

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

Факультет фінансів

Кафедра банківської справи та страхування

галузь знань
спеціальність

07 «Управління та адміністрування»
072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

освітньо-професійна програма
Форма здобуття освіти: Очна (денна)

«Управління фінансовим бізнесом»

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Операційна діяльність банку в умовах воєнного стану»

здобувача Рибаківної Анни Євгенівни

(підпис здобувача)

Науковий керівник:

канд.екон.наук, доцент,

доцент кафедри банківської справи та страхування

Брегеді О. А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

**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 бакалаврська робота містить 50 сторінок, 6 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 39 найменувань та 7 додатків.

«Операційна діяльність банку в умовах воєнного стану»

Об'єктом дослідження є сукупність процесів, пов'язаних з організацією та проведенням операційної діяльності банку.

Предметом дослідження є операційна діяльність АТ "ПУМБ" в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є оцінка операційної діяльності банку в умовах воєнного стану, виявлення ключових факторів впливу та надання рекомендації щодо покращення діяльності банку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

1. З'ясувати сутність та особливості операційної діяльності банку в умовах воєнного стану;
2. Дослідити нормативно-правове регулювання банківської діяльності;
3. Визначити вплив воєнного стану на банківську діяльність;
4. Здійснити аналіз операційної діяльності банку в динаміці;
5. З'ясувати ризики операційної діяльності банку та управління ними;
6. Надати рекомендації щодо покращення операційної діяльності банку в умовах воєнного стану.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в розширенні наукових уявлень про функціонування банківської системи за нестандартних умов воєнного часу. Результати даного дослідження можуть слугувати українським банкам для вдосконалення власних операційних стратегій у часи високого рівня невизначеності, ризиків і т.д. і, до того ж, оптимізації витрат у кризових умовах та розробки механізмів підтримки своїх клієнтів.

Практичне значення отриманих результатів: висновки та пропозиції можуть бути використані банками для вдосконалення операційних стратегій та підтримки клієнтів в умовах кризи.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024/2025.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2025.

Ключові слова: операційна діяльність, воєнний стан, операційний ризик, ПУМБ, фінансова стійкість, банківська система.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ .	6
1.1 Сутність та особливості операційної діяльності банків	6
1.2 Нормативно-правове регулювання банківської діяльності в умовах воєнного стану	10
1.3 Вплив воєнного стану на банківську систему України.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ ПУМБ).....	17
2.1 Аналіз операційної діяльності банку на ринку	17
2.2 Ризики операційної діяльності та управління ними.....	24
2.3 Рекомендації щодо вдосконалення операційної діяльності банку	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення російської федерації до України 24 лютого 2022 року призвело до приголомшливих змін у всіх сферах життя країни, насамперед економічній. Банківська сфера, як найважливіша частина економіки, також зазнала титанічних змін і була змушена примиритися зі значними обмеженнями воєнного стану. На бізнес банків вплинули такі фактори, як фізичне руйнування інфраструктури, міграція населення, зміна схеми платежів клієнтів, зростання кіберризиків та необхідність адаптації до нових регуляторних вимог НБУ.

Дослідження банківської діяльності бізнесу в умовах воєнного стану є актуальним, оскільки стабільність у банківському секторі є предметом особливої занепокоєності щодо фінансової безпеки держави у воєнний час. АТ «ПУМБ» (Перший Український Міжнародний Банк), як один із провідних банків України, є гарним прикладом для вивчення реструктуризації бізнес-процесів, управління ризиками та обслуговування клієнтів у рамках надзвичайної ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний момент тема дослідження саме операційної діяльності банку в умовах воєнного стану є доволі недослідженою. Особливості розвитку та принципи діяльності даного сектору в умовах воєнного стану розглядали такі вчені як Еркес О. [1], Діденко С.[2], Калита О., Халімон Т. [3], Кириченко К. [4], Крилова О., Мирончук В. [5], Мирошніченко Ю., Прокопенко Н., Сундук Т., Тимошик Н., Шепель І. та інші. Більшість наукових робіт фокусуються на макроекономічному впливі війни на банківську систему України чи загальному питанні її фінансової стійкості. Недостатньо висвітленим є практичні кейси адаптації конкретних банків до викликів воєнного часу та зміни в їх операційних процесах.

Мета дослідження - оцінити операційну діяльність банку дослідження в умовах воєнного стану, виявити ключові фактори впливу та надати рекомендації щодо покращення діяльності банку.

З окресленої мети випливають наступні **завдання роботи**:

1. З'ясувати сутність та особливості операційної діяльності банку в умовах воєнного стану;
2. Дослідити нормативно-правове регулювання банківської діяльності;
3. Визначити вплив воєнного стану на банківську діяльність;
4. Здійснити аналіз операційної діяльності банку в динаміці;
5. З'ясувати ризики операційної діяльності банку та управління ними;
6. Надати рекомендації щодо покращення операційної діяльності банку в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – це сукупність процесів, пов'язаних з організацією та проведенням операційної діяльності банку.

Предметом дослідження є операційна діяльність АТ "ПУМБ" в умовах воєнного стану.

Методами дослідження під час написання роботи виступили аналіз даних з аудиторської звітності ПУМБ, порівняння та зіставлення фінансових індикаторів ПУМБ за 2021-2024 рр., статистичні методи розрахунку таких показників як абсолютне відхилення, структурні зрушення й темп приросту фінансових даних.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість цієї роботи полягає в розширенні наукових уявлень про функціонування банківської системи за нестандартних умов воєнного часу. Результати даного дослідження можуть слугувати українським банкам для вдосконалення власних операційних стратегій у часи високого рівня невизначеності, ризиків і т.д. і, до того ж, оптимізації витрат у кризових умовах та розробки механізмів підтримки своїх клієнтів.

За роки навчання автором роботи були складені тези на тему «Співпраця України з МВФ заради Перемоги» [35] та «Розвиток лізингу персоналу в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» [36].

Інформаційної базою для написання роботи слугували наукові статті вітчизняних вчених, аудиторські звіти АТ "ПУМБ", законодавчі акти, які регулюють діяльність банку в умовах воєнного стану, матеріали Національного банку України, науково-дослідні матеріали та електронні джерела.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 39 найменувань та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

1.1 Сутність та особливості операційної діяльності банків

Операційна діяльність є надзвичайно важливою складовою в аспекті існування та функціонування фінансових установ. За умов війни вона набуває ще більшої значущості, оскільки для того, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність та фінансову стійкість банкам доводиться підлаштовуватися під нові складні реалії. Проте, незважаючи на все це, операційна діяльність, на відміну від управління операційними ризиками банку, все ж залишається відносно невивченою темою у науковій літературі, що додає даному питанню актуальності. Основним джерелом для написання даного підрозділу взято Положення про організацію бухгалтерського обліку, бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України (далі - Положення).

Відповідно до Положення [6] «операційна діяльність банку – це сукупність технологічних процесів, пов'язаних з документуванням інформації за операціями банку, проведенням їх реєстрації у відповідних реєстрах, перевірцанням, вивірянцанням та здійсненням контролю за операційними ризиками». Банки на власний розсуд визначають систему організації операційної діяльності зважаючи на обсяги та види банківських операцій, кількість робітників, розвиток інформаційних технологій тощо.

Банк має прослідкувати та забезпечити виконання наступних аспектів:

- 1) документування всіх операцій, що здійснюються його відокремленими підрозділами (складання первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку);
- 2) своєчасне, повне та достовірне відображення в реєстрах бухгалтерського обліку всіх операцій, які здійснюють його відокремлені підрозділи;
- 3) дотримання відокремленими підрозділами вимог облікової політики банку;

4) виконання відокремленими підрозділами потрібних процедур внутрішнього контролю;

5) формування та зберігання відокремленими підрозділами первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, звітів відповідно до вимог законодавства України;

6) формування звітності в розрізі відокремлених підрозділів;

7) надання інформації в розрізі відокремлених підрозділів банку зовнішнім користувачам (Національному банку України, органам статистики та іншим органам відповідно до вимог законодавства України). На рис.1.1. зображені основні правила операційної діяльності банку.

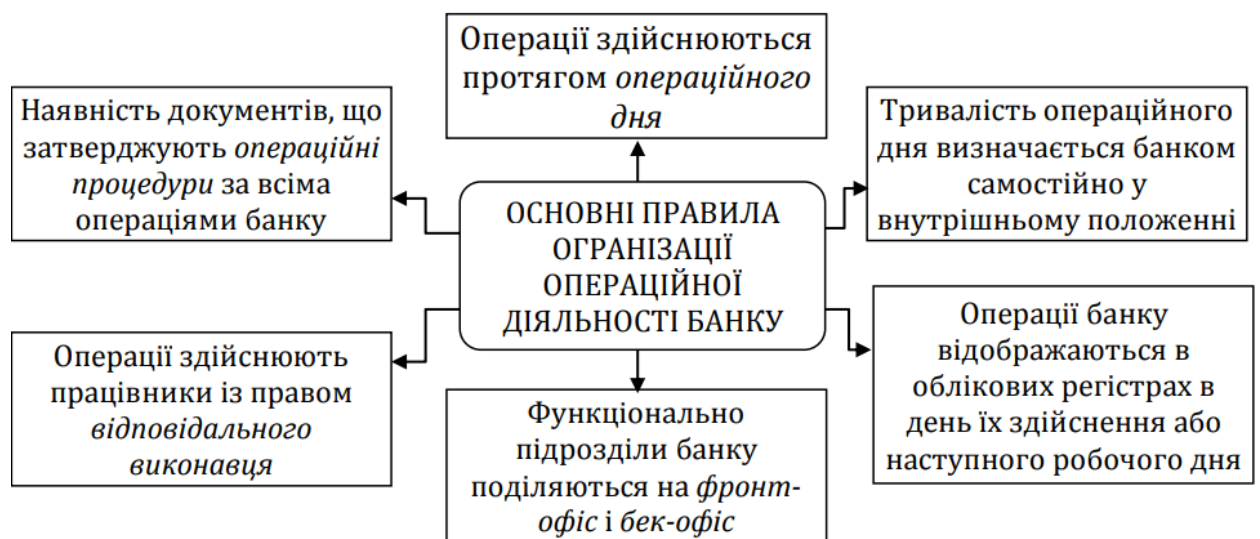


Рисунок 1.1. — Основні правила організації операційної діяльності банку [34, с. 13].

На рис. 1.2. висвітлено операційний день банку.

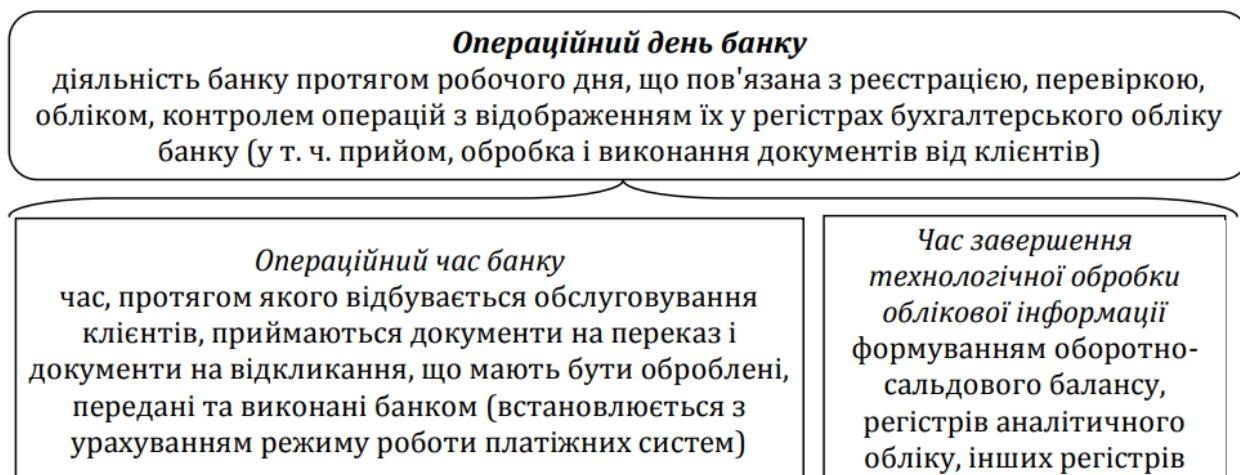


Рисунок 1.2 — Операційний день банку [34, с. 14].

Організація операційної діяльності означає присутність документованих операційних процедур за усіма банківськими операціями згідно з законодавством України. Банківські операції мають бути зафіксовані в день їх проведення або на наступний день у разі якщо операцій виконана після операційного дня (часу) у святкові або вихідні дні.

Виділяють наступні етапи здійснення операцій:

- Отримання дозволу на проведення операції;
- Власне проведення операції: відкриття рахунків, обробка інформації, укладання договорів і т.д.;
- Моніторинг здійснення інформації протягом усього операційного процесу: від її ініціювання до відображення в облікових реєстрах.

Операційна діяльність банку має бути організована таким чином, щоб забезпечити необхідний рівень, зокрема, таких внутрішньобанківських процесів: 1) розподіл обов'язків за проведення операцій і відповідних повноважень на затвердження кожної операції; 2) належне документування всіх операцій. Програмне забезпечення, яке використовується для документування банком операцій, повинно

забезпечувати ведення відповідного протоколу щодо всіх операцій та відповідних дій відповідальних виконавців у захищеній від модифікації формі; 3) своєчасне, повне та достовірне відображення операцій у регістрах бухгалтерського обліку; 4) накопичення та надання інформації за кожною операцією з обов'язковим зазначенням даних про учасників операції, з визначенням балансових і позабалансових вимог та зобов'язань, можливих змін за цими операціями, сум нарахованих, отриманих або сплачених доходів і витрат, а також інших параметрів, що забезпечують складання звітності банку; 5) захист активів банку від потенційних збитків і моніторинг за їх якістю; 6) установлення лімітів на проведення окремих операцій; 7) належне визначення наявних та можливих операційних ризиків і здійснення обґрунтованого управління ними; 8) систему внутрішнього контролю; 9) надання внутрішніх інструкцій (розпоряджень) щодо здійснення платежів; 10) зберігання в належному вигляді інформації про всі операції банку; 11) конфіденційність інформації за кожною операцією та її контрагентами (інформація про операцію передається відповідними каналами зв'язку тільки в зашифрованому вигляді).

Операційну діяльність банку забезпечують його працівники фронт- та бек-офісів. Їхні функції мають бути чітко з'ясовані та розподілені відповідно до внутрішніх банківських процедур. За Кореневою та ін. [7] виконувати операційні функції фронт-офісу можуть працівники різних підрозділів установи: кредитного, підрозділу, що займається операціями з цінними паперами тощо – тобто ті, які відповідають за проведення активних та пасивних операцій з клієнтами.

Банку надається право самостійно визначати перелік операцій, які потребують додаткового бухгалтерського контролю, і так само відповідальних працівників, що виконують головні функції для належного контролю за моніторингом цих операцій.

Банківський бізнес нерозривно пов'язаний з ризиком, а отже будь-який банк є предметом для багатьох з них: кредитного, процентного, валютного тощо. У даній роботі розглядатимуться саме операційні ризики. Операційний ризик - це вірогідність

появи збитків, додаткових витрат чи недотримання запланованих доходів банком у результаті таких подій:

1. Недоліків чи недосконалостей в організації внутрішніх процесів;
2. Умисних або ненавмисних дій працівників банків або не пов'язаних з ним осіб (наприклад, шахраїв);
3. Збоїв у роботі банківських інформаційних систем або в результаті впливу зовнішніх факторів. Надалі (див. п.п.2.2) такий тип ризиків буде розглянуто більш детально на прикладі банку ПУМБ.

1.2 Нормативно-правове регулювання банківської діяльності в умовах воєнного стану

Війна - це явище, яке відображається на будь-якому аспекті людської діяльності. За Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [8] «воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень». Банківська система є основою функціонування економіки, а отже не обійшлося й без впливу війни на неї.

В Україні діє дворівнева банківська система, що означає, що головний регулятор Національний Банк України (далі - НБУ) видає постанови, накази та розпорядження для виконання комерційним банкам. З початку повномасштабного вторгнення росії до України відбулися чималі зміни. Таким чином, 24 лютого 2022 року набуває чинності Постанова №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [9], яка стала основоположною для роботи банків під час дії воєнного стану. Вона визначила принципи та порядок забезпечення роботи банків та їх відділень в безперебійному режимі, однак з урахуванням обмеження видачі суми готівки.

На наступний день після вторгнення НБУ ухвалив дуже важливе рішення про припинення діяльності банків та відкликання їх банківської ліцензії. Серед них товариство «Міжнародний резервний банк» [10], який на відсотків належить акціонерному товариству «Сбербанк Росії», та акціонерне товариство «Акціонерний промислово-інвестиційний банк» («Промінвестбанк») [11], який на 99,77% належить Державній корпорації «ВЕБ.РФ». Підставою для прийняття такого рішення є постанова «Про особливості припинення діяльності банків в умовах воєнного стану» від 24 лютого 2022 р. № 19 [12].

Постановою 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, які отримали ліцензію на надання банкам послуг з інкасації» врегульовано діяльність платіжного ринку, колекторських компаній та інших учасників ринку небанківських фінансових послуг, які отримали ліцензію на надання банкам послуг з інкасації [13].

Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який вийшов 15.03.2022 р. № 2120-IX [14], змінив правила щодо надання послуг з кредитування банками та небанківськими фінансовими установами. У тому числі:

- у разі невиконання зобов'язань за договором про споживчий кредит не дозволяється підвищувати відсоткову ставку за користування кредитом, за винятком випадків, коли зміна відсоткової ставки передбачена умовами кредитного договору чи договору про споживчий кредит;
 - споживач звільняється від обов'язку сплачувати кредитодавцю неустойку (штраф, пеню) та інші платежі у разі виникнення прострочення;
 - у випадку прострочення виконання зобов'язань за споживчим кредитом споживач не нестиме відповідальності під час воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення або скасування;
 - не передбачено скасування відсотків за користування кредитними коштами
- таке нарахування є цілком законним з боку кредитора.

НБУ також вирішив питання використання українськими банками хмарних послуг у своїй діяльності. Таким чином, банки отримали змогу надавати банківські послуги, а також проводити обробку операцій з використанням електронних платіжних засобів, зокрема платіжних карток, через хмарні сервіси, які функціонують на обладнанні, розміщеному на території держав Європейського Союзу, Великої Британії, Сполучених Штатів Америки та Канади. Така регуляція буде чинною впродовж воєнного стану та ще 2 роки після його завершення. Вищезгадані норми містить постанова НБУ «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні» від 8 березня 2022 року №42 [15].

На початку квітня того ж року набув чинності новий Закон України No 2180-IX «Про внесення змін до деяких Законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб» [16]. Він має відношення виключно до вкладів фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Перш за все даний закон потрібен для тих клієнтів банку, що протягом воєнного стану та ще 3 місяців після його скасування будуть визнані неплатоспроможними: це гарантує захист прав вкладників. В ньому містяться положення які передбачають повне відшкодування вкладів фізичних осіб протягом вищезазначеного періоду. Після закінчення або скасування

воєнного стану через три місяці гранична сума відшкодування коштів за вкладами фізичних осіб у банку (незалежно від кількості вкладів у цьому банку) буде підвищена до 600 тис. грн, що втричі більше за нинішній розмір гарантування.

У постанові Правління Національного банку України від 6 вересня 2024 року № 108 "Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18" [17] йдеться про важливі зміни в регулюванні валютних обмежень для бізнесу в умовах воєнного стану. З метою підтримки підприємств, НБУ вирішив пом'якшити валютні обмеження, що надає бізнесу більше свободи у валютних операціях. Це, безумовно, сприятиме розвитку підприємництва та покращенню умов для ведення бізнесу. Водночас, Національний банк посилив окремі норми, спрямовані на протидію неефективному відпливу капіталу, що є важливим кроком для забезпечення економічної стабільності країни. У часи війни контроль за фінансовими потоками стає особливо актуальним, адже це допомагає запобігти ризикам, які можуть загрожувати національній економіці. Таким чином, нові регуляції демонструють прагнення Національного банку знайти баланс між підтримкою бізнесу та захистом економічних інтересів держави.

1.3 Вплив воєнного стану на банківську систему України

Протягом перших місяців повномасштабної війни українська банківська система пережила суттєві зміни, але незважаючи на такі значні економічні потрясіння, комерційні банки за підсумками діяльності в 1 кварталі 2022 року зазнали мінімальних втрат. Це все відбулося завдяки правильним та своєчасним крокам НБУ. Як зазначають Лункіна Т.І. та ін. [18], в основному банківський сектор може похвалитися операційним прибутком, однак, через відрахування до резервів, загалом він став

збитковим. Збиток дорівнював 0,16 млрд грн. Тему фінансової стійкості комерційних банків за умов воєнного стану досліджували такі економісти як Б. В. Самородов [19], І. Ф. Лобачева [20], М. П. Федішин та ін. [21] тощо. Проте, все ж тема підтримання фінансової стійкості саме усієї банківської системи в умовах війни залишається не до кінця розкритим питанням.

Починаючи з 2022 року, банки закрили кожен п'ятий структурний підрозділ, що становить близько півтори тисячі відділень в абсолютному значенні. Найбільше відділень закрилося в прифронтових областях – майже дві третини від загальної кількості відділень, що припинили свою роботу. Інші регіони також постраждали: наприклад, у Миколаївській та Харківських областях мережа скоротилася більше ніж на третину, а в інших регіонах кожне сьоме відділення припинило свою роботу. Відділення банків іноземних груп скоротилися на 27 %, натомість в банках з приватним капіталом скоротилися на 19 % [22] .

Банківські установи, оцінюючи результати своєї діяльності за перше півріччя 2022 року, почали адаптуватись до роботи в умовах воєнного стану. Так, обсяг активів українських банків у II кварталі 2022 року зріс на 3,3%. Це зростання стало можливим завдяки збільшенню коштів на рахунках в інших банках та депозитних сертифікатах НБУ. Проте обсяг кредитного портфелю банків почав зменшуватись, а кількість непрацюючих кредитів – зростати. Станом на 1 червня 2022 року банківські установи почали поступово визнавати кредити непрацюючими через погіршення їхньої якості, викликане бойовими діями.

За словами Краснової І.В. та ін. [23] у збірнику наукових праць “Вчені записки”, протягом 2022 року через військові дії кількість структурних підрозділів вітчизняних банків скоротилася на 17,8%, що втричі більше ніж середні темпи останніх п'яти років. Першочерговою причиною закриття відділень (і втрати деяких з них) стала окупація територій України, а також через міграцію населення закордон (до 10 млн. осіб). Паралельно триває процес діджиталізації банків, що сприяє адаптації банків через оптимізацію операційних витрат.

Закриття банківських відділень веде й до звільнення працівників. З метою пом'якшення даного процесу спочатку фінансові установи пропонували переводити своїх робітників у відпустку як перехідний етап, однак потім трудові відносини з ними були розірвані. Проте, з початку 2023 року кількість банківських працівників скоротилася всього на 3%, що втричі менше, ніж за попередній період. Звільнення працівників було не через аспекти відключення електроенергії. Якщо була потреба у призупиненні роботи відділень, робітників відправляли у відпустку або переводили на інше робоче місце. Через вплив кадрів за кордон кількість працівників банку зменшується, і на червень 2023 року, ця цифра складає орієнтовно 3% від загальної кількості працюючих [22].

Автори продовжують, що війна спровокувала значне підвищення кількості проблемних кредитів через падіння платоспроможності громадян, втрату заставного та іпотечного майна, на які були взяті кредити. Через бойові дії ризик дефолту належить частині кредитного портфеля південних і східних регіонів України, приблизно 6,2-7%. Аби уникнути подальших потенційних втрат банки скорочують обсяги кредитування в небезпечних регіонах, в тому числі в галузях, пов'язаних із сільським господарством та промисловістю, бо вони найбільше страждають від екологічних проблем та військових дій. Натомість дослідники рекомендують збільшувати обсяги кредитів в більш безпечних регіонах, таких як західна та центральна частини країни, адже вони напряму відносно не постраждали від війни. Тим паче в цій місцевості відбувається зростання населення та релокація бізнесу.

Рац О. [24] відмічає, що незважаючи на воєнний стан, обсяг клієнтських коштів зростає. На це вплинуло збільшення відсоткових ставок за депозитами через підвищення облікової ставки до 25%. Як результат – зростання кількості строкових депозитів у національній валюті. Обсяг коштів фізичних осіб в гривні збільшився 31,2%.

До складової банківської інфраструктури можна окремо винести банківську мережу «Power Banking» [25]. Вона була створена за ініціативи НБУ та її призначення

– безперервне надання необхідних послуг навіть під час блекауту. Дана мережа складається вже більше з 1800 відділень, забезпеченими додатковими параметрами захисту як, наприклад, альтернативні джерела енергії чи додатковий персонал. На даний момент більшість відділень вищезгаданої мережі припадає на системно важливі банки: ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен БАНК, Укргазбанк, Сенс Банк, ПУМБ, Укрсиббанк і т.д. До того ж, у більшості відділень мережі «Power Banking» діє «банкоматний національний роумінг». Його задача - надати громадянам України можливість знімати у банкоматах будь-якого банку мережі більшу суму готівки, яка була б достатньою для покриття поточних витрат та створення невеликого фінансового резерву.

Варто зазначити, що затягування ведення бойових дій створює дуже багато банківських ризиків. Сюди входять процентні, кредитні, операційні та ринкові ризики. Більшість банків мали переформатувати свої бізнес-моделі на отримання доходів з урахуванням мудрого підходу до управління ризиками. Можна сказати, що за період воєнного стану банківський сектор дійсно зазнав істотних змін. Проте, як правильно зазначають деякі дослідники, вони викликані перш за все пом'якшенням впливу негативних дій на банки, зменшення рівня ризиків їх діяльності, та в принципі недопущення дефолту банківської системи нашої країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ ПУМБ)

2.1 Аналіз операційної діяльності банку на ринку

ПУМБ - це приватний міжнародний комерційний банк. Історія банку розпочинається з 1991 року спочатку як закритого акціонерного товариства. Наразі Перший український міжнародний банк є одним із провідних банків України, основним власником якого є олігарх Рінат Ахметов через SCM Holdings. З 2019 року він вважається системно важливим.

За даними офіційного сайту Першого Міжнародного Українського банку [26], місія ПУМБу – надання клієнтам високоякісних банківських послуг, бездоганного сервісу, що постійно вдосконалюється, та індивідуального підходу й водночас забезпечення кращого у галузі економічного ефекту для наших акціонерів.

Згідно з документами ПУМБ, основні завдання включають в себе наступні:

- Обслуговування фізичних осіб (в т.ч. робота із заможними роздрібними клієнтами – VIP-обслуговування фізичних осіб) – надання банківських послуг клієнтам, відкриття та ведення, в т.ч. карткових рахунків клієнтів, залучення вкладів; обслуговування кредитних та дебетових карт; надання споживчих кредитів; документарні операції (акредитиви і гарантії); надання в оренду індивідуальних сейфів; проведення касових та валютнообмінних операцій; надання послуг через СДО (Системи дистанційного обслуговування).
- Обслуговування корпоративних клієнтів – відкриття та ведення поточних та вкладних рахунків, надання послуг з кредитування (в т.ч. надання овердрафтів), послуги інкасації; здійснення розрахунково-касових операцій; фінансовий лізинг, торгове фінансування та документарні операції.

- Депозитарна діяльність депозитарної установи (згідно виду діяльності, на ведення якої Банк має ліцензію);
- Діяльність з торгівлі цінними паперами (згідно виду діяльності, на ведення якої Банк має ліцензію); торгівля іноземною валютою та банківськими металами на міжбанківському валютному ринку України та на міжнародних валютних ринках; угоди РЕПО без переходу прав власності на цінні папери; структуроване фінансування; залучення та розміщення міжбанківських кредитів та депозитів; кредитування та обслуговування кореспондентських рахунків банків-резидентів та нерезидентів; надання послуг кореспондентських рахунків процесингового центру, надання гарантій та підтримання ліквідності банку.

ПУМБ діє на ринку банківських послуг. ПУМБ посідає 7 місце у рейтингу найнадійніших банків країни. Банк обслуговує понад 1,6 млн приватних та 83 тис. корпоративних клієнтів (дані на 1 вересня 2021 року). Ренкінг НБУ за розміром активів: 5 місце із 169 8 . Рейтинг стійкості банків: позиція в рейтингу: 12 місце із 34 (станом на 1.10.2024).

Пропоную поглянути на фінансову стійкість ПУМБ у найбільш шоковому для банківської системи 2022 році (див. додаток А). Найзначущі зміни можна побачити в статтях «Активи капіталізовані» (21, 64%), «Активи недохідні» (-18, 71%) та «Зобов'язання» (8, 9%). Серед розрахованих коефіцієнтів найбільший зріст продемонстрував Коефіцієнт захищеності власного капіталу (31, 58%), найбільше зменшення - Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів (-16, 67%).

Коефіцієнт надійності банку зменшився у звітному році і становив 12%.

Коефіцієнт «фінансового важеля» збільшився, що свідчить про підвищення банком активності у залученні коштів на грошовому ринку і зниження активності щодо нарощування власної капітальної бази.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів дещо знизився за період, що аналізується, з 12% до 10% за оптимального значення не менше 10%. Це

свідчить про те, що «ПУМБ» фінансує свою діяльність більшою мірою за рахунок запозичень, а не за рахунок власних коштів.

Відбулося незначне збільшення захищеності власного капіталу, про що свідчить збільшення відповідного коефіцієнта на 31, 58%.

Мультиплікатор капіталу, що характеризує ступінь ризиковості банку, у звітному році збільшився на 14, 89% і становить 9, 57, що свідчить про покриття 1 грн власних коштів банку 9, 57 грн активів. Це означає, що на кожну гривню власних коштів банк тепер припадає більше активів.

Загалом, фінансова звітність ПУМБ за 2022 рік демонструє доволі неоднозначні результати: зрештою, ПУМБ у 2022 році робив акцент на адаптації до високого рівня ризиків, оптимізації структури активів і підтриманні ліквідності. Така поведінка типова для банків у часи економічної турбулентності.

Після аналізу статей активів «ПУМБу» (див. додаток Б1), можна виділити 3 статті, які продемонстрували найбільші зміни протягом розглянутих років (і в абсолютному вираженні, і в структурних зрушеннях): «Грошові кошти та їх еквіваленти» (зросли на 25 129 656 тис. грн.), «Інвестиції в цінні папери» (падіння на 10 555 361 тис. грн.) і «Кредити та аванси клієнтам» (падіння на -9 316 556 тис. грн.). Автор роботи вважає, що головною причиною цьому є загальні часи невизначеності та макроекономічна ситуація в країні:

- Найсуттєвіше збільшення статті «Грошові кошти та їх еквіваленти» може свідчити про те, що банк прагне мати кошти в їх найліквіднішому вигляді та підтримувати свій рівень платоспроможності, надійності.
- Вірогідно що банк вирішив скоротити свої інвестиції в цінні папери через недостатність доходності або зростання ризику.
- Підприємства можуть брати менше кредитів через погіршення економічної ситуації.

Статті активів "Нематеріальні активи, за винятком гудвілу" та "Відстрочені податкові активи" продемонстрували чи не найшвидший темп приросту (+155, 94% та

+1440, 34% відповідно). Банк може інвестувати в розвиток нових технологій, програмного забезпечення або інших нематеріальних активів, які сприяють покращенню його ділових процесів та конкурентоспроможності.

На думку автора, станом на 2022 р. активи банку не зовсім диверсифіковані, лише частково. Із загальної картини видно, що «ПУМБ» намагається змінювати структуру своїх активів, вкладаючи ресурси у статті з меншими ризиками та адаптується до військових реалій.

Аналізуючи структуру активів за 2023-2024 роки (див. додаток Б2), найшвидшими темпами зростають статті "Кредити та аванси банкам" (+21,94%), "Кредити та аванси клієнтам" (21,26%), та "Інші нефінансові активи" (88,05%). Криза спричинена війною могла спровокувати збільшені обсяги кредитування населення.

У цілому ПУМБ демонструє загальне зростання активів, зокрема завдяки значному збільшенню кредитування клієнтів та підтримці грошових резервів. Проте, спостерігається зниження інвестицій у цінні папери (вірогідно викликане волатильністю ринку), що може бути частиною стратегії управління ризиками в умовах ринкової невизначеності.

Щодо доходів банку ПУМБ, аналіз фінансової діяльності ПУМБ (2021-2024) дозволяє зробити наступні висновки:

2021-2022:

- Зростання процентних доходів на 25,9% (до 14,9 млрд грн);
- Зростання процентних витрат на 82,1%;
- Зростання чистого процентного доходу на 10%;
- Зростання комісійних доходів на 1,2%;
- Зниження операційних витрат на 8,7%;
- Фінансовий результат: збиток 485,3 млн грн при прибутку 5,1 млрд грн у 2021 році.

2023-2024:

- зростання процентних доходів на 18,3% (до 17,3 млрд грн);

- Зростання чистого процентного доходу на 22,6%;
- Зростання комісійних доходів на 8,8%;
- Зниження інших доходів на 79,1%;
- Зростання операційних витрат на 35,1%;
- Підвищити податкове навантаження на 37,6%.

Важливою частиною аналізу операційної діяльності банку є аналіз рентабельності фінансової установи та основних чинників, що впливають на неї (див. додаток В). Спостерігається значне погіршення показників «ПУМБу» в 2022 році. Найбільше відсоткове відхилення демонструють статті «Чистий прибуток», «Продуктивність праці одного працівника» та «Рентабельність капіталу», які зменшилися відповідно на 109, 5%, 112, 32% та 110, 2% звітний період.

Всі три показники рентабельності значно погіршилися.

- Рентабельність активів знизилася на 4,36 п.п. з 4% до -0,36%.
- Рентабельність дохідних активів знизилася на 4,57 п.п. з 4,2% до -0,37%.
- Рентабельність капіталу знизилася на 36,74 п.п. з 33,34% до -3,4%.

Це свідчить про те, що банк став менш ефективним у використанні своїх активів та капіталу для генерування прибутку.

В цілому, збільшуючи загальні активи, банк збільшує частку дохідних активів (і скорочує частку недохідних активів) та намагається скоротити витрати (наприклад, шляхом скорочення кількості працівників).

Зростання дохідних активів з 2023 по перші 9 місяців 2024 року (6,31%) може бути вагомою причиною зростання прибутковості (158,63%) ПУМБу.

Зниження капіталу є негативним фактором для фінансової стійкості банку.

Через зростання рентабельності активів (до 3,12% у 2024 році) кожна одиниця активів генерує більший прибуток, що є позитивним фактором. Таке саме можна сказати й про рентабельність капіталу, яка демонструє втішні дані: капітал став більш ефективно використовуватися для отримання чистого прибутку. На мій погляд,

зростання дохідних активів (6,31%) може бути вагомою причиною зростання прибутковості (158,63%) ПУМБу.

Зниження капіталу є негативним фактором для фінансової стійкості банку.

Через зростання рентабельності активів (до 3,12% у 2014 році) кожна одиниця активів генерує більший прибуток, що є позитивним фактором. Таке саме можна сказати й про рентабельність капіталу, яка демонструє втішні дані: капітал став більш ефективно використовуватися для отримання чистого прибутку.

В операційній діяльності банку значне місце посідає аналіз кредитного портфелю (див. додаток Г1). Коефіцієнт частки кредитів у загальних активах «ПУМБу» складає 53, 4% за 2021 рік 42, 2% за 2022 рік (Кредитні вкладення/Загальні активи). ПУМБ балансує між активною (оптимальне значення цього показника – 65-75%) та пасивною кредитною політикою (питома вага кредитів у загальних активах банку <40%). Деталі:

- Спостерігається значне збільшення резервів під очікувані кредитні збитки, що проявляється з року в рік у зміні на 16, 97 п.п. у структурних зрушеннях , збільшенні на 10 120 978 тис.грн. в абсолютному вираженні, що до того ж демонструє і найбільший темп приросту 190, 16%. Через маркоекономічну ситуацію в країні частка непрацюючих або прологнованих кредитів у кредитній структурі «ПУМБу» відчутно зросла.

- Банк знизив питому вагу кредитів фізичним особам (-6, 74 п.п. у структурних зрушеннях). Натомість він збільшив питому вагу кредитів наданих юр. особам (6, 73 п.п у структурних зрушеннях).

Щодо 2023-2024 років (див. додаток Г2), загальний розмір кредитів і авансів, наданих клієнтам, збільшився на 11 068 582 тис. грн., або на 21,26% і склав 63 126 629 тис. грн., що свідчить про значне зростання кредитного бізнесу банку.

Юридичні особи залишаються домінуючою частиною портфеля, але їх частка зменшилася з 85,91% до 80,39% (-5,52 п.п.), тоді як абсолютне значення зросло на 6 022 189 тис. грн (13,47%).

Фінансовий лізинг зафіксував вражаюче зростання на 40,86%, що свідчить про активний розвиток цього напрямку, хоча й незначного внеску в портфель загалом (3,91%).

Досить суттєвим є зростання кредитування фізичних осіб на 4 185 844 тис. грн., або на 32,21%, що перевищує зростання кредитування юридичних осіб.

Загальне зниження частки резервів на покриття збитків по кредитах свідчить про покращення якості кредитного портфеля.

Загалом, операційна діяльність ПУМБ у 2021–2024 роках зазнала істотних змін через вплив військових дій та загальної економічної нестабільності в країні.

У 2022 році банк зіткнувся зі зростанням ризиків, що призвело до зниження обсягів кредитування, збільшення резервів на покриття збитків за кредитами та різкого зниження показників прибутковості. ПУМБ зосередився на управлінні ліквідністю, що відображається у збільшенні готівкових коштів та скороченні інвестицій у цінні папери.

У 2023–2024 роках банк поступово адаптувався до нової реальності: відновлено кредитування фізичних та юридичних осіб, покращено якість кредитного портфеля, збільшено дохід, покращено показники рентабельності активів та капіталу. Водночас ПУМБ продовжував оптимізувати витрати та прагнути до розвитку ефективності використання ресурсів.

Як висновок, ПУМБ продемонстрував здатність швидко реагувати в кризові часи, зміцнюючи свою фінансову стійкість завдяки обачним заходам з управління ризиками, реорганізації активів та збільшенню обсягів кредитування у міру стабілізації економічної ситуації.

2.2 Ризики операційної діяльності та управління ними

Низка еволюційних змін в операційному середовищі, зростаюча складність банківської діяльності, низка скандалів та криз, пов'язаних з величезними операційними збитками, допомогли виявити значення операційного ризику. Хоча це явище не є новим у банківському світі, ці та інші досягнення привернули увагу банківських наглядачів, практиків та науковців у всьому світі до його вивчення. Операційний ризик вже деякий час визнається наглядачами як явище, яке пронизує всю банківську діяльність, регуляторний капітал і вимагає побудови надійної системи управління. Серед викликів систематичного управління більшістю видів операційного ризику є той факт, що операційні події, як правило, мають досить неоднорідний характер та дуже різноманітний сукупний фінансовий вплив [27]. На рис. 2.1. зображені типи подій, що можуть слугувати джерелом виникнення операційного ризику.

Слід виділити основні джерела операційного ризику. Втрати, пов'язані з персоналом, виникають внаслідок неналежних дій, рівня некомпетентності, несанкціонованих та інших навмисних чи ненавмисних дій банківських працівників. Втрати, пов'язані з процесами, виникають через недоліки, неефективність банківських процедур, включаючи відсутність рівня контролю. Втрати, що виникають внаслідок збою в роботі таких систем, пакетів програмного забезпечення, баз даних, систем передачі банківської інформації тощо, є втратами, пов'язаними з банківською системою. Втрати, спричинені зовнішніми подіями, найменше контролюються банком і, як правило, є найбільш катастрофічними. До цих подій зазвичай належать кризові явища будь-якого типу, тобто все, що пов'язано з дією форс-мажору [27].

Внутрішнє шахрайство	Втрати внаслідок шахрайських дій, незаконного привласнення майна або навмисного порушення норм законодавства України або внутрішньо-банківських документів, здійснених працівниками банку
Зовнішнє шахрайство	Втрати внаслідок шахрайських дій, незаконного привласнення майна або навмисного порушення норм законодавства України або внутрішньо-банківських документів, здійснених іншими особами
Управління персоналом та охорона праці	Втрати внаслідок дій, що не відповідають законодавству в сфері охорони праці (виплати персоналу у зв'язку з виробничими травмами, втратою здоров'я та фактами дискримінаційних обмежень)
Клієнти, продукти та норми ділової практики	Втрати внаслідок неумисного або недбалого ставлення до професійних обов'язків перед клієнтами (уключаючи неналежну якість рекомендацій) або в результаті недосконалості продуктів банку
Пошкодження або знищення активів	Втрати внаслідок пошкодження або знищення активів через природну катастрофу або інші події
Унеможливлення діяльності та функціонування систем	Втрати внаслідок збоїв, порушень у роботі систем підтримки діяльності
Виконання переказів, надання платіжних доручень у здійсненні переказів та управління процесами	Втрати внаслідок розладу, збоїв під час оброблення транзакцій банком або неналежного виконання контрагентами та постачальниками банку своїх зобов'язань

Рисунок 2.1 — Таксономія операційного ризику - типи подій [33, с.4]

За внутрішніми документами ПУМБ, аспекти операційного ризику включають в себе наступні:

В обов'язки банків входить розрахунок мінімального розміру операційного ризику. Це діє з початку 2021 року за затвердженими НБУ формулами. Наступна таблиця 2.1. ілюструє топ-10 банків за розміром мінімального операційного ризику на 01.01.2023, млн грн.

Таблиця 2.1 — Топ-10 банків за розміром мінімального операційного ризику на 01.01.2023, млн грн [28]

Банк	Обсяг, млрд грн	Частка, %
АТ «Райффайзен Банк»	1006,6	6,71
АТ «Альфа-Банк» (з 01.07.2023 АТ «Сенс Банк»)	734,0	4,89
АТ «ПУМБ»	604,9	4,03
АТ «Укрсиббанк»	500,1	3,34

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
АТ «ОТП Банк»	422,3	2,81
АТ «Укрексімбанк»	388,9	2,59
ПАТ АБ «Укргазбанк»	378,1	2,52
АТ «Універсал Банк»	315,2	2,10

Таблиця 2.1. свідчить, що найбільший обсяг мінімального операційного ризику зафіксовано в АТ «Райффайзен Банк» — понад 1 млрд грн, що становить 6,71% від загального обсягу по системі. На другому місці знаходиться АТ «Альфа-Банк» (згодом — «Сенс Банк») із показником у 734 млн грн. АТ «ПУМБ» посідає третю позицію з операційним ризиком у 604,9 млн грн, що складає 4,03%. Решта банків — Укрексімбанк, Укргазбанк та Універсал Банк — мають операційний ризик у межах 315–389 млн грн. Серед них найменший ризик зафіксовано в Універсал Банку, який продовжує зберігати репутацію менш ризикованого банку.

У зв'язку з цифровою трансформацією зросли операційні ризики, що стосуються інформаційно-комунікаційних технологій та кібербезпеки. Це пояснюється підвищенням кількості кібератак, збоїв у роботі ІТ-систем та вимушеною релокацією робітників. Центральний банк виокремив їх як окрему категорію в системі управління ризиками. Це передбачає введення нового інструментарію для мінімізації операційних ризиків. В таблиці 2.2. показані операційні витрати ПУМБ за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.2 — Операційні витрати ПУМБ за 2022-2023 рр. [29]

Стаття витрат	2023 рік	2022 рік
Заробітна плата, виплати працівникам та обов'язкові внески до державних фондів	3 484 624	2 841 894
Знос та амортизація	1 628 021	841 177
Витрати на утримання будівель та обладнання	351 000	251 338

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Внески до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	280 613	233 779
Реклама, представницькі витрати	230 594	83 260
Амортизація активів у формі права користування	136 586	147 599
Послуги зв'язку	132 015	113 013
Благодійна діяльність	114 809	88 653
Аудиторські та консультаційні послуги	111 733	177 870
Оренда приміщень	84 702	74 220
Витрати, пов'язані з проведенням робіт по погашенню кредитів	71 401	45 993
Послуги охорони	42 125	34 970
Державні мита та податки, крім податку на прибуток	15 954	21 142
Навчання персоналу	9 044	3 602
Втрачені готівкові кошти	16	88 909
Уцінка майна банку	1 364	556
Інше	349 207	230 327
Всього операційних витрат	7 043 808	5 278 302
Стаття витрат	2023 рік	2022 рік
Заробітна плата, виплати працівникам та обов'язкові внески до державних фондів	3 484 624	2 841 894
Знос та амортизація	1 628 021	841 177
Витрати на утримання будівель та обладнання	351 000	251 338
Внески до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	280 613	233 779
Реклама, представницькі витрати	230 594	83 260
Амортизація активів у формі права користування	136 586	147 599
Послуги зв'язку	132 015	113 013
Благодійна діяльність	114 809	88 653
Аудиторські та консультаційні послуги	111 733	177 870
Оренда приміщень	84 702	74 220
Витрати, пов'язані з проведенням робіт по погашенню кредитів	71 401	45 993

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Послуги охорони	42 125	34 970
Державні мита та податки, крім податку на прибуток	15 954	21 142
Навчання персоналу	9 044	3 602
Втрачені готівкові кошти	16	88 909
Уцінка майна банку	1 364	556
Інше	349 207	230 327
Всього операційних витрат	7 043 808	5 278 302

Проаналізувавши інформацію з таблиці 2.2, про операційні ризики можна сказати таке:

- Операційні витрати зросли на 33,5%. Відповідно це веде до збільшення схильності до операційного ризику.
- Практично подвоєння витрат на знос та амортизацію свідчить про можливі інвестиції в технічну інфраструктуру. Це може бути планом ПУМБу з модернізації застарілих систем та обладнання для зниження ризиків такого типу.
- Суттєве збільшення витрат на погашення кредитів (+55,2%) сигналізує про активну роботу з проблемними активами, що також є частиною менеджменту операційних та кредитних ризиків.

В АТ «ПУМБ» створено ефективний механізм для управління операційним ризиком, який є частиною Загальної системи управління ризиками. Операційний ризик оцінюється з урахуванням його взаємозв'язків та впливу на інші види ризиків, характерні для банківської діяльності. Щороку Наглядова рада підтверджує рівень ризик-апетиту до операційного ризику на 12 місяців вперед. Банк забезпечує управління операційними ризиками через єдину модель ICS, що включає три рівні контролю (лінії захисту): 1) на першому рівні контролю (лінії захисту) - власники всіх операційних ризиків у межах своїх обов'язків: бізнес-одиниці та допоміжні підрозділи.

У цих департаментах працюють ризик-офіцери системи управління операційними ризиками (відповідальні за внутрішній контроль операційного ризику), або керівники цих структурних підрозділів автоматично є ризик-офіцерами системи управління операційними ризиками; 2) на другому рівні контролю (лінії захисту) - Департамент загального банківського ризику; 3) на третьому рівні контролю (лінії захисту) – відділ внутрішнього аудиту.

Важливо підкреслити, що в ПУМБі впроваджена «Політика з управління ризиками» та чинна Система управління операційним ризиком, в рамках якої ризик-офіцери (працівники Наказу, призначені в кожному підрозділі чи філії ПУМБ) систематично забезпечують фіксацію інформації про факти реалізації операційних і комплаєнс-ризиків, у тому числі виявлених фактів корупції, будь-якого шахрайства, умисних дій співробітників або третіх осіб. За результатами отриманої інформації Управлінням охорони проводяться перевірки та вживаються превентивні заходи щодо недопущення повторення подібних фактів у майбутньому [30].

В цілому в банку існують такі методи виявлення й оцінки операційного ризику: ведення внутрішньої і зовнішньої бази подій операційного ризику; виявлення й моніторинг за ключовими індикаторами ризику Key Risk Indicators – KRI (раз на квартал); щорічна самооцінка операційного ризику керівниками підрозділів Банку (Self Risk Assessments); аналіз карт процесів (Business Process Mapping): аналіз етапів процесів для виявлення операційних ризиків, характерних для кожного процесу чи етапу; сценарний аналіз (Scenario Analysis) під час щорічного стрес-тестування операційного ризику.

Банк проводить сценарний аналіз на базі суджень працівників підрозділів першого рівня контролю (лінії захисту) і працівників підрозділів, які займаються управлінням ризиками щодо: 1) ймовірного збільшення частоти (кількості) подій та/чи об'єму операційних втрат у порівнянні з контролем зі статистикою, яка міститься в базі внутрішніх подій операційного ризику; 2) виникнення нових подій операційного ризику у результаті впровадження нових або внесення вагомих змін в чинні процеси;

3) виникнення подій операційного ризику з суттєвим рівнем збитків і низькою ймовірністю настання.

Варто зазначити що у липні 2023 року НБУ вжив заходи впливу до трьох банків та шістнадцяти небанківських фінансових установ. Причиною тому було порушення вимог валютного законодавства та фінансового моніторингу. У тому числі оштрафованих опинився й ПУМБ. Банк сплатив 10 851 000 грн за такі порушення:

- Неналежну перевірку клієнтів, особливо з високим ризиком;
- Недотримання ризик-орієнтованого підходу;
- Порушення в процесі передачі інформації при переказах коштів;
- Недостатній аналіз операцій на предмет підозрілості;
- Невиявлення ознак можливого відмивання коштів при перевірці клієнтів тощо.

Повідомляється, що банк вже сплатив штраф та виправив усі недоліки, що були виявлені НБУ. На технічне вдосконалення систем та програмного ПУМБ спрямував майже 20 млн. гривень, що надає змогу використовувати новітні інструменти для підвищення результативності роботи моніторингу й автоматичного контролю дотримання встановлених обмежень регулятора. Так само, банк відповідно до рекомендацій НБУ, створив поетапний план дій з удосконалення процесів у цьому сегменті та розпочав його виконання. Це тривожний сигнал ПУМБу, адже операційні ризики включають ризики збоїв внутрішніх процесів, включаючи недоліки у фінансовому моніторингу, ризик-орієнтованому підході, контролі переказів коштів тощо [31]. Банку слід приділяти більше уваги виникненню можливих ризиків, аби потім не боротися з усуненням їх негативних наслідків.

Кредитний ризик і ризик ліквідності посідають одне з найзначущих місць в системі ризик-менеджменту банку. У таблиці 2.3. висвітлені фінансові зобов'язання за термінами погашення АТ «ПУМБ» в 2021-2023 роках.

Таблиця 2.3 — Аналіз складу фінансових зобов'язань за термінами погашення АТ «ПУМБ» в 2021-2023 роках [37, с. 39]

Показник	До 1 місяця	Від 1 до 3 місяців	Від 3 до 6 місяців	Від 6 до 12 місяців	Понад 12 місяців	Всього
2021 рік, тис. грн						
Зобов'язання перед НБУ	-	-	-	-	5693029	5693029
Кошти банків	1118728	-	38189	272782	15498	1445197
Кошти клієнтів	56669799	9689030	7908440	6308180	296332	80871781
Похідні фінансові зобов'язання	8204	-	-	-	-	8204
Орендні зобов'язання	12973	25947	38920	77840	224288	379968
Інші фінансові зобов'язання	2508955	-	-	-	-	2508955
Всього фінансових зобов'язань	60318659	9714977	7985549	6658802	6229147	90907134
Потенційні позабалансові зобов'язання	6860021	-	-	-	-	6860021
2022 рік, тис.грн						
Зобов'язання перед НБУ	-	499	-	-	4187805	4188304
Кошти банків	1226664	-	-	1097058	500	2324222
Кошти клієнтів	73486803	8901615	2791076	4939617	180777	90299888
Похідні фінансові зобов'язання	93807	-	-	-	-	93807
Орендні зобов'язання	399	35438	32978	49170	156398	274383
Інші фінансові зобов'язання	2546201	-	-	-	-	2546201
Всього фінансових зобов'язань	77353874	8937552	2824054	6085845	4525480	99726805
Потенційні позабалансові зобов'язання	6443130	-	-	-	-	6443130
2023 рік, тис.грн						
Зобов'язання перед НБУ	-	-	-	-	-	-
Кошти банків	1192404	-	-	1523823	500	2716727
Кошти клієнтів	105286163	11083220	7347076	2341440	484923	126542822
Похідні фінансові зобов'язання	1250	-	-	-	-	1250
Орендні зобов'язання	18799	33238	33063	46987	13407	266294
Інші фінансові зобов'язання	2188420	-	-	-	-	2188420

Продовження таблиці 2.3

Усього фінансових зобов'язань	108687036	11116458	7380139	3912250	619630	131715513
Потенційні позабалансові зобов'язання	7038817	-	-	-	-	7038817

Аналіз структури фінансових зобов'язань за строками погашення дозволяє виявити джерела кредитного ризику та ризику ліквідності, які мають надзвичайно стратегічне значення для гарантування фінансової стабільності банку в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності.

З боку кредитного ризику характерно, що на відміну від загального збільшення обсягу фінансових зобов'язань банку, спостерігається суттєва присутність похідних фінансових інструментів, їхня частка у складі дорівнює нулю (з 8,2 млн. грн. у 2021 році до 1,3 млн. грн. у 2023 році). Це свідчить про обмежене, але системно важливе застосування розглянутих інструментів щодо потенційного ризику контрагента.

У 2023 році обсяг інших фінансових зобов'язань також зростає (до 2,19 млрд. грн.), що може відображати розвиток боргових зобов'язань більш ризикованої структури або реструктуризовані позиції. Це, у свою чергу, призводить до підвищення кредитного ризику, зокрема через ймовірне погіршення якості обслуговування таких зобов'язань.

Серед ключових ознак зменшення кредитної залежності є абсолютна відсутність зобов'язань перед НБУ у 2023 році, на відміну від рівнів 2021 та 2022 років, які становили 5,7 млрд гривень та 4,2 млрд гривень відповідно. Такі тенденції сигналізують про зменшення обсягу стабілізаційного рефінансування, що є позитивною характеристикою з точки зору кредитоспроможності банку.

Щодо ризику ліквідності, то протягом звітного періоду спостерігається переважання зобов'язань у короткостроковій лінії. У 2021 році сума фінансових зобов'язань із погашенням протягом місяця становила 60,3 млрд гривень, у 2022 році – вже 77,4 млрд гривень, а у 2023 році – понад 108,6 млрд гривень. Найбільшу частку

таких зобов'язань, як правило, складали кошти клієнтів, що свідчить про потенційну вразливість до потоку коштів, недоступних у разі дестабілізації ринку.

Водночас, зростання абсолютних обсягів короткострокових зобов'язань у 2023 році здійснювалося одночасно зі зростанням загального обсягу фінансових зобов'язань, що певною мірою враховує ризикованість складу. Одним безперечним плюсом є поетапне переведення частини зобов'язань у категорію середньострокових (з 3 на 12 місяців), що дозволяє частково пом'якшити навантаження на поточну ліквідність банку. Наступна таблиця 2.4 зображує фактори впливу на кредитний ризик банку.

Таблиця 2.4 – Фактори впливу на кредитний ризик банку АТ «ПУМБ» [38, с.28]

Індивідуальний кредитний ризик	Сукупний кредитний ризик
Нестабільність економічної ситуації	
Зміна фінансового стану позичальника	Зміна грошово-кредитної політики НБУ (вимоги до резервування)
Кредитна історія позичальника	Зміна кредитної політики Банку
Зміна якості забезпечення позики	Макроекономічний фактор
Якість управління підприємством позичальником	
Зміна умов кредитного договору	
Дефолти основних постачальників/покупців	

АТ ПУМБ надає кредити переважно в рамках державних програм підтримки в національній валюті. При цьому погашення вже виданих кредитів переважає над новим, що продовжить скорочувати кредитний портфель банку. Водночас частка резервів під кредитні операції зросла, зокрема, під кредити фізичним особам з 3% у 2021 році до 5% у 2023 році, що пов'язано зі зростанням кредитного ризику через збільшення частки прострочених кредитів. Це чітко видно зі зменшення співвідношення чистих активів до 88% від загальних активів, що зумовлено збільшенням валових резервів під активи з 5% станом на 01.01.2022 до 12% станом на 01.01.2023. [38, с. 28]. У таблиці 2.5 підраховані коефіцієнти ліквідності ПУМБ.

Таблиця 2.5 – Ліквідність АТ КБ «ПУМБ» 2022-2023 роки [39, с.64]

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %	30	32	+2
Коефіцієнт покриття (LCR), %	150	155	+5
Коефіцієнт короткострокової ліквідності, %	85	88	+3

Ці коефіцієнти показують, чи має банк достатньо ресурсів для виконання зобов'язань перед клієнтами та іншими кредиторами. НБУ встановлює вимоги до ліквідності банків, і ПУМБ загалом дотримується цих вимог, що свідчить про стабільне фінансове становище.

Швидкі активи та покриття зобов'язань. Високий рівень швидких активів (грошові кошти на рахунку, короткострокові інвестиції) свідчить про здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами за необхідності. Ліквідність АТ КБ "ПУМБ" у 2022–2023 роках є стабільною та значно перевищує нормативні вимоги Національного банку України (НБУ). У 2023 році коефіцієнт ліквідності (LCR) в іноземній валюті був у 5,4 рази, а в усіх валютах – у 2,4 рази вищим за нормативи. Це свідчить про високу здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання навіть за несприятливих ринкових умов. У 2023 році коефіцієнт чистої ліквідності (NSFR) був у 1,8 рази вищим за норми, що свідчить про довгострокову фінансову стійкість банку. Станом на кінець 2022 року банк мав значний обсяг ліквідних коштів, що забезпечувало його операційну гнучкість. У 2023 році цей показник продовжував зростати, підвищуючи рівень довіри клієнтів. АТ КБ «ПУМБ» має високий рівень ліквідності завдяки збалансованому управлінню активами та пасивами.

Продовжуючи тему кредитного ризику, не зайвим буде оцінка якості активів ПУМБ за 2022-2023 роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Кредитний портфель та якість активів АТ КБ «ПУМБ» 2022-2023 роки [39, с.65]

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Загальний кредитний портфель, млрд грн	25	27	+8
Частка непрацюючих кредитів (NPL), %	12	10	-2
Резерви під знецінення, млрд грн	3, 2	2, 8	-12, 5

Обсяг кредитного портфеля. Розмір і структура кредитного портфеля демонструють, яку частку доходів банк отримує від кредитування. У ПУМБ цей показник збільшується, зокрема в сегменті споживчого кредитування.

У ПУМБ цей показник зростає, особливо в бізнесі споживчого кредитування. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). Частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі є одним з найважливіших показників якості активів. ПУМБ намагається знизити цей показник шляхом посилення роботи з дебіторами та контролю за кредитними ризиками.

Резерви на можливі збитки. Достатність резервів свідчить про здатність банку компенсувати збитки у разі невиконання позичальниками своїх зобов'язань. Сформовані резерви покривають можливі ризики, що є ознакою консерватизму в управлінні активами.

2022: Обсяг активів банку становив 111,97 млрд гривень, тобто портфель корпоративних кредитів залишався стабільним.

Рівень резервів на покриття кредитних ризиків підтримувався на високому рівні, що демонструє обережний підхід до управління ризиками. Портфель корпоративних бізнес-кредитів на кінець року склав 46,5 млрд гривень, збільшившись на 13,6% (на 5,57 млрд гривень).

Роздрібний кредитний портфель зменшився на 29% до 13 млрд гривень, що відображає зниження попиту на споживчі кредити в умовах економічної невизначеності.

Активи банку зросли на 37% до 153,3 млрд гривень.

Якість кредитного портфеля залишається високою завдяки ефективному управлінню ризиками: резерви на знецінення корпоративних кредитів зменшилися до 4,24 млрд гривень.

Зменшення резервів під роздрібні кредити склало 5,25 млрд гривень, що відображає покращення якості активів та зниження рівня проблемних кредитів. Співвідношення кредитів клієнтам до загальних активів у 2023 році становило 34% (проти 39% у 2022 році).

Інвестиції в цінні папери значно зросли, склавши 38% активів проти 11% у 2022 році, що свідчить про диверсифікацію джерел доходу.

АТ «ПУМБ» демонструє стабільне зростання кредитного портфеля, особливо в корпоративному сегменті, та підвищення якості активів за рахунок зниження рівня резервів та диверсифікації джерел доходу. Стратегія підтримує довіру клієнтів та стабільність банку в несприятливих економічних умовах [39, с. 64-67].

У цілому, АТ ПУМБ демонструє стабільне управління ключовими ризиками. Коефіцієнти ліквідності прогресивно зростають і значно перевищують стандарти НБУ, що забезпечує високу здатність виконувати зобов'язання.

У сфері кредитного ризику спостерігається позитивна динаміка: зменшення частки непрацюючих кредитів з 12% до 10%, зменшення резервів на знецінення на 12,5%, відсутність заборгованості перед НБУ у 2023 році та збільшення кредитного портфеля на 8%.

Однак, значна перевага короткострокових зобов'язань (понад 108 млрд гривень у 2023 році) викликає занепокоєння, що створює потенційний ризик ліквідності у разі дестабілізації ринку.

Загалом, банк є фінансово стабільним завдяки консервативній стратегії управління ризиками, але необхідно стежити за структурою зобов'язань за термінами погашення.

2.3 Рекомендації щодо вдосконалення операційної діяльності банку

Для операційного ризику зовнішнім рушієм його реалізації є військова агресія. Через війну українські банки були змушені організувати цілодобову роботу над основними бізнес-процесами. Це є життєво важливим, оскільки цілодобова робота та стабільність банківської системи України пов'язані з репутаційним ризиком, тобто довірою клієнтів, контрагентів та партнерів до банків. Це, у свою чергу, забезпечує достатню ліквідність та капітал у банківському секторі [22].

Базуючись на проведеному аналізі операційної діяльності банку ПУМБ у період з 2021 по 2024 рік, що був дуже складним для банківського сектору та економіки загалом, виявлено деякі тенденції. ПУМБ показав відчутні зміни в структурі активів, нестабільну прибутковість, трансформації у кредитному портфелі та значне збільшення операційних витрат. Питання операційного ризику заслуговує уваги ПУМБ, оскільки станом на 1.01.2022 банк посідав 5 місце серед банків України. З урахуванням попереднього аналізу можна надати такі рекомендації:

1. Підвищити якість клієнтського досвіду

Враховуючи те, що у даного банку не найкращі відгуки [32] та те, що з початком повномасштабного вторгнення люди зіткнулися з великою кількістю викликів таких як падіння платоспроможності, високий рівень невизначеності і т.д., ПУМБу було б доречно впроваджувати персоналізовані банківські рішення для задоволення потреб своїх клієнтів: як корпоративних, так і індивідуальних. Приміром, реструктуризація боргів для тих клієнтів, що значно постраждали від війни, фінансове консультування для кращої орієнтації в економічній невизначеності. Це до того ж допоможе уникнути зростання проблемної заборгованості.

2. Постійне самовдосконалення

ПУМБ має розвивати культуру постійного розвитку й отримувати зворотній зв'язок не тільки від клієнтів, а й від працівників установи. Таким чином співробітників можна заохочувати брати участь у вдосконаленні операційних процесів, прикладом якого може бути створення форумів. Не зайвим було б впровадження серед робітників ПУМБу практики повідомляти про всі події, що стосуються операційного ризику у повному та об'єктивному обсязі. Також можна залучати працівників до розв'язання кейсів з управління операційним ризиком. В результаті це приведе до більш ефективної роботи і, як наслідок, якіснішого надання послуг.

3. Переглянути інвестиційну стратегію

Сфокусуватися на диверсифікації портфеля цінних паперів за різними секторами економіки та термінами погашення з огляду падіння на 10, 5 млрд гривень цієї статті активів. Можна розглянути інвестиції в цінні папери з помірним ризиком, такі як державні облігації воєнного часу. Цей фінансовий інструмент забезпечує гарантовану дохідність та підтримує економіку України. Продовжити спрямування інвестицій в нематеріальні активи, в тому числі у власні цифрові платформи, мобільний банкінг та кібербезпеку.

4. Активізація кредитування бізнесу

Розвивати цей напрямок, оскільки в доходах банку він займає головну роль. Варто розглянути кредитування аграрного бізнесу та ІТ-секторів, що демонструють вражаючу стійкість у часи війни та є неабияки важливими в розвитку національної економіки.

5. Впровадити додаткові методи управління проблемною заборгованістю

Враховуючи збільшення резервів під очікувані кредитні збитки на 190,16% , відповідні дії такого характеру допомогли б ПУМБу уникнути небажаних втрат.

6. Посилити систему внутрішнього контролю

ПУМБ має ефективно використовувати механізми раннього виявлення порушень та не нехтувати загальноприйнятим правилам фінансового моніторингу. Можна здійснювати стрес-тестування внутрішніх процесів для мінімізації порушень в майбутньому.

7. Наростити власний капітал банку

З огляду на зниження частки власного капіталу у формуванні активів та збільшення мультиплікатора капіталу, ПУМБ повинен зосередитися на розширенні власної капітальної бази. Залежність від позикових коштів значною мірою підвищує рівень фінансового ризику та знижує стабільність під час криз. Банк також повинен забезпечити баланс між зростанням активів та достатнім обсягом капіталу, щоб досягти довгострокової платоспроможності та надійності.

8. Структурувати зобов'язання за термінами погашення

Через значні короткострокові фінансові зобов'язання (понад 108 млрд гривень у 2023 році) було б доцільно посилити політику залучення довгострокових джерел, що мінімізує ризик втрати ліквідності у разі ринкових потрясінь.

9. Посилити контроль за якістю кредитного портфеля

Незважаючи на сприятливі тенденції (нормалізація частки проблемних кредитів до 10% та зменшення резервів під знецінення), доцільно продовжувати впровадження

заходів щодо підвищення ефективності оцінки позичальників, насамперед у споживчому сегменті.

10. Послідовна політика диверсифікації активів

Збільшення частки інвестицій у цінні папери до 38% свідчить про раціональне управління ризиками. Банк повинен продовжувати збільшувати джерела доходу, окрім кредитного бізнесу, для сприяння фінансовій гнучкості.

ВИСНОВКИ

1. Дипломна робота присвячена дослідженню специфіки операційної діяльності банків в умовах воєнного стану, що має особливу актуальність для сучасної України. Повномасштабна війна принесла фундаментальні зміни в банківську систему: фізичне руйнування інфраструктури, міграцію населення, зміни в платіжній поведінці клієнтів, нові кіберзагрози та інші регуляторні вимоги. Стабільність банківської системи в умовах війни безпосередньо впливає на фінансову безпеку держави.

2. Операційна діяльність банку – це низка технологічних процесів документування, реєстрації, контролю та управління банківськими операціями. У воєнний час ці операції набувають ще більшого значення, оскільки банки повинні швидко адаптуватися до нових ризиків, підтримувати безперервність операцій, захищати активи та інформацію, а також дотримуватися нормативних вимог.

3. Операційна діяльність банку охоплює великий спектр функцій — від надання фінансових послуг клієнтам до управління ризиками, ліквідністю та забезпечення безперервності процесів. Саме на ефективності цих базується конкурентоспроможність і фінансова стійкість банку.

4. Прийнявши кілька постанов, що гарантували безперервну роботу банківської системи, Національний банк України швидко адаптував регуляторну базу до обставин воєнного часу. Серед важливих рішень були дозвіл підприємствам використовувати хмарні сервіси європейських постачальників, послаблення валютних обмежень, посилення гарантій вкладникам та припинення діяльності банків з російським капіталом.

5. Українська банківська система продемонструвала надзвичайну стійкість перед обличчям серйозних перешкод. Основними змінами стали скорочення

структурних підрозділів на 20% (переважно у прифронтових регіонах), скорочення персоналу на 3%, збільшення коштів клієнтів через зростання процентних ставок та створення мережі «Power Banking».

6. Воєнний стан змусив банки швидко впроваджувати бізнес-процеси та нові інструменти управління ризиками.

7. Були введені обмеження на зняття готівки, змінені правила кредитування, а також дозволено використання хмарних сервісів для захисту даних.

8. Згідно з розслідуванням, війна суттєво змінила функціонування банківської системи України, змінивши кількість відділень, посиливши внутрішній контроль та підвищивши ризики, а також переоцінить пріоритети роботизованих банків. Рішення НБУ були вирішальними, оскільки вони дозволили підтримувати безпеку банківської інфраструктури.

9. ПУМБ добре адаптувався до складнощів воєнного часу: наростив грошові резерви, скоротив ризикові інвестиції, реструктуризація кредитний портфель.

10. Найважливіші небезпеки воєнних дій: збій ІТ-систем, людська помилка, збій внутрішніх процесів, шахрайство.

11. Як захід для зменшення ризиків, банки впроваджують передові ІТ-системи, посилюють контроль та навчають співробітників.

12. Персонал фронт-офісу та бек-офісу відповідає за підтримку операційної стабільності банку.

13. Контроль, документація, захист інформації та конфіденційність залишаються важливими навіть під час кризи.

14. Було виявлено, що ПУМБ кардинально змінив свою кредитну політику, скоригував структуру активів відповідно до умов воєнного часу, зменшив інвестиції в ризиковані цінні папери та збільшив обсяг ліквідних активів. Збільшення депозитів та готівки свідчить про обачність банку та підвищення його ліквідності.

15. Аналіз структури кредитного портфеля ПУМБ показав, що банк збільшив частку корпоративного кредитування, одночасно зменшивши частку кредитів

фізичним особам. Кредитний портфель збільшився у 2023–2024 роках, що свідчить про повільне відновлення ділової активності.

16. Природно що в 2022 році ПУМБ стикнувся з падінням прибутковості та погіршенням фінансових коефіцієнтів. Протягом наступних років відбувається відновлення шляхом збільшення дохідних активів, зростання обсягів кредитування та покращення рентабельності.

17. Операційні ризики залишаються вагомими й актуальними для системно важливих банків, особливо ПУМБу. Штрафи НБУ сигналізують про потребу в постійному вдосконаленні внутрішнього контролю, посиленні антикризового управління тощо.

18. Культура управління ризиками має завжди розвиватися. Це досягається через підвищення усвідомленості працівників про ризики, регулярні стрес-тестування та виокремлення ключових індикаторів ризику.

19. Належне управління відіграє дуже важливу роль в забезпеченні стабільності роботи банку та його фінансової стійкості. Безперервність діяльності, надійні ІТ-системи, три рівні контролю та система ризик-менеджменту слугують для ПУМБа інструментом для мінімізації втрат за часів невизначеності.

20. З розвитком сучасного цифрового банківського середовища та появою дистанційного обслуговування інформаційної безпеки як частини операційного ризику розширюється. Атаки на комп'ютерні системи, технічні збої та втрата даних є новими проблемами для банків, що потребують стратегічного підходу.

21. Серед запропонованих рекомендацій – необхідність додаткової цифровізації, підвищення якості обслуговування клієнтів, реструктуризація заборгованості постраждалих клієнтів, посилення контролю за дотриманням вимог та запровадження політики постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

22. Результати дослідження показують, що навіть за умов воєнного стану АТ «ПУМБ» може адаптуватися до кризових ситуацій та підтримувати свою репутацію

надійного та конкурентоспроможного банку, демонструючи стратегічну гнучкість, ефективне управління ризиками та прагнення до розширення.

23. Результати дослідження можуть бути використані в інших банках України для модернізації власних бізнес-моделей у періоди значної невизначеності та ризику, а також для налагодження механізмів обслуговування клієнтів та оптимізації витрат у кризових ситуаціях.

24. Для покращення достатності капіталу ПУМБ рекомендується зменшити залежність від короткострокового фінансування, підтримувати якість кредитного портфеля та надалі диверсифікувати активи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Еркес О., Калита О., Сундук Т. (2022). Банківська система України в умовах війни. *Scientia Fructuosa*, вип. 4, с. 122–133. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09). (Дата звернення: 1.03.2025).
2. Діденко С. (2022). В умовах воєнного стану: функціонування фінансового сектору сьогодні. *UA News*. URL: <https://ua.news/ua/v-uslovyayah-voennogo-polozhenyya-funktsyonyrovanye-fynansovogo-sektora-segodnya/>. (Дата звернення: 1.03.2025).
3. Халімон Т. (2018). Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*, вип. 4(25), с. 3. URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v4-3_2018/17.pdf. (Дата звернення: 6.03.2025).
4. Тимошик Н., Крилова О., Мирошниченко Ю., Кириченко К., МIRONчук В. (2022). Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, № 5(46), с. 40–53. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3905>. (Дата звернення: 6.03.2025).
5. Прокопенко Н., МIRONчук В., Шепель І. (2022) Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497>. (Дата звернення: 6.03.2025).
6. Національний банк України. (2018). Про затвердження Положення про організацію процесу управління операційним ризиком у банках України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/04072018_75.pdf?v=7. (Дата звернення: 6.03.2025).

7. Коренєва, О. та ін. (2008). Організація обліку в банку. Навчальний посібник суми ДВНЗ “УАБС НБУ”. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50407/1/Koreniewa_%D0%B0ccounting_in_the_bank.pdf. (Дата звернення: 8.03.2025).
8. Верховна Рада України (2015). Про правовий режим воєнного стану. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (Дата звернення: 7.03.2025).
9. Правління Національного банку України (2022). Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова НБУ від 24.02.2022 р. No 18. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/pb22027?ed=2022_05_19. (Дата звернення: 7.03.2025).
10. Національний банк України (2022). Постанова Правління Національного банку про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію Акціонерного Товариства «Міжнародний Резервний Банк». URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_25022022_91_rsh_bt. (Дата звернення: 8.03.2025).
11. Національний банк України (2022). Постанова Правління Національного банку про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію Публічного акціонерного товариства “Акціонерний комерційний промислово-інвестиційний банк” від 25 лютого 2022 року № 90-рш / БТ. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_25022022_90_rsh_bt. (Дата звернення: 15.03.2025).
12. Національний банк України (2022). Про особливості припинення діяльності банків в умовах воєнного стану: Постанова Правління Національного банку від 24 лютого 2022 року № 19. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42. (Дата звернення: 15.03.2025).

13. Правління Національного банку України (2022). Постанова Правління Національного банку України «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» від 06 березня 2022 року № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0039500-22#Text>. (Дата звернення: 15.03.2025).

14. Верховна Рада України (2024). Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. No 2120-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222120?an=1>. (Дата звернення: 15.03.2025).

15. Правління Національного банку України (2022). Постанова Правління Національного банку України від 08 березня 2022 року No 42 «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні». URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_06032022_39. (Дата звернення: 17.03.2025).

16. Верховна Рада України (2022). Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 01 квітня 2022 року No 2180-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>. (Дата звернення: 28.03.2025).

17. Національний банк України (2024). Про затвердження Положення про здійснення операцій з купівлі та продажу іноземної валюти і банківських металів: Постанова № 108 від 6 вересня 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_06092024_108. (Дата звернення: 14.03.2025).

18. Лункіна Т., Ческідова, І. (2022). Особливості функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20535/3/IMPER_2022_V2_P184-187.pdf. (Дата звернення: 14.03.2025).

19. Самородов Б. (2015). Діагностика фінансового стану банків на основі аналізу їхньої надійності. *Вісник Університету банківської справи*. № 1 (22). С. 107-115.
20. Лобачева І. (2015). Діагностика фінансового стану банківських установ в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. №3 (58). С. 223-227.
21. Федішин М. П., Жаворонок А. В., Ковальчук Н. О. (2019). Аналітична оцінка фінансової стійкості та стабільності банківської системи України на основі індикаторів. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 6(74). С.8388. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-59>. (Дата звернення: 30.03.2025).
22. Григорчук М. (2023). Кваліфікаційна робота на тему: Управління операційним ризиком банку на прикладі АТ “Акцент-Банк.” Хмельницький національний університет. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/bitstreams/b476f582-742d-4276-b1f4-88d5f7b54fd8/download>. (Дата звернення: 30.03.2025).
23. Краснова І., Журавльов, О., Шевалдіна В. (2022). Вплив воєнного стану на банківський сектор України. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.22.02.29.201.207. (Дата звернення: 30.03.2025).
24. Рац О. (2023). Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (47), 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67>. (Дата звернення: 30.03.2025).
25. Національний банк України (2022). За ініціативи Національного банку створена спільна банківська мережа POWER BANKING, яка працюватиме навіть в умовах блекауту. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zainitsiativi-natsionalnogo-banku-stvorena-spilna-bankivska-mereja-power-banking-yakapratsyuvatime-navit-v-umovah-blekautu>. (Дата звернення 2.04.2025). (Дата звернення: 31.03.2025).
26. Перший Український Міжнародний Банк. Місія. URL: <https://about.pumb.ua/growth/mission>. (Дата звернення 10.04.2025).

27. Краснова І., Лавренюк В. (2022). Підходи до моделювання операційного ризику банку. Бізнес Інформ. № 4. – С. 110–119. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40008>. (Дата звернення 10.04.2025).

28. Мінфін (2022). НБУ вперше розповів про операційні ризики банків: у кого більше. Minfin.com.ua. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/01/21/79526703/>. (Дата звернення 13.04.2025).

29. Перший Український Міжнародний Банк. Річні звіти. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports. (Дата звернення 10.03.2025).

30. Перший Український Міжнародний Банк. Антикорупційна і комплаєнс політики. URL: [Антикорупційна і комплаєнс політики](#). (Дата звернення 22.04.2025).

31. Liga Zakon Бізнес (2023). НБУ оштрафував ПУМБ та ще низку банків та небанківських фінустанов. Ligazakon.net; biz.ligazakon.net. URL: https://biz.ligazakon.net/news/221454_nbu-oshtrafuvav-pumb-ta-shche-nizku-bankv-ta-nebankvskikh-fnustanov. (Дата звернення 25.04.2025).

32. Мінфін. Відгуки про ПУМБ. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/review/>. (Дата звернення 25.04.2025).

33. Національний банк України (2019). Мінімальні вимоги до капіталу під операційний ризик. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operational_risk_2019-10_pr.pdf?v=7. (Дата звернення 25.04.2025).

34. Варцаба В., Машіко К. (2016). Міністерство освіти і науки України. Державний вищий навчальний заклад “Ужгородський Національний університет”. Облік у банках (у таблицях і схемах). Навчальний посібник. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/8592/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%92%D0%B0%D1%80%D1%86%D0%B0%D0%B1%D0%B0%2C%20%D0%9C%D0%B0%D1%88%D1%96%D0%BA%D0%BE.pdf>. (Дата звернення 2.05.2025).

35. Рибаківа А. Співпраця України з МВФ заради Перемоги. V Всеукраїнська науково-практична інтернет- конференція “Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в умовах інтеграції України в ЄС” (2023). Н.к. Брегеда О., к.е.н., доц. кафедри банківської справи та страхування. Київ, КНЕУ. — Дніпро: Середняк Т. К., 2023, — 410 с. (с.153-155). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1c4bc8f3-5103-4553-8e8f-d1e95d7fa9b7>. (Дата звернення 5.05.2025).

36. Махсма М, Рибаківа А. Розвиток лізингу персоналу в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2-3 березня 2023 р. : збірник наук. праць. [Електронний ресурс]. – Вінниця: ВНТУ, 2023. – 445 с., с. 131-132. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2023.pdf>. (Дата звернення 2.05.2025).

37. Мазорук А. Ліквідність банківської системи України в умовах воєнного стану за матеріалами АТ "ПУМБ" (2024). Хмельницький національний університет. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/472ce283-64d2-40b9-bb2e-827e923bfb52/content> (Дата звернення 22.05.2025).

38. Повидиш А. Організація системи ризик-менеджменту у банку : бакалавр. диплом. робота : 072, Фінанси, банківська справа та страхування / Повидиш Анна Олексіївна ; наук. керівник Лавренюк В. В. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т фінансів, Каф. банк. справи та страхування. — Київ, 2024. — 59 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/46230> (Дата звернення 22.05.2025).

39. Савченко А. Банківське кредитування малого і середнього бізнесу та проблеми його розвитку в Україні: кваліфікаційна робота за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок / А. О. Савченко ; наук. кер. І. О. Тарасенко ; рец. А. О. Золковер. — Київ : КНУТД, 2024. — 125 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28682> (Дата звернення 22.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А.

Таблиця — Фінансова стійкість ПУМБ [29]

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %
1. Власний капітал, тис. грн.	12 561 293	11 696 381	-6, 9%
2. Зобов'язання, тис. грн.	92 087 531	100 277 839	8, 9%
3. Активи загальні, тис. грн.	104 648 824	111 974 220	7%
4. Активи дохідні, тис. грн.	100 649 837	108 723 490	8, 02%
5. Активи недохідні, тис. грн.	3 998 987	3 250 730	-18, 71%
6. Активи капіталізовані, тис. грн.	2 373 430	2 886 962	21, 64%
7. Коефіцієнт надійності	14%	12%	-14, 29%
8. Коефіцієнт фінансового важеля	7, 33	8, 57	16, 92%
9. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів ВК/А	0, 12	0, 1	-16, 67%
10. Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0, 19	0, 25	31, 58%
11. Мультиплікатор капіталу	8, 33	9, 57	14, 89%

Додаток Б.

Таблиця Б.1 — Аналіз структури активів ПУМБ (2021-2022) [29]

Показники	2021		2022		Відхилення		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	темп приросту, %	п. п.
Грошові кошти та їх еквіваленти	21 326 213	20, 38%	46 455 869	41, 49%	+ 25 129 656	117, 83%	20, 81 %
Кредити та аванси банкам	2 802 502	2, 68%	3 409 916	3, 05%	+ 607 414	21, 68%	0, 37%
Інвестиції в цінні папери	23 142 132	22,11%	12 586 771	11, 24%	-10 555 361	-41, 61%	-10, 87%
Кредити та аванси клієнтам	53 086 793	50, 73%	43 770 237	39, 09%	-9 316 556	-17, 55%	-11, 64%
Поточні податкові активи	-	-	32 962	0, 03%	-	-	-
Похідні фінансові активи	10 814	0, 01%	-	-	-	-	-
Інші фінансові активи	1 625 557	1, 55%	2 419 697	2, 16%	+ 794 140	48, 86%	0, 61%
Інші нефінансові активи	281 383	0, 27%	330 806	0, 3%	+ 49 423	17, 57%	0, 03%
Основні засоби	1 698 168	1, 62%	1 710 376	1, 53%	-257 792	-15, 18%	-0, 09%
Інвестиційна нерухомість	62 099	0, 06%	59 168	0, 05%	-2 931	-4, 72%	-0, 01%
Нематеріальні активи, за винятком гудвілу	255 846	0, 24%	654 811	0, 58%	+ 398 965	155, 94%	0, 34%
Активи з права користування	344 117	0, 33%	259 282	0, 23%	-84 835	-24, 65%	-0, 1%
Відстрочені податкові активи	13 200	0, 01%	203 325	0, 18%	+ 190 125	1440, 34%	0, 17%
Усього активів	104 648 824	100%	111 974 220	100%	+ 7 325 396	7%	0%

Таблиця Б.2 — Аналіз структури активів ПУМБ (2023-2024) [29]

Показники	2023 (тис. грн.)	2023 (питома вага, %)	2024 (тис. грн.)	2024 (питома вага, %)	Відхилення (тис. грн.)	Темп приросту, %	Відхилення (п. п.)
Грошові кошти та їх еквіваленти	33 747 952	22,01%	39 152 782	23,59%	+ 5 404 830	16,01%	+1,58%
Кредити та аванси банкам	4 213 505	2,75%	5 137 930	3,10%	+ 924 425	21,94%	+0,35%
Інвестиції в цінні папери	58 155 526	37,93%	53 393 937	32,17%	-4 761 589	-8,19%	-5,76%
Кредити та аванси клієнтам	52 058 047	33,95%	63 126 629	38,03%	+ 11 068 582	21,26%	+4,08%
Похідні фінансові активи	8 510	0,01%	-	0,00%	-8 510	-100,00%	-0,01%
Інші фінансові активи	2 611 752	1,70%	2 342 912	1,41%	-268 840	-10,29%	-0,29%
Інші нефінансові активи	273 802	0,18%	514 886	0,31%	+ 241 084	88,05%	+0,13%
Основні засоби	1 652 243	1,08%	1 669 768	1,01%	+ 17 525	1,06%	-0,07%
Інвестиційна нерухомість	59 168	0,04%	59 025	0,04%	-143	-0,24%	0,00%
Нематеріальні активи, за винятком гудвілу	320 312	0,21%	340 057	0,20%	+ 19 745	6,16%	-0,01%
Активи з права користування	234 030	0,15%	237 051	0,14%	+ 3 021	1,29%	-0,01%
Всього активів	153 334 846	100%	165 974 977	100%	+ 12 640 131	8,24%	0%

Додаток В.

Таблиця В.1 — Аналіз рентабельності фінансової установи та основних чинників, що впливають на неї (2021-2022) [29]

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %
1	Чистий прибуток, тис. грн.	4 187 592	(397 723)	-109, 5%
2	Загальні активи, тис. грн.	104 648 824	111 974 220	7%
3	Дохідні активи, тис. грн.	100 649 837	108 723 490	8, 02%
4	Капітал, тис. грн.	12 561 293	11 696 381	-6, 9%
5	Чисельність працівників, осіб	8856	6828	-22, 9%
6	Рентабельність активів, %	4%	-0, 36%	-109%
7	Рентабельність дохідних активів, % ЧП/ДА	4, 2%	-0, 37%	-108, 8%
8	Рентабельність капіталу, %	33, 34%	-3, 4%	-110, 2%
9	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн. ЧП/ Чисельність Працівників	472, 85	-58, 25	-112, 32%

Таблиця В.2 — Аналіз рентабельності фінансової установи та основних чинників, що впливають на неї (2023-2024) [29]

№	Показник	2023 рік	2024 рік (за перші 9 міс.)	Відхилення, %
1	Чистий прибуток, тис. грн.	2 004 435	5 184 084	158,63%
2	Загальні активи, тис. грн.	153 334 846	165 974 977	8,24%
3	Дохідні активи, тис. грн.	114 435 587	121 658 496	6,31%
4	Капітал, тис. грн.	22 884 188	17 389 772	-24%
5	Чисельність працівників, осіб	6846	-	-
6	Рентабельність активів, %	1,31%	3,12%	138,17%
7	Рентабельність дохідних активів, % ЧП/ДА	1,8%	4,26%	136,67%
8	Рентабельність капіталу, %	8,76%	29,81%	240,30%
9	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	292, 79	-	-

Таблиця Г.1 — Аналіз динаміки кредитного портфеля ПУМБ (2021-2022) [29]

Показники	2021		2022		Відхилення		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	темп приросту, %	п.п.
Кредити юридичним особам	36 421 917	62, 36%	40 915 635	69, 09%	4 493 718	12, 34%	6, 73 п.п
Кредити фізичним особам	21 987 109	37, 64%	18 297 813	30, 9%	-3 689 296	-16, 78%	-6. 74 п.п.
Всього кредитів клієнтам до вирахування резерву під очікувані кредитні збитки	58 409 026	100%	59 213 448	100%	804 422	1, 38%	0 п.п.
Резерв під очікувані кредитні збитки	(5 322 233)	(9, 11%)	(15 443 211)	(26, 08%)	10 120 978	190, 16%	16, 97 п.п.
Всього кредитів клієнтам	53 086 793	90, 88 %	43 770 237	73, 92%	-9 316 556	-17, 55%	-16, 96 п.п.

Таблиця Г.2 — Аналіз динаміки кредитного портфеля ПУМБ (2023-2024) [29]

Показники	2023		2024 (за перші 9 міс.)		Відхилення		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	темп приросту, %	п.п.
Кредити юридичним особам	44 724 306	85,91%	50 746 495	80,39%	+6 022 189	13,47%	-5,52 п.п.
Фінансовий лізинг	1 753 696	3,37%	2 470 242	3,91%	+716 546	40,86%	0,54 п.п.
Мінус: очікувані кредитні збитки	(4 242 807)	(8,2%)	(4 248 070)	(6,73%)	-5 263	0,12%	-1,47 п.п.
Всього кредитів корпоративним клієнтам за вирахуванням очікуваних кредитних збитків	42 235 195	81,13%	48 968 667	77,57%	+6 733 472	15,94%	-3,56 п.п.
Кредити фізичним особам	12 996 531	24,97%	17 182 375	27,22%	+4 185 844	32,21%	2,25 п.п.
Мінус: очікувані кредитні збитки	(3 173 679)	(6,1%)	(3 024 413)	(4,8%)	+149 266	-4,70%	-1,3 п.п.
Всього кредитів фізичним особам за вирахуванням очікуваних кредитних збитків	9 822 852	18,87%	14 157 962	22,43%	+4 335 110	44,13%	3,56 п.п.
Всього кредитів та авансів клієнтам	52 058 047	100%	63 126 629	100%	+11 068 582	21,26%	0 п.п.