

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра банківської справи та страхування

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
освітньо-професійна програма «Ризик-менеджмент фінансового бізнесу»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління ризиками в фінансових установах»

(назва теми)

здобувача Матвієнко Марії Романівни

(Прізвище, ім'я, по батькові)

_____ *(підпис здобувача)*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри банківської справи та страхування

Охрименко Ірина Борисівна

(Прізвище, ініціали)

_____ *(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування:

доктор економічних наук, професор _____

(підпис)

Примостка Л.О.

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 113 сторінок, 10 таблиць, 11 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел з 88 найменувань.

«Управління ризиками в фінансових установах»

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в фінансових установах.

Предметом дослідження є відносини, що виникають в процесі управління ризиками в фінансових установах.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень сутності та особливостей управління ризиками в фінансових установах, визначення проблем в управлінні ризиками фінансових установ в Україні та розробка рекомендації щодо вдосконалення існуючих практик.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сутність ризиків діяльності фінансових установ, їх види та необхідність управління ними;
- розкрити сутність, складові та підходи до управління ризиками у фінансових установах;
- охарактеризувати основні методи та інструменти управління ризиками в фінансових установах, визначити їх особливості;
- вивчити вплив регуляторного контролю і нагляду на управління ризиками в фінансових установах та оцінити його значення;
- вивчити і оцінити практику управління ризиками в банках України;
- визначити і охарактеризувати особливості управління ризиками в небанківських фінансових установах;
- виділити основні проблеми та виклики в управлінні ризиками в фінансових установах України на сучасному етапі та запропонувати шляхи їх вирішення;
- вивчити сучасні підходи та технології в управлінні ризиками фінансових установ у світовій практиці та оцінити можливості їх застосування в Україні;
- розробити пропозиції з удосконалення ризик-менеджменту фінансових установ в Україні.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у виявленні основних викликів та проблем, які виникають в процесі управлінні ризиками фінансових установ, а також у визначенні основних напрямів удосконалення управління ризиками в фінансових установах України.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024-2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: *ризик, фінансові установи, банківські ризики, ризики діяльності фінансових установ, види ризиків фінансових установ, управління ризиками фінансових установ, ризик-менеджмент, методи управління ризиками*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ.....	7
1.1 Ризики діяльності фінансових установ та необхідність управління ними..	7
1.2 Сутність, методи та інструменти управління ризиками в фінансових установах	28
1.3 Регуляторний контроль і нагляд за діяльністю фінансових установ та його значення в управлінні ризиками.....	42
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ.....	52
2.1. Практика управління ризиками в банках України.....	52
2.2. Особливості управління ризиками в небанківських установах.....	69
2.3. Основні проблеми та виклики в управлінні ризиками в фінансових установах	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ.....	86
3.1 Сучасні підходи та технології в управлінні ризиками в фінансових установах	86
3.2 Пропозиції з вдосконалення ризик-менеджменту фінансових установ в Україні.....	92
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Обрана для дослідження тема є важливою та актуальною в наші дні, оскільки в Україні функціонують різноманітні фінансові установи, які щодня під час здійснення своєї діяльності стикаються з різними ризиками. І з кожним ризиком необхідно окремо працювати та мати в своєму арсеналі потрібні підходи та інструменти для ефективного управління.

Дослідження теми управління ризиками в фінансових установах дійсно є одним із головних питань та щоденною потребою фінансових установ в сучасних реаліях в Україні. По-перше, існує необхідність забезпечення стабільності кожної окремої фінансової установи у зв'язку з тим, що ефективне управління ризиками допомагає запобігти можливих фінансових втрат установ та уникнути банкрутства. По-друге, за умови грамотного та продуманого підходу управління ризиками, покращується фінансова стабільність і підвищується рівень довіри клієнтів та інвесторів. По-третє, якісне управління ризиками потрібне для виконання вимог регулятора та норм законодавства у сфері управління ризиками фінансових установ. Національний банк України (далі – НБУ) ще декілька років тому запровадив ризик-орієнтований підхід в управлінні діяльністю банків та закликає інші фінансові установи використовувати даний підхід. По-четверте, грамотний підхід в управлінні ризиками допоможе фінансовій установі захиститися від фінансових криз. В сучасних реаліях в Україні часто трапляються економічні та політичні ситуації, у результаті яких час від часу настають різні фінансово-економічні та банківські кризи, що відчутно відображається на учасниках фінансового ринку. Тому фінансові установи повинні постійно слідкувати за ситуацією на фінансовому ринку, щоб вчасно ідентифікувати ризики, обрати вірні шляхи їх мітигації задля запобігання кризи самої фінансової установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження на тему управління ризиками в фінансових установах на сьогодні не є новим, оскільки її вивчення

почалось ще в ХХ сторіччі. Тому на сьогоднішній день ми маємо праці багатьох вчених-економістів, як вітчизняних, так і зарубіжних, в галузі управління ризиками банківських та небанківських установ, таких як: Стешенко О.Д. [1], Рікардо Д. [2], Сміт А. [3], Донець Л.І. [4], Лавренюк В.В., Примостка Л.О. [5,6], Охрименко І.Б., Білошапка В.С. [7-8], Прокопенко Ж.В. [9], Савчук В. [10] та інші. Наразі актуальними напрямками для подальшого вивчення є сучасні підходи та технології управління ризиками фінансових установ, які у своїх працях розглядають: Примостка Л.О. [5, 6], Пехник А. В., Кройтор А. В., Завгородня Ю. В. [11], Долінський Л. [12], та багато інших науковців.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розвиток теоретико-методичних положень сутності та особливостей управління ризиками в фінансових установах, визначення проблем в управлінні ризиками фінансових установ в Україні та розробка рекомендації щодо вдосконалення існуючих практик.

Згідно з поставленою метою визначені такі завдання дослідження:

- дослідити сутність ризиків діяльності фінансових установ, їх види та необхідність управління ними;
- розкрити сутність, складові та підходи до управління ризиками у фінансових установах;
- охарактеризувати основні методи та інструменти управління ризиками в фінансових установах, визначити їх особливості;
- вивчити вплив регуляторного контролю і нагляду на управління ризиками в фінансових установах та оцінити його значення;
- вивчити і оцінити практику управління ризиками в банках України;
- визначити і охарактеризувати особливості управління ризиками в небанківських установах;
- виділити основні проблеми та виклики в управлінні ризиками в фінансових установах України на сучасному етапі та запропонувати шляхи їх вирішення;

- вивчити сучасні підходи та технології в управлінні ризиками фінансових установ у світовій практиці та оцінити можливості їх застосування в Україні;
- розробити пропозиції з вдосконалення ризик-менеджменту фінансових установ в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в фінансових установах.

Предметом дослідження є відносини, що виникають в процесі управління ризиками в фінансових установах.

Методи дослідження. Теоретико-методичну та практичну основу дослідження даної магістерської роботи становлять праці вітчизняних та іноземних вчених з питань управління ризиками в фінансових установах. В роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний— для розбору наукових джерел, вивчення теоретичного матеріалу, порівняння та зіставлення наукових трактувань, аналізу, проведення аналогій, теоретичного підсумовування, вивчення результатів діяльності банків в Україні, формування висновків з питання управління ризиками в фінансових установах, а також надання рекомендації щодо практичного застосування на практиці.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних положень сутності ризиків банківських і небанківських фінансових установ, методичних підходів до їх класифікації, вибору методів управління залежно від типу фінансової установи, а також розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем управління ризиками фінансових установ в Україні на сучасному етапі розвитку. Відповідно до ідентифікованих проблем, в роботі вказано напрямки вдосконалення практик управління ризиками, що може бути застосовано банками, страховими компаніями, кредитними спілками та іншими фінансовими установами.

Основні напрацювання дослідження були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та управління: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку», яка відбулася 6 лютого 2025

року в місті Тампере, Фінляндія. Підготовлено тези доповіді на тему: «Проблеми управління ризиками в фінансових установах України та шляхи їх вирішення». Також прийнято участь у всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами», що відбулась 15 листопада 2024 року в місті Київ. Було написано тези доповіді на тему «Новітній фінансовий сервіс P2P як найсучасніша методика кредитування».

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, зокрема постанови Національного банку України, рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, офіційні статистичні дані Національного банку України та Міністерства фінансів, а також Державного комітету статистики, наукові праці, дисертації, монографії, підручники, лекційні матеріали, інформація з Інтернет-ресурсів, а також дані аналітичних та інформаційних агенцій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 88 найменувань, додатків, 10 таблиць та 11 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

1.1 Ризики діяльності фінансових установ та необхідність управління ними

Поняття «ризик» з'явилося ще до нашої ери. Вже тоді люди розуміли значення цього слова. Це можна дослідити в роботах давньогрецького історика Геродота, який жив у 490–425 рр. до н.е., який писав, що «великі справи завжди пов'язані із великим ризиком». Проте явище ризику, як загроза виникнення негативного результату, виникло досить давно. Як економічний феномен, ризик розпочали вивчати із встановленням капіталістичного порядку як політико-економічної системи. Ключові етапи еволюції поняття «ризик» та їх здобутки представлено на рис. 1.1:

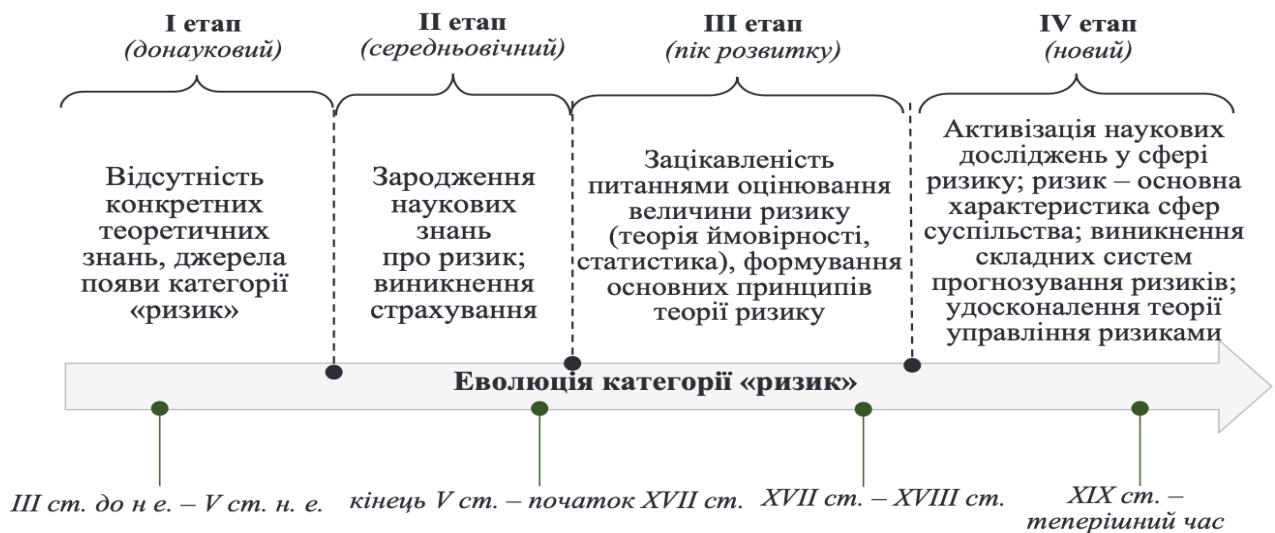


Рисунок 1.1 – Ключові етапи еволюції поняття «ризик» [13]

Отже, можна виділити наступні етапи розвитку різних поглядів на ризик в економічній науці:

- 1) доба середньовіччя;
- 2) період становлення економічних шкіл на початку XVIII – початку XX століть;
- 3) період відновлення після другої світової війни;
- 4) з середини 60-х до початку 90-х років минулого століття;
- 5) сучасний період розвитку, починаючи з 1990 року.

В епоху Середньовіччя в Європі виникло таке явище, як хеджування ризику, яке застосовували під час укладання контрактів на поставку. Тоді ризик розтлумачували, як несприятливий розвиток подій, який міг відбутися або навпаки не відбутися через те, що ризик сильно асоціювали з питанням випадковості.

Більша частина істориків засвідчують, що у часи великих географічних відкриттів і мореплавства, у XVI-XVII століттях, тобто у пізнє середньовіччя, доходи від торговельних угод були значними та залежали від рівня ризику. Тому наукове трактування поняття «ризик» формувалося поступово. Це явище стало об'єктом для досліджень економістів, математиків, статистиків та юристів. Першим наукове та математичне трактування надав німецький математик Йоганн Ніколаус Тетенс більше 200 років назад у науковій роботі «Вступ до розрахунку життєвої ренти і право її отримання», яка була опублікована в 1786 р. у Лейпцігу. З цього моменту було започатковано засади до нового напрямку ризикології – науки, яка займається вивченням основних закономірностей, принципів та інструментів ідентифікації, обліку, оцінювання та управління ризиком [1, с.9].

А вже в XVII- XVIII століттях виникло чимало інструментів ризикології, які є актуальними і на сьогоднішній день. Наприклад, швейцарський математик Якоб Бернуллі та німецький математик Готфрід Вільгельм Лейбніц надали роз'яснення закону великих чисел та процедури статистики [11], а ось показник стандартного відхилення – складові нормального розподілу та ступінь ризику, представив вже французький математик Абрахам де Муавр [11].

В ІХІ-ХХ століттях до існуючих прикладних інструментів, що зараз є загальновідомими, а також ефективно застосовуються в теорії ризику, доповнилися такими, як закон статистичної регресії, який був виявлений англійським математиком Ф. Гальтоном. Крім того, американські науковці О. Моргенштерн та Джон фон Нейман визначили основні принципи теорії ігор. А ось американський економіст Г. Макрвіц у своїх роботах висвітлив питання стосовно того, як керувати інвестиційним портфелем. Ф. Модільяні, італійський фінансист, у своїй праці дослідив теорію інвестицій. А праці М. Шолса, американського науковця, присвячені застосуванням фінансових опціонів і таке інше [11].

Проте зауважимо, що питання ризику залишалося без уваги впродовж тривалого часу, хоча ризик є невід'ємною частиною здійснення кожної економічної операції. Лише в ХVІІІ ст. почали звертати увагу на наукове дослідження даної теми. Зокрема, визначні діячі раннього етапу класичної політекономії такі, як Девід Рікардо, Адам Сміт і Джон Стюарт Мілл вважали, що прибуток мусить містити додаткову нагороду за ризик [2,3,14]. Вони визначили ризик як розмір ймовірних витрат, що може настати в результаті ухваленого рішення. Але з боку цих науковців більше не здійснювались дослідження стосовно аналізу даної категорії.

Вперше поняття «ризик» за допомогою математичних розрахунків обчислив німецький математик Йоганн Ніколаус Тетенс. Вчений запропонував визначати міру ризику, як половину величини середньоквадратичного відхилення, визначаючи його як розмір прогнозованих втрат страховика [15].

Альфред Маршал, який є засновником кембриджської неокласичної школи, у власних дослідженнях перевершив досягнення своїх попередників. Науковець прийшов до висновку, що одним із елементів прибутку є винагорода за ризик. Він поділив ризик на особистий та підприємницький у залежності від джерела походження капіталу [15]. Крім того, ще одним досягненням Альфреда Маршала є поділ умов, в яких здійснюється економічна діяльність за ступенем невизначеності та ризику. Проте вчений сам не зміг точно розмежувати ці два поняття: «невизначеність» та «ризик».

А ось американський економіст Ф. Г. Найт у свій час зміг диференціювати дані поняття. Науковець надав трактування для поняття «невизначеність», що це такі ситуації з непередбачуваним результатом; водночас вірогідність виникнення ризику також можна обчислити. Френк Найт запропонував виокремити три різновиди ймовірностей, а саме: апіорну; статистичну; «оцінку» [16].

Науковець під першим видом ймовірності, апіорною, визнавав цілком однотипну класифікацію подій, які є повністю однаковими, окрім дійсно несподіваних чинників. Під статистичною ймовірністю він розумів ймовірність, яку не можна вирахувати апіорними методами розрахунків, а тому визначальною її характеристикою є те, що вона побудована на емпіричному розподілі випадків. Щодо останнього виду ймовірності під назвою «оцінка», то це різновид ймовірності, коли немає раціонально поясненого параметру, і відповідно ситуації не підлягають чіткій класифікації через те, що кожна окрема ситуація є винятковою або їхня чисельність є мізерною аби обрахувати ступінь ймовірності [16].

Ф. Г. Найт в перших двох типах ймовірностей, в апіорній та статистичній, застосовував поняття «ризик», а під «оцінкою» він розглядав «невизначеність», тобто це такі обставини, в яких ймовірність не піддається визначенню. З його точки зору якраз в невизначеності й полягає справжній дохід [16].

Гаррі Марковіц, американський науковець, стверджував, що зниження ступеня ризику або рівня невизначеності та збільшення рівня прогнозованого доходу є можливим тільки у випадку формування дієвого портфеля інвестицій для конкретного фінансового ринку. Щоб визначати розмір ступеню ризику науковець Гаррі Марковіц запропонував обчислювати його через використання показників варіації, а саме відхилення очікуваного значення випадкової величини (прибутку) від її середнього значення та стандартного відхилення [15].

Істотний внесок у формування сучасної теорії ризику додав американський вчений з економіки Вільям Шарп, який оприлюднив власну концепцію ціноутворення на ринку капіталів, а до того ж, розділив ризик на систематичний та специфічний. Вільям Шарп під систематичним ризиком розглядав такий ризик, що

зумовлений загальноекономічними змінами. Під специфічним ризиком він розумів ризик, як результат функціонування окремого підприємства [15].

Як відомо, в другій половині ХХ століття посилювалися економічні відносини між різними державами і у зв'язку з цим з'явилась така дефініція, як «політичний ризик». У дослідженні «Бізнес за кордоном і політичний ризик» [17] американський політолог Френсіс Рута зробив розбір політичного ризику, з яким мають справу американські фірми, які ведуть свій бізнес в інших країнах.

Питання ризику було проаналізовано західними економістами ще на початку минулого століття. Проте формування такої науки, як ризик-менеджмент асоціюють із завершенням Другої світової війни, з огляду на це американські дослідники виокремлюють три стадії її розвитку [18, с. 19–22]:

- 1) Період після закінчення Другої світової війни до середини шістдесятих років ХХ століття. Даний період асоціюють із пошуком продуктів на ринку, які відповідають потребам компаній у захисті від широкого спектру ризиків, а також з вивченням питань, які спрямовані на визначення оптимального складу інвестиційного портфеля.
- 2) Наступний етап був з середини 1960-х до початку 1990-х років. В цей період особливу увагу приділяють усім видам ризиків, а не виключно тим, що підлягають страхуванню. У Вашингтоні у 1980 році було створено наукове товариство під назвою «Society for Risk Analysis», яке займалось дослідженням ризиків у державному секторі та галузі охорони здоров'я. А у 1986 році Гордоном Діксоном було засновано Інститут з управління ризиками (Institute for Risk Management), який дав початок проведення інтернаціональних екзаменів для здобуття спеціальності «Науковий співробітник Інституту ризик-менеджменту» («Fellow of the Institute of Risk Management»).
- 3) Останній період, який було виокремлено вченими, почався в 90-х роках минулого століття. У 1995 році вперше у світі спеціалісти з Нової Зеландії та Австралії створили та оприлюднили стандарт з ризик-менеджменту. А вже у 1997 році світ побачив аналогічні стандарти, які було розроблено японськими та

канадськими науковцями. Крім того, у 1996 році була заснована організація «Глобальна асоціація професіоналів у сфері ризиків» («Global Association of Risk Professional»), до складу якої в 2003 році входило 31110 учасників, тобто саме фахівців у сфері з ризик-менеджменту, у 100 державах світу. Своєрідними ознаками даного періоду являють собою виникнення нових категорій ризиків, а також активне використання інтернет-технологій.

Питання ризику в економіці України вперше почали досліджувати у 20-х роках минулого століття, коли Україна входила до складу СРСР. У той час у Радянському союзі було ухвалено низку законодавчих актів, які розкривали сутність поняття «нормальний виробничо-господарський ризик» у контексті раціоналізаторської діяльності та виробничого процесу. У виступах окремих керівників звучала думка, що урегулювання питання ризику визначатиме швидкість розвитку економіки. Проте вже з середини 1930-х років поняття «ризик» перестало бути предметом обговорень, оскільки його класифікували, як «буржуазне» через те, що поширилася думка, що соціалістична економіка несумісна з поняттям ризику. Тогочасні управлінці були переконані, що за умов повної плановості економіки ризик є абсолютно несумісним із системою, і через це його пов'язували лише з ринковою економікою [15].

Безсумнівно, ризик був притаманний і в умовах командно-адміністративної системи, але його особливості звичайно, що відрізнялися від ознак ризику в капіталістичній системі господарювання. У Радянському Союзі ризик характеризувався такими властивостями:

- 1) Ризик мав відношення до держави, як до центрального об'єкту. Вона розробляла та доносила до основних структур народного господарства планові задачі, встановлювала правила та норми, що регулювали діяльність підприємств. Персональної відповідальності за ризикований характер планових завдань не передбачалось, оскільки збитки покривались коштами держави. Політика СРСР передбачала допомогу підприємствам, які зазнавали збитків.

- 2) Ризик здебільшого мав негативний прояв. Наприклад, показники, які закладені в державному плані, стабільно не виконувались.
- 3) Ризик не піддавався управлінню. До прикладу, не було можливості вибирати постачальників і покупців та швидко реагувати на зміни стану господарства.
- 4) Результати впливу ризику проявлялися у надзвичайно несприятливих формах. Наприклад, дефіцит товарів, низький рівень якості продукції, перевантаження ринку виробами невисокого гатунку, тощо) [15].

Наведене вище дозволяє зробити висновок, що на теренах СРСР відповідальність суб'єктів господарювання за наслідки ухвалених ними високо ризикованих економічних рішень була повністю відсутня, цю відповідальність перекладали на плечі суспільства загалом. Таке нехтування та недооцінювання економічного ризику ставили причиною того, що уповільнювався суспільний розвиток та прогрес у сфері науки та техніки.

Проте вже в 1990-х роках проблематика ризику стала посилено вивчати в роботах багатьох і вітчизняних вчених. Дослідженням даної тематики стали зосереджувати особливу увагу внаслідок кризових тенденцій в економіці держави, скороченням виробничої активності, кризою платежів, результатом якої стала величезна взаємна заборгованість, політична невизначеність в країні, прогалини в законодавстві в податковій сфері та в області господарського права, гальмуванням науково-технічного прогресу та низькою ефективністю фінансового управління, що в результаті зумовило появу сталої динаміки до зростання числа неплатоспроможних підприємств. Явище банкрутства отримало широкого розмаху в Україні, розповсюдившись практично на всі сфери діяльності та регіони.

Далі розглянемо трактування самої сутності поняття ризику сучасними науковцями. Виникнення поняття «ризик» бере свій початок від грецьких слів «*ridsikón, ridsa*», що означає стрімчак, скеля. У французькій мові «*risque*» — це погроза, або ризикувати (але якщо дослівно — це об'їжджати стрімчак, або скелю). Італійською мовою «*risiko*» — небезпека, або погроза; а також ще є слово «*risicare*», що означає лавірувати між скелями [19]. Подібним чином трактує поняття ризику,

наприклад, науковець Вебстер у своєму словнику: ризик – це «небезпека, шанс зазнати збитків або витрат» [19].

Так, у підручнику «Ризик у сучасному бізнесі» ризик трактується як вірогідність (небезпека) втрачання ресурсів підприємством, недоотримання прибутків або виникнення позапланових втрат [19].

В книзі «Ризик і його контроль у суспільному житті» надано таке тлумачення ризику: «... це діяльність, що спрямована на усунення невизначеності в обставинах, де вибір стає неминучим, у ході якого існує можливість здійснити оцінку в якісному та кількісному вимірі ймовірності досягнення запланованого результату, неспіху та відхиленні від поставленої цілі» [19].

На думку науковиці Л.О. Примостки, ризик — це ймовірність того, що подія не станеться або станеться з деякими відхиленнями, що в кінцевому результаті спричинить неприємні наслідки [6].

Згідно Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки», ризик — це рівень ймовірності негативного розвитку подій, який може статися в певний час або за певних умов на ділянці об'єкта підвищеної загрози та/або поза його територією» [20].

Ризик, відповідно до Положення «Порядок застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України» — це загроза, яка ідентифікується в бюджетній, монетарній, митній, інвестиційній та податковій сфері, вплив якої спричиняє розвиток тіньової економіки, а також зниження рівня економічної безпеки країни» [21].

Згідно Постанови «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» №361, ризик — це ймовірність того, що події передбачувані або непередбачувані можуть мати поганий вплив на капітал банку та/або доходи банку [22].

Отже, після дослідження різних підходів до трактування поняття «ризик», ми можемо охарактеризувати його як: ймовірність настання негативного або несприятливого розвитку подій в наслідок ухвалення рішення або проведення

діяльності, яка супроводжується невизначеністю стосовно кінцевого результату, а також із можливістю зазнати збитків або відхилень від запланованих показників.

Тепер з'ясуємо сутність ризиків діяльності фінансових установ. Спочатку розглянемо трактування поняття «фінансова установа». Згідно Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», фінансова установа — юридична особа, метою створення якої є здійснення діяльності з надання фінансових послуг, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг на підставі відповідної ліцензії, виданої Регулятором» [23].

Згідно розділу IV «Основні засади діяльності з надання фінансових послуг» Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» статті 13 фінансові установи, згідно ліцензії, отриманої від Регулятора, здійснюють наступні види діяльності з надання фінансових послуг:

- Банківську діяльність;
- Діяльність із страхування;
- Діяльність кредитної спілки;
- Діяльність фінансової компанії;
- Діяльність ломбарду;
- Діяльність на ринках капіталу [23].

Розглянемо тлумачення ризику банківської діяльності. Національний банк України класифікує банківський ризик за рівнем його впливу на власний капітал та доходи [6].

Згідно Постанови №361, ризик (з точки зору банку) — це потенційний шанс недоотримання прибутку або зниження ринкової вартості капіталу банку у результаті негативного впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників [22].

На думку Марич М.Г. та Марич А.В. [24], ризик діяльності банку пов'язаний із загрозою скорочення банківських ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у процесі здійснення фінансової діяльності.

А ось автори Кочетигова Т.В. та Алейнік А.Ю. вважають, що між категоріями «ризик» та «банківський ризик» немає принципових відмінностей, проте останнє конкретизує, що ризик стосується банківських установ [25].

Лисенок О.В. зазначає, що банківський ризик – це ймовірність втрати банком частини своїх ресурсів, зниження запланованих доходів або можливість отримання додаткового прибутку внаслідок реалізації специфічних для банків фінансових ризиків [26].

Отже, після огляду декількох трактувань даного поняття, можна сказати, що банківський ризик — ймовірність зазнати фінансових збитків, падіння прибутковості або втрати стійкості банківської установи через вплив зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Наступним проаналізуємо ризик діяльності пов'язаним із страхуванням. Страхові компанії є найчисельнішою і однією найвпливовішою групою фінансових установ не лише на фінансовому ринку України, а й скрізь у світі.

Беспалова А.Г. у своїй праці «Управління ризиками страхових компаній» зазначила, що страхова діяльність супроводжується двома категоріями ризиків: ризики клієнтів, що передаються на страховика, і власні ризики страховика як економічного суб'єкта. Від рівня цих ризиків залежить зміст страхового захисту, вартість послуг для клієнтів та розміри фонду, який формується зі страхових внесків [27].

На думку І.І. Бонби, характеристику ризик у діяльності страховика варто подати наступним чином:

- невпевненість щодо майбутнього фінансового стану;
- можливість зменшення очікуваного інвестиційного прибутку;
- затримка або відсутність страхових премій [28].

Отже, ризик діяльності страхової компанії можна трактувати як можливість виникнення фінансових чи операційних втрат, зумовлених помилковим оцінюванням страхових тарифів, недосконаліми інвестиційними рішеннями чи кризовими ситуаціями на ринку.

Далі розберемо ризик діяльності кредитної спілки, які також до міри представлені в Україні. Досліджень на цю тематику, на жаль, не багато. Проте Національний банк України у своїй «Білій книзі» вказує, що ризик діяльності кредитної спілки — це ризик настання подій, що можуть негативно позначитися на фінансовій стабільності, репутації або здатності кредитної спілки виконувати зобов'язання перед зацікавленими сторонами [29].

Враховуючи особливості діяльності кредитних спілок, що спирається на принципи кооперації, пропонуємо таке трактування: ризик діяльності кредитної спілки — це ймовірність настання певних обставин чи подій, котрі можуть знизити рівень фінансової стійкості, ефективність операційної діяльності або спроможність спілки забезпечувати виконання зобов'язань перед її членами.

Отже, проаналізувавши підходи до трактування ризиків діяльності трьох ключових видів фінансових установ, що представлені в Україні, можна сказати, що розуміння ризику найчастіше пов'язаний із недоотриманням прибутку фінансовою установою, втратою ресурсів або проблемою з фінансовою.

Важливим аспектом вивчення ризиків є їх класифікація. Поняття класифікації передбачає собою систему структурованого поділу об'єктів (процесів чи подій), відповідно до структуризації за класами, групами та іншими категоріями відповідно до заданих ознак. Це дозволяє краще зрозуміти сутність ризиків, завдяки вивченню особливостей, що проявляються у різних аспектах і ситуаціях.

Дослідимо різні підходи до класифікації банківських ризиків. Спочатку розглянемо класифікацію банківських ризиків, які запропонував Пітер С. Роуз, котрий виокремлює шість ключових та 4 додаткових види ризиків.

До ключових ризиків автором віднесено такі: кредитний ризик; ринковий ризик; процентний ризик; ризик незбалансованості ліквідності; ризик неплатоспроможності; ризик недоотримання прибутку [30].

До додаткових ризиків науковець відніс: валютний ризик; інфляційний ризик; політичний ризик; ризик зловживань [30].

Перевагою зазначеної класифікації є те, що вона охоплює як внутрішні (ендогенні), так і зовнішні (екзогенні) ризики банку, які прямо стосуються банківської діяльності. Проте, на жаль, дану класифікацію не можна застосувати на практиці банківської діяльності, по причині того, що вона є доволі згрупованою, а в рамках управлінського процесу часто стає необхідною детальніша класифікація, яка включає поділ на групи та підгрупи ризику, відповідно до особливостей операцій, які проводить сучасний банк.

Більш відповідною і такою, що повною мірою відображає сучасний стан банків в Україні, є класифікація ризиків розроблена Хенні ван Грюнінгом [31].

Автор визначив, що всі ризики є потенційними і в свою чергу поділив їх на чотири основні групи:

- фінансові ризики;
- операційні ризики;
- ділові ризики;
- надзвичайні ризики.

В свою чергу до першої групи, фінансових ризиків, належать наступні: структура балансу; структура звіту про прибутку та збитки; достатність капіталу; кредитний ризик; ризик ліквідності; валютний ризик; процентний ризик; ринковий ризик.

До другої групи, операційних ризиків, входять: ризики внутрішніх систем та операцій; ризик ділової активності; технологічний ризик; помилки управління та шахрайство.

До третьої групи, ділових, відносяться наступні види ризиків: ринковий ризик; юридичний ризик ділової активності; фінансова інфраструктура.

До складу четвертої групи, надзвичайних ризиків, входять: політичний ризик; ризик «ураження» фінансовою кризою; ризик банківської кризи; інші екзогенні ризики.

Вітчизняні вчені Козьменко С. М., Шпиг Ф. І. та Волошко І. В. розробили власну класифікацію банківських ризиків, які можна застосувати на практиці (рис.1.2).

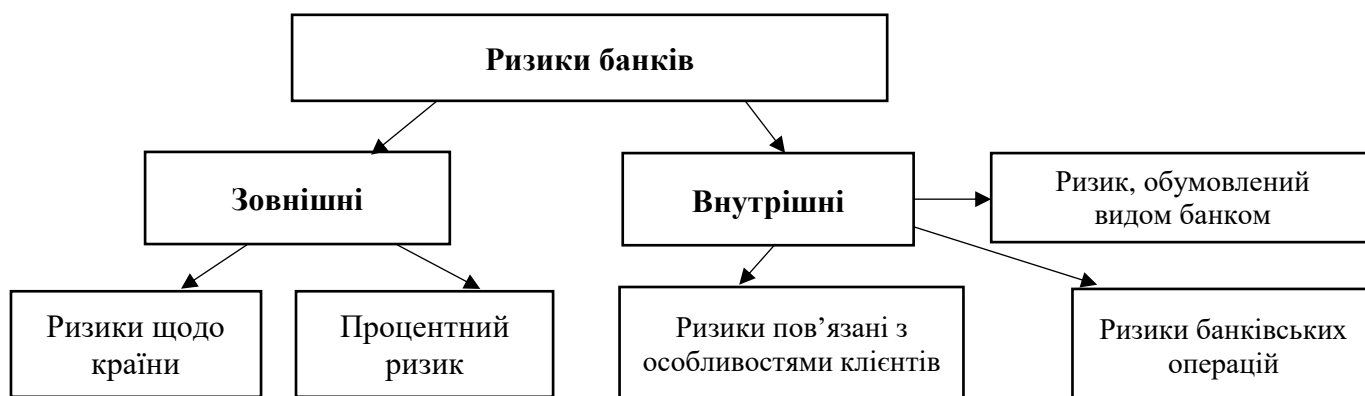


Рисунок 1.2 – Ризики банківських установ за класифікацією С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Ще одну класифікацію ризиків, притаманних банківським установам, було запропоновано науковцем сьогодення Пернарівським О. В. [33]. Схематично цей варіант представлено на рис.1.3. Проте, на наш погляд, дана класифікація не є достатньо детальною та розгорнутою.

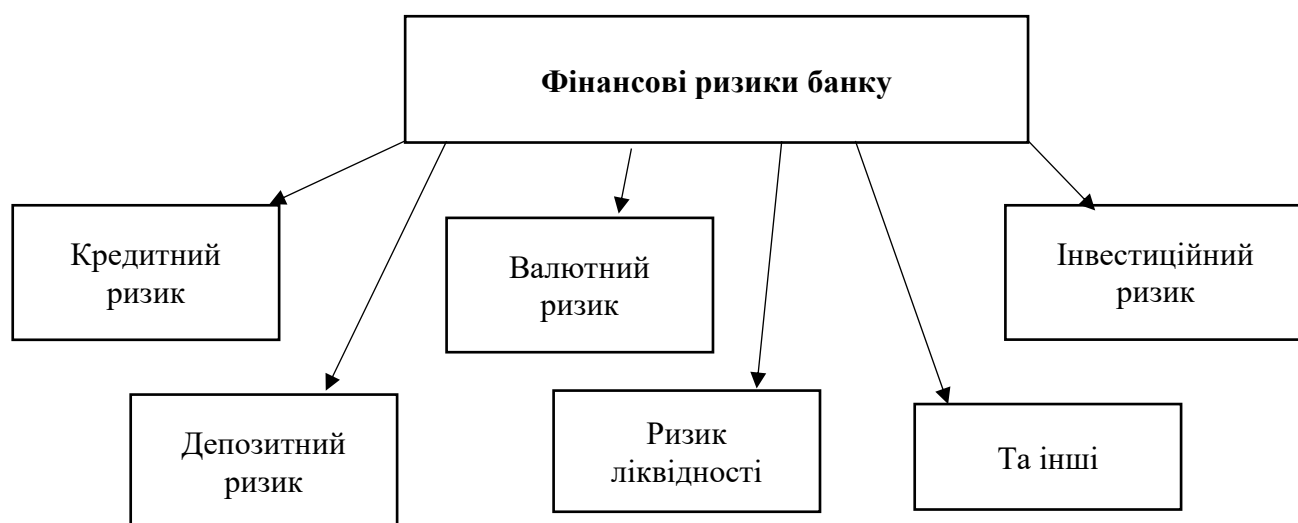


Рисунок 1.3 – Фінансові ризики банку за класифікацією О. В. Пернарівського

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Натомість найбільш повну класифікацію банківських ризиків, на наш погляд, розробила науковиця Л.О. Примостка у підручнику «Фінансовий менеджмент у банку». Її представлено на рис. 1.4.

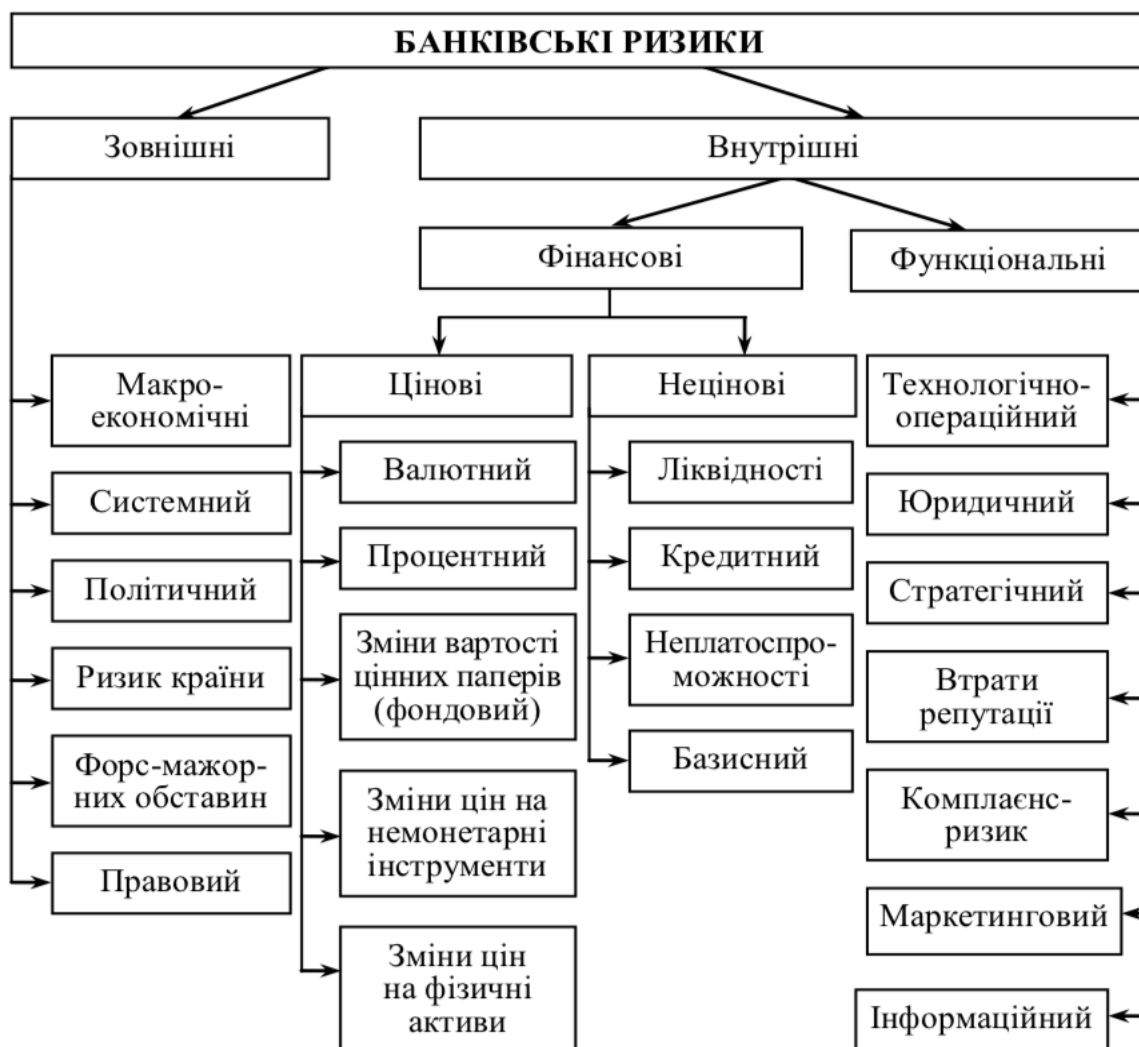


Рисунок 1.4 – Класифікація банківських ризиків [6]

В даній класифікації ризики також поділяються, в першу чергу, на зовнішні та внутрішні. До *зовнішніх* відносяться ті ризики, які виникають через зміни у зовнішньому середовищі банківської діяльності, і які безпосередньо не пов'язані з його діяльністю. До них належать: макроекономічний, правовий, політичний, форс-мажорних обставин, ризик країни та системний ризики, котрі з'являються в період погіршення макроекономічних показників у державі, нестабільність у політичній ситуації, стану війни, заборону на проведення платежів за кордон, ведення санкцій, скасування дозволів на імпорт, об'єднання боргових зобов'язань, природні

катастрофи, продаж державних підприємств, націоналізації, відсутність ефективного правового нагляду та інше. Зовнішні ризики мають величезний вплив на результати діяльності банку, а управління ними є надзвичайно складним, а в деяких випадках навіть недосяжним. Зазвичай, щоб оцінити ці ризики, використовуються логічні методи аналізу [6]. Розглянемо ці ризики далі.

Ризик країни — ймовірність виникнення фінансових втрат або непередбачуваних витрат, або скорочення доходів внаслідок дії несприятливих факторів на функціонування боржника-контрагента в політичній, економічній, соціальній галузях іншої держави [34].

Правовий ризик — це ризик відсутності належного правового контролю, змін в правовій базі або її неузгодженого застосування, що можуть стати причиною фінансових втрат платіжної організації платіжної системи та/або її учасників [35].

Політичний ризик — це ймовірність порушення планових показників через політичну нестабільність у державі [36].

Макроекономічний ризик — це можливість негативних змін ринкової кон'юнктури або загальної економічної ситуації. Важливий елемент у структурі макроекономічного ризику являє собою інфляційний ризик.

Інфляційний ризик — це ймовірність майбутнього зниження вартості грошей через падіння їхньої купівельної спроможності [30].

Ризик форс-мажорних обставин — це ймовірність виникнення несподіваних обставин, які можуть негативно позначатися на роботі банку та/або його партнерів [6].

Системний ризик — це ризик системних збоїв у наданні основних фінансових послуг, що можуть мати значний вплив на реальну економіку.

До *внутрішніх* ризиків відносяться ризики, які виникають у процесі діяльності кожного окремого банку. Залежно від сфери виникнення внутрішні ризики класифікуються в свою чергу на фінансові та функціональні [6].

Фінансові ризики становлять найбільшу групу банківських ризиків. Вони оцінюються через ймовірність фінансових втрат і мають зв'язок з несподіваними

змінами в обсягах, дохідності, оцінці та структурних компонентів активів та пасивів банку. До фінансових ризиків належать: кредитний, валютний, ліквідності, зміни процентних ставок, неплатоспроможності та інші [6].

Крім того, фінансові ризики поділяються на цінові та нецінові. *Цінові* ризики виникають через потенційні зміни вартості або дохідності активів і зобов'язань банку, спричинені коливаннями ринкових цін на фінансові та матеріальні активи, що обліковуються на балансі або позабалансових рахунках. До цінових ризиків належать: валютний, процентний, фондовий, зміни цін на немонетарні інструменти, зміни цін на фізичні активи.

Валютний ризик характеризується вірогідністю фінансових втрат, викликаних змінами курсу однієї валюти стосовно іншої. Валютний ризик притаманний тим суб'єктам господарської діяльності, у яких на балансі є пасивні, активні та позабалансові статті, котрі деноміновані в іноземних валютах.

Ризик зміни процентної ставки, або відсотковий ризик — це ймовірність зазнати фінансових втрат внаслідок коливання відсоткових ставок на ринку впродовж певного проміжку часу в майбутньому [6].

Ризик зміни вартості цінних паперів, або фондовий ризик — це ймовірність зазнати фінансових збитків унаслідок змін вартості цінних паперів на ринку або інших фінансових інструментів на ринку цінних паперів.

Нецінові ризики характеризуються ймовірністю фінансових втрат, що не залежать від змін ринкових цін фінансових активів. До нецінових ризиків належать: ліквідності, кредитний, неплатоспроможності та базисний.

Ризик ліквідності — це можливість понесення збитків чи додаткових витрат, чи недоотримання прогнозованих прибутків внаслідок фінансової неможливості банку підтримувати зростання активів та/або своєчасне виконання зобов'язань [34].

Кредитний ризик — це ймовірність понесення фінансових збитків через неспроможності позичальників виконати свої зобов'язання. Кредитний ризик супроводжує всі види активних операцій, окрім боргових цінних паперів, а також інших фінансових інструментів у торговій книзі банку [34].

Ризик неплатоспроможності — це можливість того, що банк не зможе розрахуватися за своїми зобов'язаннями, навіть у разі негайного продажу активів.

Базисний ризик обумовлюється ймовірністю структурних змін у різних відсоткових ставках. Інакше кажучи, цей ризик спричиняється появою асиметрії у коливаннях процентних ставок на противагу відсотковому ризику, що обумовлюється змінами рівнів відсоткових ставок з плином часу [6].

Функціональні ризики суттєво впливають на функціонування банків. Вони виникають через відсутність можливості здійснювати вчасний та всебічний контроль за фінансово-господарською діяльністю банківської установи. Дана група ризиків, пов'язані з розробкою та впровадженням новітніх продуктів та послуг банку, у процесі збору, обробки, аналізу і передачі інформації, підготовки кадрового потенціалу та реалізації адміністративно-господарських операцій [6]. До функціональних ризиків належать: технологічно-операційний, юридичний, стратегічний, втрати репутації, комплаєнс-ризик, маркетинговий, ризик впровадження нових продуктів, інформаційний, електронного банкінгу, зловживань, документарний. Розглянемо кожен з цих видів ризиків окремо і розпочнемо з операційного.

Операційний ризик окреслюється ймовірністю виникнення розбіжності між витратами банку на виконання своїх операцій та їх ефективністю.

Технологічний ризик, або ризик збою системи, пов'язаний із залученням технічних засобів, високотехнологічного обладнання та технологій в банківській діяльності. Даний різновид ризику виникає через помилки в застосуванні програмного забезпечення в математичних формулах, моделях та розрахунках.

Юридичний ризик — це ризик для доходів і капіталу банку, який може виникнути через недотримання законодавства, нормативних актів, угод, етичних стандартів або через неоднозначне трактування правових норм [6].

Стратегічний ризик виникає через помилки у виконанні функцій стратегічного менеджменту. Передусім йдеться мова про неправильне встановлення цілей та стратегій банку, недоліки при складанні стратегічного плану,

недостатнє ресурсне забезпечення для впровадження стратегій, а також неправильний підхід до управління ризиками в банківській діяльності.

Ризик втрати репутації викликається потенційною не здатністю банку підтримувати свою репутацію як надійної та високопродуктивної установи.

Комплаєнс-ризик — це ризик зазнати фінансових чи репутаційних втрат через юридичні санкції або регуляторні претензії, викликані недотриманням законодавства та внутрішніх політик банку [8].

Маркетингові ризики відображають імовірність настання негативних наслідків у результаті впровадження маркетингової стратегії банку.

Ризик впровадження нових продуктів — це ризик не дійти до очікуваного рівня окупності від впровадження нових продуктів, послуг або технологій.

Інформаційний ризик — це можливість втрати, пошкодження або витоку інформації, використання необ'єктивних даних, інформаційного дефіциту чи поширення негативної інформації, що в кінцевому підсумку може призвести до матеріальних та моральних втрат для банку [6].

Ризики електронного банкінгу — це ризики збоїв у роботі програмного забезпечення, які можуть негативно позначитися або унеможливити надання дистанційного банківського обслуговування клієнтам.

Ризик зловживань — це ризик зазнати фінансових втрат банком через шахрайство, розтрата, несанкціонований доступ до важливої інформації з боку працівників чи клієнтів, відмивання коштів або укладення угод без дозволу [6].

Документарний ризик — це ризик документальних помилок, які можуть призвести до серйозних наслідків, таких як невиконання умов договору, судові позови чи порушення раніше взятих зобов'язань.

На нашу думку, в класифікації Л.О. Примостки представлені майже усі види ризиків, які притаманні діяльності банків не тільки в Україні, а й у всьому світі.

На останок розглянемо ризики в класифікації, наданій НБУ (рис.1.5).

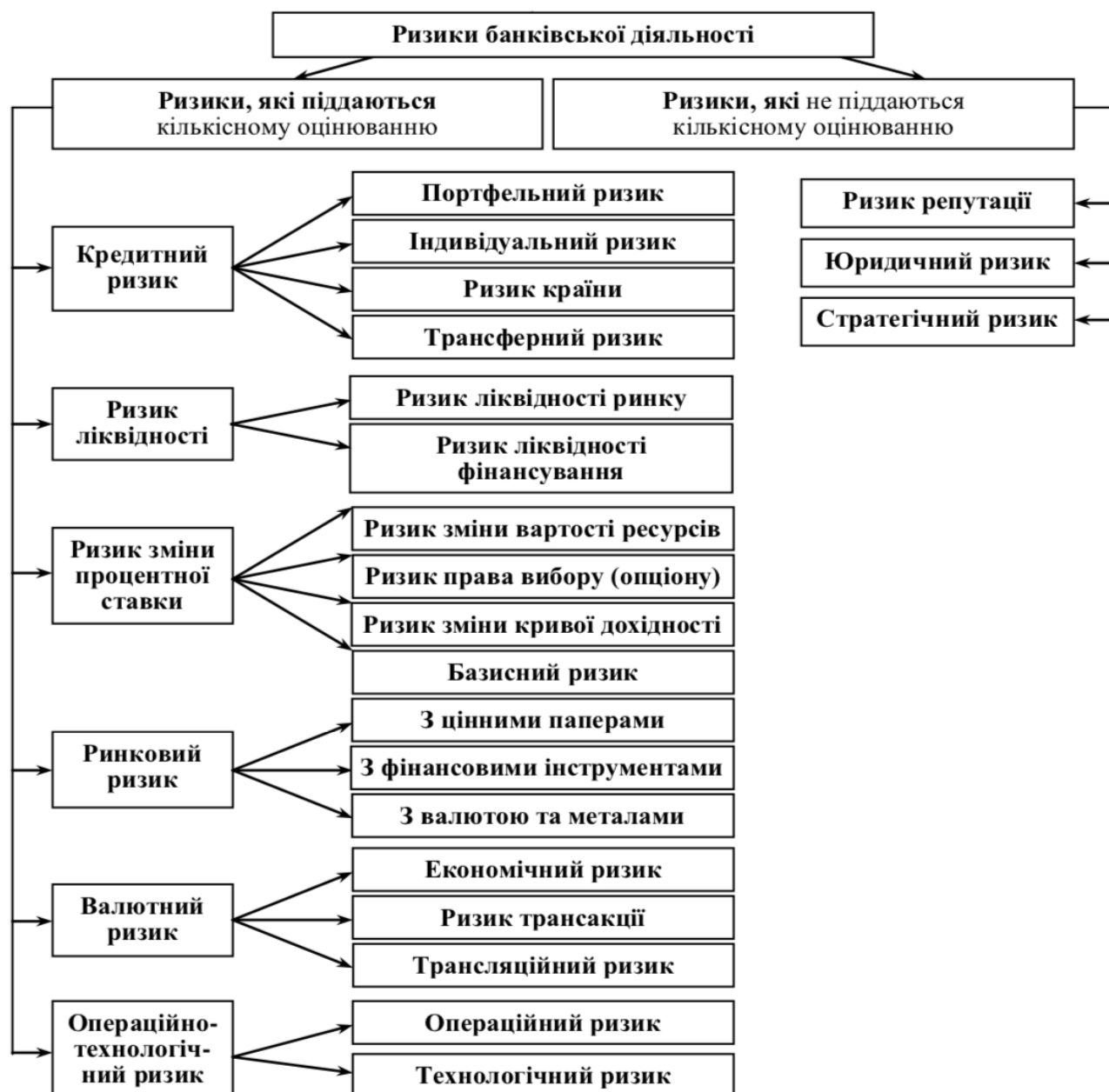


Рисунок 1.5 – Класифікація НБУ ризиків банків та банківських груп [6]

Як свідчить рис. 1.5., класифікація від НБУ має свої особливості. Так, зокрема, кредитний ризик, характеризується як: портфельний, індивідуальний, трансферний та ризик країни.

Індивідуальний кредитний ризик — це вірогідність неспроможності позичальника розрахуватися за свої боргові зобов'язання перед банком згідно з умовами договору.

Портфельний кредитний ризик — це середнє значення ризиків для всіх фінансових угод в кредитному портфелі, де частки кредитних угод служать ваговими коефіцієнтами [37].

Трансфертний ризик — це вірогідність настання збитків або додаткових фінансових втрат, втрата очікуваних доходів по причині того, що у банку або його контрагентів/боржників, котрі являють собою нерезидентами, відсутня можливість на одержання іноземної валюти за кордоном та/або переказом її в Україну [34].

Також бачимо, що Національний банк України виділив окрему групу ринкових ризиків. *Ринковий ризик* — це ймовірність виникнення фінансових втрат або інших непередбачуваних витрат, або скорочення доходів внаслідок дії негативного впливу чинників ринкового ризику (наприклад, курси іноземних валют, процентні ставки та/або інші чинники) на ціну/вартість інструментів [34].

Економічний ризик як складова валютного ризику відображає ймовірність того, що зміни в економічному середовищі можуть спричинити коливання валютних курсів і, внаслідок цього, до фінансових втрат банку, що здійснює міжнародні операції [12].

Трансляційний ризик — ризик, що виникає під час переведення активів, зобов'язань і прибутків зарубіжних підрозділів банку в національну валюту, а ще виникає у процесі інвестиційних операцій, пов'язаних з експортом / імпортом [38].

Аналіз різних класифікацій банківських ризиків дозволяє зробити висновок, що найкраще їх представлено в класифікації Л.О. Примостки. Цінним для застосування на практиці також є підходи, що застосовані НБУ в Постанові № 64, вони вдало доповнюють класифікацію Л.О. Примостки відповідно до сучасних змін на фінансовому ринку України та світу.

Далі розберемо ризики, що властиві страховим компаніям. Серед різних підходів до класифікації ризиків цих фінансових установ вважаємо за потрібне виділити наукові доробки Бонби І. І. (рис.1.6):

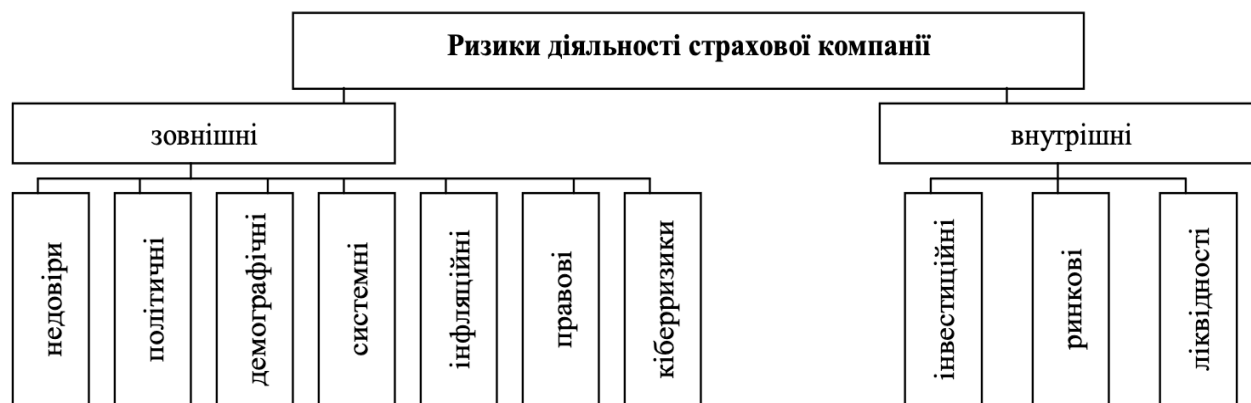


Рисунок 1.6 – Ризики діяльності страхової компанії [28]

Як видно з рис. 1.6, автор також поділяє на першому етапі ризики для страхової компанії на зовнішні та внутрішні. Розглянемо ті види ризиків, які не було проаналізовано під час розбору класифікації банківських ризиків.

Ризик недовіри — це ризик відсутності довіри до фінансових посередників з боку населення, який був сформований через вплив стереотипів або подій.

Демографічні ризики — це ризики, які зумовлені старінням популяції і разом із змінами в типах зайнятості, що призводить до зростання державних витрат на підтримку пенсіонерів.

Системні ризики — це ризики втрати коштів через недостатню прозорість фінансової системи та її складових частин (банківської системи, фондового ринку, страхової системи).

До новітніх видів ризиків належать *кібер-ризики*, які активно розвиваються та виходять за рамки звичних загроз витоку даних, дотримання конфіденційності, репутаційних втрат і здатні спричинити не лише фінансові втрати в діяльності, а також до масштабних негативних наслідків [28].

Інвестиційні ризики — це можливість зазнати збитків страховими компаніями, і насамперед страховими компаніями життя через неефективне управління інвестиціями. Тобто замість прибутку від інвестицій зникають заощадження. Це ризики розбіжності фактичної дохідності інвестування із запланованими показниками, коли актив: не досяг запланованого доходу; порушує критерії ліквідності та надійності [28].

Систематизацію ризиків, притаманних діяльності інших фінансових установ, яку розроблено науковцем Ж.В. Прокопенко, представлено в таблиці 1 Додатку А. Вона включає як ризики, що притаманні діяльності всіх фінансових установ небанківського типу, так і специфічні для кожного типу.

Отже, розглянувши класифікації ризиків небанківських фінансових установ і, зокрема, страхової компанії, що у своєму доробку науковиця Бонба І.І. врахувала основні види ризиків, властиві страховим компаніям. В роботі Ж.В. Прокопенко їх розглянуто більше, оскільки вчений враховує ризики, які є властивими своєрідним видам діяльності страхової компанії. Також в публікації Ж.В. Прокопенко було розглянуто специфічні ризики діяльності інших фінансових установ таких, як: недержавні пенсійні фонди, ломбарди, кредитні спілки та лізингові компанії. Це важливий аспект в управлінні ризиками фінансових установ небанківського типу.

На нашу думку, систематизація ризиків є дуже важливим аспектом для ефективного управління ними як в банківських, так і в небанківських фінансових установах. Кожна фінансова установа має свою специфіку діяльності і відповідно має власні особливі ризики, які притаманні лише її діяльності і тому потребують окремої уваги. Є багато ризиків, що властиві багатьом фінансовим установам, але для того, щоб здійснювати результативне управління ними, необхідно розуміти сутність кожного виду ризику і те, як ризики взаємопов'язані між собою, а систематизація дозволяє нам це досягнути.

1.2 Сутність, методи та інструменти управління ризиками в фінансових установах

Перейдемо до дослідження поняття «управління» або «менеджмент». Розпочнемо з того, що поняття «менеджмент» має давньоанглійське походження від слова «manage», а з латинської «manus» — це рука. Цікаво зазначити, що в

Англії в добу Середньовіччя це слово трактувалося як «управляти конем при їзді», тому аналогічно значення слова продовжує мати схоже трактування у сучасності в понятті «управляти компанією, організацією, банком» [37].

Менеджмент розглядають, як: явище; процес; система.

Менеджмент, як явище, являє собою послідовний, систематичний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління.

Менеджмент, як процес, містить в собі низку функцій, що виконуються послідовно, наприклад: планування, організацію, регулювання, мотивацію, контроль і облік.

Менеджмент, як система, складається з сукупності елементів, що перебувають у взаємозалежності, наприклад, люди, інформація, структура і т.п.

Також менеджмент є наукою, яка займається дослідженням проблематику управління. Зокрема, термін «менеджмент» може означати систему управління сьогочасних організацій, незалежно від типу власності мети діяльності.

Отже, загалом менеджмент (або «управління») — це процес, який охоплює планування, організацію, активізацію та контроль діяльності компанії або організації задля забезпечення гармонійної взаємодії людських і матеріальних ресурсів, потрібних для результативного досягнення поставлених цілей.

Тепер розглянемо трактування поняття «ризик-менеджмент».

Ризик-менеджмент можна охарактеризувати як один із ключових аспектів сучасного менеджменту, який досліджує проблеми в управлінні ризиками, що постають під час функціонування окремого суб'єкта господарської діяльності [8].

Згідно стандарту ISO Guide 73:2009, *ризик-менеджмент* — це узгоджені заходи по управлінню організацією з урахуванням можливих ризиків [38].

Згідно Постанови № 64 Правління Національного банку України, сутність *ризик-менеджменту* полягає в реалізації заходів і процесів для ідентифікації, оцінки, моніторингу, контролю та звітності щодо ризиків, пов'язаних із діяльністю надавачів фінансових послуг [34].

Отже, *управління ризиками* — це процес, що забезпечує ідентифікацію ризиків, вимірювання рівня ризику, моніторинг та нагляд ризикових позицій, зважаючи на взаємозв'язок між різними видами ризиків.

В загальному результативний ризик-менеджмент має містити:

- систему управління;
- систему ідентифікації і вимірювання;
- систему супроводження (моніторингу та контролю) [6, 22].

Якщо розглядати теоретичну та практичну частину ризик-менеджменту, то варто виокремити три головні напрямки:

- Перший напрямок, пов'язаний із створенням комплексу заходів, сфокусованих на запобіганні та мінімізації ризиків.
- Другий напрямок, спрямований на зниження негативних наслідків, які здатні викликати ризики організації.
- Третій напрямок, що стосується можливості отримувати в ризикових ситуаціях додатковий прибуток або інші економічні вигоди.

Наступним кроком розберемо етапи ризик-менеджменту.

1. На першому етапі здійснюється ідентифікація ризику з одночасною визначенням ймовірності реалізації та величини наслідків.
2. Другий етап передбачає створення стратегії ризик-менеджменту з метою зменшення ймовірності реалізації ризику та скорочення можливих несприятливих наслідків.
3. На третьому етапі здійснюється вибір методів та інструментів керування ідентифікованого ризику.
4. На четвертому етапі здійснюється безпосереднє управління ризиком.
5. На завершальному, п'ятому етапі, аналізуються отримані результати і вноситься коригування в ризик-стратегію [8].

Тепер розглянемо стратегії управління ризиками. У цьому контексті, поділяємо думку В. Савчука, який вважає, що існує чотири стратегії управління ризиками: уникнення ризиків; перенесення ризиків; зниження збитків; прийняття

ризиків [10]. Кожна установа обирає стратегію та заходи управління ризиками, послідовно, залежно від умов, які склалися в її діяльності (рис 1.7).

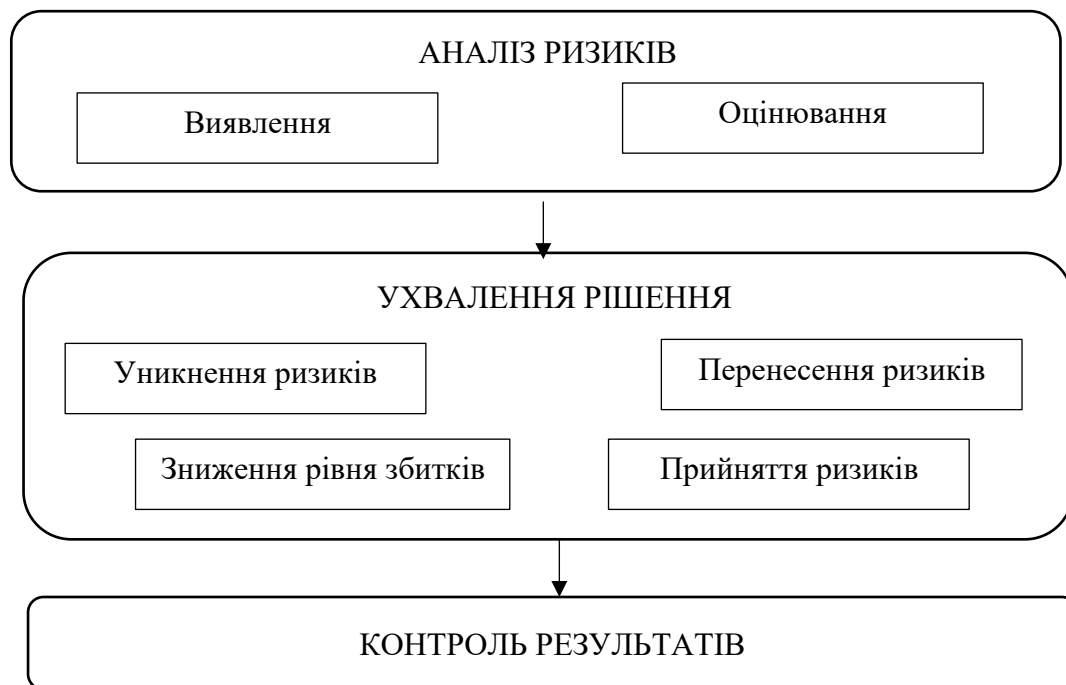


Рисунок 1.7 – Етапи вибору стратегії управління ризиком [10]

Розберемо кожну зі стратегій окремо. Перша стратегія — *уникнення ризиків*, інакше кажучи це свідоме рішення не піддаватися конкретному виду ризиків.

Друга стратегія — це *перенесення ризиків*. Даний вид стратегії полягає в тому, що ризики передаються третім особам.

Третя стратегія — це *зниження збитків*, яка полягає у вжитті заходів для мінімізації ймовірності збитків та для зменшення їх наслідків.

Четверта стратегія — це *прийняття ризику*. Даний вид стратегії полягає в тому, що установа приймає ймовірність ризику та передбачає відшкодування втрат за допомогою власних коштів [10].

Провідною метою ризик-менеджменту є забезпечення найвищих показників ефективності керування ризиками установи.

Рівень ефективності діяльності будь-якої установи визначається, як співвідношення результату, досягнутого внаслідок цієї діяльності, до витрат, понесених в результаті виконання цієї діяльності.

Головними завданнями ризик-менеджменту, згідно поставленої мети, є:

- Запобігання виникнення ризиків;
- зменшення шкоди від реалізації;
- збільшення додаткового доходу, отриманого завдяки управлінню ризиками.

Розглянемо основні підходи до управління ризиками. В залежності від оперативності прийняття рішення з приводу запобігання та зниження збитків можна виокремити три ключові підходи до управління ризиками (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до управління ризиками та їх характеристика [8]

Підхід до управління ризиками	Зміст підходу
Активний підхід	Означає максимальне використання менеджером засобів управління ризиками для мінімізації їх наслідків. При цьому підході всі господарські операції здійснюються після проведення заходів по попередженню можливих фінансових втрат
Адаптивний підхід	Заснований на урахуванні в процесі управління, умов господарювання що склалися, а саме управління ризиками здійснюється в ході проведення господарських операцій. При цьому неможливо запобігти весь збиток в разі настання ризикової події, а можна уникнути лише частини втрат
Консервативний підхід	Передбачає, що керуючий вплив на фінансові ризики починаються після настання ризикової події, коли підприємство вже отримано збиток. В цьому випадку метою управління є локалізація збитку в рамках якої-небудь однієї фінансової операції або одного підрозділу

Задля ухвалення та реалізації управлінських рішень, націлених на зменшення вірогідності настання негативного результату і зменшення потенційних втрат, спричинених виникненням ризику, найпоширенішим рішенням є впровадження посади ризик-менеджера в організації та формування органу, який буде відповідальним за управління ключовими видами ризиків. Управління ризиками є ключовою функцією ризик-менеджера. У процесі управління ризиками важливо враховувати характерне ставлення людини до ризику.

За критерієм ставлення до ризику суб'єктів можна поділити на три групи:

1. Супротивники ризику — ті, що побоюються ризику та уникають його.
2. Нейтральні особи — ті, чия реакція на ризик є нейтральною.
3. Прихильники ризику — ті, хто люблять ризикувати.

Наступним кроком розглянемо концепції ризик-менеджменту. Наразі все більше впроваджується підхід до ризик-менеджменту за принципом «зверху вниз», яка передбачає створення структури управління ризиками як неподільної системи з чіткою координацією зі сторони топ-менеджменту установи. Даний підхід став відомий під назвою «корпоративний» («інтеграційний», «інтегрований») ризик-менеджмент. Таблиця 1.2 демонструє відмінності між традиційною та корпоративною концепціями ризик-менеджменту:

Таблиця 1.2 – Порівняння актуальних концепцій ризик-менеджменту [8]

Особливості	Традиційна концепція ризик-менеджменту	Концепція корпоративного ризик-менеджменту
Ризик	Перелік керованих ризиків обмежений; основний акцент на страхових та фінансових ризиках	Прагнення враховувати максимально можливу кількість ризиків і можливості управління ними (в ідеалі - всі ризики і все методи управління)
Організація	Кожен відділ самостійно управляє ризиками, що відносяться до його діяльності; як наслідок, ускладнена оптимізація витрат на управління ризиками та облік ризиків при прийнятті управлінських рішень	Координація здійснюється вищим керівництвом організації; в управлінні ризиками задіяні всі підрозділи; для кожного співробітника управління ризиками – частина посадових обов'язків
Процес	Управління ризиками носить епізодичний характер і здійснюється в міру необхідності (тобто тоді, коли менеджер визнає це необхідним)	Управління ризиками організовується як безперервний процес, що включає в себе постійний облік ризиків і витрат на управління ними

Розглянемо на прикладі банків та страхових компаній, які існують методи управління ризиками. Методи управління ризиками в банку можна розділити на такі групи:

1. *Методи уникнення банківських ризиків*, що полягають в ухиленні від ризикової діяльності банку. Методи уникнення використовуються виключно до внутрішніх ризиків банку. Їхнє застосування передбачає від окремих напрямків банківської діяльності, що, в свою чергу, призводить до втрати доходів від цієї діяльності.
2. *Методи прийняття ризиків у банківській діяльності*, до яких належать такі підгрупи:

- *Методи мінімізації банківських ризиків.* З метою зменшення ризиків в банківській установі застосовуються методи поліпшення організаційної структури, навчання персоналу, модернізація технічного обладнання, диверсифікація, встановлення лімітів, контроль і моніторинг.
- *Диверсифікація* є методом мінімізації загальної схильності до ризику завдяки раціональному розподілу ресурсів між різноманітними формами фінансових активів, вартість чи дохідність яких мають низький рівень взаємозалежності. Диверсифікація спрямована на мінімізацію найбільших можливих збитків від певної події.
- *Лімітування* — це кількісне обмеження, яке застосовується до окремих параметрів операцій. Ліміт встановлюється в ситуаціях, коли з тих чи інших причин при проведенні операцій не враховуються ключові характеристики ризиковості
- *Методи самостійної протидії ризикам банків.* Дані методи дозволяють компенсувати збитки за допомогою власних ресурсів. У разі недостатності прибутку для відшкодування збитків, банки формують власні резерви.
- *Методи передачі (трансферу) ризиків у банківській діяльності.* Ці методи ризиків у банківській сфері здійснюється шляхом передачі ризиків іншим учасникам ринку.

До основних методів передачі банківських ризиків належать: страхування, продаж активів та сек'юритизація, хеджування, договори гарантії та поруки, лізинг, консорціуми та паралельні кредити, факторинг. Розберемо більш детально кожен вид з цих методів:

- *Страхування* означає передачу обов'язків з відшкодування фінансових втрат іншій стороні за узгоджену плату. Сутність страхування в економічному аспекті полягає у формуванні резервного (страхового) фонду, внески до якого для окремого страхувальника визначаються на значно нижчому рівні, ніж сума прогнозованих збитків і, як результат, страхового відшкодування.

- *Продаж активів.* Даний метод є важливим інструментом для зменшення ризиків у банківській діяльності. Цей метод дозволяє знизити рівень ризикових позицій за допомогою передавання активів іншій стороні, яка візьме відповідальність за ризики, пов'язані з цими активами. Метод продажу активів застосовується для мінімізації впливу кредитного, ринкового та ризику ліквідності.
- *Метод сек'ютизації* є продуктивним інструментом для передачі ризиків за допомогою трансформації активів у фінансові інструменти, що можуть бути запропоновані інвесторам для придбання. Сек'ютизація дає можливість банкам зменшити рівень ризиків на балансі та водночас залучити додаткові джерела фінансування. *Сек'ютизація* — це процес, завдяки якому фінансові установи перетворюють свої активи такі, як кредити, іпотеку або будь-яку іншу дебіторську заборгованість, у цінні папери.
- *Хеджування* спрямоване на мінімізацію потенційних фінансових втрат інвестицій через ринкові ризики та, в окремих випадках, кредитні ризики. Для хеджування ринкових ризиків використовуються збалансовані операції з похідними фінансовими інструментами – опціонами, форвардами, свопами та ф'ючерсами. Нещодавно до арсеналу хеджування кредитних ризиків увійшли нові інструменти, зокрема кредитні свопи.
- *Договори гарантії та поруки* передбачають залучення третіх осіб, які приймають на себе частину ризику у випадку невиконання боржником зобов'язань. *Гарантійні послуги* — це послуги, які полягають в тому, що гарант (одна сторона угоди) дає згоду на те, щоб взяти на себе відповідальність принципала (другої сторони) перед бенефіціаром (третьою стороною) за грошову плату.
- *Лізинг* є ефективним методом трансферу ризиків в діяльності банку, адже він сприяє уникненню значної частини кредитних ризиків та мінімізує фінансові втрати завдяки специфічній структурі фінансування. Якщо розглянути лізинг з економічної точки зору, то він схожий на кредит, який надається під основні

засоби. У випадку з кредитом, позичальник погашає борг за допомогою регулярних грошових внесків, проте банк зберігає право власності на кредитований об'єкт до повного погашення кредиту, з метою забезпечення повернення позичених коштів. Лізингоодержувач стає власником майна одразу після завершення договору лізингу.

- *Консорціум* виступає дієвим інструментом для передачі ризиків у банківській сфері, зокрема під час реалізації масштабних і ризикованих проектів. Сутність цього методу полягає в тому, що банки об'єднуються для спільного інвестування в проект, що дає змогу рівномірно розподілити ризики між учасниками. Консорціуми банків — це об'єднання банків, створені тимчасово з метою спільного здійснення банківських операцій чи кредитування великої угоди, за умови рівноправності учасників.
- *Метод паралельного кредитування* базується на залученні декількох банківських установ для спільного фінансування проекту, проте без об'єднання в банківський консорціум. Паралельне кредитування полягає в тому, що кілька банків надають позичальнику кредити окремо, діючи незалежно один від одного.
- *Факторинг* дозволяє банкам мінімізувати ризики неплатоспроможності контрагентів через передачу цих ризиків компаніям, що спеціалізуються на факторингу. Факторинг — ця комплексна послуга, яка об'єднує низку посередницько-комісійних операцій, що охоплюють обслуговування рахунків клієнтів та можливість кредитування їх оборотного капіталу.

Тепер перейдемо до огляду методів управління ризиками в фінансових установах небанківського типу. У таблиці 1.3 представлено методи управління ризиками, що притаманні діяльності страхових компаній.

Розглянемо особливості методів страхового андеррайтингу та перестраховування.

Страховий андеррайтинг — це діяльність страхової компанії з виявлення, оцінки та аналізу ризиків, визначення доцільності страхування, вибору

відповідного страхового покриття та підтримання збалансованості страхового портфеля. Процес андеррайтингу базується на застосуванні різних методів та аналізі великого масиву даних про ризики. Українські страхові компанії самостійно здійснюють аналіз попередніх подібних ситуацій, виявляють ключові фактори ризику та співвідносять їх із наявними даними щодо поточного випадку. У світовій практиці компанії створюють систематизовані бази договорів і страхових подій, що є основним джерелом інформації для андеррайтерів при оцінці ризиків [40].

Таблиця 1.3 – Методи мінімізації ризиків страхової компанії [39]

Методи	Сутність методу
Страховий андеррайтинг	Індивідуальна оцінка ризику для визначення доцільності укладання договору й установлення адекватних умов страхування (включаючи зміну премій і модифікацію формулювань договору страхування).
Перерозподіл ризиків (перестраховання)	Нейтралізація фінансових ризиків шляхом часткової передачі ризику партнерам по окремих фінансових операціях. При цьому партнерам передається та частина фінансових ризиків, по яких вони мають більше можливостей нейтралізації їх негативних наслідків.
Резервування	Формування й використання коштів спеціального резерву (фонду) спрямованого на фінансування заходів, націлених на мінімізацію ризиків страхувальників, що надходять до страховика і технічних ризиків страховика.
Диверсифікація фінансових ризиків	Розподіл ризиків для перешкодження їх концентрації. У якості основних форм диверсифікованості фінансових ризиків можуть бути використані наступні її напрямки: диверсифікація видів фінансової діяльності, диверсифікація валютного портфеля, диверсифікація депозитного портфеля, диверсифікація портфеля цінних паперів, диверсифікація програми реального інвестування.
Лімітування	Обмеження розміру ризиків на власному утриманні з урахуванням ймовірності настання страхового випадку, очікуваного розміру страхових премій, рентабельності страхових операцій, рівня аквізаційних витрат, середньої збитковості за прийнятими на страхування ризиками, рівня кваліфікації андеррайтерів та актуаріїв.
Хеджування	Техніка й методи управління, спрямовані на зм'якшення (зменшення) несприятливих наслідків від коливань ціни шляхом купівлі-продажу форвардних контрактів (ф'ючерсів, опціонів).

Перестраховання – це фінансовий інструмент страхового ринку, спрямований на підтримку платоспроможності страховиків і дотримання ними страхових договорів. Перестраховання спрямоване на захист страховика від фінансових втрат, пов'язаних із виконанням страхових зобов'язань. Ступінь цього захисту визначається умовами перестраховального договору. Завдяки

перестрахованню страховики можуть працювати з більшими ризиками, ніж дозволяють їхні фінансові можливості, що сприяє розширенню страхового портфеля [41].

Також окремо розглянемо методи зниження ступеню кредитного ризику кредитної спілки. Інформацію представлено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Методи зниження кредитного ризику кредитної спілки [42]

Тепер розглянемо інструменти управління ризиками в фінансових установах і розпочнемо з інструментів управління кредитним ризиком, серед основних прийнято виділяти такі:

- *Скоринг-системи* — автоматизовані системи аналізу кредитоспроможності клієнтів.
- *Резервування під кредитні ризики* — створення резервних фондів для компенсації потенційних втрат через невиконання зобов'язань.

- *Лімітування* — встановлення лімітів на кредитування для окремих клієнтів, секторів чи географічних зон.
- *Кредитні деривативи* — кредитні дефолтні свопи, що дозволяють передати ризик неплатоспроможності боржника третій стороні.
- *Диверсифікація портфеля* — розподілення кредитних ресурсів між окремими галузями, регіонами або групами позичальників.
- *Застави та гарантії* — забезпечення кредиту за рахунок активів, що належать клієнтам.

Проаналізуємо інструменти управління ризиками ліквідності:

- *Стрес-тестування ліквідності* — це розгляд впливу стресових сценаріїв на спроможність установи виконувати свої зобов'язання.
- *Репо-операції* — це здійснення продажу цінних паперів та з обов'язковою угодою зворотного викупу.
- *Управління активами та пасивами* — це балансування термінів погашення активів та зобов'язань.
- *Обов'язкові резерви* — це утримання/відкладення активів, які легко реалізувати.

Далі розглянемо інструменти управління ринковими ризиками, такими є:

- *Хеджування* — це фінансовий інструмент для мінімізації ризику та захисту капіталу від негативного впливу ринкових умов.
- *Диверсифікація інвестиційного портфеля* — фінансовий інструмент, що сприяє зменшенню фінансових втрат і стабілізації доходів шляхом інвестування у широкий спектр активів.
- *Стрес-тестування ринкових ризиків* — моделювання впливу раптових змін у ринковому середовищі;
- *Своп* — фінансовий інструмент для обміну відсотковими ставками, валютами або іншими показниками.

Наступним кроком розглянемо інструменти управління валютними ризиками:

- *Валютні форварди та ф'ючерси* — контракти на здійснення валютних операцій за фіксованим курсом у майбутньому.
- *Валютний своп* є фінансовий інструмент для одночасного здійснення купівлі та продажу двох валют із різними датами виконання.
- *Лімітування валютної експозиції* — встановлення лімітів на відкриті валютні позиції.

Ознайомимося з інструментами управління відсотковими ризиками:

- *Свопи відсоткових ставок* — фінансовий дериватив, що передбачає обмін між двома сторонами відсотковими виплатами, базованими на певній номінальній сумі.
- *Диверсифікація строків активів і пасивів* — забезпечення рівноваги між довгостроковими та короткостроковими активами й пасивами.
- *Ф'ючерси та опціони на відсоткові ставки* — біржовий інструмент захисту фінансових операцій від зміни відсоткових ставок.
- *Моделювання сценаріїв* — дослідження впливу коливань відсоткових ставок на рівень доходів і ліквідності.

Далі розглянемо інструменти управління операційним ризиком, наразі найбільш застосованими у сучасній практиці є такі:

- *Автоматизація процесів* — застосування інноваційних технологій для мінімізації помилок, пов'язаних із людським фактором.
- *Системи моніторингу та аудиту;*
- *Кібербезпека* — забезпечення захисту даних та інформаційних систем від атак спеціальними кібер інструментами.
- *Страхування*, яке дозволяє компенсувати втрати та зменшити вплив від неочікуваних подій.

Розберемо також інструменти управління комплаєнс-ризиком:

- *Внутрішні політики та процедури* — допомагають розробляти та впроваджувати структуровані процедури для забезпечення нормативним вимогам.
- *Система автоматизованого контролю* — застосування інноваційних технологій для оперативного відстеження комплаєнс-ризиків.
- *Навчання персоналу* допоможе підвищити рівень знань співробітників щодо комплаєнс вимог.
- *Внутрішній аудит*, що проводить регулярні перевірки діяльності фінансової установи на дотримання нормативно-правових вимог.

І на останок розглянемо, які є інструменти управління репутаційним ризиком:

- *Корпоративна соціальна відповідальність* — здійснення проектів, що допомагають підтримувати позитивний імідж установи.
- *Прозорість діяльності* — дотримання відкритості при спілкуванні з клієнтами та регулятором.
- *Моніторинг репутації* — це аналізування наданих клієнтами і партнерами відгуків в реальному часі.

Розберемо, які існують інструменти управління стратегічними ризиками:

- *Стратегічне планування* — розроблення довготривалих цілей із врахуванням ризиків.
- *Аналіз зовнішнього середовища* — оцінювання впливу макроекономічних та політичних чинників.
- *Бенчмаркінг* — здійснення порівняння власної діяльності з найліпшими практиками на ринку.

Отже, діяльність банків та небанківських фінансових установ пов'язана з великою кількістю різноманітних ризиків. Тому в рамках управління ризиками слід впроваджувати превентивні заходи для мінімізації потенційних загроз, а також ухвалювати рішення та організовувати заходи реагування на вже виниклі загрози.

Беззаперечно також необхідно розробляти методи усунення або ж зменшення фінансових ризиків для забезпечення стабільної роботи фінансової системи за допомогою різноманітних інструментів управління ризиками, які були розглянуті на прикладі кредитного, ринкового, валютного, відсоткового, операційного, ліквідності, стратегічного, репутаційного та комплаєнс ризиків.

1.3 Регуляторний контроль і нагляд за діяльністю фінансових установ та його значення в управлінні ризиками

Метою регуляторного контролю та нагляду за ризиками фінансових установ є забезпечення стійкості фінансової системи та захист інтересів клієнтів і вкладників. Банки, страхові компанії, кредитні спілки та інші фінансові установи працюють із великими обсягами коштів, що робить навіть незначні ризики потенційно небезпечними для економічної стабільності. Контроль сприяє ідентифікації потенційних ризиків, зокрема кредитного, ринкового, операційного та ліквідності, а також забезпечує своєчасне реагування на них.

Для початку розберемо, що таке регуляторний контроль та нагляд за банківськими фінансовими установами, а також яким чином вони здійснюються.

Регуляторний контроль та нагляд за банківськими установами — це комплекс заходів, спрямованих на підтримку стабільності банківської системи, забезпечення її відкритості та захисту прав вкладників і клієнтів. Основна відповідальність за виконання цих функцій покладається на Національний банк України й основою для цього слугують наступні нормативно-правові акти:

- *Закон України «Про Національний банк України»*, в якому визначаються повноваження Національного банку України (НБУ) як регулятора банківського сектора [43];

- Закон України «Про банки і банківську діяльність», що здійснює регулювання правових аспектів створення, функціонування та ліквідації банків [44].

Щоб здійснювати регуляторний контроль та нагляд за ризиками банківських установ, раніше, а саме до 15.06.2018 включно, діяли наступні нормативно-правові акти:

- «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» (№ 361 від 02.08.2004) [22];
- «Методичні рекомендації щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачених обставин» (№ 271 від 08.09.2008) [45];
- «Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України» (№ 460 від 06.08.2009) [46];
- «Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» (№104 від 15.03.2004) [47].

Але вже з 16.06.2018 почав діяти новий нормативно-правовий акт Національного банку України: *Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах*, затверджене постановою Правління НБУ № 64 від 11.06.2018 [34]. В документі сформульовано вимоги до створення та підтримання систем управління ризиками в банківських установах, включаючи ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і контроль ризиків, а також визначено функції керівних органів і структурних підрозділів.

Підвищення ролі ризик-менеджменту в корпоративному управлінні в рамках глобального перегляду Базельським Комітетом стандартів банківського нагляду, обумовлено аналізом наслідків світової фінансової кризи. Документ базується на:

- Рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду;
- нормах Директиви 2013/36/ЄС;
- документах Європейського банківського органу (ЕВА);

- Положеннях ЗУ «Про банки і банківську діяльність» (ст.44 та 39)
Основною метою впровадження Положення є:
- Формування комплексної культури ризик-менеджменту в банках, заснованої на принципі трьох ліній захисту;
- Підвищення інформованості членів ради банку про ризики та активне залучення її до процесу управління ризиками;
- Підвищення значущості та гарантування неупередженості й автономності підрозділів управління ризиками в банківських установах;
- Впровадження передових практик ризик-менеджменту в банківських установах.

Крім того, є ще один нормативно-правовий акт, який регулює порядок визначення банками України кредитного ризику: *Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями*, затверджене постановою Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 [48].

Також НБУ розробив документ, що враховує найкращі світові практики, а також принципи Базельського комітету щодо корпоративного управління, з метою забезпечення ефективності банківського управління, прозорості, відповідальності керівників, уникнення конфліктів інтересів і захисту прав вкладників та кредиторів: *Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України*. Рішення Правління НБУ від 3.12.2018 №814-рш [49].

Ще один документ, що застосовується в практиці нагляду за діяльністю банків, запроваджений для забезпечення стабільності роботи банків, своєчасного виконання ними зобов'язань перед вкладниками, а також для запобігання неправильному використанню ресурсів і втратам капіталу внаслідок ризиків банківської діяльності. *Це Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах*, Постанова НБУ № 88 (02.07.2019) [50].

Методи регуляторного нагляду включають превентивний контроль, пруденційний нагляд, інспекційні перевірки та санкційні заходи. Превентивний контроль охоплює встановлення вимог до капіталу, ліквідності та системи управління ризиками банків відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Базеля III. Пруденційний нагляд включає аналіз фінансової стійкості банків, оцінку ризиків і перевірку відповідності регуляторним нормам на основі поданої звітності. У разі виявлення порушень Національний банк України має право застосовувати санкції, зокрема штрафи, обмеження діяльності, запровадження тимчасової адміністрації або відкликання ліцензії банку.

Тепер перейдемо до огляду регуляторного нагляду та контролю за небанківськими фінансовими установами.

Регуляторний контроль та нагляд за небанківськими фінансовими установами — це комплекс заходів, спрямованих на державне регулювання та контроль діяльності таких організацій з метою забезпечення стабільності фінансового ринку, виконання правових норм, захисту інтересів споживачів і мінімізації системних ризиків.

Згідно Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [23], до небанківських фінансових установ належать:

- *Кредитні спілки* гідно із Законом України «Про кредитні спілки», це неприбуткова організація, утворена фізичними особами, професійними спілками чи їх об'єднаннями на кооперативних засадах для забезпечення потреб членів у взаємному кредитуванні та фінансових послугах за рахунок спільних грошових внесків [51].
- *Ломбарди* — це спеціалізована кредитна установа, що спеціалізується на наданні позик населенню під заставу рухомого майна [52].
- *Лізингові компанії* — це фінансові посередники, що займаються наданням в оренду підприємствам обладнання та інших предметів тривалого користування для виробничих потреб.

- *Довірчі (трастові) товариства* — це юридична особа з додатковою відповідальністю, яка діє як представник довіртелів майна, уклавши з ними договір про захист їхніх прав.
- *Страхові компанії* відповідно до Закону України «Про Страхування» є похідними словами від страховик, страхова організація — це фінансова установа або філія страховика-нерезидента, які мають право здійснювати діяльність із страхування на території України [53].
- *Установи накопичувального пенсійного забезпечення, або пенсійні фонди* — це спеціалізовані фінансові посередники, які на договірних засадах акумулюють кошти фізичних та юридичних осіб у цільові фонди, з яких реалізують пенсійні виплати населенню після досягнення певного віку.
- *Інвестиційні фонди* — це юридична особа, створена у формі закритого акціонерного товариства відповідно до вимог Положення «Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії», яка веде діяльність виключно у сфері спільного інвестування [54].
- Компанії та інші юридичні особи, що спеціалізуються виключно на наданні фінансових послуг.

З 1 липня 2020 року, НБУ виконує функцію регулювання небанківського фінансового ринку відповідно до закону про «спліт». Його повноваження охоплюють контроль за діяльністю страхових і фінансових компаній, кредитних спілок, ломбардів і лізингових компаній, а також запровадження вимог до управління ризиками й оцінку фінансової стійкості цих установ [55].

Для нагляду та управління ризиками НФУ здебільшого використовують такі методи, як: ризик-орієнтований підхід, поведінковий нагляд, макропруденційний нагляд; моделі регулювання, що будуються на судженнях та поєднання різних методів нагляду [56]. Макропруденційний нагляд є одним із традиційних методів оцінки що допомагає контролювати та оцінювати заходи управління ризиками та змінювати їх за потреби. НБУ використовує макропруденційний метод нагляду, як один з ключових, оскільки він позитивно впливає на економіку України.

Цікавим методом, що допомагає здійснювати ефективну та своєчасну оцінку ризиків та нагляд за ними, є метод експертної оцінки. Саме цей метод допомагає своєчасно створити та встановити систему управління ризиками, в якій можна управляти та контролювати ризики, які є притаманними для різних видів фінансових установ. Ж. В. Прокопенко у своїй роботі вказує, що доцільно створювати «Карту ризиків» для небанківських установ, адже важливо своєчасно встановити ризики, які є небезпечними для діяльності та ефективно їх зменшувати. Карта ризиків небанківських фінансових установ – це графічний та текстовий опис ризиків, які є суттєвими для установи, що розміщений на графіку, де на одній осі вказана ймовірність виникнення ризику, а з іншої – розмір втрат (рис. 1.9).

Побудова даної карти складається з таких етапів [9]:

- виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків, які впливають на установу;
- оцінка ризиків та розробка таблиці;
- побудова графіку карти ризиків установи;
- розробка заходів, які будуть спрямовані на ефективне подолання ризиків та зменшення збитків для установи.



Рисунок 1.9 – Карта ризиків діяльності небанківської фінансової установи [9]

Важливо вказати, що кожний ризик оцінюють окремо та за допомогою оцінки від 1 до 5 за двома критеріями: значення ризику (1 – ризик несуттєвий, а 5 – ризик катастрофічний) та ймовірність настання (1- ймовірність дуже низька, а 5 –

ризик реалізується). Приклад карти ризиків зображено на рисунку 1.9 [9]. Помітно що на даній карті існує чотири різні кольори, що свідчать про потребу реагування. Так, зелений колір означає, що даний ризик не є важливим та не потребує реагування на нього. А ось яскраво червоний навпаки, потребує негайного реагування, адже несе великі збитки для установи.

Окрім цього важливо, щоб НФУ також проводили оцінку своєї діяльності, тобто складали певні звіти з загального стану установи, де були вказані основні та фінансові показники діяльності. Такий метод допомагає НБУ контролювати банки, що позитивно впливає на економіку України, тобто здійснювати пруденційний нагляд. НБУ використовує макропруденційний метод нагляду, як один з ключових. Даний метод спрямований на оцінку не лише теперішнього стану фінансової системи, а й оцінювати тенденції розвитку та наглядати за ключовим в сфері НФУ, системним ризиком, тобто за ризиком, який потенційно може привести до негативних наслідків для всієї фінансової системи через неефективну роботу однієї НФУ. Ефективність макропруденційного нагляду встановлюється через кількість та якість інформації, кількості джерел інформації тощо. Після отримання інформації, важливо правильно та своєчасно її оцінити за допомогою застосування різноманітних макрофінансових змінних, адже економіка є постійно рухливою.

НБУ також впроваджує певні вимоги для НФУ з початком повномасштабної війни з росією і йде за прикладом банківської системи, яка була більш підготовленою та стійкою на початку війни. Тому Національний Банк України радить впроваджувати загальні та спеціальні (для певних груп НФУ) вимоги до стратегії управління ризиками. Ось ключові вимоги:

- відповідний розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень між учасниками системи управління ризиками, враховуючи особливості організаційно-правових форм установ;
- впроваджувати ліміти ризиків та управління ними;
- організація структури системи управління ризиками;

- впроваджувати внутрішні документи щодо управління ризиками, тобто політику управління, профіль ризиків та їх зміст;
- створення інформаційних систем управління ризиками та формування звітності;
- вимірювати ризики за допомогою моделей та інструментів [57].

Як вже вказувалось, важливо враховувати не лише загальні вимоги, а й специфічні, які є важливим для окремих видів НФУ. Так, страховики мають особливу увагу звертати на операційний, андерайтинговий, ринковий ризики та ризик ліквідності, адже саме це є їх основними небезпеками діяльності. Так само і інші види НФУ мають мати специфічні вимоги для їх основних ризиків діяльності.

Важливо, щоб установи організовували відповідний внутрішній контроль за прикладом банків. Так, банки мають контроль на трьох різних рівнях з різною відповідальністю, що дозволяє правильно розподілити контроль та покращує його ефективність. Тому НБУ пропонує НФУ також впроваджувати систему трьох рівнів внутрішнього контролю, на яких обов'язково мають бути наявні такі компоненти як: оцінка ризиків, контрольна діяльність та середовище, моніторинг ефективності системи та контроль за потоками інформації. Окрім вище згаданого, НБУ згадує про важливість організації корпоративного управління згідно його рекомендаціями, які ґрунтуються на міжнародні стандарти. Рекомендації НБУ встановлюють: принципи організації, системи органів управління та їх завдання та підходи та удосконалені підходи щодо вирішення конфліктів інтересів. Страхові компанії та кредитні спілки впроваджувати якомога краще дані рекомендації, адже саме дані види НФУ є найризикованішими в своїй діяльності.

Важливим є і поведінковий нагляд, де НБУ контролює взаємодію між фінустановою та споживачами. Пруденційний нагляд відповідає за ефективну роботу установи, а поведінковий – за дотримання та захист прав споживачів фінансових послуг. Саме дані заходи захисту прав допомагають фінансовим установам збільшувати рівень довіри серед клієнтів, тобто потенційно збільшувати їх кількість. Даний нагляд поділяється на дві групи:

- реактивний поведінковий нагляд – розгляд скарг споживачів фінансових послуг;
- проактивний поведінковий нагляд – превентивне реагування для зменшення небажаних наслідків діяльності НФУ [58].

НБУ здійснює нагляд за небанківськими фінансовими установами також через аудит, аналіз звітних даних та використання механізмів раннього попередження ризиків.

У випадках недотримання нормативів чи виникнення підвищеного рівня ризику можливе застосування санкцій, зокрема обмеження діяльності або позбавлення ліцензії.

Ключові нормативно-правові акти, на основі яких здійснюється регуляторний нагляд та контроль за небанківськими фінансовими установами, це:

- Постанова Правління НБУ від 6 березня 2022 року № 39 *"Про врегулювання діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг, небанківських фінансових груп, учасників платіжного ринку, колекторських компаній та юридичних осіб"* [59];
- Постанова Правління НБУ від 8 листопада 2023 року №143 *«Про затвердження Положення про встановлення критеріїв, за якими визначається профіль ризику надавачів фінансових послуг, їх суспільна важливість, на підставі яких визначаються наглядові дії Національного банку України»* [60];
- Постанова Правління НБУ від 29 листопада 2024 року №141 *«Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України»*. Даний документ доповнює попереднє Положення №143, уточнюючи параметри оцінки ризиків та суспільної важливості небанківських фінансових організацій [61];
- Постанова Правління НБУ від 29 грудня 2023 №199 *«Про затвердження Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг»* [62].
- Законами України "Про Національний банк України", "Про фінансові послуги та фінансові компанії" (далі - Закон про фінансові послуги), "Про

страхування" (далі - Закон про страхування), "Про кредитні спілки" (далі - Закон про кредитні спілки), "Про споживче кредитування", "Про валюту і валютні операції" (далі - Закон про валюту і валютні операції), "Про платіжні послуги" (далі - Закон про платіжні послуги).

Отже, на основі даних з наукових досліджень і нормативно-правової бази, можна сказати, що законодавство України та нормативні акти Національного банку України було створено для того, щоб ефективно здійснювати управління ризиками в банківських та небанківських фінансових установах. Регуляторний нагляд відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості й чесності у фінансовій діяльності, зміцнюючи довіру населення до фінансових установ та стимулюючи економічне зростання. Ефективний контроль допомагає визначати потенційні загрози, які можуть виникнути під час здійснення діяльності фінансової установи.

Національний банк України розробив необхідні нормативно-правові акти для результативного управління ризиками в банківських та небанківських фінансових установах. Національний банк України встановлює регуляторні вимоги до капіталу, ліквідності та управління ризиками в банківських установах. Тому ми можемо сказати, що регуляторний нагляд виступає основним елементом у забезпеченні стабільності фінансового сектору та запобігання масштабним кризам. Тому наступним кроком розглянемо, що відбувається на практиці управління ризиками в банках та страхових компаніях України.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНА ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

2.1. Практика управління ризиками в банках України

Управління ризиками в банках відіграє важливу роль у забезпеченні їх фінансової стійкості, покращенні прозорості та підвищенні довіри до банків та банківської системи в цілому, захисті інтересів як і вкладників, так і інвесторів та адаптуванні банківської системи до зовнішніх змін. В кожному банку існують власні озроблені стратегії управління ризиками, які спираються на дотримання вимог і нормативів НБУ та міжнародних рекомендацій (Базельські рекомендації, ISO, тощо). Дані стратегії ґрунтуються на індивідуальних особливостях кожного банку (масштаби та напрямки діяльності, клієнтську базу та ризик-апетиту). Мета стратегій – знизити потенційні витрати, зберегти фінансову стабільність та забезпечити ефективне управління ризиками. Тому запропоновано розглянути та порівняти дві стратегії управління ризиками різних банків, виокремити спільності та відмінності. Об'єктами для аналізу обрано АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ».

АТ КБ «ПриватБанк» — найбільший за розмірами активів український банк, зареєстрований 19 березня 1992 року. Наразі банк є державним (перейшов у державну власність у 2016 році). Впродовж багатьох років ПриватБанк займає першу сходинку в рейтингу надійності банків України. АТ «ПУМБ» - банк з приватним капіталом, який є одним з провідних в Україні. Даний банк заснований у 1991 році та входить до промислово-фінансової групи «СКМ». Обидва банки є системно-важливими.

АТ КБ «ПриватБанк» виокремлює для себе такий перелік суттєвих ризиків: кредитний, ризик ліквідності, процентний, ринковий, операційний, ризик

адекватності капіталу, комплаєнс-ризик, ризик репутації, регуляторний, геополітичний, екологічні та соціальні [63].

В свою чергу АТ «ПУМБ» виокремлює наступні ризики в своїй стратегії: кредитний, ризик ліквідності, процентний, ринковий, операційний та комплаєнс-ризик. Тому для порівняння було використано ризики, які були спільними [64].

Дані банки є різними за масштабом діяльності та формою власності, АТ КБ «ПриватБанк» є державним, а АТ «ПУМБ» - банк з приватним капіталом. Окрім цього, банки мають різні фокус-групи клієнтів, через це в них різний перелік операцій та послуг, які вони пропонують своїм клієнтам. Так, АТ КБ «ПриватБанк» націлений на фізичних осіб та на мікро-, малий та середній бізнеси. Вони акцентують увагу на цифровізацію своїх послуг у застосунку Privat24 та пропонує великий перелік роздрібних операцій. Даний банк один із перших впровадив велику кількість онлайн-послуг та надійну підтримку клієнтів. Тобто система управління ризиками фокусує свою увагу на операційному та ІТ-ризиках. А ось АТ «ПУМБ» здебільшого фокусується на середній та великий бізнеси та фінансових осіб з вищим рівнем доходу. Тобто, серед його популярних послуг є корпоративне кредитування, фінансові консультації, тощо. Через це банк звертає увагу на кредитний, ринковий та операційний ризики. Тому метою розгляду саме цих банків є порівняння стратегій банків, які відрізняються один від одного через різний перелік послуг, щоб проаналізувати, як даний показник впливає на організаційну структуру системи управління ризиками.

Важливими складовими структур управління ризиками є комітет внутрішнього аудиту, Правління Банків, ключові комітети в діяльності банків та комплаєнс. Окрім цього в даних банках схожими є і принципи, на яких ґрунтується їх стратегії управління ризиками. Через це можна сказати, що основні принципи, на яких відбувається побудова стратегій у більшості банків України є однаковими, а саме ефективність, своєчасність, структурованість, незалежність, пропорційність, прозорість, конфіденційність та інші. Дані два банки будують трирівневу систему управління ризиками, яка зображена на рис. 2.1.

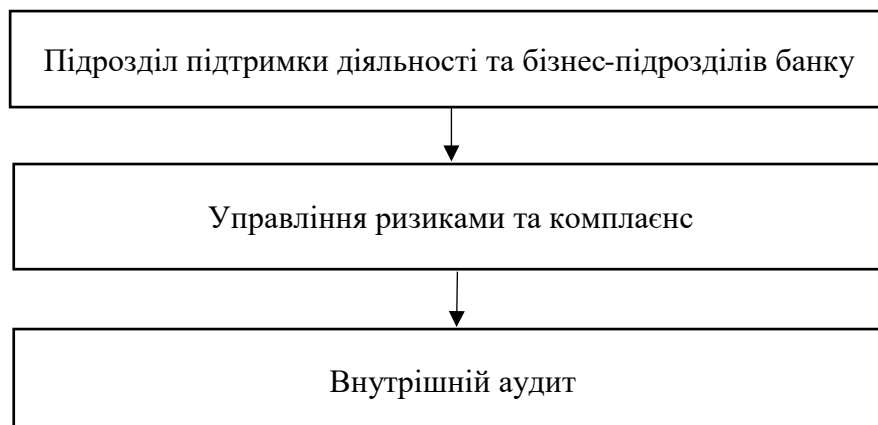


Рисунок 2.1 – Трирівнева система управління ризиками [63, 64]

Перша лінія управління будується на рівні підрозділів підтримки діяльності та бізнес-підрозділів банку. На цій лінії підрозділи несуть відповідальність, звітують про управління ризиками в банку, здійснюють первинну ідентифікацію ризиків (оцінка доцільності операцій, відповідність до внутрішніх вимог та тд) та формують рекомендації щодо заходів, які потенційно зменшують ризики для банку. Друга лінія будується на рівні блоку питань з управління ризиками та комплаєнс. Саме на цій лінії відбувається виявлення, вимірювання, моніторинг та звітування щодо усіх ризиків. А третя лінія будується на рівні внутрішнього аудиту для перевірки та контролю щодо ефективності функціонування системи управління ризиками в цілому [63, 64].

Вважається, що даний метод розподілу є ефективним, адже зменшується ризик конфлікту інтересів і забезпечується повнота управління ризиками, що позитивно впливає на роботу системи управління ризиками.

Одним з головних ризиків в діяльності обох банків є кредитний ризик. Тому для кращого розуміння та аналізу було складено таблицю з показниками двох банків щодо рівня непрацюючих кредитів за останні три роки та за дев'ять місяців 2024 року, які можна вважати показниками, що свідчать про ефективність управління кредитним ризиком в цих фінансових установах. Інформацію представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Окремі показники кредитного портфеля та непрацюючих кредитів АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ» за 2021 – вересень 2024 рр., млн грн.

Показники	Період			
	2021	2022	2023	30 вересня 2024
Обсяги непрацюючих кредитів АТ КБ "ПриватБанк", млн. грн	174 533	178 929	179 934	178 767
Обсяги непрацюючих кредитів АТ "ПУМБ", млн. грн	4 201	14 880	7 678	7 516
Обсяги кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк", млн. грн	249 621	258 532	285 836	321 349
Обсяги кредитного портфеля АТ "ПУМБ", млн. грн	59 031	60 911	66 393	69 997
Рівень непрацюючих кредитів АТ КБ «ПриватБанку», %	69,92	69,21	62,95	55,63
Рівень непрацюючих кредитів АТ «ПУМБ», %	7,12	24,43	11,56	10,74

Джерело: розроблено автором на основі [65]

З 2018 року до 1 березня 2022 року загальна частка NPL по банківській системі скоротилась до 27%. З таблиці 2.1 видно, що обсяги непрацюючих кредитів у АТ «ПУМБ» значно виріс саме у 2022 році, тобто збільшилися на 10 679 млн. грн. Негативна динаміка сталась через початок повномасштабної війни на території України, що призвело до зниження платоспроможності населення України, руйнування заставного майна та певних активів через обстріли та окупацію території, а ще зростання кількості зовнішньо- та внутрішньо-переміщених осіб. Обсяги непрацюючих кредитів за 2023 рік в даному банку зменшився вдвічі. Цікаво, що обсяги таких кредитів в АТ КБ «ПриватБанк» змінився не сильно, всього лише на близько 4,5 млн. грн, але і до війни рівень непрацюючих кредитів був значно високим, а саме близько 70%. За досліджуваний період NPV% в АТ КБ «ПриватБанк» зменшився на 14,29%, а в АТ «ПУМБ» збільшився на 3,62%, хоча варто зауважити, що у порівнянні з 2022 роком, даний банк покращив даний показник, адже його рівень зменшився на 13,69%.

Отже, спостерігається велика частка непрацюючих кредитів в загальному кредитному портфелі АТ КБ «ПриватБанк», що є негативним показником. Так, до націоналізації у 2016 році, даний банк функціонував за принципом фінансової

піраміди, адже обсяг непрацюючих кредитів складав 206,5 млрд. грн, тобто проводилась ризикована кредитна політика, тобто відсутнє управління таким важливим ризиком, як кредитний. Національний Банк провів стрес-тестування, де з'ясувалось, що обсяг коштів населення в банку становило 151,2 млрд. грн, що не вистачало для покриття збитків. Попередні власники, а саме І. Коломойський та Г. Боголюбов відмовились від докапіталізації банку, що і стало вирішальним у націоналізації. Після націоналізації, банк почали виводити зі стану банкрутства та впроваджувати систему управління кредитним ризиком. Поступово ситуація з непрацюючими кредитами почала покращуватись, незважаючи на коронавірус та повномасштабну війну [66].

Тепер перейдемо до порівнювання двох стратегій. АТ КБ «ПриватБанк» фокусується на формуванні якісного кредитного портфеля для фізичних осіб, малого та середнього бізнесів. Окрім цього, даний банк фокусується на підтримці стратегічних галузей у співпраці з урядами різних країн та міжнародними організаціями. Банк націлений на впровадженні різних програм реструктуризації та забезпеченні швидкого реагування на ринкові зміни. Банк впроваджує постійний моніторинг кредитного портфеля для ранньої ідентифікації ризиків, впроваджує єдиний ліміт для більшості своїх клієнтів як фізичних, так і корпоративних.

А ось АТ «ПУМБ» поділяє фактори, що впливають на величину кредитного ризику на індивідуальний (кредитна історія клієнта, зміна умов кредитного договору тощо) та сукупний (зовнішні фактори, такі як зміна політики НБУ, кредитної політики Банку, тощо). Банк акцентує в своїй стратегії управління ризиками свій алгоритм управління кредитним ризиком та основні цілі. В даного банку існує шість методів управління кредитним ризиком: попередження ризику (моніторинг та вивчення клієнта, відбір спеціалістів та тощо); оцінка та обчислення ризику (оцінка кредитної історії позичальника, оцінка кредитного портфеля банку та прогнозування); уникнення кредитного ризику (відмова від надання кредиту); мінімізація ризику (диверсифікація та структурування кредитів, резервування

коштів); страхування (перерозподіл обов'язків на страхову фірму) та стримування (призупинення кредитної діяльності в певних галузях, пошук нових галузей тощо).

Ризик ліквідності є дуже важливим для кожного з банку, адже визначає ризик неспроможності банку у вчасному забезпеченні своїх зобов'язань перед клієнтами. Для регулювання та контролю даного ризику НБУ застосовує два нормативи: LCR (коефіцієнти покриття ліквідності) та NSFR (чисте стабільне фінансування).

Перший норматив визначає мінімальний рівень ліквідності для забезпечення покриття чистого прогнозованого відпливу грошових коштів протягом 30 днів у стресових умовах (стрес-сценарію). Він вираховується як співвідношення високоякісних ліквідних активів до чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 днів.

Другий норматив показує мінімальний рівень стабільного фінансування, який потрібно для підтримання діяльності на горизонті одного року. Норматив NSFR впроваджується для зниження короткостроковості фондування банків, тобто спонукає банки вкладати в більш довгострокові джерела фондування (як приклад, довгострокові депозити). Він став обов'язковим для виконання з квітня 2021 року з поступовим посиленням їх показника і з 1 квітня 2025 року має бути не менше ніж 100%. Цей норматив розраховується співвідношенням обсягу наявного стабільного фінансування (сума регуляторного капіталу та зобов'язання, що зважені на коефіцієнти НБУ) та обсяг необхідного стабільного фінансування (сума активів та позабалансових пасивів, які зважені на коефіцієнти НБУ) [65]. Тому для початку проаналізуємо дані нормативи банків за 2021 - вересень 2024 рр. Результати представлені в табл. 2.2.

За даними з табл. 2.2 постерігаємо дотримання основних нормативів ліквідності двома банками за увесь період дослідження, що є позитивним. В АТ КБ «ПриватБанк» норматив LCR, а особливо LCR_{вв} значно перевищує нормативне значення (більше 100%), а це свідчить про надмірну ліквідність банку.

Таблиця 2.2 – Нормативи ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ» за 2021 – вересень 2024 рр., %

	2021	2022	2023	30 вересня 2024
LCR _{ВВ} АТ КБ "ПриватБанк",%	258,85	311,01	462,83	387,87
LCR _{іВ} АТ КБ "ПриватБанк",%	200,36	260,14	266,09	242,59
NSFR АТ КБ "ПриватБанк",%	156,57	182,24	185,21	131,07
LCR _{ВВ} АТ "ПУМБ",%	173,26	248,62	232,16	215,98
LCR _{іВ} АТ "ПУМБ",%	211,06	328,24	394,88	362,82
NSFR АТ "ПУМБ",%	126,08	148,85	191,34	168,47

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Водночас надмірний надлишок ліквідності може свідчати про те, що банки втрачають потенційно можливості своїх додаткових доходів.

Варто зазначити, що АТ «ПУМБ» мав також значний зріс даного нормативу впродовж 2022-2023 років. Це сталося через певну адаптацію до зовнішніх викликів, з якими стикається Україна впродовж досліджуваного періоду та підвищення довіри клієнтів через покращення комунікації з ними. Окрім цього, відбувається удосконалення нормативної політики НБУ, вимоги якої кожного року лише посилюються для більшої відповідності з міжнародними стандартами та полегшення контролю та моніторингу за діяльністю банків країни. Помітно, що впродовж даного періоду нормативи ліквідності мали здебільшого позитивне зростання, але рівень нормативу NSFR в обох банках потенційно може бути нижчим в кінці 2024 року, що може свідчити про недостатню стабільність у фінансуванні. Але даний норматив все одно повністю дотримується.

Отже, помітно, що обидва банки проводять ефективну політику в управлінні ризиком ліквідності. Так, АТ КБ «ПриватБанк» покращує систему управління даним ризиком шляхом удосконалення та поновлення системи оцінки ризиків. Окрім цього, даний банк дотримується Плану відновлення діяльності банку в частині заходів з фінансування у кризових ситуаціях [63]. Тобто банк збільшує свої вкладення в високоліквідні активи, збільшує депозитний портфель за допомогою

депозитів до запитання та активно інвестує в державні облігації (ОВДП). АТ «ПУМБ» створив окремий документ щодо політики управління ризиком ліквідності, де описані цілі, принципи, завдання, методи виявлення та контролю дотримання даного ризику тощо [64]. Банк здійснює схожу політику щодо залучення депозитів, як короткострокових (для підтримки LCR), так і довгострокових (для підтримки NSFR). Окрім цього, банк активно здійснює операції РЕПО (розміщення або залучення коштів під заставу ОВДП).

Важливою складовою ринкового ризику є валютний ризик, який тісно пов'язаний з процентним. З 2022 року діють вимоги НБУ щодо мінімального ринкового ризику, яка розраховується сумою обсяг різних складових даного ризику: процентного, фондового, валютного та товарного ризиків. Дані вимоги базуються на вимогах європейського законодавства та Базельського комітету. Остаточні дані вимоги увійшли в силу 1 січня 2023 року [66].

Тому важливим є проаналізувати частку депозитів та кредитів в іноземній валюті в даних банках за 2021-вересень 2024 рр для кращого уявлення ситуації управління валютним ризиком. Результати викладені в табл. 2.3.

Помітно, що загальний обсяг надання депозитів збільшився у АТ «ПУМБ» на 21 234,82 млн. грн, а в АТ КБ «ПриватБанк» на 233 206,86 млн. грн. Частка кредитів в іноземній валюті в АТ КБ «ПриватБанк» зменшилась на 5,68% у порівнянні з 2021 р., що свідчить про те, що банк зменшує частку таких кредитів для зменшення потенційних валютних ризиків, а по-друге, клієнти менше беруть кредити в іноземних валютах через побоювання коливань валютного курсу, який за період повномасштабної війни виріс на близько 55%. Але цим потенційно збільшується процентний ризик, про взаємозв'язок якого розглянемо далі. Цікавим є те, що частка кредитів в іноземній валюті АТ «ПУМБ» збільшилась за період повномасштабної війни і найбільшим даний показник сягав в кінці 2023 року, а саме у порівнянні з довоєнним періодом складав більше на 17,33%. Але за 2024 рік даний показник знову почав спадати, за 9 місяців 2024 року частка таких кредитів зменшилась на 5,91%.

Таблиця 2.3 – Частка депозитів та кредитів в іноземній валюті в АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ» за 2021 – вересень 2024 рр., %

	2021	2022	2023	30 вересня 2024
Загальний обсяг депозитів АТ КБ "ПриватБанк", млн. грн	263 567,74	390 583,16	464 132,22	496 774,60
Обсяг депозитів в іноземній валюті АТ КБ "ПриватБанк", млн. грн	70 984,53	111 324,51	127 400,11	138 020,80
Частка депозитів в іноземній валюті АТ КБ "ПриватБанк", %	26,93	28,50	27,45	27,78
Загальний обсяг депозитів АТ "ПУМБ", млн. грн	36 936,78	41 188,74	52 611,56	58 171,60
Обсяг депозитів в іноземній валюті АТ "ПУМБ", млн. грн	13 333,35	15 312,33	18 721,56	21 223,90
Частка депозитів в іноземній валюті АТ "ПУМБ", %	36,10	37,18	35,58	36,48
Загальний обсяг кредитів АТ КБ "ПриватБанк", млн. грн	249 620,69	258 531,79	285 835,71	321 349,30
Обсяг кредитів в іноземній валюті АТ КБ "ПриватБанк", млн. грн	174 753,80	179 829,86	187 796,60	206 735,84
Частка кредитів в іноземній валюті АТ КБ "ПриватБанк", %	70,01	69,56	65,70	64,33
Загальний обсяг кредитів АТ "ПУМБ", млн. грн	59 031,16	60 910,73	66 393,66	69 996,61
Обсяг кредитів в іноземній валюті АТ "ПУМБ", млн. грн	25 261,73	29 162,68	39 917,42	37 941,79
Частка кредитів в іноземній валюті АТ "ПУМБ", %	42,79	47,88	60,12	54,21

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Зауважимо, що наразі існує високий валютний ризик на ринку України, адже наявна девальвація національної валюти, тому велика частка таких депозитів та, особливо, кредитів негативно впливає на якість депозитного та кредитного портфелів відповідно. Варто зазначити, що дана тенденція щодо кредитів в іноземній валюті наражає банк не тільки на валютний ризик, а, особливо, на кредитний ризик. Адже багато позичальників мають дохід в національній валюті, тобто зменшується їх платоспроможність у погашенні валютних кредитів.

Валютний ризик проявляється й в загостренні процентного ризику, тобто дані два ризику тісно пов'язані між собою. Валютний ризик може проявлятися

через зваженість політики депозитів і кредитів в банках. В ув'язці з процентним ризиком, в умовах девальвації гривні, важливо, щоб обсяг кредитів в іноземній валюті зростав більшими темпами ніж депозитів в іноземній валюті, інакше буде наявний ріст процентного ризику. Це стається через те, що банки мають платити більше процентів у валюті, ніж потенційно можуть отримати від позичальників. І з табл. 2.3 стає зрозуміло, що у АТ КБ «ПриватБанк» наявний велика різниця між темпом приросту депозитів та кредитів в іноземній валюті, а саме темп приросту депозитів в іноземній валюті за досліджуваний період складає 48,57%, а кредитів – 15,47%. Хоч в АТ «ПУМБ» також даний показник є негативним (темп приросту депозитів в іноземній валюті складає 37,21%, а кредитів – 33,42%), але стає зрозуміло що АТ КБ «ПриватБанк» наявний більший процентний ризик, хоча обсяг кредитів в іноземній валюті більший за обсяг депозитів.

Варто проаналізувати окремі показники активів, кредитного портфелю та портфелю цінних паперів АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ» за 2021-30 вересня 2024 рр. для розуміння ситуації з процентним ризиком. Результати можна побачити в таблицях 2.4 та 2.5.

У даних табл. 2.4 спостерігається, що питома вага цінних паперів в активах банку переважає за питому вагу кредитного портфелю. Це склалось через те, що наразі наявна тенденція щодо вкладання банків в цінні папери, особливо в ОВДП та державні сертифікати НБУ. У 2022 році наявне уповільнення зростання обсягів цінних паперів через початок повномасштабної війни з росією, що змусило НБУ підняти облікову ставку з 9% до 25%, але вже з серпня 2023 року облікова ставка НБУ почала зменшуватись і на початку 2024 року складала 15%. За 2024 рік облікова ставка впала до 13,5%, але 24 січня 2025 року НБУ оголосило про підняття облікової ставки на рівень 14,5% для уповільнення інфляції, яка наявна в Україні (за результатами 2024 року – 12%). Через те, що рівень облікової ставки знову став прийнятним для банків, вони знову почали нарощувати портфель цінних паперів замість кредитного, адже він є менш ризиковим для них. Варто зазначити, що наявне певне зменшення строкових депозитів, особливо за 2023 рік, що свідчить

про те, що наявне певне збільшення процентного ризику, адже даний вид депозитів є одним з найбільш надійним джерелом активів що зменшує чутливість до змін процентних ставок. Зазначимо, що АТ КБ «ПриватБанк» значну увагу приділяє саме GАР-аналізу процентних ставок, що дозволяє виявляти та контролювати коливання в строках активів та пасивів банку, а це в свою чергу допомагає контролювати процентний ризик.

Таблиця 2.4 – Окремі показники активів, кредитного портфеля та портфелю цінних паперів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 – вересень 2024 рр.

	2021	2022	2023	30 вересня 2024
Активи банку, млн.грн	401 296	540 596	680 008	714 816
<i>Абсолютний приріст активів банку, млн. грн</i>	<i>18 771</i>	<i>139 300</i>	<i>139 412</i>	<i>34 808</i>
<i>Відносний приріст активів банку, %</i>	<i>4,91%</i>	<i>34,71%</i>	<i>25,79%</i>	<i>5,12%</i>
Кредитний портфель банку, млн. грн	94 461	171 921	226 256	223 624
<i>Абсолютний приріст кредитного портфелю банку, млн. грн</i>	<i>14 381</i>	<i>77 460</i>	<i>54 335</i>	<i>-2 632</i>
<i>Відносний приріст кредитного портфелю банку, %</i>	<i>17,96%</i>	<i>82,00%</i>	<i>31,60%</i>	<i>-1,16%</i>
Цінні папери, млн. грн	222 277	239 752	271 847	323 686
<i>Абсолютний приріст цінних паперів банку, млн. грн</i>	<i>616</i>	<i>17 475</i>	<i>32 095</i>	<i>51 839</i>
<i>Відносний приріст цінних паперів банку, %</i>	<i>0,28%</i>	<i>7,86%</i>	<i>13,39%</i>	<i>19,07%</i>
Строкові депозити, млн. грн	100615	102793	88752	93793
<i>Абсолютний приріст строкових депозитів банку, млн. грн</i>	<i>-16 572</i>	<i>2 178</i>	<i>-14 041</i>	<i>5 041</i>
<i>Відносний приріст строкових депозитів банку, %</i>	<i>-14,14%</i>	<i>2,16%</i>	<i>-13,66%</i>	<i>5,68%</i>
Кредити міжбанківські, млн. грн	26 243	103 837	134 237	114 633
<i>Абсолютний приріст кредитів міжбанківських банку, млн. грн</i>	<i>1 184</i>	<i>77 594</i>	<i>30 400</i>	<i>-19 604</i>
<i>Відносний приріст кредитів міжбанківських банку, %</i>	<i>4,72%</i>	<i>295,68%</i>	<i>29,28%</i>	<i>-14,60%</i>
Питома вага кредитного портфелю в активах, %	23,54%	31,80%	33,27%	31,28%
Питома вага цінних паперів в активах, %	55,39%	44,35%	39,98%	45,28%

Джерело: розроблено автором на основі [69,70,71]

З табл. 2.5 помітно, що обсяг строкових депозитів в АТ «ПУМБ» зростав майже весь досліджуваний період. Окрім цього, варто зазначити, що в Банку

питома вага цінних паперів в активах є меншою за питому вагу кредитного портфеля, хоча за 2023 рік наявний приріст обсягу цінних паперів на 362,03%.

Таблиця 2.5 – Окремі показники активів, кредитного портфеля та портфелю цінних паперів АТ КБ «ПУМБ» за 2021 – вересень 2024 рр.

	2021	2022	2023	30 вересня 2024
Активи банку, млн.грн	104 649	111 974	153 335	165 975
<i>Абсолютний приріст активів банку, млн. грн</i>	29 385	7 325	41 361	12 640
<i>Відносний приріст активів банку, %</i>	39,04%	7,00%	36,94%	8,24%
Кредитний портфель банку, млн. грн	55 890	47 261	56 272	68 265
<i>Абсолютний приріст кредитного портфелю банку, млн. грн</i>	16 831	-8 629	9 011	11 993
<i>Відносний приріст кредитного портфелю банку, %</i>	43,09%	-15,44%	19,07%	21,31%
Цінні папери, млн. грн	23 142	12 587	58 156	53 394
<i>Абсолютний приріст цінних паперів банку, млн. грн</i>	4 687	-10 555	45 569	-4 762
<i>Відносний приріст цінних паперів банку, %</i>	25,40%	-45,61%	362,03%	-8,19%
Строкові депозити, млн. грн	33759	30322	50641	46768
<i>Абсолютний приріст строкових депозитів банку, млн. грн</i>	7 883	-3 437	20 319	-3 873
<i>Відносний приріст строкових депозитів банку, %</i>	30,46%	-10,18%	67,01%	-7,65%
Кредити міжбанківські, млн. грн	2 803	3 491	4 214	5 138
<i>Абсолютний приріст кредитів міжбанківських банку, млн. грн</i>	1 317	688	723	924
<i>Відносний приріст кредитів міжбанківських банку, %</i>	88,63%	24,55%	20,71%	21,93%
Питома вага кредитного портфелю в активах, %	53,41%	42,21%	36,70%	41,13%
Питома вага цінних паперів в активах, %	22,11%	11,24%	37,93%	32,17%

Джерело: розроблено автором на основі [72,73,74]

З табл. 2.5 також видно, що обсяг строкових депозитів в даному банку зростає майже за весь досліджуваний період. Окрім цього, варто зазначити, що в АТ «ПУМБ» питома вага цінних паперів в активах банку є меншою за питому вагу кредитного портфеля, хоча за 2023 рік наявний приріст обсягу цінних паперів на 362,03%. Причина описана вище, тобто політика НБУ, яка заохочує банки брати ОВДП та державні сертифікати, адже вони є менш ризиковими для банків, особливо в розрізі кредитного, процентного та ризик-ліквідності. Адже даний тип

цінних паперів допомагає батькам не втратити великий обсяг доходів, адже велика кількість цінних паперів в портфелях банків рефінансується НБУ. Саме дані види цінних паперів (державні цінні папери) допомагають фінансувати дефіцит бюджету, що впливає на економіку країни деструктивно. Але АТ «ПУМБ» вже у 2024 році повернув свої політику в стимулюванні зростання кредитного портфелю, що спричиняє потенційного зростання інших ризиків, але стабілізує ситуацію з процентним ризиком. Окрім цього, банк постійно проводить оцінку впливу змін ставок на портфель активів та пасивів банку.

Отже, обидва банки збільшили обсяг портфелю цінних паперів, що не сприяє зростанню економіки України, але допомагає уникати надто ризикового кредитування, яке є звичайними реаліями України, не втрачаючи потенційно доходів. При цьому, АТ КБ «ПриватБанк» більше націлений на інвестування коштів в цінні папери, особливо в ОВДП, що зменшує кредитний, процентний ризики та ризик-ліквідності в короткостроковій перспективі, але збільшує ринковий ризик у довгостроковій. Натомість АТ «ПУМБ» демонструє більшу готовність до ризиків та продовжує збільшувати обсяги кредитного портфелю, що допомагає балансувати між дохідністю і ризиком та зберігати стійкість у довгостроковій перспективі. Банкам варто більш рішуче зменшувати частку в кредитному портфелі кредитів, виданих в іноземній валюті. Окрім цього, варто враховувати макроекономічні прогнози від НБУ та міжнародних партнерів для правильного формування стратегії управління валютним ризиком. Банкам доцільно зважено підходити до структури кредитного та депозитного портфелів відносно валютного ризику, але водночас слідкувати за тим, щоб валютний ризик не збільшував кредитний та процентний ризики.

Наступним важливим ризиком є операційний ризик, який відповідальний за ймовірність витрат та збитків унаслідок помилок та недоліків в організації внутрішніх процесів, вплив зовнішніх факторів тощо. АТ КБ «ПриватБанк» намагається використовувати збалансований підхід для мінімізації збитків від даного ризику, удосконалюючи свої продукти та процеси реалізації продуктів.

Станом на 2024 рік, банк використовує такий перелік методів та інструментів для зменшення операційного ризику:

- ключові індикатори ризику (KRI);
- сценарний аналіз;
- внутрішній та зовнішній аудити;
- аналіз та база даних усіх внутрішніх та зовнішніх, значних подій операційного ризику;
- самооцінка;
- аналіз ризику аутсорсингу;
- впровадження ІТ-рішень для покращення роботи;
- оцінка ризиків нових продуктів та подальший контроль;
- аналіз результатів перевірки.

Окрім цього, банк створив комітет з управління операційним ризиком та інформаційною безпекою, впровадив системи внутрішнього контролю, що допомагає в управлінні даним ризиком (контроль керівників за дотримання вимог НБУ та законодавства України, контроль за інформаційною безпекою та функціонування системи в цілому тощо) [63].

АТ «ПУМБ» враховує операційний ризик не тільки окремо, а й з урахуванням впливу на інші ризики, які є дотичними. Установа виокремлює такі можливі події операційного ризику:

- висока ймовірність та великі витрати – відмова від ризику (припинення ризикованої діяльності);
- висока ймовірність, але маленькі витрати – зменшення ризику (впровадження додаткових контролів та зміну певних процесів);
- низька ймовірність, але великі витрати – страхування або передача ризику;
- маленька ймовірність та маленькі витрати – прийняття ризику (продовження діяльності без будь-яких змін) [64].

Банк використовує такі підходи для виявлення ризику: щотижнева банківська консолідація подій операційного ризику; самооцінка (щорічно); щорічний розрахунок ризик-апетиту та ризик-лімітів; щоквартально проведення стрес-тестування згідно вимог НБУ; щоквартальний моніторинг ключових індикаторів ризику (KRI) та єдиний класифікатор ризиків та внутрішня база даних подій [74]. Окрім цього, використовується тестування існуючих продуктів, процесів та ресурсів на чутливість до негативного впливу факторів ризику, лімітування та страхування ризику і так далі.

Отже, управління операційним ризиком важливо для побудови репутації банків на ринку, зменшення збитків під час діяльності, оптимізації роботи відділень та інше. Помітно, що стратегії управління операційним ризиком є доволі схожими. АТ КБ «ПриватБанк» націлений на інтернет-банкінг, тому активно впроваджує IT-рішення для покращення кібербезпеки, захисту клієнтських даних та мінімізації операційних ризиків. А ось АТ «ПУМБ» хоч і впроваджує інтернет-банкінг у свою діяльність, але здебільшого націлений на більш звичні методи управління даним ризиком. І все ж, АТ «ПУМБ» описує 4 різні критерія для оцінювання операційного ризику від якого банку відштовхується у виборі метода боротьби з ним.

Ще один ризик, який стає надзвичайно актуальним у практиці банків України – це комплаєнс ризик. Згідно з Постановою НБУ № 64, створення підрозділу для дотримання норм щодо комплаєнсу є обов'язковим для усіх банківських установ [34]. Згідно цього, в кожному банку існує документ під назвою «Політика управління комплаєнс-ризиком», де визначаються мета, завдання, принципи, підходи виявлення, вимірювання тощо, перелік та формат форм звітності. Важливо, що основну базу інформації для управління цим ризиком банки беруть від працівників, зі скарг клієнтів, з бази внутрішніх подій, зі звітів внутрішнього та зовнішнього аудитів, від регулятора та контролюючих органів.

Так, АТ КБ «ПриватБанк» поділяє комплаєнс-ризик на три сфери (враховуючи ризик репутації): інституційний комплаєнс (неефективність внутрішніх процесів, порушення регуляцій та ігнорування соціальної

відповідальності); операційний комплаєнс (шахрайства; недоліки управління активами, порушення вимог своєчасності та звітності тощо) та комплаєнс професійної поведінки (порушення Кодексу поведінки). Даний банк націлений на реагуванні на стадії виникнення негативної тенденції для більшої мінімізації ризику. Знов таки, банк націлений на цифрових рішеннях щодо контролю та виявлення даного ризику. Важливо зазначити, що у банку існує централізована комплаєнс-служба. Банк розробив Санкційну політику, де визначені підходи щодо санкційного контролю, перелік осіб та інше. Варто зазначити, що АТ КБ «ПриватБанк» виконує вимоги FATCA (The Foreign Account Tax Compliance Act) – американський нормативний акт щодо протидії ухиленню від сплати податків у США. Тобто банк повинен виявляти клієнтів або кінцевих бенефіціарних власників коштів – резидентів США та надавати міністерству фінансів США цю інформацію.

АТ «ПУМБ» використовує схожі за своєю суттю методи управління комплаєнс-ризиком. Але під час оцінки рівня ризику банк бере до уваги такі показники, як: фінансовий вплив; вплив на діяльність та репутацію банку; вірогідність та оцінка засобів контролю. Банк проводить регулярне оцінювання даного ризику, спираючись на вимоги від НБУ та положень банку. Існує три рівня комплаєнс-ризиків: низький ризик (збитки складають менше 0,01% статутного капіталу); середній ризик (збитки від 0,01% до 0,1% статутного капіталу) та високий ризик (більше 0,1% статутного капіталу) [64]. Банк також потрохи впроваджує антикорупційний, санкційний, податковий та антимонопольний, як і АТ КБ «ПриватБанк» згідно дотриманням Постанов НБУ.

Особливу увагу кожний банк звертає на санкційний комплаєнс, адже з початком повномасштабної війни, із санкційними обмеженнями стикаються фінансові установи незалежно від їх масштабів. Україна впроваджує національні санкції, а ще дотримується міжнародних санкцій (впливовими є санкції ЄС, США, ООН, Великобританії та Австралії).

Для загального розуміння та візуалізації порівняння стратегій управління ризиками двох банків у підсумку було використано табличний метод. Інформацію представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняння стратегій управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ»

Критерій	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «ПУМБ»
Загальна інформація	Державний банк, який відкрив близько 1200 відділень. Банк націлений на фізичних осіб, малий та середній бізнес, а ключовими продуктами є кредитні картки, депозити, інтернет-банкінг. В структурі існує трирівнева система управління ризиками	Банк з приватним капіталом, який відкрив близько 200 відділень. Банк націлений на корпоративний сегмент та фізичних осіб, а ключовими продуктами є кредитування бізнесу, іпотека та депозити. В структурі існує трирівнева система управління ризиками
Кредитний ризик	Банк націлений на підтримці стратегічних галузей України (включаючи агросектор), через що постійно високий рівень непрацюючих кредитів. Наразі банк націлений на імplementації стратегії та оперативного плану управління проблемними кредитами. Варто зазначити, що банк має позитивні зрушення в рівні NPV, тобто його стратегія потрохи працює. Здебільшого банк використовує автоматизовані скорингові системи для оцінки кредитоспроможності клієнтів.	Так як одним з ключових послуг даного банку є кредитування, банк має сильну стратегію щодо управління кредитного ризику. Він поділяє кредитний ризик на фактори індивідуального та сукупного ризику, має 6 методів управління ризиками, після якого приймає одне із рішень: відмова від видачі, прийняття і управління чи прийняття з умовами мінімізації. Банк використовує комбінований підхід для оцінки кредитоспроможності (скорингові та експертна оцінки)
Ризик ліквідності	Дотримання Плану відновлення діяльності банку в частині заходів з фінансування у кризових ситуаціях, а ще постійне оновлення системи управління даним ризиком.	Існує окремий документ щодо Політики управління ризиком ліквідності, де описані основні цілі, завдання, методи та підходи.
Процентний ризик	Використовує метод диверсифікації, особливу увагу звертає на GAP-аналіз, що дозволяє контролювати баланс між строками активів та пасивів банку. Вкладає кошти в цінні папери, особливо в державні.	Банк проводить періодичну оцінку впливу змін ставок, реінвестує кошти. Окрім цього існує окремий документ щодо Політики управління процентним ризиком. Банк продовжує політику зростання кредитного портфелю.
Валютний ризик	Банк зменшує частку кредитів в іноземній валюті, а обсяг депозитів тримає на одному рівні.	Банк збільшує частку кредитів в іноземній валюті, а частку депозитів тримає на рівні. Активно управляє валютним ризиком

Продовження таблиці 2.6

Операційний ризик	Впровадження технологічних рішень для моніторингу ризику, впровадження штучного інтелекту для миттєвого виявлення, тобто банк націлений більше на ІТ-рішення. Має велику кількість класичних методів для зменшення ризику.	Поділ можливих подій операційного ризику на чотири критерії; велика кількість методів, що використовується для зниження ризику як під час виявлення, так і превентивно. Щорічно проводиться стрес-тестування, встановлюються граничні значення ризик-апетиту.
Комплаєнс-ризик	Є комплаєнс-служба і Санкційна політика. Поділ ризику на три складові. Контроль за допомогою ІТ-рішень. Дотримання вимог НБУ і міжнародних стандартів.	Стандартні методи управління ризиком. Поділ ризику три рівня в залежності від обсягу збитків. Відбувається регулярне оцінювання ризику, спираючись на вимоги НБУ.

Джерело: розроблено автором на основі [63,64]

Підсумовуючи результати проведеного аналізу практики управління ризиками в двох системно-важливих банках (АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ») можна зробити наступні висновки:

- багато методів управління ризиками є спільними, адже спираються на вимоги НБУ та міжнародних актів, проте стратегії управління ризиками будуть відрізнятися в кожному банку через масштабність діяльності банків, їх форму власності, основних напрямів діяльності тощо;
- через повномасштабне вторгнення росії в Україні наявна більша кількість ризиків в діяльності банків, з якими фінансові установи мають боротись шляхом оновлювання своїх стратегій управління з урахуванням змін законодавства та посилення контролю від міжнародних партнерів;
- наразі банки не лише оновлюють традиційні методи управління, але й впроваджують інноваційні рішення (ІТ-рішення, ШІ тощо).

2.2. Особливості управління ризиками в небанківських установах

Фінансова система є наймовірною важливою для ефективного зростання усієї економіки країни. І дана система складається не лише з банківських установ. До

складу фінансової системи входить і небанківські фінансові установи (НФУ), серед яких важливо виділити такі ключові класифікації: ломбарди, страхові компанії, недержавні пенсійні фонди, кредитні спілки та лізингові компанії. Так, кожному з даних видів установ притаманні свої види ризиків, які впливають на їх роботу, які були розглянуті в табл. 1.1 першого розділу.

Небанківські фінансово-кредитні установи відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до фінансових послуг, особливо для тих, хто має обмежені можливості користування традиційними банківськими продуктами та послугами. Основними напрямками їхньої діяльності є надання фінансової підтримки малому та середньому бізнесу, мікрокредитування, а також експертні консультації з фінансових питань. Фінансові послуги залишаються конкурентоспроможними та привабливими завдяки високій якості обслуговування та рівню довіри клієнтів до фінансових посередників. Їх економічна роль полягає у створенні оптимальних умов для ефективної діяльності основних учасників грошового ринку. Ключовим напрямком фінансових компаній є кредитування. У небанківському фінансовому секторі домінують установи з найбільшим кредитним потенціалом, що дозволяє їм пришвидшити розвиток ринку кредитування та скласти конкуренцію банкам.

Проте кількість НФУ з кожним роком скорочується. За даними НБУ ринок небанківських установ за 2024 рік зменшився на 244 установи і наразі складає 876 небанківських установ. Зазначимо, що з 2024 року лізингові компанії перейшли у статус фінансових компаній, тому в кінці 2024 році залишилась лише одна лізингова компанія. Найбільше зменшалась кількість фінансових компаній (включно з лізинговими), а саме на 80 установ і в кінці 2024 року складає 479 установ, що є більшою половиною усіх учасників ринку небанківських послуг. Кредитні спілки та ломбарди зменшились на 29 та 37 установ відповідно, і наразі ломбардів наявно 109 установ, а кредитних спілок – 104. Страхових компаній зменшилось на 36 установ, і наразі існує 65, а ось кількість страхових брокерів збільшилась на 11 установ. Варто зауважити, що на ринку небанківських послуг збільшилась кількість колекторських компаній і зараз складає 73 установи [75].

Зміни у кількості фінансових установ на ринку фінансових послуг України за останні 5 років продемонстровано на рисунку 2.2:

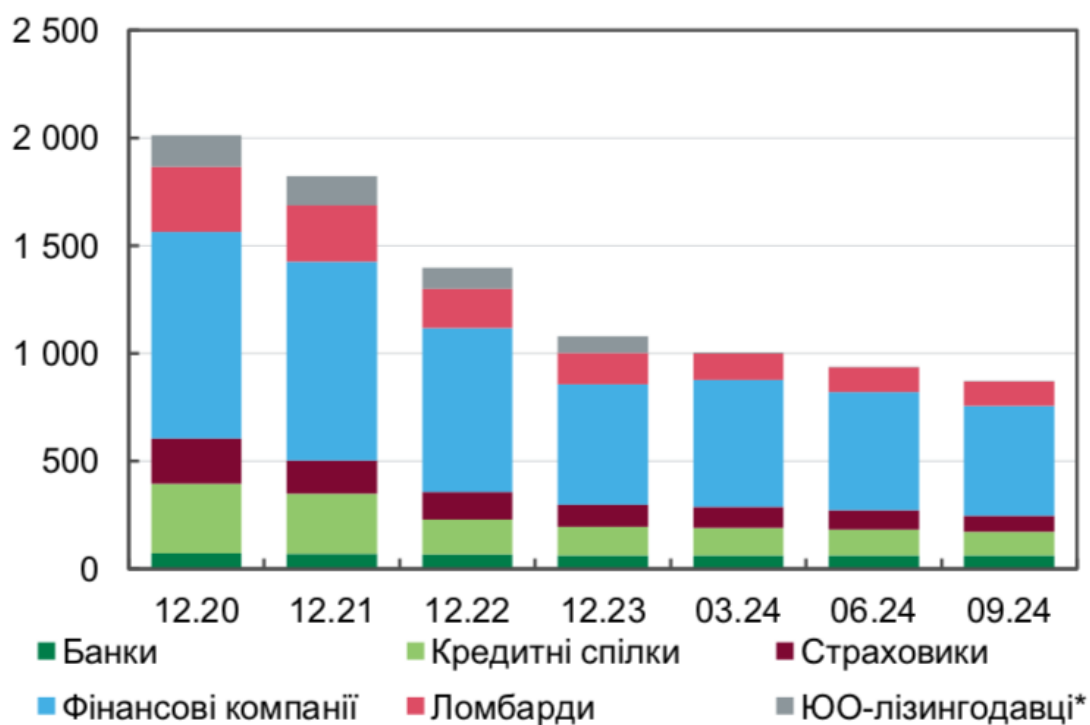


Рисунок 2.2 – Кількість фінансових установ в Україні у 2020-2024 рр.[76]

В таблиці 2.7 представлено кількість фінансових на ринку, а також їхні активи.

Таблиця 2.7 – Окремі показники діяльності фінансових установ, регулювання та нагляд за якими здійснює НБУ у 2020-2024 рр. [76]

		2020	2021	2022	2023	03.2024	06.2024	09.2024	Зміна за III квартал
Страховики	Активи, млн грн	64903	64737	70298	74412	67 284*	67 515	70 007	3.7%
	Кількість	210	155	128	101	98	90	75	-15
Кредитні спілки	Активи, млн грн	2 317	2 330	1 449	1 422	1 399	1 399	1 386	-0.9%
	Кількість	322	278	162	133	127	120	110	-10
Фінансові компанії	Активи, млн грн	186572	216406	243997	250454	300 212	265 466	282 365	6.4%
	Кількість	960	922	760	559	589	548	509	-39

Продовження Таблиці 2.7

Ломбарди	Активи, млн грн	3 854	4 289	4 101	3 839	3 650	3 865	3 977	2.9%
	Кількість	302	261	183	146	123	116	113	-3

Позитивним моментом у діяльності небанківських фінансових установ стало зростання протягом третього кварталу 2024 року на 5,3% розміру їх активів., що перевищує темпи зростання банківського сектору за цей же період. Це сприяло збільшенню їхньої частки у фінансовому секторі до 10,1%.

Слід відмітити, що всі зміни на небанківському ринку відбувались через те, що НБУ оновив вимоги до діяльності НФУ, в тому числі, щодо управління ризиками. Зокрема, у 2023 році було встановлено критерії оцінювання ступеня ризику учасника ринку небанківських фінансових послуг, до яких відносяться:

- 1) стан управління ризиками та внутрішнього контролю;
- 2) показники діяльності;
- 3) дотримання обов'язкових критеріїв і нормативів достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів і ризиковості операцій, інших показників і вимог, що обмежують ризики за операціями з фінансовими активами.

Кожен критерій оцінюється з врахуванням якісних і кількісних показників, залежно від типу учасника небанківського фінансового ринку та його особливостей. На основі оцінювання ризику за кожним критерієм учасники ринку отримують бал від "1" до "4".

Якщо учасник ринку небанківських фінансових послуг не подав до НБУ хоча б один із наступних документів: файли з показниками звітності, аудиторський звіт щодо обов'язкового аудиту фінансової та консолідованої фінансової звітності та/або звіт про надання впевненості щодо річних звітних даних у повному обсязі за будь-який звітний період у межах періоду оцінювання (з 01 жовтня до 30 вересня), йому присвоюється ступінь ризику "4" [77].

Наразі ми живемо у динамічному та конкурентному середовищі, в якому самі НФУ зіштовхуються із багатьма специфічними ризиками, тому управління ними відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективності їхньої діяльності. Відмінності у функціонуванні банківських і небанківських установ впливають на методи управління ризиками, роблячи аналіз їхньої специфіки необхідним. Особливістю управління ризиками в НФУ є *недостатність фінансових ресурсів*. У порівнянні з банками, багато небанківських установ володіють меншим капіталом, що зменшує їхню спроможність застосовувати складні фінансові інструменти для хеджування ризиків. Це стимулює НФУ знаходити інші підходи до управління ризиками, наприклад, через оптимізацію внутрішніх процесів або підвищення вимог до клієнтів.

Диверсифікація послуг відіграє важливу роль в управлінні ризиками НФУ. Наприклад, страхові компанії, кредитні спілки, фінансові організації та лізингові установи мають різні профілі ризиків, що вимагає індивідуальних підходів до їхнього управління. Для кожного типу небанківської фінансової установи характерні своєрідні ризики: страхові компанії мають справу переважно з актуарними ризиками, тоді як лізингові установи стикаються з кредитними та операційними ризиками. Тому управління ризиками потребує спеціалізованих, індивідуально адаптованих підходів для кожного типу установ.

Ще однією з ключових особливостей діяльності НФУ є їхня *висока залежність від зовнішніх умов*. Економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори значно впливають на їхню роботу. Наприклад, зростання інфляції або зміни валютних курсів можуть погіршити платоспроможність клієнтів і підвищити кредитні ризики. Тому НФУ необхідно постійно аналізувати зміни зовнішнього середовища та адаптувати свої стратегії управління ризиками.

Регуляторні зміни вимагають особливої уваги з боку небанківських фінансових установ. Установи зобов'язані дотримуватися нормативних вимог, встановлених Національним банком України. Часті оновлення нормативної бази, включаючи впровадження нових стандартів бухгалтерського обліку, фінансової

звітності чи регуляторних показників, створюють додаткові труднощі для ефективного управління комплаєнс-ризиками.

Цифровізація процесів у фінансових установах робить *технологічні ризики* одним із ключових аспектів управління в НФУ. Зростання кількості кібератак, витоків даних і технічних несправностей може завдати значної шкоди репутації та фінансовій стійкості, що збільшує рівень кібер-ризиків та ризику репутації. У зв'язку з цим небанківським фінансовим установам необхідно інвестувати в інформаційну безпеку та розвивати сучасні технологічні рішення для управління ризиками.

Розвиток культури ризик-менеджменту в НФУ є важливим етапом у побудові ефективної системи управління ризиками. Для цього необхідно проводити навчання персоналу, створювати зрозумілі внутрішні політики та налагоджувати взаємодію між підрозділами, що дозволить забезпечити комплексний підхід до вирішення ризиків.

Висока залежність від довіри клієнтів є ще однією важливою особливістю НФУ. Репутаційні ризики можуть мати вирішальний вплив на фінансову стабільність установ, оскільки їхній успіх залежить від залучення та збереження клієнтів. У зв'язку з цим управління ризиками включає роботу над формуванням і підтримкою позитивного іміджу.

В Україні управління ризиками в НФУ характеризується низкою специфічних аспектів, пов'язаних із нестабільністю економіки та особливостями регуляторного середовища. Економічні кризи, інфляція та валютні коливання створюють додаткові виклики для фінансової стійкості небанківських установ і підвищують рівень ризиків.

Українське законодавство у сфері діяльності НФУ часто змінюється. Реформи фінансового сектору, спрямовані на гармонізацію з європейськими стандартами, вводять нові регуляторні вимоги, які потребують від установ значних зусиль для адаптації. Водночас, розрив між цими вимогами та можливостями НФУ може призводити до зростання комплаєнс-ризиків.

Ще однією особливістю українського ринку є висока конкуренція серед небанківських установ, яка поєднується з низьким рівнем капіталізації більшості з них. Це змушує установи застосовувати гнучкі підходи до управління ризиками та впроваджувати інноваційні рішення для збереження конкурентоспроможності.

Також хотілось додати окремо про особливості управління ризиками в страхових компаніях. По-перше, ризик як основа бізнес-моделі, оскільки страхові компанії зосереджені на аналізі та прийнятті ризиків, тому їхні бізнес-процеси тісно пов'язані з системою ризик-менеджменту. По-друге, страхові компанії можуть робити розподіл ризику, тобто перестраховання, який дозволяє мінімізувати фінансові втрати у випадку значних страхових виплат.

Взагалі управління ризиками в страхових компаніях вимагає інтеграції з іншими бізнес-процесами компанії. Тому напрями його вдосконалення нерозривно пов'язані з процесом формування страхового портфеля, в якому ризики відіграють центральну роль. Процес управління страховим портфелем охоплює два стратегічно важливі аспекти діяльності страхової компанії: фінансовий менеджмент, включаючи саме управління ризиками, та маркетингову політику. Саме ця взаємопов'язаність створює додаткові труднощі в ухваленні рішень і формуванні ефективної стратегії управління страховим портфелем.

Як інструмент економічного управління, страховий портфель включає сукупність рішень щодо розвитку різних видів страхування в компанії. Основою цього процесу є оптимальне співвідношення ризику та прибутковості. Найбільш ризикові напрями, наприклад, страхування авіаційних ризиків, дають страховій компанії суттєві доходи завдяки підвищеним тарифам.

Водночас, виплати за страховими випадками у високоризикових сегментах можуть спричинити значні фінансові втрати для компанії. Масові страхові продукти, які характеризуються нижчими тарифами, забезпечують стабільні, хоч і не надто високі доходи, проте ймовірність катастрофічних ризиків у них значно нижча. Відтак, стратегічним завданням менеджменту страхової компанії є

побудова збалансованого страхового портфеля, що гарантує стабільний рівень прибутковості за прийняттого рівня ризику.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних учених підтверджують, що збалансований страховий портфель є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. Особливо важливою роль управління страховим портфелем стає в періоди фінансових криз та економічної нестабільності.

Регулювання структури страхових портфелів є ключовим фактором фінансової стабільності та надійності страхового ринку України. Національний банк України, виконуючи функції регулятора, впроваджує заходи для підвищення прозорості та ефективності діяльності страхових компаній. Зокрема, посилюються вимоги до якості та ліквідності активів, що покривають страхові резерви, а також забезпечується диверсифікація страхових продуктів і ризиків. Це сприяє створенню збалансованих страхових портфелів і зменшенню концентрації ризиків [78].

Крім того, регулятор впроваджує сучасні стандарти обліку страхових контрактів, зокрема IFRS 17, що забезпечує більш точне та якісне відображення фінансових результатів страховиків. Це сприяє підвищенню прозорості страхового ринку, зміцнює довіру споживачів та інвесторів [79].

Ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності страховиків відіграє управління ризиками, що ґрунтується на концепції трьох ліній захисту. Ця система охоплює внутрішній контроль, управління ризиками та незалежний аудит, що дає змогу своєчасно ідентифікувати, оцінювати й контролювати потенційні загрози.

Отже, небанківський фінансовий ринок знаходиться ще на стадії трансформації щодо покращення функціонування, що є важливим фактором для НФУ, щоб забезпечити стабільність фінансової системи, ліквідність, і, крім того, щоб заслужити довіру з боку клієнтів. Для цього необхідним є врахування усіх особливостей діяльності небанківських фінансових установ, щоб ефективно управляти ризиками, що вимагає фінансових інвестицій, розвитку корпоративної культури ризик-менеджменту та посилення регуляторного контролю.

2.3. Основні проблеми та виклики в управлінні ризиками в фінансових установах

Проблематика управління ризиками в фінансових установах існувала завжди, проте дуже гостро вона постала після кризи 2008 року. Дана фінансова криза висвітлила проблеми регуляторних та управлінських підходів у фінансових установах, акцентувавши увагу на важливості управління ризиками. Попри зусилля фінансових установ впроваджувати сучасні методи управління ризиками, ті, хто займається їх інтеграцією, зіштовхуються із значними труднощами.

Основними проблемами, з якими стикаються фінансові установи в Україні, є:

- 1) економічна нестабільність;
- 2) військові дії та геополітичні ризики;
- 3) регуляторні зміни;
- 4) низька фінансова грамотність населення;
- 5) шахрайство;
- 6) кіберзагрози.

Розглянемо кожен з цих викликів, з якими стикаються небанківські фінансові установи під час здійснення своєї діяльності в Україні. Розпочнемо з проблеми економічної нестабільності, яка є однією з головних для фінансових установ в Україні. Часті кризи, інфляційні ризики та коливання валютного курсу ускладнюють процес управління ризиками, створюючи для НФУ додаткові труднощі, пов'язані з впливом макроекономічних факторів.

Економічна нестабільність призводить до зниження платоспроможності клієнтів, що особливо відчутно для кредитних спілок і лізингових компаній, оскільки їхні клієнти нерідко втрачають здатність обслуговувати власні боргові зобов'язання, тому в даних фінансових установах гостро постає питання управління кредитним ризиком. У страхових компаній водночас збільшуються витрати на виплати через зростання кількості страхових випадків у кризові періоди

і в даному випадку страхова компанія повинна впоратись з управлінням ризику платоспроможності.

Коливання валютного курсу створюють додаткові труднощі для установ, що залежать від імпорту або співпрацюють з іноземними інвесторами. У разі відсутності заходів хеджування валютні ризики можуть призвести до значних фінансових втрат, тому в цьому випадку фінансові установи будуть мати справу з відсотковим ризиком. Крім того, інфляція зменшує купівельну спроможність клієнтів і підвищує операційні витрати для небанківських фінансових установ, тому НФУ потрібно буде знайти підхід до управління інфляційним ризиком.

В умовах економічної нестабільності регуляторні органи часто змінюють вимоги і перед фінансовими установами, що не встигли швидко адаптуватися під новими змінами, постає комплаєнс-ризик.

Також з початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року небанківські фінансові установи в Україні стикаються з серйозними викликами через військові дії та геополітичні ризики. Основними наслідками є фізичні втрати активів у зонах бойових дій, що підривають фінансову стійкість, а також обмеження можливостей надання послуг через втрату доступу до клієнтів у цих регіонах. Постає та сама проблема, що клієнти через втрату доходів не мають можливості сплачувати за своїми борговими зобов'язаннями.

Попередньо вже частково згадувалась проблема регуляторних змін, тому розглянемо дану проблему більш детально. Зміни у законодавстві створюють необхідність перегляду внутрішніх політик та процедур, що потребує значних витрат часу та ресурсів. Впровадження нових стандартів звітності або вимог до капіталізації часто спричиняє затримки в операційній роботі.

Варто підкреслити, що постійні зміни у нормативно-правовій базі перешкоджають ефективному довгостроковому плануванню. НФУ витрачають значні ресурси на моніторинг і адаптацію до нових регуляторних вимог, що може негативно позначитися на ефективності управління іншими ризиками. Регуляторні вимоги нерідко не враховують специфіку діяльності різних видів НФУ, що

збільшує адміністративне навантаження. Наприклад, вимоги, розроблені для банків, можуть бути малоефективними або складними для застосування в діяльності в страхових компаніях чи в кредитних спілках.

Короткі терміни впровадження змін є ще однією суттєвою проблемою в діяльності НФУ. Відсутність достатнього часу для імплементації змін, що відбулись нормативно-правовій базі, у діяльність фінансової установи, що в результаті збільшує рівень комплаєнс-ризиків.

Іншою проблемою в управлінні ризиками НФУ є низька фінансова грамотність населення. Чимало клієнтів не володіють базовими знаннями про фінансові послуги фінансових установ, зокрема кредити, страхування чи лізинг, що в результаті призводить до неефективного використання чого?. Наприклад, клієнти можуть переоцінювати свою платоспроможність при оформленні кредитів, що підвищує ризик неповернення боргу. Також брак знань у клієнтів про роботу фінансових установ значно ускладнює процес укладання договорів. Це часто призводить до суперечок через нерозуміння умов угод або несподівані витрати для клієнтів, що негативно впливає на репутацію НФУ. Низький рівень фінансової грамотності часто створює сприятливі умови для шахрайських схем. Люди нерідко стають жертвами фінансових махінацій, що негативно впливає на загальну довіру до фінансового сектору.

Наступною проблемою в управлінні ризиками в фінансових установах є шахрайство, що може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат. Прогалини у внутрішніх системах безпеки часто використовуються злочинцями для здійснення махінацій, таких як фальсифікація документів, створення фіктивних угод або крадіжка даних клієнтів. Особливу вразливість демонструють страхові компанії, які часто стикаються з фальшивими заявками на страхові виплати. Шахрайство з боку позичальників, які надають недостовірні дані про свою платоспроможність або використовують кредитні кошти не за призначенням, є суттєвою проблемою для кредитних спілок і лізингових компаній. Це збільшує кредитний ризик і ускладнює роботу установ.

Наступна проблема – це кіберзагрози, пов’язані з попередньою проблемою. Запровадження цифрових фінансових послуг відкриває кіберзлочинцям додаткові можливості, включаючи використання фішингу, злам облікових записів і проведення шахрайських операцій для викрадення коштів або персональних даних. Такі дії здатні суттєво знизити рівень довіри клієнтів до установи. Кіберзагрози у вигляді кібератак спричиняють не лише фінансові ризики, у вигляді збитків фінансової установи, але й створюють серйозні репутаційні ризики, адже клієнти очікують від фінансових установ високого рівня безпеки. Фінансові установи можуть бути вразливими через недостатню технічну оснащеність або нестачу кваліфікованих фахівців у сфері кіберзахисту.

Також у світовій практиці в управлінні ризиками фінансових установ однією з ключових проблем, визначених у дослідженнях Зенона Адамса та Ганьчжин Ванга, є вплив ефектів перенесення, або побічні ефекти («spillover effects»). *Побічні ефекти* — це обставини, за яких одні економічно важливі події провокують виникнення інших, попри те, що їхній зв’язок може бути неочевидним. Попри те, що консолідоване управління ризиками покращує координацію між підрозділами та забезпечує ефективне впровадження методів для управління різними ризиками, воно не вирішує проблем, викликаних побічними ефектами [80].

Томас Беррі-Штольцл та Цзінь Сюй зазначають, коли фінансова установа має широкий спектр продуктів у своєму портфелі, то втрати та ризики, пов’язані з одним із продуктів, можуть негативно позначитися й на інших продуктах у портфелі. Хоча консолідований підхід до управління ризиками сприяє стандартизації процесів, він не усуває проблему побічних ефектів, через що люди не завжди можуть ефективно ідентифікувати й управляти всіма ризиками.

Також процес управління ризиками стає складнішим через зростання кількості проблем, пов’язаних із загрозами кібербезпеки. З одного боку, технології та цифрові інновації активно впроваджуються банками та фінансовими установами для підвищення ефективності своєї діяльності, але з іншого боку, вони супроводжуються значними викликами у сфері кібербезпеки. Особливо в умовах

технологічного прогресу, коли злочинці та хакери значно вдосконалили свої методи обходу заходів безпеки компаній та зламу систем. Розвиток фінтех-компаній ще більше посилив цю проблему, оскільки їхня діяльність передбачає значну кількість онлайн-транзакцій, що збільшує ризики в сфері кібербезпеки. Таким чином, фахівці з управління ризиками в цих установах часто зіштовхуються з викликами через нездатність оптимально використовувати технології для результативного управління та пом'якшення ризиків.

Кіберзагрози фінансової установи є частиною технологічного ризику, оскільки діяльність фінансових установ тісно пов'язана з автоматизованими системами, тому такі ризики можуть суттєво впливати на їхню стабільність. Тому в результаті технологічний ризик є частиною операційного ризику, що передбачає ймовірність фінансових втрат, викликаних внутрішньою неефективністю, технічними труднощами чи вплив зовнішніх факторів.

Однією з найпоширеніших проблем, з якою стикаються відповідальні за управління ризиками у фінансових установах, є пошук балансу між витратами на управління ризиками та ефективністю впроваджуваних процесів. Посилення конкуренції у фінансовому секторі та вимоги дотримання регуляторних норм спричинили необхідність скорочення витрат. Працівники фінансових установ стикаються з труднощами, намагаючись досягти ефективності в процесах, які вони впроваджують, і водночас контролювати зниження основних витрат.

Регулятори та спеціалісти з управління ризиками у фінансових установах часто стикаються із проблемами, пов'язаними з вимогами регуляторних органів та питаннями комплаєнсу. Після глобальної фінансової кризи було ухвалено численні нормативно-правові акти, спрямованих на забезпечення захисту фінансових установ і зацікавлених сторін. Відповідальні особи за управління ризиками, зіштовхуються з викликами та проблемами, пов'язаними із дотриманням регуляторних стандартів та вимог. Прикладом цього є Закон Додда-Франка, що встановлює регуляторні вимоги стосовно компенсацій керівників, корпоративного управління та діяльності осіб, залучених до великих своп-операцій із цінними

паперами [78]. Одне з положень закону, під назвою «відмова від виплат», призвело до численних судових позовів проти фінустанов. Таким чином, дотримання регуляторних вимог залишається складною проблемою для спеціалістів, які є відповідальними за управління ризиками у фінансових установах.

Хоча різні закони та нормативні акти залишаються важливою проблемою для управління банківськими ризиками, Леронг Лу звертає увагу на те, що фінансові установи стають дедалі більш міжнародними, що в результаті лише збільшує кількість правових і регуляторних викликів, які перед ними постають. Деякі міжнародні банки, серед яких Bank of Credit and Commerce International (BCCI), Deutsche Bank і Standard Chartered Bank та інші, опинилися під звинуваченнями у справах, пов'язаних із відмиванням грошей. Ці події створили додатковий тиск на фінансові установи, вимагаючи від них належного контролю при проведенні глобальних транзакцій. Відповідно, це ще одна проблема в управлінні ризиками для ризик-менеджера. Дотримання міжнародних стандартів і законодавства ускладнює процес проведення глобальних транзакцій, знижуючи їхню ефективність [80].

Наведене підтверджує, що працівники фінансових установ стикаються з численними викликами та проблемами, намагаючись ефективно здійснювати управління ризиками у своїх установах.

Далі розглянемо окремі проблеми в управлінні ризиками в банківських установах України, що постали останнім часом.

Управління ризиками в Україні, як і в міжнародній практиці, розглядається у контексті управління капіталом та прибутковістю. Із розвитком бізнесу в умовах підвищеної конкуренції, а це відбувається навіть, не дивлячись на війну в країні, зростає необхідність у детальній оцінці фінансової ефективності операцій і підвищенні рівня обслуговування клієнтів. Це спричинило те, що зростання вимог до бізнесу під час воєнного стану в Україні, супроводжувалося виходом нових технологічних запитів на зовсім інший рівень. До них належать:

- комплексний підхід до обліку прибутковості операцій із врахуванням ризиків;

- управління ризиками з урахуванням специфічних потреб окремих структурних підрозділів банку;
- визначення співвідношення ризиків і прибутковості для аналітичного обліку окремих угод;
- забезпечення користувачів банківських підрозділів доступом до спеціалізованих платіжних систем;
- високі вимоги до якості даних.

Усі ці проблеми формуються на фоні впровадження міжнародних стандартів у сфері фінансового обліку та управління ризиками, що значно змінює управлінські пріоритети. Очевидно, що загальноприйняті у банківській сфері облікові схеми не здатні впоратися з вирішенням нових викликів.

Міжнародні фінансові установи, такі як Світовий банк, Банк міжнародних розрахунків та Базельський комітет з банківського нагляду, посилено зосереджуються на вирішенні проблем управління та контролю фінансових ризиків. Базельський комітет у своїх “Основних принципах ефективного банківського нагляду” наголошує на потребі впровадження банківських інформаційних систем для точного вимірювання, моніторингу та управління фінансовими ризиками.

Протягом тривалого часу ІТ-відділи українських банків зосереджувалися на вирішенні завдань створення базової управлінської звітності та консолідації даних із слабо пов’язаних автоматизованих банківських систем (ABS). Зростання вимог бізнес-підрозділів призвело до використання банківських інформаційних систем для вирішення аналітичних завдань, які потребують сучасних методологічних підходів. Ці завдання охоплюють:

- Впровадження інструментів клієнтської аналітики, таких як сегментація бази даних, оцінка кредитоспроможності, аналіз життєвого циклу клієнтів і визначення їхньої прибутковості;
- обчислення трансфертних цін;

- розрахунок ключових показників ризику, включаючи очікувані та неочікувані втрати, чутливість фінансових інструментів до змін факторів ризику та інше.

Необхідно, щоб ці завдання відповідали регуляторним вимогам до розрахунку достатності капіталу (Базель II, Базель III), а також із стандартами МСФЗ для оцінки фінансових інструментів на основі ринкових чи модельних даних. Реалізація значних обчислювальних вимог стала результатом функціонування банківських інформаційних систем. Ця функціональність виходить за межі автоматизованих банківських систем (ABS) і включає стратегічну підтримку управління, аналіз прибутковості, фінансове управління, консолідацію, управлінський облік, бюджетування і ризик-менеджмент.

Ключовою метою управління банківськими ризиками також є досягнення оптимального балансу між прибутковістю, безпекою та ліквідністю в процесі управління активами та пасивами. Ефективне управління банківськими ризиками повинно включати процеси від моніторингу до комплексної оцінки ризиків. Рівень ризику визначається конкретною подією і змінюється залежно від змін, які відбуваються у навколишньому середовищі. Це спонукає банк визначати своє місце на ринку, аналізувати ризики подій, переглядати відносини з клієнтами, оцінювати якість активів і пасивів та коригувати свою політику ризик-менеджменту.

Як зазначалось, управління ризиками в банківській діяльності включає прогнозування, оцінку ймовірності та масштабу ризиків, а також розробку і впровадження дій для запобігання чи мінімізації втрат. Це, в свою чергу, включає створення стратегії ризик-менеджменту та політики прийняття рішень, яка дозволяє банку ефективно використовувати всі можливості і підтримувати ризики у встановлених та контрольованих межах.

Значна частина наукових робіт зосереджена на розробці методології оцінки фінансових ризиків та систем інформаційного забезпечення. Сучасні технології, що поєднують штучний інтелект, обчислювальну математику і статистику, пропонують революційні підходи до оцінки ризиків і організації інформаційної

підтримки. Це сприятиме впровадженню інтегрованого підходу до управління фінансами та ризиками.

Управління ризиками – це ключовий процес для кожного банку. Методичні підходи та інформаційне забезпечення цього процесу суттєво варіюються залежно від ступеня розвитку банку. По-друге, якість інформаційного забезпечення для управління ризиками напряму залежить від рівня розвитку аналітичної системи банку. А основні напрямки вдосконалення управління, як банківськими та небанківськими фінансовими ризиками буде розглянуто в наступному розділі, який буде присвячений саме цьому питанню.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

3.1 Сучасні підходи та технології в управлінні ризиками в фінансових установах

В умовах глобалізації та технологічного прогресу, управління ризиками у фінансових установах стало стратегічно важливим завданням. На сьогоднішній день існує чимало підходів та сучасних технологій для управління ризиками в фінансових установах, у даному дослідженні розберемо наступні:

- Регуляторні технології (RegTech);
- Інтеграція штучного інтелекту (ШІ), а також машинного навчання (МН);
- Автоматизація та роботизація процесів (RPA);
- Використання Big Data;
- Технології кібербезпеки;
- Хмарні технології (Cloud Technology);
- Агентне моделювання (Agent-Based Modeling);
- Розвиток внутрішньої культури управління ризиками;
- Стрес-тестування.

Розпочнемо з *регуляторних технологій (RegTech)*. Це інструменти, розроблені з метою забезпечення контролю за виконанням регуляторних вимог у фінансових установах [81]. На сьогоднішній день такими нормативними вимогами є Базель IV, або повна його назва “Базельський комітет з банківського нагляду”. В даному документі викладено методичні рекомендації щодо регулювання діяльності банків. Базель IV містить пропозиції щодо змін до міжнародних стандартів банківської діяльності, затверджених у 2016–2017 роках і відомих як Базельські

угоди про капітал. Регулятори відзначають, що ці зміни є заключним етапом реформи Базель III, ухваленої ще у 2010–2011 роках. Базельський комітет з банківського нагляду характеризує ці зміни як “завершальний етап реформи”. Ритики реформи, зокрема представники банківського сектору, вказують, що Базель IV передбачає суттєве збільшення капіталу і має сприйматися як окремий етап реформ [82].

В Україні початок розвитку регуляторних вимог почалось ще у 2019 році, коли Національний банк України разом із Світовим банком працювали над проєктом “Концепція розвитку НБУ в напрямку RegTech”. Проєкт Концепції створено в рамках реалізації “Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року”, “Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року” та “Стратегії Національного банку до 2025 року” [81].

Описані підходи повинні допомогти з проблематикою регуляторних змін і відповідно з комплаєнс-ризиком. Дана регуляторна технологія допоможе слідкувати за виконанням нормативно-правових вимог і відповідно знизити рівень комплаєнс-ризиків. Автоматизація процесів допоможе до швидкої адаптації фінансової установи до змін.

Штучний інтелект (ШІ) – це галузь інформатики, що розробляє машини з інтелектуальними здібностями для виконання завдань, для виконання яких зазвичай необхідні інтелектуальні здібності людини [83].

Машинне навчання – це методологія штучного інтелекту, яка поєднує технологічні рішення та концепції для розробки алгоритмів, здатних до самонавчання на основі даних [84].

Штучний інтелект у сфері управління ризиками передбачає застосування сучасних технологій, таких як алгоритми машинного навчання, обробка природної мови та аналітика даних, для ідентифікації, оцінки та усунення ризиків у різних сферах. Це стосується фінансових, операційних ризиків, кіберзагроз та комплаєнс-ризиків [76]. Штучний інтелект забезпечує ефективну оцінку ризиків через обробку великих обсягів даних із різноманітних джерел. Він дозволяє виявляти

закономірності, аномалії та потенційні загрози, які залишаються поза увагою традиційних підходів. Такий підхід значно підвищує швидкість і точність ідентифікації ризиків, сприяючи впровадженню проактивних стратегій управління.

Отже, штучний інтелект та машинне навчання забезпечують детальний аналіз великих масивів даних, дозволяючи фінансовим установам точно ідентифікувати приховані ризики, а також прогнозувати їх. Інтеграція ШІ та МН надає фінансовим установам можливість мінімізувати ризики й одночасно підвищити ефективність управління, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Автоматизація та роботизація процесів (RPA) – це технологія автоматизації бізнес-процесів базується на застосуванні програмних роботів (ботів) або цифрових працівників, створених за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Автоматизоване звітування про ризики установи забезпечує формування звітів у реальному часі, використовуючи дані про потенційні ризики, їхню ймовірність та можливі наслідки. Цей процес виконується автоматично за допомогою сучасних інструментів, що усуває потребу в ручній роботі та мінімізує ризик помилок.

Використання RPA дозволяє ефективніше працювати з великими даними, знижуючи ризики, пов'язані з людським фактором, а також забезпечувати швидкість і точність виконання операцій. Наприклад, HSBC Holding впровадив RPA для аналізу ризиків у процесі кредитування, що призвело до скорочення часу обробки заявок на 60%, а кількість помилок стала мінімальною.

Big Data (великі дані) – це технологія, що дозволяє опрацьовувати значний обсяг структурованих і неструктурованих даних, які збираються з різних джерел і оновлюються в режимі реального часу. Фінансові установи використовують Big Data для аналізу поведінки клієнтів, моніторингу транзакцій, прогнозування ризиків, управління операційними ризиками та для стрес-тестування [85]. На практиці, аналітика великих даних допомагає банківським установам:

- *Проводити аналіз доходів і витрат клієнтів*, оскільки банки мають доступ до значного обсягу даних про доходи та витрати своїх клієнтів. Аналізуючи

цю інформацію, фінансова установа може визначити, чи збільшилися або зменшилися доходи, які джерела були стабільними, а також розподіл витрат і використані клієнтом канали для здійснення операцій. На основі цього аналізу банки ухвалюють обґрунтовані рішення щодо продовження кредиту, оцінки ризиків або виявлення інтересу клієнта до інвестицій чи додаткових вигод.

- *Оцінювати ризик та запобігати шахрайству.* Аналітика великих даних в банківській сфері може використовуватися для оцінки ризиків при торгівлі акціями або при перевірці кредитоспроможності заявника позики. Аналіз великих даних також допомагає банкам справлятися з процесами, які вимагають перевірки відповідності, аудиту та звітності. Це спрощує операції та зменшує накладні витрати.

Так, наприклад, світовий лідер JP Morgan активно застосовує Big Data для управління ризиками кредитного портфеля, прогнозуючи ймовірність дефолту та виявляючи клієнтів із підвищеним рівнем ризику.

Кібербезпека – це процес захисту комп'ютерів, мереж, програмного забезпечення, ключових систем і даних від можливих кіберзагроз [86].

У сучасному світі цифрових технологій фінансові установи піддаються зростаючій кількості кіберзагроз, таких як шахрайство, атаки на інфраструктуру та витоки даних. Кібербезпека є важливим інструментом в управлінні ризиками, забезпечуючи захист фінансових систем і даних клієнтів.

Застосування систем ШІ дозволяє виявляти аномалії та ідентифікувати потенційні загрози ще до їхнього виникнення. Регулярний аудит безпеки й оновлення програм знижують уразливість систем, а навчання персоналу та клієнтів кібергігієні є важливою складовою запобігання кібер-ризикам.

Bank of America використовує інноваційну систему моніторингу кіберзагроз, яка базується на AI. Дана система обробляє мільярд транзакцій щодня, дозволяючи банку оперативного виявляти підозрілі дії.

Хмарні технології (Cloud Technology) – це інфраструктура та сервіси, які забезпечують зберігання, обробку й управління даними з використанням інтернету. Управління ризиками у фінансових установах значно спрощується завдяки хмарним технологіям, які забезпечують гнучкість, ефективність і можливість масштабування при роботі з великими даними. Ці технології підвищують продуктивність, надають доступ до передових рішень та допомагають фінансовим установам оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Goldman Sachs, американський банк, який є одним із найбільших інвестиційних банків у світі, застосовує хмарні технології для аналізу великих даних у своїх моделях оцінки ризиків.

Агентне моделювання (Agent-Based Modeling) – це підхід імітаційного моделювання, який фокусується на вивченні систем, де функціонування залежить від поведінки та взаємодії окремих суб'єктів (агентів), а не від загальних правил. Цей метод застосовується в фінансових установах для аналізу ризиків, викликаних ринковими змінами, і для моделювання наслідків таких змін у системі.

Розвиток внутрішньої культури управління ризиками – це комплексний підхід, який забезпечує усвідомлення всіма співробітниками важливості ризиків і залучає їх до процесів ідентифікації, оцінки та управління.

Нестача узгодженості в методах управління ризиками може стати причиною втрати довіри через неналежний рівень обслуговування клієнтів, недотримання регуляторних вимог або виникнення кризових моментів. Впровадження культури управління ризиками допомагає уникнути цих проблем завдяки забезпеченню прозорості та відповідності стандартам.

Стрес-тестування – це підхід до аналізу стійкості банків і фінансових установ у ситуаціях економічної або ринкової нестабільності. Завдяки цьому методу фінансові установи можуть визначити потенційні загрози, оцінити масштаби втрат і запровадити заходи для зниження ризиків.

Стрес-тестування допомагає фінансовим установам справлятися з економічною нестабільністю, а також різними непередбачуваними ситуаціями

такими як, війна. Завдяки тому, що НБУ проводило стрес-тестування за різними сценаріями, враховуючи військові дії та економічні кризи, це дало змогу вчасно виявити вразливі аспекти в балансах банків і розробити плани дій для реагування.

Створення навчальних платформ з фінансової грамотності для населення. Це дозволить підвищити фінансову грамотність населення щодо діяльності банківських і небанківських фінансових установ, а також продуктів та послуг, що надають фінансові установи.

Отже, всі ці інновації є справжнім технологічним проривом, який здатен суттєво ефективізувати процес управління ризиками на різних його ланках від стратегічного управління до оперативного моніторингу та реагування. Застосування Big Data, штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну та автоматизованих систем аналізу ризиків, а також RegTech-рішень, дає фінансовим установам змогу суттєво покращити прогнозування, пришвидшити обробку інформації та підвищити рівень безпеки від можливих загроз.

Проте, зрозуміло, що цих інноваційних технологій фінансові установи повинні не лише переглянути свої підходи до ризик-менеджменту у відповідності до сучасних трендів, а й здійснити значні інвестиції в цифрову трансформацію. Це передбачає оновлення технологічної інфраструктури, впровадження потужних аналітичних платформ, посилення захисту від кіберзагроз і підготовку фахівців з управління ризиками.

Але все це є не просто важливим – це життєво необхідна умова для підвищення рівня ефективності управління ризиками в фінансових установах України в сучасних реаліях. Враховуючи сучасні виклики, жорсткіші регуляторні вимоги та динамічний розвиток технологій, фінансовий сектор має не лише адаптуватися, а й проактивно розвивати інноваційні рішення, що сприятимуть його стабільності, зростанню та зміцненню довіри клієнтів.

3.2 Пропозиції з вдосконалення ризик-менеджменту фінансових установ в Україні

Після огляду підходів та технологій в управлінні ризиками в фінансових установ, також хочемо надати пропозиції щодо вдосконалення ризик-менеджменту в фінансових установах, що ведуть свою діяльність на території України. Пропонуємо, щоб процес управління ризиками у фінансових організаціях базувався на стандартизованих підходах, передбачених такими стандартами, як Базель IV. Вдосконалена система управління ризиками призвела до значних змін у стандартах і процедурах, що позитивно вплинули на бізнес-напрями, включаючи іпотечне кредитування та високоякісні позики. Тому пропонується, щоб фахівці, які займаються управління ризиками у фінансових установах, адаптували ці стандартизовані процедури під систему управління ризиками власної організації та фокусували свою увагу на їхньому дотриманні. На рівні відділів ці стандарти ризик-менеджменту можна поєднати з політиками та практиками. Водночас піднімалося питання про те, що консолідована практика управління ризиками у фінансових установах може супроводжуватися певними труднощами. Ризик-менеджери можуть інтегрувати стандартизовані підходи, визначені рамковими документами, такими як Базель IV, з локальними політиками підрозділів.

Ризик-менеджерам фінансових установ також пропонується приділяти увагу технологічним інноваціям, спрямованих на вдосконалення існуючих практик. Застосування новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), надає фінансовим організаціям можливість здійснювати симуляції та детальний аналіз даних, що сприяє підвищенню якості аналізу та управління ризиками.

Також штучний інтелект можна впровадити для автоматизації внутрішнього аудиту, зокрема для забезпечення відповідності нормативним вимогам. Крім того, використання чат-ботів і голосових помічників сприяє ефективнішій взаємодії з

клієнтами, мінімізуючи операційні помилки. Крім того, ШІ допомагає прогнозувати ризики через аналіз минулих випадків і створення сценаріїв розвитку подій.

ШІ відіграє важливу роль у забезпеченні кібербезпеки, дозволяючи виявляти загрози, зокрема спроби злому чи викрадення даних. Однак його впровадження потребує значних вкладень у модернізацію інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, етичні питання, такі як захист конфіденційності даних і запобігання упередженості алгоритмів, залишаються пріоритетними.

Прикладом є британський універсальний банк “Barclays Group”, який запровадив агентне моделювання для аналізу загальної системної поведінки шляхом моделювання і вивчення дій кожного окремого агента. “Barclays Group” залучив компанію з розробки програмного забезпечення “Simudyne” для підвищення якості аналізу ризиків та інтеграції технологій, що покращують управлінські практики. Як було зазначено раніше, технологічні зміни провокують виникнення ризиків кібербезпеки для фінансових організацій, тому пропонуємо фахівцям з ризик-менеджменту приділяти цим питанням особливу увагу. Залучення третіх сторін може значно вдосконалити технологічний потенціал фінансових установ, що забезпечить більш ефективне та продуктивне управління ризиками.

У цьому контексті цікавим також є досвід P2P-кредитування, яке набирає все більшої популярності завдяки низці привабливих якостей даної моделі, оскільки це є зручним та досить швидким способом одержання коштів саме для клієнтів, водночас зваженим на ризики. Позичальникам не треба проходити важкий та довгий процес схвалення для отримання кредитів, як у традиційних банках. Досить заповнити онлайн-заявку на платформі і саме рішення приймається ледве не відразу. Привабливість P2P платформ полягає, в тому числі, у їх прозорості - відкритості доступу до інформації про позичальників та в зрозумілих умовах угоди. Платформи P2P кредитування мають надавати доступ до інформації позичальників

інвесторам, щоб вони мали можливість оцінити рівень ризику, а також інші параметри, наприклад, як: процентні ставки, строки погашення та інше. При цьому, P2P-платформи пропонують доволі конкурентні умови як позичальникам, так і кредиторам і мають високий рівень кіберзахисту, який базується на таких чинниках, як: шифрування даних, двохфакторна аутентифікація, система виявлення шахрайства, а також резервні копії та відновлення. На рахунок шифрування даних, то всі дані, які передаються та зберігаються на платформах, мають бути зашифровані за допомогою певних методів шифрування. Двохфакторна аутентифікація забезпечує додатковий ступінь захисту від несанкціонованого доступу до особистих кабінетів користувачів. Система виявлення шахрайства надає новітні рішення для виявлення підозрілої активності та можливості та здійснювати належну протидію. А резервні копії і відновлення захищають дані від втрати

Ще одна пропозиція стосується необхідності зосередження фахівців із ризик-менеджменту на виявленні та управлінні новими ризиками, які з'являються у фінансовому секторі. “McKinsey & Company”, міжнародна компанія, що надає послуги у сфері менеджмент-консалтингу та зосереджена на стратегічному плануванні й управлінні, у своєму аналізі підкреслює, що фінансові установи стикаються з новими ризиками, зокрема бізнес-модельними ризиками, загрозами кібербезпеки та ризиками зараження (“contagion risks”). Наприклад, Asia-Pacific Bank зробив некоректні припущення щодо моделей відсоткових ставок, тому зазнав втрат у розмірі близько \$4 мільярдів. Таким чином, фінансовим установам пропонується зосередитися на безперервному аналізі та виявленні нових ризиків, які можуть вплинути на їхню діяльність. У попередньому розділі було зазначено, що фінансовий сектор зазнає змін, зокрема через зростання фінтех-компаній та збільшення обсягу міжнародних транзакцій. Зважаючи на ці зміни, фінансовим установам необхідно забезпечити здатність до ідентифікації та управління всіма ризиками. Фахівцям з управління ризиками слід постійно здійснювати дослідження для виявлення можливих нових ризиків і розробляти ефективні практики для їх

управління. Також вважаємо за необхідне посилити процес відбору персоналу, корпоративну культуру фінансової установи за допомогою різноманітних тренінгів та заходів, удосконалити організаційну структуру підрозділів з управління шляхом введення нових посад, які будуть відповідальні за окремі напрямки, зокрема надання не формалізованого, а конкретно ризик-орієнтованого підходу до розвитку комплаєнсу і комплаєнс-культури в фінансових установах України. На жаль, комплаєнс-ризик ще відчутно недооцінений в Україні і ця ланка управління ризиками суттєво відстає, особливо в порівнянні з більш розвиненими країнами.

Одним із раніше зазначених викликів у пункті 2.3 є збільшення витрат, пов'язаних із впровадженням та підтримкою процесів управління ризиками. Для фінансових установ, які намагаються скоротити операційні витрати, пропонуємо зосередитися на впровадженні автоматизованих систем контролю ризик-менеджменту. Застосування автоматизованого контролю у сфері управління ризиками є значною перевагою, оскільки мінімізує людське втручання і, відповідно, знижує ймовірність помилок у процесі, що відповідно знижує рівень операційного ризику. Або, наприклад, слід розвивати фінансову установу відповідно до розвитку існуючих фінансових технологій на ринку, тобто намагатися цифровізувати якомога більшу кількість внутрішніх процесів фінансової установи. За даними аналізу WNS, індійської міжнародної компанії, яка спеціалізується на управлінні та оптимізації бізнес-процесів, банки та фінансові установи щороку зазнають втрат у розмірі близько \$15 мільярдів через шахрайські дії. Для ефективного управління ризиками цим фінансовим установам було рекомендовано інтегрувати більше 500 автоматизованих контролів. Наприклад, Королівський банк Шотландії, впроваджуючи автоматизовані контролі, також зосередив свої зусилля на зміцненні внутрішньої культури управління ризиками. Ця культура зосереджена на поєднанні контролю та чітко визначених стандартних процесів, спрямованих на управління ризиками. Команди в банку забезпечуються необхідними повноваженнями та умовами, які дозволяють усім залученим учасникам дотримуватися необхідних практик.

До того ж, комплаєнс-культура є дуже важливою для ефективного управління ризиками фінансової установи, а також підтримки довіри з боку населення та регулятора ринку. Комплаєнс-культура передбачає активну залученість керівництва у створенні етичного середовища. Керівництво фінансових установ повинно бути прикладом зразкової поведінки та забезпечувати дотримання комплаєнс-принципів на всіх рівнях. Це допомагає формувати відповідальне ставлення до ризиків і покращувати репутацію установи.

Отже, фахівцям у сфері ризик-менеджменту пропонуємо впроваджувати автоматизовані контролю разом із формуванням відповідної комплаєнс-культури для досягнення найкращих результатів фінансової установи.

Підсумовуючи зазначимо, що світ постійно змінюється і відповідно змінюється безпека та технології фінансових установ, тому ризик-менеджмент не може не змінюватись, а отже, майбутнє управління ризиками у фінансових установах за симбіозом сталих перевірених парактик, сучасних технологій і підходів управління як «старими», так і новими ризиками фінансових установ.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми кваліфікаційної магістерської роботи узагальнено та розвинуто теоретико-методичні положення управління ризиками в фінансових установах, розглянуто виклики та визначено проблеми, з якими стикаються фінансові установи при управлінні ризиками, запропоновано сучасні методи та підходи в ризик-менеджменті фінустанов та надано пропозиції щодо його вдосконалення. За результатами дослідження зроблені висновки, які згідно з поставленої мети дають можливість вирішити основні завдання роботи:

За результатом вивчення наукових поглядів різних вчених щодо походження понять «ризик», «управління ризиками», «ризик-менеджмент», встановлено, що поняття «ризик» бере свої витoki ще з давніх часів, а сам ризик-менеджмент почав активно розвиватись в другій половині ХХ століття, виділено чотири ключові етапи його становлення та розвитку.

За результатом вивчення різних підходів до класифікації ризиків фінансових установ визначено основні ризики, притаманні діяльності фінустанов: кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни процентної ставки, ринковий ризик, валютний ризик та операційно-технологічний ризик. Також встановлено, що всі ризики поділяють на зовнішні та внутрішні, мають свою специфіку і потребують ретельного вивчення, моніторингу і контролю, застосування специфічних інструментів і методів управління.

Аналіз наукових підходів до розуміння управління ризиками фінустанов дозволив розкрити його суть і виділити особливості в управлінні. Зокрема, доведено, що в ризик-менеджменті доцільно виділяти три основні напрямки:

- Перший, що пов'язаний із створенням комплексу заходів, сфокусованих на запобіганні та мінімізації ризиків.
- Другий, що спрямований на зниження негативних наслідків, які здатні викликати ризики організації.

- Третій, що стосується можливості отримувати в ризикових ситуаціях додатковий прибуток або інші економічні вигоди.

Встановлено, що прийнято виділяти п'ять етапів ризик-менеджменту:

1. Ідентифікація ризику з одночасною визначенням ймовірності реалізації та величини наслідків.
2. Створення стратегії ризик-менеджменту з метою зменшення ймовірності реалізації ризику та скорочення можливих несприятливих наслідків.
3. Вибір методів та інструментів керування ідентифікованого ризику.
4. Управління ризиком.
5. Аналіз результатів і вноситься коригування в ризик-стратегію.

Визначено, що існує 4 основні стратегії управління ризиками: 1) уникнення ризиків; 2) перенесення ризиків; 3) зниження збитків; 4) прийняття ризику.

За результатом аналізу наукових підходів і практики управління ризиками в фінансових установах, визначено основні методи та інструменти управління ризиками в банках та небанківських фінансових установах. До основних методів управління ризиками в банках належать: методи уникнення ризиків та методи прийняття ризиків, що в свою чергу включають в себе такі групи, як методи мінімізації банківських ризиків, методи самостійної протидії ризиків банків та методи трансферу ризиків банківської діяльності. До основних методів передачі банківських ризиків належать: страхування, продаж активів та сек'юритизація, хеджування, договори гарантії та поруки, лізинг, консорціуми та паралельні кредити, факторинг.

Виділено і систематизовано спільні і специфічні методи управління ризиками у діяльності НФУ. Визначено, що до основних методів управління ризиками страхової компанії належать: страховий андеррайтинг, перестраховання, резервування, диверсифікація, лімітування та хеджування фінансових ризиків.

Аналіз нормативно-правового забезпечення та практики регулювання і нагляду НБУ за діяльністю фінустанов в контексті управління ризиками показав,

що для нагляду та контролю в сфері управління ризиками, центральний банк переважно користуються такими методами, як: ризик-орієнтований підхід, поведінковий нагляд, макропруденційний нагляд; моделі регулювання, що будуються на судженнях та поєднання різних методів нагляду. Визначено основні вимоги, які встановлює Національний банк України до банків і НФУ під час війни. Встановлено, що застосування в управлінні ризиками «карти ризиків», дозволяє своєчасно виявити ті з них, які є найбільш небезпечними для діяльності НФУ та ефективно їх зменшувати. Підкреслено і обґрунтовано, що регуляторний нагляд за діяльністю фінустанов є важливим позитивним аспектом в управлінні ризиками як банків, так і небанківських фінансових установ.

За результатом аналізу практики управління ризиками в банках України, що здійснено на матеріалах двох системно важливих банків (АТ КБ «Приватбанк» та АТ «ПУМБ»), зроблено ряд висновків про стан і тенденції в сучасному банківському ризик-менеджменті в Україні. Зокрема, виявлено і доведено:

- хоча стратегії управління ризиками банків дещо відрізняють у зв'язку з особливостями їх діяльності і клієнтурою, багато методів управління ризиками є спільними, адже спираються на вимоги НБУ та міжнародні стандарти;
- банки мають різні ризик-апетити, проте у цілому, нормативи всіх ризиків дотримуються і мають позитивну тенденцію, як і інші показники, що характеризують досліджувані ризики, тому стан управління ризиками в обох досліджуваних банках можна оцінити як якісний;
- в умовах повномасштабного вторгнення росії, перед банками України постало більше ризиків і підвищився їх рівень, тому фінустанови мають оновлювати свої стратегії та політики управління ризиками і застосовувати новий інструментарій з урахуванням змін вітчизняного законодавства, міжнародних стандартів та у зв'язку з посиленням контролю від міжнародних партнерів;
- наразі банки України вже оновлюють традиційні методи управління ризиками і впроваджують інноваційні рішення і технології (ІТ-рішення, ШІ тощо).

За результатом вивчення практики управління ризиками в фінансових установах України небанківського типу, з'ясовано ключові його особливості на даному етапі, а саме: недостатність фінансових ресурсів, що негативно впливає на управління ліквідністю, слабка диверсифікація послуг, що сприяє підвищенню рівня всіх ризиків, висока залежність НФУ від впливу зовнішніх умов функціонування, часті регуляторні зміни, низький рівень культури ризик-менеджменту та висока залежність від рівня довіри клієнтів.

За результатом практичного аналізу було визначено основні проблеми та виклики, з якими стикаються фінансові установи в Україні й у світі. Окремо вказано на виклики, з якими стикаються банки України при проведенні своєї діяльності під час воєнного стану.

Основними проблемами в управлінні ризиками в фінансових установах України є:

- економічна нестабільність;
- військові дії та геополітичні ризики;
- регуляторні зміни, а саме проблеми, пов'язані з вимогами регуляторних органів та питаннями комплаєнсу;
- низька фінансова грамотність населення;
- шахрайство;
- кіберзагрози;
- «побічні ефекти»;
- пошук балансу між витратами на управління ризиками та ефективністю впроваджуваних процесів;
- проблеми належного контролю при проведенні глобальних транзакцій.

На підставі виявлених проблем, обґрунтовано напрями їх вирішення і запропоновано заходи з вдосконалення управління ризиками в фінансових установах України. У цьому контексті розглянуто сучасні підходи та технології

управління ризиками, серед яких найбільш перспективними для застосування в ризик-менеджменті фінустанов України, виділено:

- регуляторні технології (RegTech) ;
- інтеграція штучного інтелекту (ШІ), а також машинного навчання (ML);
- автоматизація та роботизація процесів (RPA);
- використання Big Data;
- технології кібербезпеки;
- хмарні технології (Cloud Technology);
- агентне моделювання (Agent-Based Modeling);
- розвиток внутрішньої культури управління ризиками і комплаєнс-культури;
- стрес-тестування.

Особливу увагу скеровано на такі аспекти як: зважене використання стандартизованих підходів, передбачених стандартами нагляду Базель IV; інтенсифікація автоматизації бізнес процесів задля зниження людського чинника і підвищення їх ефективності, активне використання технологій штучного інтелекту в аналізі і оцінці ризиків, що сприяє підвищенню якості аналізу та всього управління ризиками; підвищення уваги до розвитку корпоративної етики і культури, в контексті ризик-менеджменту і комплаєнсу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
2. Ricardo D. The beginning of political economy and taxation. 470 с. [Електронний ресурс] URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/33310> (дата звернення: 02.08.2024)
3. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. 540 с. [Електронний ресурс] URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf> (дата звернення: 02.08.2024)
4. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
5. Управління банківськими ризиками : навч. посіб. / Л. О. Примостка, П. М. Чуб, Г. Т. Карчева та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2007. – 600 с.
6. Управління банківськими ризиками [Електронний ресурс] : підручник / [Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Примостки ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2018. - 536, [1] с.
7. Охрименко І.Б., Ярошенко С.С. Сучасні реалії прояву та управління процентним ризиком банку в Україні. Наукові інновації та передові технології (Серія «Економіка»). 2022. № 8(10). с. 258-268. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-258-268](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-258-268) (дата звернення: 05.06.2024)
8. Білошапка В.С., Охрименко І.Б. Регуляторний та комплаєнс-контроль в управлінні операційним ризиком банку. «Актуальні питання у сучасній науці (Серія Економіка)»: журнал. 2023. № 1(7) 2023. С. 12-34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)) (дата звернення: 06.06.2024)

9. Прокопенко Ж. В., Особливості управління ризиками діяльності небанківських фінансових установ. *Ефективна економіка*. 2020. №3.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/89.pdf (дата звернення: 07.06.2024).
10. Савчук В. Ризик-менеджмент. – К.: Лабораторія, 2024. – 304 с.
11. Пехник А. В., Кройтор А. В., Завгородня Ю. В. Теорія ризику: історія та сучасні підходи. *Актуальні проблеми політики*. 2019. № 63. С. 33–47.
URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/63_2019/5.pdf (дата звернення: 08.06.2024).
12. Долінський Л. Б., Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. – Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. – 132 с.
13. Гросул В. А. Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення, та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 59–64.
URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1020/989> (дата звернення: 09.06.2024).
14. Мілль Дж. Основи політичної економії: у 2-х т. - С.: Прогрес, 1980. 129 с.
15. Кузьмін, О. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці / [Олег Кузьмін, Василь Глібчук] / *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. № 4. - С. 92-101.
16. Кузьмін О., Глібчук В. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці *Вісник THEU*. Економіка підприємства. 2008 р., № 4. С. 94-95.
17. Root F.V.S. Business abroad and political risk.– Business. Winter, 1968.
18. Risk Management and insurance, Seventh Edition / C.Artur Williams, Michael L. Smith, Peter C/ Young. – McGraw, 1995. – 680 p.
19. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
20. Про об'єкти підвищеної небезпеки : Закон України від 18.01.2001 № 2245-III : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (дата звернення: 11.06.2024).

21. Про затвердження Порядку застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України : Наказ Всі міжнар. док. від 01.02.2023 № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-23#Text> (дата звернення: 20.06.2024).
22. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Нац. банку України від 02.08.2004 № 361 : станом на 02.08.2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text> (дата звернення: 20.06.2024).
23. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 22.06.2024).
24. Марич М.Г., Марич А.В. Банківські ризики та система управління ними. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 23. Ч. 3. С. 84–88. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/3/22.pdf.
25. Кочетигова Т.В., Алейнік А.Ю. Сутність та класифікація банківського ризику. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 715–718. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/140.pdf>.
26. Лисенок О. В. Критичний аналіз та проблеми класифікації банківських ризиків / О. В. Лисенок // *Формування ринкової економіки. Міжвід. наук. зб. заснов. у 1992 р. – Вип. 15 / Відп. ред. О. О. Беляєв. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 241 – 249.*
27. Беспалова А.Г. Управління ризиками страхової компанії. *Фінанси, облік, банки*. 2019. No 1 (24). С. 8–16. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/172.pdf&ved=2ahUKEwivxqyi9vqKAxVvHhAIHagTK8IQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw2bhSon5cnEAQ3yXuo5rcS4>. (дата звернення: 23.06.2024).

- 28.Бонба І. І. Ризики діяльності страхової компанії. Zenodo. 2019.
URL: <https://zenodo.org/records/3551220> (дата звернення: 23.06.2024).
- 29.Національний банк України. Біла книга "Майбутнє регулювання кредитних спілок". Київ, 2020. 26 с.
URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_KS_2020.pdf?v=5&utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 05.07.2024).
- 30.Peter S.rose, Sylvia C. Hudgins - Bank Management and Financial Services. McGraw-Hill Higher Education, 2006 - 722 с.
31. Henny Van Groening and Sonja Brajovic Bratanovic, 2020. ‘ Bank Risk Analysis (4th Edition), World Bank Publishing - Books, World Bank Group, Number 33860.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/eadba8eb-7bc0-55e7-a50c-bed1f6e597b2/download> (дата звернення: 15.07.2024).
- 32.Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посіб./ С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
- 33.Пернарівський, О. В. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків [Текст] / О. В. Пернарівський // *Вісник Національного банку України*. – 2004. – № 4. – С. 44–49.
- 34.Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Нац. банку України від 11.06.2018 № 64 : станом на 1 січ. 2025 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 17.07.2024).
- 35.Методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах. С. 24.
URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Guidelines_risk_management_ps.pdf (дата звернення: 19.07.2024).
- 36.Політичний ризик. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Політичний_ризик (дата звернення: 20.07.2024).

37. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
38. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT).
39. Глухова В. І., Крот Л.М. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. № 54.
40. Петришин О.Т. Роль андеррайтингу у страхуванні. URL: <https://www.conf.inem.lviv.ua/thesis/s3/Petryshyn.pdf>. (дата звернення: 21.07.2024).
41. Організаційно-правові аспекти міжнародної страхової діяльності. Система електронного забезпечення навчання ЗНУ. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/721457/mod_resource/content/0/Лекція%204%20Перестраховання%20на%20міжнародному%20ринку.pdf#:~:text=Основними%20характеристиками%20перестраховання,%20які%20визначають,договору%20перестраховання;%20другою%20стороною%20за. (дата звернення: 24.07.2024).
42. Цебрій, Р. І. Оцінка кредитного ризику кредитних спілок і методи його зниження / Р. І. Цебрій, Р. В. Руська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль : Економічна думка. Сер. Економіко-математичне моделювання. – 2003. – №13. –С. 65-69.
43. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 25.07.2024).
44. 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: 25.07.2024).

45. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачених обставин : Постанова Нац. банку України від 08.09.2008 № 271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0271500-08#Text> (дата звернення: 25.07.2024).
46. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України : Постанова Нац. банку України від 06.08.2009 № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09#Text> (дата звернення: 26.07.2024).
47. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків" : Вказівки Нац. банку України від 15.03.2004 № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text> (дата звернення: 26.07.2024).
48. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Нац. банку України від 30.06.2016 № 351 : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 26.07.2024).
49. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. Рішення Правління НБУ від 3.12.2018 No814-рш URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text> (дата звернення: 27.07.2024).
50. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, Постанова НБУ № 88 від 02.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text> (дата звернення: 29.07.2024).
51. Про кредитні спілки : Закон України від 20.12.2001 № 2908-III : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2908-14#Text> (дата звернення: 11.08.2024).

52. Гроші та кредит: підручник / М.І. Савлук, А.М. Мороз, І.М. Лазепко, М.Ф. Пуховкіна, І.В. Шамова, Н.Г. Заболотна, О.А. Брегед; за наук. ред. М.І. Савлука. К.: КНЕУ, 0211. 592 с.
53. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text> (дата звернення: 12.08.2024).
54. Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії : Указ Президента України від 19.02.1994 № 55/94 : станом на 15 берез. 2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55/94#Text> (дата звернення: 12.08.2024).
55. Нагляд за ринком небанківських фінансових послуг. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks#:~:text=3%201%20липня%202020%20року,ломбардів%20та%20інших%20фінансових%20компаній.> (дата звернення: 14.08.2024).
56. Єсімов С. С.. Нагляд за діяльністю небанківських фінансових установ. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 82: ч. 2. С. 152–157. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/05/26-1.pdf> (дата звернення: 17.08.2024).
57. Національний банк України. Якими будуть системи управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління на небанківському ринку – стартує громадське обговорення. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/yakimi-budut-sistemi-upravlinnya-rizikami-vnutrishnogo-kontrolyu-ta-korporativnogo-upravlinnya-na-nebankivskomu-rinku--startuye-gromadske-obgovorennya> (дата звернення: 19.08.2024).
58. Овдій Ю. Регулювання ринкової поведінки учасників фінансового ринку: міжнародний досвід та поточний стан в Україні. 19.06.2019 р. URL: https://expla.bank.gov.ua/expla/news_0076.html. (дата звернення: 21.08.2024).

59. Про врегулювання діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг, небанківських фінансових груп, учасників платіжного ринку, колекторських компаній та юридичних осіб, які отримали ліцензію на надання банкам послуг з інкасації : Постанова Нац. банку України від 06.03.2022 № 39 : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0039500-22#Text> (дата звернення: 22.08.2024).
60. Про затвердження Положення про встановлення критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від здійснення діяльності учасниками ринку небанківських фінансових послуг, їх суспільна важливість : Постанова Нац. банку України від 08.11.2023 № 143 : станом на 3 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0143500-23#Text> (дата звернення: 25.08.2025).
61. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України : Постанова Нац. банку України від 29.11.2024 № 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-24#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
62. Про затвердження Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг : Постанова Нац. банку України від 29.12.2023 № 199 : станом на 29 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0199500-23#Text> (дата звернення: 11.01.2025).
63. Стратегія управління ризиками. Київ. 38 с. URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
64. Політика управління ризиками в АТ «ПУМБ». Київ, 2024. 54 с. URL: <https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/корпоративне%20управління%20політика%20управління%20ризиками.pdf> (дата звернення: 26.12.2024)
65. Офіційний сайт Національного банку України / Офіційний сайт Національного банку України. bank.gov.ua. Отримано з <https://bank.gov.ua>

66. Економічна правда. "Приватбанк" був фінансовою пірамідою - НБУ. Економічна правда.
URL: <https://pravda.com.ua/news/2017/07/12/627010/> (дата звернення: 26.11.2024).
67. Національний банк України. Упроваджуються нормативи ліквідності LCR та NSFR для банківських груп. Національний банк України.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjuuyutsya-normativi-likvidnosti-lcr-ta-nsfr-dlya-bankivskih-grup>. (дата звернення: 24.01.2024).
68. Національний банк України. Упроваджено вимоги до розрахунку банками мінімального розміру ринкового ризику. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjeno-vimogi-do-rozrahunku-bankami-minimalnogo-rozmiru-rinkovogo-riziku>. (дата звернення: 15.11.2024).
69. Річна звітність АТ КБ «Приватбанк» станом на 31 грудня 2021 року
URL: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf?_gl=1*51z2w*_gcl_au*MTA4Nzg3MTIxMS4xNzM1OTQyMjM2LjEzMjQ5ODQxNDUuMTczNjExNjU5MS4xNzM2MTE2OTU1*_ga*NjAwNDk2MTMyLjE3MzU5NDIyMzY.*_ga_C7N2L9YCQ9*MTczNzU4MDM3Ny41LjEuMTczNzU4MDQxNi4yMS4wLjA (дата звернення: 10.12.2024).
70. Річна звітність АТ КБ «Приватбанк» станом на 31 грудня 2022 року
URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf?_gl=1*1o47uzw*_gcl_au*MTA4Nzg3MTIxMS4xNzM1OTQyMjM2LjEzMjQ5ODQxNDUuMTczNjExNjU5MS4xNzM2MTE2OTU1*_ga*NjAwNDk2MTMyLjE3MzU5NDIyMzY.*_ga_C7N2L9YCQ9*MTczNzU4MDM3Ny41LjEuMTczNzU4MDQwNS4zMjU4LjA (дата звернення: 10.12.2024).
71. Річна звітність АТ «ПУМБ» станом на 31 грудня 2021 року
URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність_fuib_21fs_u_isa_with%20signatures.pdf?v=638018659905849369 (дата звернення: 10.12.2024).

- 72.Річна звітність АТ «ПУМБ» станом на 31 грудня 2022 року
URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність_fuib_22fs_u_isa_with%20signatures.pdf?v=638187983750048055 (дата звернення: 17.12.2024).
73. Звітність АТ КБ «Приватбанк» станом за 9 місяців 2024 року URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність_ifrs_fs%20iiiq%202024_ukr.pdf?v=638658168835184569 (дата звернення: 18.12.2024).
- 74.Фінансова звітність АТ "ПУМБ" за 2023 рік. Київ : ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», 2024. 78 с.
URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__fuib_23fs_u_isa_ukr.pdf?v=638497404704089380 (дата звернення: 18.12.2024).
- 75.Національний банк України. У грудні 2024 року 21 небанківську установу виключено з реєстрів, п'ять – включено до реєстрів. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-grudni-2024-roku-21-nebankivsku-ustanovu-viklyucheno-z-reyestriv-pyat--vklyucheno-do-reyestriv> (дата звернення: 27.01.2025).
- 76.Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Листопад 2024 року.
URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9 (дата звернення: 20.12.2024).
- 77.Олександра Кознова. Нацбанк визначив критерії ризику для небанківських фінустанов | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України.
URL: https://biz.ligazakon.net/news/223513_natsbank-viznachiv-kriter-riziku-dlya-nebankvskikh-fnustanov(дата звернення: 21.12.2024).
- 78.Національний банк України. Біла книга "Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні". Київ, 2020. 27 с.
URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.01.2025).

79. Ключові тенденції страхового ринку України у 2023-2024 роках. Упевнений рух до Європейського Союзу - НАСУ. НАСУ - НАСУ. Асоціація страховиків. Страхування. Показники діяльності страховиків. URL: https://www.nasu.com.ua/klyuchovi-tendencziyi-strahovogo-ryнку-u/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.01.2025).
80. Possible Challenges and Recommendations for Risk Managers in Financial Institutions. Academic Journal of Science and Technology. 2024. Vol. 10, no. 3. P. 192–194. URL: https://www.researchgate.net/publication/380170820_Possible_Challenges_and_Recommendations_for_Risk_Managers_in_Financial_Institutions (date of access: 17.11.2024).
81. SupTech та RegTech в Україні: що це таке та як відбувається впровадження технологій Нацбанком - International Financial Club "BANKIR". International Financial Club "BANKIR". URL: <https://bankir.kiev.ua/suptech-ta-regtech-v-ukraini-shcho-tse-take-ta-iak-vidbuvaietsia-vprovadzhennia-tekhnologij-natsbankom/> (дата звернення: 15.12.2024).
82. Учасники проєктів Вікімедіа. Basel IV – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Basel_IV (дата звернення: 16.12.2024).
83. Учасники проєктів Вікімедіа. Штучний інтелект – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Штучний_інтелект (дата звернення: 17.12.2024).
84. Машинне навчання: що це, його методи, типи, які завдання вирішує та приклади застосування ML на практиці | De Novo. Провайдер хмарних сервісів та технологій IaaS, PaaS, ЦОД в Києві та Україні. URL: <https://denovo.ua/resources/what-is-machine-learning> (дата звернення: 17.12.2024).
85. Що таке Big Data та приклади застосування Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу.

URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (дата звернення: 19.12.2024).

86. Що таке кібербезпека? - Web Academy Media. Web Academy Media.

URL: <https://web-academy.ua/blog/stati/what-is-cybersecurity#:~:text=Кібербезпека%20–%20це%20захист%20комп'ютерів,клієнтів%20і%20відповідати%20нормативним%20вимогам.> (дата звернення: 20.12.2024).

87. Матвієнко М.Р., Охрименко І.Б. Проблеми управління ризиками в фінансових установах України та шляхи їх вирішення. Матеріали Міжнар. науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, облік та управління: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» [Електронний ресурс]. –Тампере: Фінляндія, 2025. URL:<https://www.economics.in.ua/p/achive.html>

88. Матвієнко М.Р. Новітній фінансовий сервіс Р2Р як найсучасніша методика кредитування. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: Зб. Матеріалів VIII Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. с. 647-649.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ризики, які притаманні небанківським фінансовим установам [9]

Небанківська фінансова установа	Ризики
Страхова компанія	<p>Бухгалтерський ризик; Ризик фінансової стійкості (ризик достатності капіталу); Ризик платоспроможності; Валютний ризик; Ризик ліквідності; Ризик конкуренції; Ризик, пов'язаний із державними органами; Недостатність тарифів щодо збитковості страхового портфеля; Фінансові ризики, у т. ч. кредитний, процентний, валютний; Неотримання платежів, передбачених договорами; Позови у відповідь; Недостатність страхових резервів, кумуляція збитків; Інфляційний ризик; Управлінські помилки; Зміна законодавчої бази.</p>
Недержавні пенсійні фонди	<p>Бухгалтерський ризик; Ризик фінансової стійкості (ризик достатності капіталу); Ризик платоспроможності; Валютний ризик; Ризик ліквідності; Недосконалість використовуваних технологій; Зміна вартості фінансових інструментів; Демографічний ризик; Ризик конкуренції; Ризик, пов'язаний із державними органами; Позови у відповідь; Інфляційний ризик; Управлінські помилки; Нечітке державне регулювання; Зміна законодавчої бази.</p>
Ломбарди	<p>Бухгалтерський ризик; Ризик фінансової стійкості (ризик достатності капіталу); Ризик платоспроможності; Валютний ризик; Ризик ліквідності; Ризик конкуренції; Ризик, пов'язаний із державними органами; Фінансові ризики, у т. ч. кредитний, процентний, валютний; Ризик, пов'язаний із державними органами; Ризик, пов'язаний із державними органами;</p>

Продовження Додатку А

	<p>Фінансові ризики, у т. ч. кредитний, процентний, валютний; Неотримання платежів, передбачених договорами; Позови у відповідь; Недостатність страхових резервів, кумуляція збитків; Інфляційний ризик; Управлінські помилки; Зміна законодавчої бази; Ризик отримання краденого предмета; Ризик отримання підробленого предмета; Високий ризик пограбувань.</p>
Кредитні спілки	<p>Бухгалтерський ризик; Ризик фінансової стійкості (ризик достатності капіталу); Ризик платоспроможності; Валютний ризик; Ризик ліквідності; Ризик конкуренції; Ризик, пов'язаний із державними органами; Кредитний ризик; Процентний ризик; Валютний ризик; Неотримання платежів, передбачених договорами; Позови у відповідь; Недостатність резервів, кумуляція збитків; Інфляційний ризик; Управлінські помилки; Зміна законодавчої бази</p>
Лізингові компанії	<p>Бухгалтерський ризик; Ризик фінансової стійкості (ризик достатності капіталу); Ризик платоспроможності; Валютний ризик; Ризик ліквідності. Ризик конкуренції; Ризик, пов'язаний із державними органами; Кредитний ризик; Кредитний ризик контрагенту; Ризик концентрації на одного лізингоодержувача або групу; Ризик знецінення вартості предмета лізингу; Процентний ризик; Валютний ризик; Неотримання платежів, передбачених договорами; Позови у відповідь; Недостатність страхових резервів, кумуляція збитків; Інфляційний ризик; Управлінські помилки; Зміна законодавчої бази.</p>