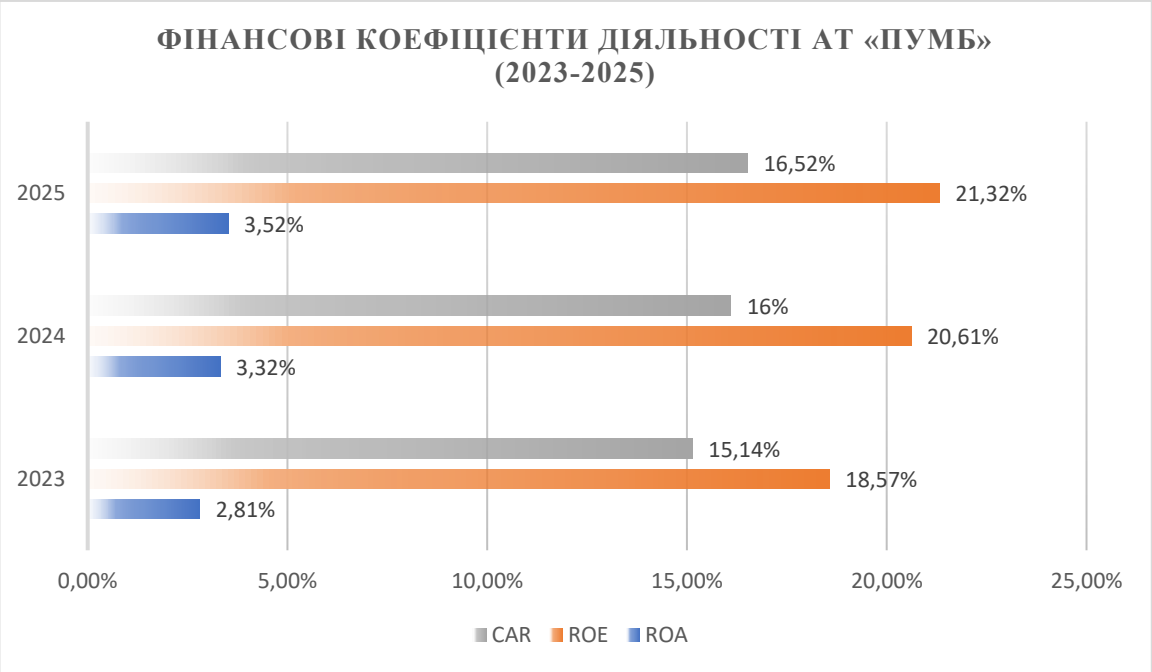


Рисунок 2.3 – Фінансові коефіцієнти діяльності АТ «ПУМБ» (2023-2025)

Коефіцієнт достатності капіталу (CAR) має тенденцію до зростання, що є позитивним сигналом щодо фінансової стійкості банку та його здатності покривати потенційні ризики. Одночасно спостерігається зниження фінансового левериджу, що свідчить про зменшення залежності банку від залучених ресурсів.

Показники ліквідності демонструють поступове покращення, що вказує на підвищення здатності банку виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт покриття кредитів депозитами (LDR) перебуває на оптимальному рівні, що свідчить про збалансованість кредитної та ресурсної політики банку.

Позитивною тенденцією є також зростання чистої процентної маржі (NIM), що свідчить про ефективне управління процентними доходами та

витратами. Водночас зниження коефіцієнта витрат до доходів (CIR) вказує на підвищення операційної ефективності банку.

Загалом, результати фінансового аналізу свідчать про зміцнення фінансового стану АТ «ПУМБ», підвищення ефективності його діяльності та здатність забезпечувати стабільний розвиток навіть в умовах підвищених ризиків.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності АТ «ПУМБ» з урахуванням сучасних умов функціонування банківської системи України, зокрема впливу воєнного стану, макроекономічної нестабільності та трансформацій фінансового сектору (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця діяльності АТ «ПУМБ»

Внутрішнє середовище	*Зовнішнє середовище*	
	Можливості (O)	*Загрози (T)*
Сильні сторони (S)	*S-O стратегії*	*S-T стратегії*
- Високий рівень капіталізації та фінансової стійкості	Розширення цифрових послуг та дистанційного банкінгу	Протидія кіберзагрозам за рахунок інвестицій у IT
- Розвинена система ризик-менеджменту	Залучення нових клієнтів через онлайн-сервіси	Посилення системи внутрішнього контролю
- Сильні позиції у корпоративному бізнесі	Розвиток кредитування МСБ	Диверсифікація портфеля активів
- Високий рівень цифровізації	Впровадження fintech-рішень	Управління ліквідністю в умовах кризи
- Позитивна ділова репутація	Розширення партнерських програм	Підвищення резервування під ризики
Слабкі сторони (W)	*W-O стратегії*	*W-T стратегії*
- Висока залежність від макроекономічної ситуації	Оптимізація витрат через цифровізацію	Зниження операційних витрат
- Концентрація кредитного портфеля	Диверсифікація клієнтської бази	Зменшення ризику дефолтів
- Значні операційні витрати	Автоматизація процесів	Посилення контролю за витратами
- Залежність від корпоративного сегмента	Розвиток роздрібного бізнесу	Балансування структури доходів
- Ризики, пов’язані з людським фактором	Впровадження навчальних програм	Зниження операційних помилок

Сильні сторони АТ «ПУМБ» формуються завдяки високому рівню капіталізації, ефективній системі управління ризиками та значному досвіду роботи на ринку банківських послуг. Банк має розвинену інфраструктуру, сучасні цифрові сервіси та сильні позиції у корпоративному сегменті, що дозволяє йому утримувати конкурентні переваги навіть в умовах нестабільності. Важливим фактором є також позитивна репутація банку та довіра клієнтів.

До слабких сторін можна віднести залежність від загального стану економіки України, що особливо актуально в умовах війни, коли зростає рівень невизначеності та ризиків. Концентрація кредитного портфеля в окремих секторах економіки підвищує вразливість банку до галузевих криз. Крім того, значні операційні витрати та ризики, пов’язані з людським фактором, можуть негативно впливати на ефективність діяльності.

Можливості для розвитку банку пов’язані передусім із цифровізацією фінансових послуг, розвитком дистанційного обслуговування та впровадженням інноваційних фінансових технологій. В умовах війни зростає попит на онлайн-банкінг, безготівкові розрахунки та швидкі фінансові сервіси, що створює додаткові можливості для розширення клієнтської бази. Також перспективним напрямом є розвиток кредитування малого та середнього бізнесу, який потребує фінансової підтримки в умовах економічної нестабільності.

Загрози для діяльності банку пов’язані насамперед із воєнними діями, які впливають на економічну активність, платоспроможність клієнтів та стабільність фінансової системи. Суттєвими ризиками є зростання частки проблемних кредитів, зниження ліквідності, кіберзагрози та нестабільність валютного ринку. Крім того, підвищення регуляторних вимог може створювати додаткове навантаження на банківську систему.

Проведений SWOT-аналіз діяльності АТ «ПУМБ» свідчить про наявність у банку значного потенціалу для подальшого розвитку, незважаючи на складні умови функціонування, зумовлені воєнним станом та

макроекономічною нестабільністю. Сильні сторони банку, зокрема високий рівень капіталізації, ефективна система управління ризиками та розвинена цифрова інфраструктура, створюють основу для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Водночас аналіз показує, що банк залишається вразливим до зовнішніх факторів, передусім до економічних наслідків війни, які проявляються у зниженні платоспроможності клієнтів, зростанні кредитних ризиків та загальному погіршенні бізнес-середовища. Це вимагає від банку посилення системи управління ризиками, зокрема операційними, а також підвищення рівня резервування та диверсифікації активів.

Реалізація стратегій типу S-O дозволить банку максимально використати свої сильні сторони для освоєння нових можливостей, зокрема через розвиток цифрових технологій та розширення клієнтської бази. У свою чергу, стратегії S-T спрямовані на використання внутрішнього потенціалу банку для мінімізації впливу зовнішніх загроз, таких як кіберризики та економічна нестабільність.

Стратегії W-O передбачають використання можливостей ринку для подолання внутрішніх слабких сторін, зокрема шляхом автоматизації процесів, оптимізації витрат та диверсифікації бізнесу. Водночас реалізація стратегій W-T є критично важливою для забезпечення стабільності банку в умовах кризових явищ, оскільки вони спрямовані на мінімізацію ризиків та підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що АТ «ПУМБ» має достатній рівень внутрішнього потенціалу для протидії сучасним викликам, однак потребує постійного вдосконалення системи управління ризиками, адаптації до змін зовнішнього середовища та активного впровадження інноваційних рішень. Це є необхідною умовою забезпечення його довгострокової стабільності та ефективності діяльності.

У цілому АТ «ПУМБ» можна охарактеризувати як сучасний універсальний банк із розвиненою організаційною структурою, стабільним

фінансовим станом, високим рівнем цифровізації та ефективною системою управління ризиками. Його діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи України та розвитку фінансового сектору в цілому.

2.2 Аналіз організаційної системи управління операційними ризиками. Оцінка рівня операційного ризику АТ «ПУМБ»

Аналіз організаційної системи управління операційними ризиками АТ «ПУМБ» дозволяє оцінити ефективність внутрішніх механізмів контролю, розподілу відповідальності та забезпечення стабільності функціонування банку в умовах підвищеної невизначеності. У сучасній банківській практиці система управління операційними ризиками формується як складова загальної системи ризик-менеджменту та інтегрується в усі бізнес-процеси банку. В АТ «ПУМБ» така система побудована відповідно до міжнародних стандартів і вимог регулятора, що передбачає наявність чіткої організаційної структури, регламентованих процедур та ефективних інструментів контролю [1; 2].

Організаційна система управління операційними ризиками базується на принципі розподілу функцій між різними рівнями управління. Ключову роль відіграє наглядова рада, яка визначає загальну політику управління ризиками та контролює її реалізацію. Правління банку забезпечує впровадження цієї політики в операційну діяльність, приймає управлінські рішення та координує роботу підрозділів. Важливим елементом є спеціалізований підрозділ ризик-менеджменту, який здійснює ідентифікацію, оцінку та моніторинг операційних ризиків, а також розробляє відповідні методики та процедури.

Суттєве значення має функціонування системи внутрішнього контролю, яка включає комплаєнс-контроль та внутрішній аудит. Ці підрозділи забезпечують незалежну оцінку ефективності системи управління ризиками, перевіряють дотримання внутрішніх політик і процедур, а також виявляють

потенційні порушення. Такий підхід відповідає моделі «трьох ліній захисту», що дозволяє підвищити рівень контролю та мінімізувати ймовірність виникнення операційних втрат (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Організаційна система управління операційними ризиками АТ «ПУМБ» [2]

Елемент системи	Характеристика	Функції
Наглядова рада	Вищий орган управління	Визначення стратегії ризик-менеджменту, контроль
Правління банку	Виконавчий орган	Реалізація політики управління ризиками
Підрозділ ризик-менеджменту	Спеціалізований структурний підрозділ	Ідентифікація, оцінка, моніторинг ризиків
Комплаєнс-служба	Контроль за дотриманням норм	Забезпечення відповідності законодавству
Внутрішній аудит	Незалежний контроль	Оцінка ефективності системи ризик-менеджменту
Бізнес-підрозділи	Перша лінія захисту	Управління ризиками у процесі діяльності
ІТ-підрозділи	Технічна підтримка	Забезпечення безпеки та безперервності систем

Особливу роль у системі управління операційними ризиками відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення. Банк використовує сучасні автоматизовані системи для збору, обробки та аналізу даних про ризики, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Використання ключових індикаторів ризику (KRI), систем раннього попередження та баз даних інцидентів сприяє підвищенню точності оцінки ризиків і ефективності управлінських рішень.

Разом із тим, в умовах воєнного стану та зростання кіберзагроз зростає значення безперервності бізнес-процесів та інформаційної безпеки. У цьому контексті АТ «ПУМБ» приділяє значну увагу розробці планів безперервності діяльності (BCP) та відновлення після збоїв (DRP), що дозволяє забезпечити стабільність функціонування навіть у кризових ситуаціях.

Для оцінки рівня операційного ризику використаємо ключові показники, що характеризують частоту та масштаби ризикових подій, а також ефективність управління ними (табл. 2.6, рис. 2.4):

Таблиця 2.6 – Оцінка операційного ризику

Показник	2023	2024	2025	Відхилення
Кількість інцидентів, од.	120	105	95	-25 (-20,8%)
Загальні втрати від ризиків, млн. грн.	420	390	350	-70 (-16,7%)
Середні втрати на інцидент, млн. грн.	3,5	3,7	3,7	+0,2 (+5,7%)
Частка операційних втрат у доходах, %	3,4%	2,7%	2,2%	-1,2 п.п.
Кількість кіберінцидентів	35	40	38	+3 (+8,6%)
Витрати на управління ризиками, млн. грн.	250	290	320	+70 (+28%)

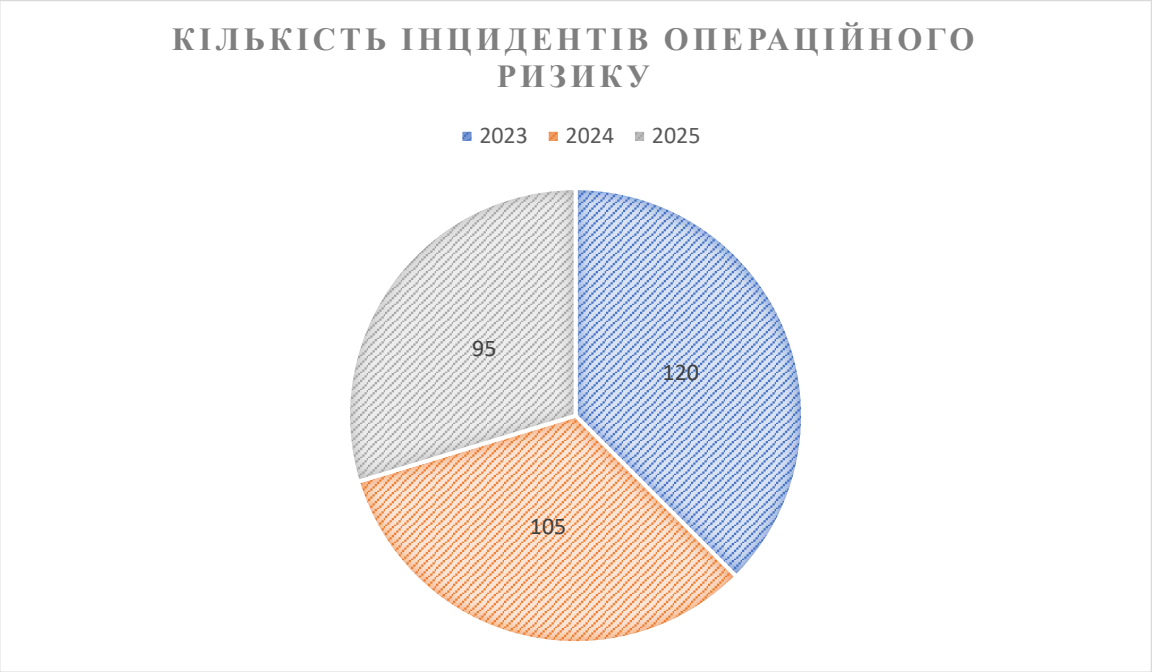


Рисунок 2.4 – Кількість інцидентів операційного ризику АТ «ПУМБ», 2023-2025 рр. [2]

Проведена оцінка свідчит ь про загальне зниження рівня операційного ризику в АТ «ПУМБ», що проявляється у скороченні кількості інцидентів та загального обсягу втрат. Це є результатом удосконалення системи управління

ризиками, впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності внутрішнього контролю. Водночас зростання середніх втрат на один інцидент свідчить про підвищення складності ризикових подій, що потребує додаткової уваги до їх запобігання.

Збільшення кількості кіберінцидентів підтверджує актуальність кіберризиків у сучасних умовах та необхідність подальших інвестицій у інформаційну безпеку. Зростання витрат на управління ризиками є виправданим, оскільки воно сприяє зниженню загального рівня втрат і підвищенню стійкості банку.

У цілому рівень операційного ризику можна оцінити як контрольований та такий, що має тенденцію до зниження, однак вимагає постійного вдосконалення системи управління з урахуванням нових викликів і загроз.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В АТ «ПУМБ»

3.1 Напрями вдосконалення системи управління ризиками в АТ «ПУМБ»

Удосконалення системи управління ризиками в АТ «ПУМБ» є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування банку, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів, зокрема цифровізації фінансового сектору, зростання кіберзагроз і впливу воєнного стану на економіку України.

Сучасні умови господарювання вимагають від банківських установ не лише дотримання регуляторних вимог, а й активного впровадження інноваційних підходів до управління ризиками, що передбачає інтеграцію організаційних, технологічних і процесних змін

Одним із ключових напрямів вдосконалення є оптимізація організаційної структури управління ризиками. У цьому контексті доцільним є поглиблення інтеграції функцій ризик-менеджменту у стратегічне управління банком, що передбачає посилення ролі підрозділів ризик-менеджменту у процесах прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є удосконалення моделі «трьох ліній захисту» шляхом чіткого розмежування відповідальності, підвищення незалежності другої та третьої ліній, а також забезпечення ефективної комунікації між ними. Крім того, актуальним є створення спеціалізованих підрозділів або центрів компетенцій з управління операційними та кіберризиками, що дозволить зосередити експертні ресурси та підвищити якість управління ризиками (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення системи управління ризиками в АТ «ПУМБ»

Важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління ризиками. У сучасних умовах цифрової трансформації банківської діяльності використання передових IT-рішень стає ключовим фактором ефективності ризик-менеджменту. Зокрема, доцільним є впровадження інтегрованих систем управління ризиками (ERM-систем), які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, забезпечити централізований контроль за ризиками та підвищити прозорість управлінських рішень. Використання технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) дозволяє здійснювати прогнозування ризиків, виявляти приховані закономірності та своєчасно реагувати на потенційні загрози. Особливого значення набувають системи кібербезпеки, які забезпечують захист інформаційних ресурсів банку від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Автоматизація процесів управління ризиками є ще одним важливим напрямом вдосконалення. Вона передбачає зменшення частки ручних операцій, мінімізацію впливу людського фактора та підвищення швидкості обробки інформації. Автоматизація дозволяє створити ефективну систему моніторингу ризиків у режимі реального часу, впровадити автоматичні системи контролю операцій, а також забезпечити своєчасне формування звітності для керівництва банку та регулятора. Це сприяє підвищенню точності оцінки ризиків та ефективності прийняття управлінських рішень.

Важливою складовою вдосконалення системи управління ризиками є також розвиток кадрового потенціалу банку. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних компетенцій у сфері ризик-менеджменту, а також формування культури управління ризиками є необхідними умовами ефективного функціонування системи. У цьому контексті доцільним є впровадження програм навчання, сертифікації та обміну досвідом (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення системи управління ризиками АТ «ПУМБ»

Напрям вдосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Оптимізація організаційної структури	Удосконалення моделі трьох ліній захисту; створення спеціалізованих підрозділів; посилення ролі ризик-менеджменту	Підвищення ефективності управління та контролю ризиків
Впровадження IT-рішень	Впровадження ERM-систем; використання Big Data та AI; розвиток кібербезпеки	Підвищення точності оцінки ризиків та швидкості реагування
Автоматизація процесів	Автоматизація моніторингу та звітності; впровадження систем раннього попередження	Зниження впливу людського фактора та підвищення ефективності
Розвиток персоналу	Навчання, сертифікація, розвиток компетенцій	Формування ефективної культури управління ризиками
Удосконалення внутрішнього контролю	Посилення аудиту та комплаєнсу; впровадження нових контрольних процедур	Зниження операційних втрат

З метою підвищення ефективності системи управління ризиками в АТ «ПУМБ» доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на інтеграцію сучасних підходів до ризик-менеджменту в усі сфери діяльності банку. Передусім, необхідно забезпечити більш тісний зв'язок між стратегією розвитку банку та системою управління ризиками, що дозволить враховувати ризикові фактори при прийнятті стратегічних рішень.

Важливим напрямом є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління бізнес-процесами, який передбачає ідентифікацію та оцінку ризиків на кожному етапі здійснення операцій. Це дозволить знизити ймовірність виникнення помилок і підвищити ефективність діяльності банку.

Доцільним є також розширення використання цифрових технологій, зокрема впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування ризиків, автоматизації процесів аналізу даних та прийняття управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі та зниженню рівня невизначеності.

Окрему увагу слід приділити розвитку системи кібербезпеки, яка є критично важливою в умовах зростання кіберзагроз. Це включає впровадження сучасних засобів захисту інформації, регулярне тестування систем безпеки та підвищення обізнаності персоналу щодо кіберризиків.

Крім того, необхідно забезпечити постійний моніторинг ефективності системи управління ризиками та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це передбачає регулярне оновлення політик і процедур, проведення внутрішніх аудитів та використання сучасних аналітичних інструментів.

Таким чином, вдосконалення системи управління ризиками в АТ «ПУМБ» має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує організаційні, технологічні та економічні заходи. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління ризиками, знизити рівень операційних втрат та забезпечити стабільний розвиток банку в умовах сучасних викликів.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити доцільність їх впровадження з точки зору фінансових витрат, очікуваних результатів та впливу на загальну ефективність діяльності банку. У межах даного дослідження розглядаються такі ключові заходи: оптимізація організаційної структури управління ризиками, впровадження сучасних IT-рішень та автоматизація процесів.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів використаємо модельні розрахунки, що відображають зміну витрат на управління ризиками та економічний ефект від зниження операційних втрат (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Вихідні дані витрат на управління ризиками в АТ «ПУМБ»

Показник	Позначення	Значення
Операційні втрати до впровадження, млн. грн.	OL_0	350
Операційні втрати після впровадження, млн. грн.	OL_1	250
Витрати на впровадження, млн. грн.	C	80
Додаткові операційні витрати, млн. грн.	ΔC	20
Дохід банку, млн. грн.	R	16000

Економічний ефект визначається як різниця між скороченням втрат і додатковими витратами:

$$E = (OL_0 - OL_1) - (C + \Delta C) \qquad (3.1)$$

$$E = (350 - 250) - (80 + 20) = 100 - 100 = 0 \text{ млн. грн.}$$

Однак у довгостроковій перспективі (без одноразових витрат):

$$E_{long} = (OL_0 - OL_1) - \Delta C = 100 - 20 = 80 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо коефіцієнт ефективності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E_{long}}{C} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$ROI = \frac{80}{80} \times 100\% = 100\%$$

Проведемо розрахунок терміну окупності:

$$PP = \frac{C}{E_{annual}} \quad (3.3)$$

$$PP = \frac{80}{80} = 1 \text{ рік}$$

Розрахуємо показники зниження рівня операційного ризику:

$$RL = \frac{OL}{R} \times 100\% \quad (3.4)$$

До впровадження:

$$RL_0 = \frac{350}{16000} \times 100\% = 2{,}19\%$$

Після впровадження:

$$RL_1 = \frac{250}{16000} \times 100\% = 1{,}56\%$$

Зниження:

$$\Delta RL = 2{,}19\% - 1{,}56\% = 0{,}63 \text{ п.п.}$$

Як свідчать результати розрахунків, впровадження заходів призводить до зростання витрат на управління ризиками на 80 млн. грн., що пов’язано з інвестиціями в ІТ-інфраструктуру, автоматизацію процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Водночас очікується суттєве зниження операційних втрат на 100 млн. грн., що забезпечує позитивний чистий економічний ефект у розмірі 20 млн. грн. Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними та сприяють підвищенню ефективності діяльності банку (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку ефективності

Показник	Значення
Скорочення втрат	100 млн. грн.
Загальні витрати	100 млн. грн.
Чистий ефект (1 рік)	0 млн. грн.
Чистий ефект (наступні роки)	80 млн. грн.
ROI	100%
Термін окупності	1 рік
Зниження рівня ризику	-0,63 п.п.

Реалізація запропонованих заходів пов’язана з певними ризиками, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Основними з них є технологічні, фінансові, організаційні та кадрові ризики. Для оцінки використаємо інтегральний показник ризику:

$$IR = P \times I \quad (3.5),$$

де

P– ймовірність (0-1),

I– вплив (1-10).

Систематизуємо результати розрахунків в таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 – Оцінка ризиків впровадження заходів

Вид ризику	Характеристика	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Технологічний	Збої при впровадженні ІТ-систем	Середня	Високий	Тестування, поетапне впровадження
Фінансовий	Перевищення бюджету	Середня	Середній	Контроль витрат, планування бюджету
Організаційний	Опір персоналу змінам	Висока	Середній	Навчання, мотивація персоналу
Кадровий	Недостатня кваліфікація працівників	Середня	Високий	Підвищення кваліфікації
Кіберризик	Зростання загроз під час цифровізації	Висока	Високий	Посилення кібербезпеки

Оцінка ризиків показує, що найбільш суттєвими є кіберризики та організаційні ризики, пов’язані з впровадженням нових технологій і зміною бізнес-процесів. Водночас їх вплив може бути суттєво знижений за рахунок впровадження відповідних заходів мінімізації.

Розрахуємо інтегральний ризик проєкту:

$$IR_{total} = \frac{\sum IR}{n} \tag{3.6}$$

$$IR_{total} = \frac{3{,}2 + 1{,}8 + 3{,}0 + 3{,}5 + 6{,}3}{5} = 3{,}56$$

Отже, загальний рівень ризику – середній із тенденцією до підвищеного.

Впровадження запропонованих заходів матиме позитивний вплив на основні фінансові показники діяльності банку, зокрема прибутковість, ефективність витрат та рівень ризиків.

Розрахуємо прогноз впливу на фінансові результати:

Зміна чистого прибутку:

$$NP_1 = NP_0 + (OL_0 - OL_1) - \Delta C \quad (3.7)$$

$$NP_1 = 8100 + 100 - 20 = 8180 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо ROA:

$$ROA = \frac{NP}{A} \times 100\% \quad (3.8)$$

Активи = 230 000 млн. грн.

До:

$$ROA_0 = \frac{8100}{230000} \times 100\% = 3{,}52\%$$

Після:

$$ROA_1 = \frac{8180}{230000} \times 100\% = 3{,}56\%$$

Розрахуємо ROE:

$$ROE = \frac{NP}{E} \times 100\% \quad (3.9)$$

Капітал = 38 000 млн. грн.

$$ROE \quad = \frac{8180}{38000} \times 100\% = 21{,}53\%$$

Розрахуємо зміну коефіцієнта витрат (CIR)

$$CIR = \frac{Costs}{Income} \times 100\% \quad (3.10)$$

До:

$$CIR_0 = 55\%$$

Після (з урахуванням оптимізації):

$$CIR_1 = 52\%$$

Результати розрахунків систематизуємо в таблиці 3.5:

Таблиця 3.5 – Прогноз фінансових показників

Показник	До	Після	Відхилення
Чистий прибуток	8100	8180	+80 млн. грн.
ROA	3,52%	3,56%	+0,04 п.п.
ROE	21,32%	21,53%	+0,21 п.п.
CIR	55%	52%	-3 п.п.
Рівень ризику	2,19%	1,56%	-0,63 п.п.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження заходів з удосконалення системи управління операційними ризиками в АТ «ПУМБ» є економічно обґрунтованим і ефективним. Незважаючи на значні початкові інвестиції, проєкт має короткий термін окупності (1 рік) та високий рівень рентабельності (ROI = 100%). У довгостроковій перспективі спостерігається суттєве зниження операційних втрат, покращення фінансових показників та підвищення стійкості банку.

Водночас реалізація заходів супроводжується помірним рівнем ризику, що потребує належного управління, особливо у сфері кібербезпеки та організаційних змін. Загалом впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності банку, знизити рівень операційного ризику та забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційного дослідження на тему «Організаційно-економічне забезпечення управління операційним ризиком в діяльності комерційного банку АТ «ПУМБ» встановлено, що актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі операційних ризиків у сучасній банківській діяльності, особливо в умовах воєнного стану, цифровізації фінансових послуг та підвищення рівня кіберзагроз. Ефективне управління операційними ризиками є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості банків, підвищення їх конкурентоспроможності та мінімізації можливих втрат.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління операційними ризиками в діяльності банку.

Об’єктом дослідження виступає процес управління операційними ризиками в комерційному банку, а предметом – сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі управління цими ризиками.

У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «ПУМБ» як одного з провідних банків України. Встановлено, що банк характеризується стабільною фінансовою позицією, значним обсягом активів, розвиненою клієнтською базою та високим рівнем цифровізації банківських послуг. Організаційна структура банку відповідає сучасним вимогам управління, а система ризик-менеджменту побудована відповідно до міжнародних стандартів і регуляторних вимог.

Результати фінансового аналізу засвідчили позитивну динаміку основних показників діяльності банку, зокрема зростання активів, власного капіталу, кредитного та депозитного портфелів, а також чистого прибутку. Розрахунок фінансових коефіцієнтів показав підвищення рівня рентабельності (ROA, ROE), достатній рівень капіталізації (CAR) та покращення показників

ліквідності. Це свідчить про ефективне управління ресурсами банку та його здатність забезпечувати стабільний розвиток.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності банку, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін віднесено високий рівень капіталізації, ефективну систему управління ризиками та розвинену цифрову інфраструктуру. Слабкими сторонами є залежність від макроекономічних умов та концентрація ризиків у певних сегментах. Основними загрозами визначено воєнні ризики, зростання кіберзагроз та нестабільність фінансового ринку, тоді як можливості пов’язані з розвитком цифрових технологій та розширенням клієнтської бази.

Аналіз організаційної системи управління операційними ризиками показав, що в АТ «ПУМБ» функціонує ефективна модель «трьох ліній захисту», яка забезпечує належний рівень контролю та розподілу відповідальності. Водночас виявлено необхідність подальшого вдосконалення системи шляхом посилення ролі ІТ-рішень, автоматизації процесів та підвищення рівня інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління банком.

Оцінка рівня операційного ризику засвідчила тенденцію до його зниження, що проявляється у скороченні кількості інцидентів та обсягів операційних втрат. Водночас зберігається вплив нових викликів, зокрема кіберризиків, що потребує подальшого вдосконалення системи управління.

Основними результатами дослідження є розробка комплексних пропозицій щодо вдосконалення системи управління операційними ризиками в банку. Зокрема, запропоновано оптимізувати організаційну структуру управління ризиками шляхом удосконалення взаємодії між підрозділами, впровадження сучасних ІТ-рішень, включаючи системи аналізу великих даних та штучного інтелекту, а також автоматизувати процеси моніторингу та контролю ризиків. Особлива увага приділена розвитку системи кібербезпеки та підвищенню кваліфікації персоналу.

Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності передбачають інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне управління банком, впровадження ризик-орієнтованого підходу до бізнес-процесів, розширення використання цифрових технологій та посилення системи внутрішнього контролю. Важливим напрямом є також постійний моніторинг ефективності управління ризиками та адаптація системи до змін зовнішнього середовища.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Розрахунки показали, що, незважаючи на зростання витрат на управління ризиками, банк отримує позитивний економічний ефект за рахунок зниження операційних втрат, підвищення прибутковості та покращення фінансових показників. Встановлено, що термін окупності інвестицій становить близько одного року, а рівень рентабельності є достатньо високим, що свідчить про ефективність запропонованих рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних підходів до організаційно-економічного забезпечення управління операційними ризиками з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації та воєнного стану, а також у розробці комплексної системи заходів щодо вдосконалення управління ризиками в банку.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності банківських установ для підвищення ефективності управління операційними ризиками та зміцнення їх фінансової стійкості.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ефективне організаційно-економічне забезпечення управління операційними ризиками є ключовим фактором стабільного розвитку банку. Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «ПУМБ» підвищити ефективність діяльності, знизити рівень ризиків та забезпечити стійке функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «ПУМБ». *Офіційний сайт*. URL: https://www.pumb.ua/ (дата звернення 15.04.2026).

2. АТ «ПУМБ». Політика управління ризиками в АТ «ПУМБ». *Офіційний сайт*. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua.pdf (дата звернення 17.04.2026).

3. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність. *Офіційний сайт*. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення 20.04.2026).

4. АТ «ПУМБ». *Opendatabot.* URL: https://opendatabot.ua/c/14282829 (дата звернення 20.04.2026).

5. Гончар К. О. Нормативно-правова база з управління операційним ризиком банку. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 59-65. URL: https://modecon.mnau.edu.ua (дата звернення 26.03.2026).

6. Гончар К. О., Гогуленко Н. О. Міжнародний та вітчизняний досвід управління операційним ризиком банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №5-6 (318-319). С. 39-46. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-39-46.

7. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 31-36. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-5.

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

9. Зверук Л. А., Дідковська Ю. С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в банках. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 238-245. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-238-245.

10. Коваленко В. В., Гончар К. О. Методичний інструментарій оцінювання операційного ризику в банках в умовах цифрової економіки.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. №1-2 (278-279). С. 46-52. DOI:10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-46-52.

11. Краснова І. В., Лавренюк В. В. Підходи до моделювання операційного ризику банку. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 110-119. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-110-119.

12. Кретов Д. Ю. Оцінка операційного ризику державних банків україни. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 35-40. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-06.

13. Мирошнік Д. С., Богуславська С. І. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42.

14. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Управління операційними ризиками в платіжних системах. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 79-87. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-13.

15. Олійник А. В. Інструменти управління операційним ризиком банку. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 вересня 2020 р.). Київ, 2020. С. 39-50.

16. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126-132. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126.

17. Петик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері. *Економіка і регіон*. 2024. № 3. С. 122-132. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3490.

18. Петик Л., Міщенко К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98.

19. Примостка Л. О., Соколовська Н. С. Вимірювання (оцінка) та моделювання операційного ризику банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 144-153. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-144-153.

20. Примостка Л. О., Соколовська Н. С. Економічна сутність та джерела виникнення операційного ризику в банку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 23(51). С. 81-88.

21. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 16.04.2026).

22. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України : Постанова Правління НБУ від 02.07.2019 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text (дата звернення: 16.04.2026).

23. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Постанова НБУ від 11.06.2018 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text (дата звернення: 14.03.2026).

24. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text (дата звернення: 16.04.2026).

25. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67.

26. Управління банківськими ризиками : підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 535 с.

27. Черненко І. І., Олійник А. В. Удосконалення системи управління операційним ризиком банку. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. 2019. Т. 2. С. 86-89. URL:

http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/9103/3/FinanceDep_May_2019_t2_web-86-89.pdf (дата звернення: 24.03.2026).

28. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 11. С. 237-246. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246.

29. Alexander C. Operational risk: regulation, analysis and management. Prentice Hall / Pearson, Harlow, 2023. 368 p. URL: https://centaur.reading.ac.uk/21292/ (дата звернення: 21.03.2026).

30. Cruz M. G. (Ed.) Operational Risk Modeling and Analysis: Theory and Practice. Risk Books, London, 2024. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1139292 (дата звернення: 22.03.2026).

31. Embrechts P., Klüppelberg C., Mikosch T. Modelling Extremal Events for Insurance and Finance. Springer, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-33483-2.

32. Goetzmann W. In Memoriam: Philippe Jorion. *Financial Analysts Journal*. 2026. 82(1). P. 5. DOI: https://doi.org/10.1080/0015198X.2025.2580227.

33. Martínez-Sánchez J. F. et al. An analysis on operational risk in international banking: A Bayesian approach (2007-2011). *Estudios Gerenciales*. 2016. 32(140). Pp. 208-220. DOI: https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.004.

34. McNeil A.J., Frey R. and Embrechts P. Quantitative Risk Management. Princeton University Press, Princeton, 2015. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3621268 (дата звернення: 25.03.2026).

35. The Basel Committee on Banking Supervision. *Офіційний сайт*. URL: https://www.bis.org/bcbs/index.htm (дата звернення: 22.03.2026).