

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра банківської справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

за освітньою програмою «Міжнародний банківський бізнес»

на тему: «Операційний ризик: проблеми ідентифікації та оцінювання»

Виконавець:

студент 43 група, 4 курс, факультет
фінансів, банківської справи та
страхування

Гогуленко Ніка Олександрівна

Науковий керівник:

доктор філософії з фінансів, банківської
справи та страхування, викладач

Гончар Катерина Олександрівна

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Гогуленко Н.О. «Операційний ризик: проблеми ідентифікації та оцінювання»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

за освітньою програмою «Міжнародний банківський бізнес»

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024

У роботі розглядаються теоретичні аспекти поняття операційного ризику, його класифікацію, джерела його виникнення та основні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків згідно з міжнародними стандартами, зокрема Базель II та Базель III.

Проаналізовано сучасні методи ідентифікації операційного ризику, включаючи використання опитувальників, анкет та інших інструментів збору даних, а також застосування кількісних та якісних методів оцінювання ризиків. Особливу увагу приділено проблемам, з якими стикаються комерційні банки в процесі управління операційними ризиками в умовах нестабільного фінансового середовища та регуляторних змін.

Запропоновано впровадження в діяльність банку культури усвідомлення операційного ризику та застосування провідних технологій з метою покращення процесів ідентифікації, аналізу та пом'якшення операційними ризиками.

Ключові слова: операційний ризик, ідентифікація ризику, оцінювання ризику, комерційні банки, Базель II, Базель III, внутрішній аудит, управління ризиками.

ANNOTATION

Hohulenko N. “Operational risk: identification and assessment”

Qualifying work on obtaining a bachelor’s degree in the specialty 072 “Finance, banking and insurance”

for the educational program “International banking business”

Odesa National Economic University. – Odesa, 2024

The work deals with the theoretical aspects of the concept of operational risk, its classification, sources of occurrence, and the main approaches to the identification and assessment of risks according to international standards, particularly Basel II and Basel III. Author analysis modern methods of operational risk identification, including the use of

questionnaires, surveys, and other data collection tools, as well as the application of quantitative and qualitative methods for risk assessment. Special attention is paid to the problems faced by commercial banks in managing operational risk in an unstable financial environment and amid regulatory changes. The implementation of a culture of operational risk awareness and the use of advanced technologies to improve the processes of identification, analysis, and mitigation of operational risk in bank activities is proposed.

Keywords: operational risk, risk identification, risk assessment, commercial banks, Basel II, Basel III, internal audit, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ.....	6
1.1. Економічний зміст та загальна характеристика операційних ризиків банків.....	6
1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму ідентифікації та оцінки операційних ризиків банків.....	13
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	26
2.1. Аналіз стану функціонування банківської системи України та АТ КБ «ПриватБанк»: сучасні тенденції та виклики.....	26
2.2. Визначення рівня операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк».....	33
2.3. Аналіз політики операційного ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»..	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ.....	46
3.1. Оцінка ефективності механізму управління операційним ризиком АТ КБ ПриватБанк».....	46
3.2. Міжнародний та вітчизняний досвід управління операційним ризиком банку.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Важливість створення в банку якісно структурованої та незалежної системи управління операційними ризиками у світлі цифровізації банківських продуктів, а також сучасних кризових явищ не потребує особливого обґрунтування. Сьогодні актуальність проблеми регулювання та управління операційними ризиками обумовлена насамперед тенденцією зниження прибутковості основних банківських операцій та зовнішньоекономічною і військово-політичною нестабільністю. Така ситуація може стати на заваді ефективним банківським операціям.

Відсутність ефективної системи управління операційними ризиками може призвести до виникнення значних проблем у банку. Уникнути операційних ризиків у банківській сфері неможливо, а тому мета процесу управління операційними ризиками у банку полягає не в повному їх уникненні, а в обмеженні та мінімізації їх впливу.

Тема побудови ефективних систем управління банківськими операційними ризиками сьогодні є досить актуальною, а тому є предметом наукових досліджень досить великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та практиків. Зокрема, фундаментальними серед них є праці таких науковців, як Л.О. Примостка, Н.С. Вавдіюк, Н.І. Корецька, Л.О. Вдовенко, Н.В. Данік, К.С. Новак, А.В. Яковенко, О.С. Другова, В.В. Романів, S. Fritz-Morgenthal, G. Gonda та інших. Однак у їх працях недостатньо висвітленими залишаються питання подальшого поліпшення вже існуючих підходів до формування систем управління операційними ризиками у сфері діяльності банків, зокрема, з метою їхньої адаптації до вимог Базельського комітету з банківського нагляду, а також у контексті запобігання або усунення наслідків фінансової кризи.

Отже, актуальність даного дослідження зумовлена зростанням впливу факторів операційного ризику на стабільність діяльності не лише окремого банку, а й усієї банківської системи України, а також необхідністю виконання банками

оновлених регуляторних вимог в частині ідентифікації та оцінки операційного ризику.

Мета кваліфікаційної роботи: удосконалити теоретичні засади механізму ідентифікації та оцінки операційного ризику, проаналізувати практичні аспекти управління операційним ризиком в АТ КБ «ПриватБанк», узагальнити міжнародний та вітчизняний досвід з ідентифікації та оцінки операційного ризику в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення подальших завдань:

- визначити економічний зміст та загальну характеристику операційних ризиків банків;
- дослідити інформаційно-аналітичне забезпечення механізму ідентифікації та оцінки операційних ризиків банків;
- проаналізувати стан функціонування банківської системи України та АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити рівень операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати політику операційного ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»;
- здійснити оцінку ефективності механізму управління операційним ризиком АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити міжнародний та вітчизняний досвід оптимізації механізму управління операційним ризиком.

Об'єкт дослідження: процес ідентифікації та оцінки операційного ризику на основі АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні положення та практичні рекомендації з формування ефективної системи ідентифікації та оцінки операційного ризику банку.

Методи дослідження: а) загальнонаукові методи: метод аналізу та синтезу (для з'ясування сутності операційного ризику та приведення його класифікації); метод індукції та дедукції (при систематизації та узагальненні ризиків банківської діяльності); б) спеціальні методи: абстрактно-логічний метод (для теоретичного

узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків); розрахунково-аналітичний та коефіцієнтний метод (при розрахунку показників, що характеризують механізм управління операційним ризиком АТ КБ «ПриватБанк»).

Інформаційна база: наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених з теми, нормативно-законодавчі акти України, рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали Національного банку України, дані звітності банківських установ та АТ «КБ ПриватБанк».

Структура роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ

1.1. Економічний зміст та загальна характеристика операційних ризиків банків

В умовах загострення геополітичних та глобальних відносин наразі організації стикаються з актуальними викликами сьогодення такими, як зниження темпів зростання національної економіки, підвищення вимог регулятора до кредитних організацій, спад ділової активності суб'єктів ринку тощо. В умовах невизначеності, як правило, банки вдаються до консервативної політики (наприклад, кредитної), саме необхідність забезпечувати безперервну діяльність змушує банки формувати нові підходи до управління операційними ризиками, а також зумовлює формування нових підходів до управління ризиками та вдосконалення сформованих систем ризик – менеджменту. Фундаментальною основою побудови цих систем є ризик.

У дефініції «ризик» виділяється три основних компоненти: проявлення ризику під час отримання доходу та прибутку, приділяється увага стану середовища як зовнішнього фактора, розглядаються внутрішні причини реалізації ризику. Тому ризик, безумовно, є ймовірним поняттям, результат реалізації якого може нести під собою як негативні наслідки – збитки, так і додаткові можливості – отримання прибутку, оскільки чим вищий ризик, тим вищим може виявитися дохід.

Серед усіх ризиків, з якими стикаються комерційні банки, найбільше виокремлюється операційний ризик, який має специфічні риси, і це вимагає обґрунтування та розробки на системній основі методичних підходів виявлення, уточнення джерел локалізації та спостереження [1].

Загалом, операційний ризик визначається як ризик, що виникає від недоліків структури комерційного банку, тобто викликаний недосконалістю організаційної, інформаційної чи технічної структури управління банком. Однак ідеальної

корпоративної структури не існує, тому й операційний ризик, викликаний цією недосконалістю, завжди присутній у діяльності комерційного банку. Цей вид ризику був недооцінений вченими та працівниками банківської сфери до 90-х років XX століття. Але сьогодні виникає необхідність його повного аналізу та розгляду.

Регулятори, відповідальні за стабільне функціонування банківського сектора, насамперед розглядають негативний сценарій реалізації ризику, через що пред'являють вимоги до банків щодо створення спеціальних резервів, які використовуються для компенсації втрат. Крім того, вони вдосконалюють нормативні акти, що регламентують сферу охоплення нових ризиків, з якими стикаються банки. Отже, одним із найважливіших та відносно нових видів ризику в банківській сфері є операційний ризик. Він являє собою складну економічну категорію, яка пов'язана із здійсненням діяльності господарюючого суб'єкта та має певні характеристики (рис. 1.1).

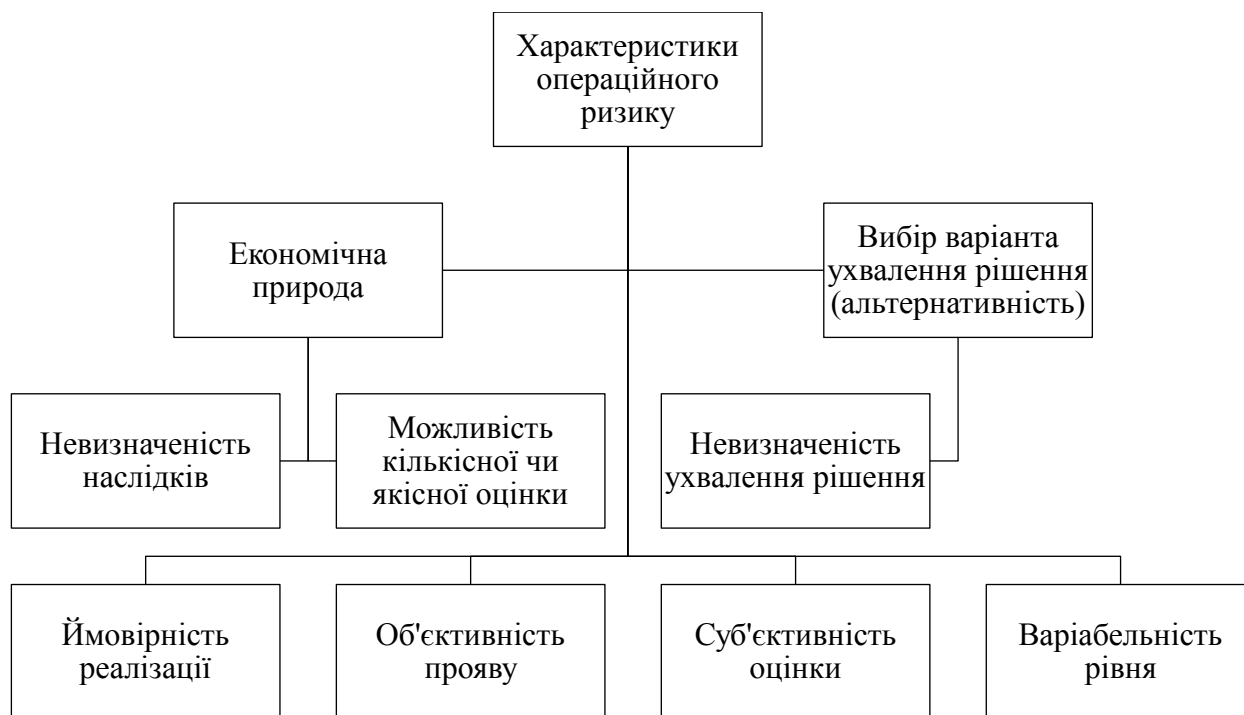


Рис. 1.1. Основні характеристики категорії «операційний ризик»

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 3]

Регулятори пред'являють вимоги до комерційних банків, щоб ті створювали спеціальний резерв з метою компенсувати втрати, а також розробляють законодавство та нормативні акти, що спрямовані на охоплення нових ризиків комерційних банків.

Звернемося до визначення операційного ризику регулятором. Згідно з Постановою Правління Національного Банку України «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» надано наступне визначення: «операційний ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик уключає юридичний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик» [4].

У свою чергу, відповідно до Базельського комітету з банківського нагляду, операційний ризик слід розуміти «як ризик збитку в результаті неправильного налаштування або ненадійності внутрішніх процесів, людей і технічних систем або зовнішніх подій».

Порівнюючи ці два визначення, можна стверджувати, що вони тотожні. Проте, відповідно до рекомендацій Базельського комітету в діяльності банку виділяють вісім бізнес-напрямків з метою ідентифікації та управління операційним ризиком [5]:

- корпоративні фінанси (Corporate Finance);
- продажі та спекулятивні операції (Trading and Sales);
- роздрібний банкінг (Retail Banking);
- комерційний банкінг (Commercial Banking);
- платежі та розрахунки (Payment and Settlement);
- агентські послуги (Agency services);
- управління активами (Asset Management);
- роздрібні брокерські послуги (Retail Brokerage).

Операційний ризик виникає у процесі формування прибутку суб'єкта господарювання, який перебуває у прямій залежності від продуктивності праці персоналу, і характеризується можливістю економічних втрат у процесі його діяльності. Тому операційний ризик визначається як економічна категорія, пов'язана із провадженням господарської діяльності.

Наслідки, зумовлені операційним ризиком, можуть бути як реалізовані, і нереалізовані під час здійснення господарської діяльності, зокрема з операціями зі персоналом. Ступінь цієї реалізації визначається діями різноманітних факторів, які можуть мати як об'єктивну, так і суб'єктивну природу.

Невизначеність наслідків операційного ризику визначається непередбачуваністю кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, рівня прибутковості здійснюваних операцій. Кінцеві результати виробничої діяльності можуть коливатися у великому діапазоні, тобто операційний ризик може бути пов'язаний як із фінансовими втратами, так і формуванням доходів у банку.

Рівень операційного ризику суб'єкта господарювання не є незмінним. Тимчасовий фактор значно впливає на ризик. Він залежить від тривалості здійснення конкретних операцій, набір яких визначається специфікою банківської діяльності.

Головним оцінним показником операційного ризику є його рівень, що має суто суб'єктивний характер. Ця суб'єктивність може бути зумовлена різним рівнем повноти та достовірності інформації, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів.

У сучасному світі існує безліч факторів впливу на реалізацію операційного ризику [6]:

- технологія, яка при масштабному використанні дозволяє уникнути ризиків від помилок при ручній обробці операцій персоналом банку;
- електронна комерція, через розвиток якої виникають нові види операційних ризиків, які поки що не повністю зрозумілі та досліджені;
- поглинання та злиття банків, що висуває потребу в уніфікації програмного та технічного забезпечення;

– зміна ролі банків, які стають постачальниками великої кількості послуг. Це створює необхідність безперервно підтримувати працездатність засобів внутрішнього контролю та резервних систем, тобто може створювати додаткові ризики;

– методи зниження схильності банку до ринкового та кредитного ризику, які можуть стати причиною появи інших форм та видів ризику;

– аутсорсинг, що створює для банку нову ситуацію потенційного ризику, адже він не може безпосередньо контролювати персонал компанії-постачальника послуг та технічне середовище.

У той час до зовнішніх факторів, що впливають на рівень операційного ризику, слід віднести політичну ситуацію, стихійні лиха, вандалізм та тероризм. Тобто це ті чинники, які зазвичай є невідконтрольними для банку. Як правило, настання операційного ризику відбувається за рахунок реалізації внутрішніх факторів, що є наслідком помилкових дій у середині банківської установи.

Так, більшість вітчизняних науковців, оцінюючи ситуацію, що створилася у фінансовому секторі України, серед факторів зростання операційного ризику та подальшого банкрутства банків називають махінації та зловживання серед власників та менеджерів, а також несприятливе бізнес-середовище, що утворилося після початку військових дій в Україні та окупації певних територій.

Ймовірність реалізації операційного ризику на банківську діяльність також зросла у зв'язку з розвитком автоматизації та інформаційних технологій, появою електронного банкінгу, злиттям компаній та інтеграцією систем управління, розвитком аутсорсингу, інтенсифікацією міжбанківських розрахунків, крадіжками та шахрайство, катастрофи, тероризм тощо. Підвищені вимоги до діяльності банків з боку регулятора та клієнтів, необхідність отримання конкурентних переваг перед небанківськими установами, цифровізація діяльності тощо зумовлюють ускладнення банківських бізнес-процесів. Одним із найважливіших факторів операційного ризику є складність організації, систем, що використовуються, а також пропонувані продуктів і послуг.

Отже, операційні ризики виникають з різних причин, в залежності від ступеня важливості та впливу представлені на рис. 1.2.

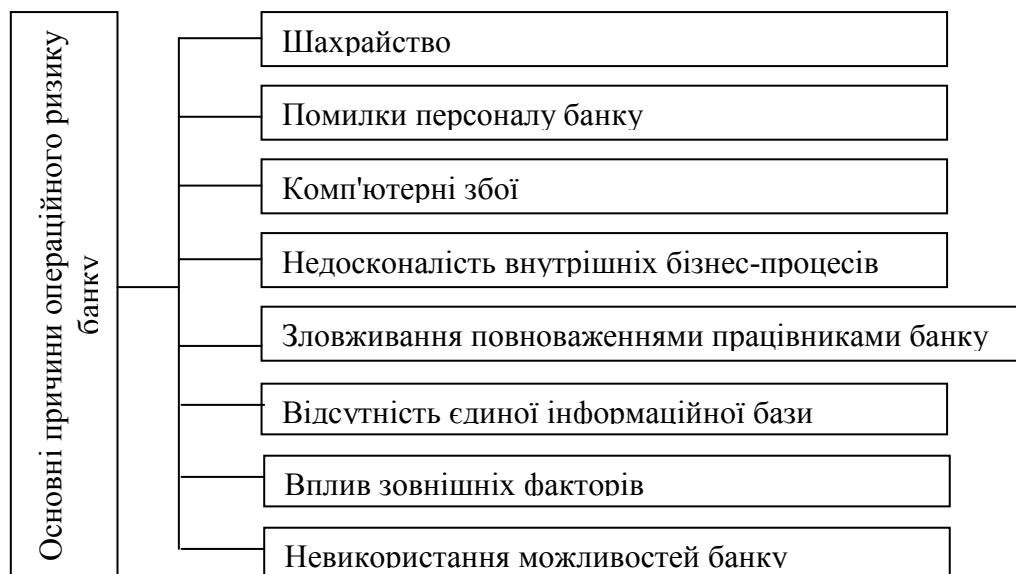


Рис. 1.2. Основні причини виникнення операційних ризиків

Джерело: складено автором за матеріалами [3]

Наразі операційна діяльність має важливе значення у результаті з масштабами та великою кількістю банківських операцій, запровадженням нових банківських продуктів. Операційний ризик є потенційним ризиком для існування банку, пов'язаний з недосконалим корпоративним управлінням та використанням застарілих інформаційних технологій та процесів обробки інформації, які створюють можливі збої у роботі системи банку.

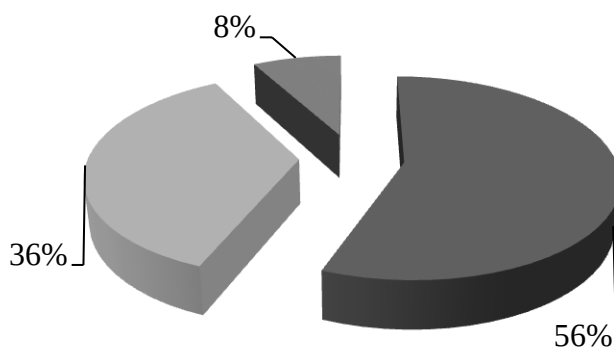


Рис. 1.3. Основні причини операційних ризиків у банківських організаціях, %

Джерело: складено за матеріалами [7]

Вітчизняні банки найважливішими причинами даних операційних ризиків виділяють такі: збої у комп'ютерній техніці (56% банків), помилки банківських працівників (36%), шахрайство (8%), що показано на рис. 1.3.

Цифрове середовище, в якому працюють комерційні банки, викликає певні зміни у сфері оцінки фінансової діяльності, у свою чергу, обумовленої реалізацією операційних ризиків у загальній сумі сукупного прибутку/збитків. У складі операційного ризику виділяють [8]:

- ризик персоналу;
- ризик безпеки (економічної, фізичної, інформаційної);
- ризик внутрішнього шахрайства;
- ризик зовнішнього шахрайства;
- інформаційно-технологічний ризик;
- ризик порушення безперервності діяльності;
- модельний ризик;
- комплаєнс-ризик;
- юридичний (правовий) ризик.

Необхідно також зазначити, що згідно з оновленням норм законодавства Європейського Союзу та вимогами Закону України «Про основні засади кібербезпеки України», Національний банк України у структурі операційного ризику виокремлює ризик інформаційно-комунікаційних технологій та ризик інформаційної безпеки з подальшим відокремленням кіберризиків [9].

При цьому поняття операційного ризику виключає стратегічний та репутаційний ризик. Прикладами операційних ризиків можуть бути: ризик крадіжки коштів з банківських карток клієнтів шляхом скімінгу (використання пристрою скіммер для зчитування інформації, що міститься на магнітній смужці картки); ризик втрат унаслідок відсутності моніторингу забезпечення виданого кредиту; ризик витоку конфіденційної інформації тощо.

Узагальнюючи, варто відзначити, що операційні ризики залежать від загальної ділової стратегії банку, його організації та функціонування внутрішніх систем, у

тому числі комп'ютерних та інших технологій, а також заходів, спрямованих на запобігання помилкам в управлінні банківською діяльністю.

Таким чином, операційний ризик, завдяки своїй комплексній природі, може мати значний вплив на діяльність і стан банків, тим більше, що, окрім середовища та зовнішніх подій, його джерелом є сама банківська організація. Розвиток технологій, створення дедалі складніших банківських технологій і продуктів, а також низка вражаючих збитків у міжнародних фінансових установах привернули увагу регуляторів і менеджерів банків до важливості нефінансових ризиків.

Реалізація операційного ризику завжди передбачає втрату ключових ресурсів або втрату контролю над цими ресурсами. Можна дійти висновку, що операційний ризик у тій чи іншій мірі несуть всі банки, оскільки кожен із них може зіштовхнутися зі збоями у роботі інформаційних систем, з помилками працівників та несприятливими зовнішніми подіями. У зв'язку із чим всі банки мають підрозділ з управління ризиками, який відповідальний за належне функціонування системи управління операційними ризиками. Саме це створює фундамент у стримуванні розвитку операційного ризику та дозволяє встановити причини негативного впливу операційного ризику на діяльність комерційних банків.

Операційний ризик один із основних ризиків, із якими зіштовхуються комерційні банки, і він закладений переважно у всіх банківських продуктах, процесах, системах та інших видах діяльності. У комерційній банківській справі вже багато років тому було доведено, що будь-яка технологічна інновація може безпосередньо чи опосередковано призвести до збільшення операційного ризику банку.

1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму ідентифікації та оцінки операційних ризиків банків

Зростання турбулентності зовнішнього фінансово-економічного та політичного середовища, зміни локальних чинників внутрішнього характеру визначають

необхідність оцінки нефінансових ризиків комерційними банками під час здійснення ними операційної діяльності. До групи нефінансових ризиків належать такі ризики, як операційний, правовий, стратегічний та репутаційний ризики. Механізм ідентифікації та оцінки операційних ризиків банків може бути реалізований завдяки належному інформаційно-аналітичному забезпеченню, що передбачає збір та опрацювання зібраних даних. В табл. 1.1 представлено інструменти інформаційного забезпечення ідентифікації операційних ризиків комерційних банків.

Таблиця 1.1

Інструменти інформаційного забезпечення ідентифікації операційних ризиків
комерційних банків

Фаза ідентифікації	Джерело та інструменти	Результат застосування
Збір даних	Опитувальники та таблиці операційних та фінансових даних	Отримані вихідні дані, заповнені опитувальники та таблиці операційних та фінансових даних
Обробка даних	Отримані вихідні дані заповнені опитувальники та таблиці даних	Дані, оброблені за допомогою моделі
Аналіз та інтерпретація оброблених та вихідних даних	Оброблені дані	Аналітичні результати (підсумковий узагальнюючий звіт, таблиці, графіки)
Зовнішній аналіз фінансового стану банку	Аналітичні результати	Звіт про фінансовий стан банку та управління ризиком та завдання перевірки на місці
Концентрована перевірка банку на місці, аудит	Звіт про зовнішній аналіз та завдання перевірки на місці	Звіт про перевірку банку на місці
Вдосконалення структури банку	Звіт про перевірку банку на місці	Добре функціонуюча фінансова установа

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [10; 11]

Отже, щоб отримати інформацію для ідентифікації операційного ризику, слід використовувати різні опитувальники та таблиці, завдяки яким персонал банку доводить інформацію до керівництва щодо операційних ризиків, які виникли, та тих ризиків, які можуть виникнути. Після обробки вихідних даних можна скласти таблиці, виводити відносні показники та/або будувати графіки. Завдяки вимірюванню результатів діяльності банку здійснюється оцінка ефективності його

управління ризику. Разом з якісною інформацією, одержаною за допомогою опитувальника, ці статистичні таблиці та графіки являють собою «сирий» матеріал, який можна використовувати для глибокого зовнішнього (або проведеного на макрорівні) аналізу. За допомогою відносних показників досліджуються з різним ступенем деталізації галузі управління ризиком, починаючи з форм балансового звіту та звіту про прибутки та збитки. Графіки забезпечують візуальне представлення деяких результатів аналізу та дають як моментальну картину поточної ситуації у банку (наприклад, його фінансову структуру та структуру кредитного портфеля), і розвиток банку різні періоди часу.

Звертаючись до нормативно-правової бази з оцінки й управління операційним ризиком, в якій викладено новий підхід до оцінки операційного ризику згідно з Базелем III (SMA), на якому базуються підходи, впроваджені НБУ, слід визначити, що Постановою Правління Національного Банку України «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», банк організовує систему управління ризиками, яка ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту [4]:

1) перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів банку, включаючи трейдинг-деск, та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них, здійснюють поточне управління ризиками і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками;

2) друга лінія – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс);

3) третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками.

Положенням про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику, затверджене Постановою Правління НБУ 24.12.2019 № 156, наведено методику визначення мінімального розміру операційного ризику станом на перше січня кожного року на підставі даних річної фінансової звітності, перевіреної та підтвердженої аудитором, і додаткових даних за такою формулою [12]:

$$OP = KBI \times BMZ, \quad (1.1)$$

де OP – мінімальний розмір операційного ризику;

KBI – компонент бізнес-індикатора;

BMZ – внутрішній мультиплікатор збитків (втрат) від подій операційного ризику.

Для розрахунку мінімального розміру операційного ризику банк застосовує внутрішній мультиплікатор збитків, значення якого дорівнює 1.

Згідно з вимогами Положення банку №64, НБУ зобов'язаний здійснювати перегляд BMZ , враховуючи результати банківського нагляду з метою перевірки повноти та якості накопичених статистичних даних про збитки банків від подій операційного ризику.

Необхідно зазначити, що при розрахунку нормативів достатності капіталу банк враховує мінімальний розмір операційного ризику згідно з вимогами Інструкції № 368 та інших актів Національного банку України, які визначають методику розрахунку пруденційних нормативів.

Згідно з Постановою №121 НБУ застосування мінімального розміру операційного ризику під час розрахунку нормативів достатності капіталу відбувається із використанням коефіцієнтів:

із 31 грудня 2021 року – 0,5;

із 30 грудня 2022 року – 1.

На період воєнного стану Національний банк відтермінував строки впровадження вимог, що стосуються питання регулювання діяльності банків та банківських груп. Зокрема, вимоги щодо початку включення банками до розрахунку достатності капіталу мінімального розміру операційного ризику в повному розмірі були відтерміновані на новий термін – із 29 грудня 2023 року. До цього часу банки продовжуватимуть застосовувати операційний ризик із коефіцієнтом 0,5. Таке рішення зумовлене неможливістю в умовах воєнного стану впроваджувати зазначені вимоги в раніше встановлені строки. Зокрема, це спричинено перенесенням на

законодавчому рівні строків оприлюднення аудитованої річної фінансової звітності, відсутністю можливості визначити прогностні економічні показники на довгостроковий період, які є передумовою якісного виконання зазначених вимог [13].

Основною проблемою в оцінці операційних ризиків є відсутність єдиної методології оцінки та управління цими ризиками. Особливо в малих банках, адже у переважній більшості вони не мають розробленої та впровадженої концепції з управління операційними ризиками. Саме тому виникає необхідність створення відділу з управління операційними ризиками.

Впровадження нових підходів до оцінки операційного ризику у цифровому середовищі може призвести до підвищення вимог до достатності капіталу. У сучасних умовах оцінка операційного ризику за допомогою ключових індикаторів ризику (далі – КІР) проводиться шляхом зіставлення їх значень із встановленими їм пороговими значеннями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові індикатори ризику

Бізнес-напрямки діяльності (основні групи)	Індикатори
Обслуговування фізичних осіб	Штрафи, сплачені банком через порушення своїх зобов'язань; кількість/суми помилково виконаних розрахункових документів/доручень клієнтів; кількість претензій власників карток; кількість/сума виплачених компенсацій клієнтам та інші.
Обслуговування юридичних осіб	Операції з компаніями із чорного списку; штрафи, сплачені банком через порушення своїх зобов'язань; кількість/сума помилково виконаних розрахункових документів.
Операції та угоди на ринку цінних паперів та термінових фінансових інструментів	Порушення лімітів, операції з компаніями із чорного списку; сума сплачених штрафів/компенсацій внаслідок порушення своїх зобов'язань банком; кількість зобов'язань банку, виконаних із порушеннями умов угод (операцій).
Управління активами, Брокерська діяльність	Сума сплачених штрафів/компенсацій внаслідок порушення своїх зобов'язань банком; кількість зобов'язань банку, виконаних із порушеннями умов угод (операцій)
ІТ-забезпечення	Число збоїв, час непрацездатності ІТ-систем; кількість збоїв бізнес-процесів та сума втрат у результаті взаємодії з аутсорсерами
Облік	Кількість/суми виправних проводок

Продовження таблиці 1.2

Управління персоналом	Показники, що характеризують ризики персоналу («текучка», підвищене навантаження на співробітників через хворобу колег та ін.)
Моніторинг порушень вимог законодавства у сфері протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму	Кількість порушень у сфері протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму
Звітність перед регулятором та наглядовими органами	Подання неправильної/невчасної звітності; штрафи/пені через несвоєчасне/некоректне надання звітності
Здійснення платежів та розрахунків	Кількість/сума помилково виконаних розрахункових документів; кількість/сума коштів щодо порушень ліміту за рахунками НОСТРО

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [14; 15]

Мінімізація операційних ризиків у банку має бути досягнута шляхом створення та використання саморегулюючого механізму управління операційним ризиком. Як правило, в такому випадку основна роль оперативного управління операційними ризиками покладена на внутрішні структурні підрозділи. Для цього в банках передбачено автоматизовану систему управління операційними ризиками на базі програмного забезпечення, за допомогою якої реалізується управління:

- 1) операційними ризиками;
- 2) втратами від реалізації ризикових подій операційного ризику;
- 3) ключовими індикаторами операційного ризику.

Кількісна оцінка операційного ризику здійснюється відповідно до вимог регулятора та на підставі внутрішніх моделей оцінки. Кількісна оцінка операційного ризику полягає в виявленні величини капіталу, який буде необхідний для покриття ризику, яка може розраховуватись такими методами:

- 1) методом базового індикатора;
- 2) методом моделювання функції розподілу.

Метод базового індикатора з урахуванням розрахунку операційного ризику передбачає, що розмір вимог до капіталу обчислюється шляхом розрахунку середнього обсягу щорічних відсоткових та невідсоткових доходів від основної діяльності банку за останні три роки, помножений на фіксований коефіцієнт $\alpha = 15\%$. Кількісна оцінка ризику шляхом моделювання функції розподілу передбачає

отримання таких кількісних оцінок ризику банку, як Value-At-Risk (VaR) та розмір очікуваних втрат банку від його реалізації. Цей метод передбачає використання імітаційної моделі, що описує втрати банку від операційного ризику, у межах якої виходячи з накопичених статистичних даних про ризикові події моделюються функція розподілу тяжкості втрат та функція розподілу ймовірності реалізації втрат з подальшою побудовою методом «Монте-Карло» спільної функції розподілу тяжкості втрат та ймовірності їх реалізації, на підставі якої проводиться розрахунок VaR, та розміру очікуваних та неочікуваних втрат банку від даного виду ризику [16]. Контроль якості застосовуваної моделі здійснюється на постійній (щоквартальній) основі під час проведення кількісної оцінки операційного ризику з метою включення її до складу регулярної звітності про рівень операційних ризиків банку, що надається на розгляд Правління банку [17].

Також згідно з вимогами Базель II було запропоновано використання ще одного підходу, а саме стандартизований метод оцінки операційного ризику (The Standardized Approach (TSA)). Рівень необхідного капіталу під покриття операційного ризику цією методикою розраховується шляхом зважування усередненого за три роки річного валового доходу за кожною бізнес-лінією на коефіцієнт β , що коливається від 12% до 18% в залежності від бізнес-лінії [18]. β вказує на залежність втрат певної бізнес-лінії від операційного ризику і агрегованого валового доходу. Порівняно з методом базового індикатора стандартизований метод (TSA) є більш чутливим до операційного ризику, адже даний підхід передбачає розподіл банківської діяльності на 8 напрямків бізнес-ліній [5]:

- 1) Корпоративні фінанси (рівень коефіцієнту β – 18%);
- 2) Операції на фінансових ринках (рівень коефіцієнту β – 18%);
- 3) Роздрібні банківські послуги (рівень коефіцієнту β – 12%);
- 4) Обслуговування юридичних осіб (рівень коефіцієнту β – 15%);
- 5) Розрахунки і платежі (рівень коефіцієнту β – 18%);
- 6) Агентські послуги (рівень коефіцієнту β – 15%);
- 7) Управління активами (рівень коефіцієнту β – 12%);

8) Брокерські послуги (рівень коефіцієнту β – 12%).

Методи статистичного аналізу розподілу фактичних збитків, дозволяють зробити прогноз потенційних операційних втрат виходячи з розмірів операційних збитків, що мали місце в кредитній організації в минулому. При застосуванні цих методів як вихідні дані використовується інформація, накопичена в аналітичній базі даних про понесені операційні збитки. Для реалізації цього підходу в кредитній організації необхідно мати організовану базу даних, на основі якої можуть виявлятися закономірності та взаємозв'язки щодо подій операційного ризику [16].

Сутність бально-вагового методу (метод оціночних карток) полягає в оцінці операційного ризику в порівнянні з заходами його мінімізації. За підсумками експертного аналізу вибираються інформативні з метою управління операційним ризиком показники, визначається їх відносна значимість (вагові коефіцієнти). Далі вибрані показники зводяться в таблиці (оціночні карти) та оцінюються з використанням різних шкал. Отримані результати обробляються з урахуванням вагових коефіцієнтів та зіставляються у розрізі напрямків діяльності кредитної організації, окремих видів банківських операцій та інших угод. Застосування цього методу поряд з оцінкою операційного ризику дозволяє виявити слабкі та сильні сторони в управлінні операційним ризиком. Даний спосіб є найбільш трудомістким і часто застосовується в кредитних організаціях. Проте метод експертних оцінок має суб'єктивний характер. Співробітники підрозділів можуть акцентувати свою увагу лише на формальному боці питання, тобто проводити оцінку ризиків «для галочки», що знизить ефективність виявлення та оцінки цього виду ризиків, що призведе до прийняття неправильних управлінських рішень. Проблемні ділянки будуть виявлені не повною мірою, отже будуть обрані недійсні методи мінімізації ризику.

Методу моделювання (сценарного аналізу) характерно аналіз можливих сценарій виникнення подій та обставин, що призводять до втрат у певних процесах банку, а також створення моделі розподілу частоти виникнення та обсягів втрат з метою оцінки операційного ризику.

Поряд із стандартним підходом Базельським комітетом було надано право комерційним банкам використовувати «альтернативний стандартний підхід», але

тільки в тому випадку, якщо банк зможе аргументовано довести його перевагу порівняно зі стандартним підходом до національного органу банківського нагляду.

Основу групи «удосконалених» методів АМА становлять підходи, що розвиваються в рамках моделей IMA (Internal Measurement Approaches), LDA (Loss Distribution Approaches) та експертних моделей SA (Scorecard Approaches).

Зважаючи на постійне вдосконалення аналітичних методів оцінки операційного ризику Базельський комітет не деталізує методику АМА оцінки операційного ризику з метою розрахунку регуляторного капіталу. Кожен банк може самостійно розвивати та вдосконалювати методику на основі закріплених вимог та принципів. Підхід, заснований на удосконалених методах вимірювання операційного ризику, включає три основні етапи [19, с. 124]:

Етап 1. Виділення банку $i = 1, 2, \dots, 8$ типових напрямів діяльності (як у стандартизованому методі).

Етап 2. Визначення типового виду збитків (категорій ризику) $j = 1, 2, \dots, 7$ кожного напрямку i .

Етап 3. Розрахунок розміру резервованого капіталу відповідно до співвідношення:

$$ORC = \sum_i \sum_j (\gamma(i,j) \times EI(i,j) \times PE(i,j) \times LGE(i,j)) = \sum_i \sum_j (\gamma(i,j) \times EL(i,j)), \quad (1.3)$$

де $EI(i,j)$ – індикатор схильності до операційного ризику («вартість під ризиком»);

$PE(i,j)$ – ймовірність прояву випадків операційних втрат;

$LGE(i,j)$ – рівень втрат (за термінологією АМА – «тяжкість втрат» на один негативний випадок) у разі реалізації ризику;

$EL(i,j)$ – розмір очікуваного збитку (середні втрати за 1 рік);

$\gamma(i,j)$ – коефіцієнт непередбачених збитків.

Базельським комітетом стандартизовано сім категорій операційного ризику:

- 1) внутрішнє шахрайство;
- 2) зовнішнє шахрайство;

- 3) трудові відносини та безпека праці;
- 4) клієнти, банківські продукти, ділова практика;
- 5) заподіяння шкоди матеріальним активам;
- 6) управління процесами;
- 7) збій систем.

Індикатор EI (Exposure Indicator) є «замінником» розміру ризикової вартості. Базельський комітет пропонує стандартизувати EI для бізнес-ліній та виду збитків. Як такі індикатори банки розглядаються: валовий дохід, середньорічні активи, фонди під менеджмент, зарплата співробітників та ін. [19, с. 125].

Параметр PE (Probability of loss Event) є ймовірністю настання негативних подій, пов'язаних зі збитками («частота подій» за період часу t), а LGE (Loss Given Event) є частка втрат (від «вартості під ризиком»), яка відповідає встановленій негативній події. Якщо PE може бути співвіднесена з величиною (кількість випадків втрат)/(число транзакцій), то LGE оцінена як середня величина відношення: (обсяг втрати)/(обсяг транзакції).

Коефіцієнт γ не може бути визначений на основі лише внутрішніх статистичних даних про втрати, зібрані банком. Потрібні зовнішні статистичні дані по всій банківській галузі.

Рейтингова модель тісно пов'язана з рейтинговою системою, включає формалізований опис характеристик операційного ризику і процедур його оцінки. Рейтинг – спосіб відносного вимірювання ризику шляхом привласнення ризику певної алфавітної або цифрової категорії. Опис рейтингової моделі для вимірювання операційного ризику, що ґрунтується на підході AMA, у символній формі має наступний вигляд [20, с. 182]:

$$IRM = \{\text{ПОР}, PE, LGE, EL, EI, UL\}. \quad (1.4)$$

Символом IRM позначено внутрішню рейтингову модель, справедливу для будь-якої з восьми стандартизованих бізнес-ліній. У дужках вказані елементи моделі, що визначаються на основі експертної та статистичної інформації.

Рівень ПОР є рейтингом аналізованого бізнес-процесу в моделі IRM, пов'язаний з ймовірностями випадків втрат і рівнем втрат.

Рівень ПОР визначається технологічними FT та випадковими FC-факторами, може бути оцінений методами Fuzzy Logic. Імовірність випадків втрат PE характеризує «частоту» негативних подій на рік та розраховується на основі функції розподілу (за Пуассоном) або біноміального розподілу.

Рівень втрат LGE моделі IRM визначається функцією розподілу Fx випадкової величини x.

Узагальнюючи практичні підходи, описані в літературі [17; 19; 20], підкреслимо, що успіх в управлінні операційними ризиками буде забезпечено у разі формалізації процесного алгоритму, що включає такі дії: виявити всі фактори невизначеності, виділити найістотніші ризики, підібрати найбільш ефективний метод оцінки операційного ризику порівнянного з масштабами банку, провести заходи щодо зниження та утримання ризиків у запланованих межах, запровадити процедури контролю моніторингу за ефективним виконанням заходів щодо зниження ризиків.

Розглянемо більш детально інформаційну базу методів BIA, TSA, AMA та SMA у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів розрахунку операційного ризику
відповідно до рекомендацій Базель II і Базель III

	Метод розрахунку	Капітал для покриття операційного ризику	Опис	Інформаційна база для розрахунку
Базель II	The Basic Indicator Approach (BIA)	$K_{BIA} = \frac{[\sum(GI_{1...n} \times \alpha)]}{n},$ де GI – валовий дохід банку за останні три роки; n – кількість попередніх трьох років, для яких валовий дохід є позитивним; α – коефіцієнт операційного ризику.	Необхідний розмір капіталу банку під покриття операційним ризиком визначається шляхом добутку коефіцієнта операційного ризику (складає 15%) на річний валовий дохід за останні 3 роки, коли цей дохід мав додатне значення.	Власні внутрішні детальні дані банку

Продовження таблиці 1.3

	Метод розрахунку	Капітал для покриття операційного ризику	Опис	Інформаційна база для розрахунку
Базель II	The Standardized Approach (TSA)	$K_{TSA} = \frac{\{\sum_{years_{1-3}} \max[\sum(CI_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0]\}}{3}$ де CI_{1-8} – річний валовий дохід для кожної з восьми бізнес-ліній; β_{1-8} – коефіцієнт рівня необхідного капіталу до рівня по кожній з 8 бізнес-ліній.	Розмір капіталу під покриття операційного ризику знаходиться шляхом зважування усередненого річного валового доходу по кожній бізнес-лінії за 3 роки помноженого на коефіцієнт рівня необхідного капіталу до рівня по відповідній бізнес-лінії.	Власні внутрішні дані банку
	The Advanced Measurement Approach (AMA)	$K_{AMA} = Expected\ Loss + Unexpected\ Loss,$ де <i>Expected Loss</i> – очікувані втрати від операційного ризику; <i>Unexpected Loss</i> – непередбачувані втрати від операційного ризику.	Розмір необхідного капіталу під покриття операційного ризику визначається шляхом моделювання використовуючи кількісні та якісні критерії.	Публічні дані
Базель III	Standardized Measurement Approach (SMA)	$K_{SMA} = BIC \times ILM,$ де <i>BIC</i> – компонент бізнес-індикатора; <i>ILM</i> – внутрішній мультиплікатор збитків.	Передбачає використання компоненти бізнес-індикатора (BIC), який складається з трьох компонентів, а саме складової процентних доходів (ILDC), складової послуг (SC) та фінансова складової (FC). При розрахунку ВІ використовуються абсолютні значення показників, які усереднюються за останні 3 роки. Граничний коефіцієнт ризику може зростати з 12% до 18% у разі зростання розміру бізнес-індикатора. Базельський Комітет рекомендує застосовувати внутрішній мультиплікатор збитків (ILM), який враховує щорічні операційні витрати, які були отримані від операційного ризику за останні 10 років.	Історичні дані про збитки від операційного ризику банку

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [17].

Розвиток методів оцінки ризиків є одним із основних завдань в умовах сьогодення. Однак, варто зазначити, що формальні методи, а саме статистичні є

спрощеними, що робить їх обмеженими. Хоча спрощеність робить їх зручними у використанні для процесів ідентифікації та оцінки ризиків, проте такі методи мають складнощі у відображенні динамічних та складних ринкових процесів. Кредитній організації необхідно самостійно формувати метод оцінки ризику, з конкретних умов функціонування. При цьому повинні враховуватися розміри кредитної організації, наявність необхідних баз даних до ризиків - підрозділів, стан системи ризик - менеджменту, наявність персоналу, стратегія розвитку кредитної організації тощо.

Висновки до розділу 1

Операційний ризик є ризик збитків, який пов'язаний з недостатньою ефективністю діяльності людей, систем, процесів, що відбуваються в комерційному банку, і зовнішніх факторів. Операційний ризик слід визначити як ризик збитків у результаті неправильного налаштування або збою внутрішніх процесів, людей і систем або зовнішніх подій. Операційний ризик є широким поняттям, що включає, ризик шахрайства, юридичний ризик, фізичний ризик або екологічну небезпеку, проте він не включає репутаційний і діловий ризик,. Метою управління операційним ризиком банку є підтримання операційного ризику на рівні, який є безпечним та адекватним щодо діяльності, цілей, стратегії та розвитку банку, а також прийнятним для правління та спостережної ради комерційного банку.

Поняття операційного ризику найчастіше пов'язане з програмою управління ризиками фінансових установ, яка повинна бути адаптована до рекомендацій Нової угоди про капітал, відомої як Базель III. Спираючись на Базель III (SMA) банк організовує систему управління ризиками, яка ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту. Відповідно до Базель III НБУ запровадив методику визначення мінімального розміру операційного ризику станом на підставі даних річної фінансової звітності, перевіреної та

підтвердженої аудитором, і додаткових даних. Згідно з вимогами Інструкції № 368 та інших актів Національного банку, що визначають методику розрахунку пруденційних нормативів, банк зобов'язаний використовувати мінімальний розмір операційного ризику під час розрахунку нормативів достатності капіталу. Національний банк уніс зміни щодо врахування мінімального розміру операційного ризику для розрахунку нормативів достатності капіталу.

Щодо вимірювання та оцінки операційного ризику, комерційний банк повинен мати офіційну систему управління операційним ризиком, у рамках якої запобігає виникненню операційних подій та інцидентів та обмежує збитки у разі матеріалізації ризику. Управління операційним ризиком включає ідентифікацію, вимірювання та оцінку операційного ризику, діяльність з управління та моніторинг і контроль ризиків на всіх рівнях, від організаційних підрозділів, відповідальних за управління операційним ризиком у своїх сферах, координаторів операційного ризику, зокрема через департамент управління операційним ризиком, комітет з управління операційним ризиком, правління та наглядової ради. У рамках ідентифікації операційного ризику працівники банку збирають дані про події та збитки як у банку, так і в його дочірніх компаніях. Вимірювання та оцінка операційного ризику здійснюється за допомогою кількісних показників (розрахунок внутрішнього капіталу для операційного ризику за допомогою моделі АМА) та якісних показників (самооцінка операційного ризику). Модель АМА використовує внутрішні та зовнішні дані про операційні події, економічне середовище та внутрішні чинники банку, а також результати сценарного аналізу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Аналіз стану функціонування банківської системи України та АТ КБ «ПриватБанк»: сучасні тенденції та виклики

Повномасштабне вторгнення та введення воєнного стану стали визначними подіями, що вплинули на подальшу діяльність банківської системи. З початку повномасштабного вторгнення усі банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» забезпечують безперебійну роботу відділень в умовах відсутності загрози для життя та здоров'я населення, зважаючи на певні обмеження, згідно з Постановою «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [21].

Наразі банківська система здійснює свою діяльність в умовах складної економічної діяльності, що супроводжується високою інфляцією, падінням ВВП, руйнуванням інфраструктури, скороченням попиту та купівельної спроможності, енергетичною кризою.

У грудні 2022 року споживча інфляція пришвидшилася до 26,6% через наслідки війни, однак була нижчою за прогноз НБУ. На стримування інфляції вплинуло зміцнення готівкового курсу гривні, незмінні тарифи на житлово-комунальні послуги, вирівнювання інфляційних очікувань тощо.

Дефіцит електроенергії значно обмежував економічну діяльність. Тому на кінець 2022 року за ініціативи НБУ було створено мережу POWER BANKING, що об'єднувала 14 системних важливих банків України (у тому числі АТ КБ «ПриватБанк»), які в умовах блекауту надавали послуги зі здійсненням платежів та переказів у терміналах самообслуговування та у касах відділень, отримання коштів у банкоматах та в касах, обмін валют, консультації менеджерів зі фінансових питань.

У зв'язку з тим, що військові дії тривають, а банки продовжують фіксувати втрати фізичних активів, збитки банків від операційного ризику значно збільшилися порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення, зокрема і в АТ КБ «ПриватБанк».

Для підтримки стабільної діяльності банківської системи 22 квітня 2022 року Національним банком України було розширено перелік тимчасових пом'якшень у застосуванні банками нормативно-правових актів Національного банку, зокрема було встановлено про включення мінімального розміру операційного ризику під час розрахунків достатності капіталу.

В умовах військових дій стан банківської системи України дуже змінився, що обумовлює проведення аналізу стану банківської системи та АТ КБ «ПриватБанку» за останні 5 років (додаток А).

Таблиця 2.1

Аналіз стану банківської системи України за період
01.01.2020–01.01.2024 рр.

Показник	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2020
Кількість банків, од.	75	73	71	67	63	-12
Кількість банків з іноземним капіталом, од.	35	33	33	29	27	-8
Частка банків з іноземним капіталом, %	44,67	45,21	46,48	43,28	42,86	-1,87
Активи, млн. грн.	1493298	1822841	2053232	2351678	2942806	1449508
Капітал, млн. грн.	199921	209460	255514	215840	297797	97876
Рентабельність активів, %	4,26	2,44	4,09	1,04	3,38	-0,88

Продовження таблиці 2.1

Показник	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2020
Рентабельність капіталу, %	33,45	19,22	35,08	9,68	31,61	-1,84

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [22].

За останні п'ять років кількість банків скоротилась на 12 одиниць, у тому числі спостерігається зниження кількості банків з іноземним капіталом до 42,86%, на 3,81 відсоткових пунктів. Скорочення банків в Україні обумовлено через такі основні проблеми, як згортання кредитування, скорочення власного капіталу та збитковість діяльності, зниження надійності банків, позбавлення їх ліцензій регулятором. Водночас спостерігається зростання активів на 1 449 508 тис. грн. та збільшення капіталу на 97 876 тис. грн. Причиною зниження рентабельності капіталу були: істотне збільшення відрахувань до резервів та швидке падіння операційних доходів. Рентабельність активів зменшилась через зменшення розміру прибутку, завищеним обсягом та високою питоною вагою «витратних активів» за низької питокої ваги дохідних активів. Значне зниження показників рентабельності відбулось станом на 01.01.2023 р., так рентабельність активів становила 1,04%, а рентабельність капіталу – 9,68%, що майже 4 рази менше від показників до повномасштабного вторгнення.

Таким чином, за наведеними даними зроблено висновок, що в сучасній банківській системі України відбуваються негативні події, що погіршують показники діяльності банків.

Проаналізовано зміну основних показників АТ КБ «ПриватБанк» за останні п'ять років за даними звітності.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників АТ КБ «ПриватБанк» за період 01.01.2019-
01.01.2024 рр., млн. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2020	Темп приросту, %
Активи всього, у т.ч.	552 058 120	566 179 320	582 851 091	737 413 904	878 249 699	326 191 579	159,09
- грошові кошти	28 601 098	27 029 630	28 117 656	40 566 774	79 648 102	51 047 004	278,48
- кошти в інших банках	17 803 057	23 653 430	25 839 685	60 233 746	75 061 458	57 258 401	421,62
- кредити клієнтам	61 033 321	56 805 053	70 193 030	71 355 251	95 637 763	34 604 442	156,70
- інвестиційні цінні папери	94 519 824	146 613 747	155 393 667	244 161 885	305 268 688	210 748 864	222,97
Зобов'язання всього, у т.ч.	259 577 012	334 115 653	340 642 144	491 885 208	601 768 639	342 191 627	131,83
- кошти банків	201 143	2 243	2 532	329	486	-200 657	0,24
- кошти клієнтів	231 386 432	309 536 166	321 705 424	464 871 501	549 686 644	318 300 212	237,56
Власний капітал всього, у т.ч.	54 528 931	52 823 921	66 614 525	57 877 819	83 294 249	28 765 318	152,75
- резервні та інші фонди	6 850 446	8 480 907	9 696 019	11 448 539	12 958 438	6 107 992	189,16
Прибуток до оподаткування	32 608 835	24 296 661	35 067 108	34 671 985	72 765 259	40 156 424	223,14
- чистий процентний дохід	19 666 809	21 601 641	29 316 919	39 917 417	59 620 969	39 954 160	303,15
- чистий комісійний дохід	18 188 647	18 760 818	23 217 302	20 439 858	24 438 766	6 250 119	134,36
- адміністративні та інші операційні витрати	14 662 273	18 597 412	21 569 398	22 233 786	24 372 510	9 710 237	166,23

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [23; 24; 25; 26; 27].

За проведеним аналізом встановлено, що активи банку за п'ятирічний період зросли на 59,09%, що свідчить про нарощування масштабів діяльності банку. Найбільшу величину в активах банку протягом досліджуваного періоду мають такі статті, як кредити клієнтам та інвестиційні цінні папери. Тому протягом даного

періоду спостерігається позитивна динаміка збільшення кредитного та інвестиційного портфелю. Позитивним є зростання кредитів клієнтам на 34 604 442 грн. або на 156,70% порівняно до 2020 року. Велику суму в складі активів мають інвестиційні цінні папери, що зростають на 210 748 864 грн. або на 222,97%.

Зобов'язання зростають на 31,83%, що вказує на збільшення обсягів залучення коштів під час діяльності банку. В їх складі найбільшу частку займають кошти клієнтів – 549 686 644 грн. станом на 01.01.2024, що є головним ресурсом у структурі зобов'язань банку для ведення своєї діяльності та отримання прибутку. Кошти клієнтів зросли на 318 300 212 грн. або на 237,56% порівняно до 2020 року. Спостерігається також тенденція зниження коштів банків на 200 657 грн. за аналізований період. Така тенденція спричинена незацікавленістю банку у залученні коштів інших банків, у зв'язку з тим, що кошти банків більш дорогі в порівнянні з коштами клієнтів.

Власний капітал зріс на 52,75%. В його складі зростають резервні фонди банку на 6 107 992 грн. або на 89,16%.

Станом на 01.01.2024 прибуток до оподаткування становить 72 765 259 грн., що має позитивну динаміку порівняно з 2020 роком, незважаючи на те, що наразі банк веде діяльність у період військового стану. За даний період збільшився чистий процентний дохід до 59 620 969 грн., що на 39 954 160 грн. перевищує показники 2020 року, що свідчить про збільшення обсягів кредитування та надання інших активних операцій на ринку. Також спостерігається зростання чистого комісійного доходу з 18 188 647 грн. до 24 438 766 грн., що вказує на збільшення сум та кількості розрахунково-касових операцій, послуг конвертації та інших операцій за які банк бере комісію. За аналізований період відбулося зростання адміністративних та інших операційних витрат на 9 710 237 грн., або на 66,23% через перенесення дата-центру банку до Євросоюзу, витрати на запобігання відключення електроенергії під час блекауту, збільшення додаткових винагород співробітникам у надзвичайних умовах, спонсорство та благодійність тощо.

В цілому основні показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр. мають тенденцію до зростання, що позитивно впливає на діяльність банку.

Одним із найважливіших показників діяльності банку є його регулятивний капітал. Метою його є покриття негативних наслідків ризиків банку, на які наражаються банки у процесі своєї діяльності, забезпечення захисту вкладів та підтримка фінансової стійкості банку. Основними складовими регулятивного капіталу є:

- Капітал 1-го рівня – основний капітал банку;
- Капітал 2-го рівня – додатковий капітал банку, який є меншим або дорівнює розміру основного капіталу;
- Відвернення – цінні папери інвестиційного портфелю банку та вкладення в асоційовані й дочірні установи.

Станом на 31 грудня 2023 року, відповідно до існуючих вимог до капіталу встановлених Національним банком України, банки повинні утримувати коефіцієнт достатності капіталу на рівні (Н2) не менше 10% від суми активів, зважених з урахуванням ризику (у тому числі операційного), розрахованих згідно з вимогами Національного банку України (31 грудня 2022 року: не менше 10%) [27].

Таблиця 2.3

Регулятивний капітал АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до вимог НБУ за період 2019–2023 рр., млн. грн.

Показник	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	Відхилення 31.12.2023 від 31.12.2019, %
Регулятивний капітал всього, у т.ч.	19 223	35 257	40 843	54 524	64 844	237,32
- капітал 1-го рівня	9 685	17 644	20 437	27 277	32 437	234,92
- капітал 2-го рівня	9 685	17 644	20 437	27 277	32 437	234,92
- відвернення	-147	-30	-30	-30	-30	-79,59
Активи, зважені з урахуванням ризику	91 727	93 201	146 289	137 521	158 068	72,32
Відкрита валютна позиція	44 833	32 679	35 313	50 480	57 553	28,37

Продовження таблиці 2.3

Показник	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	Відхилення 31.12.2023 від 31.12.2019, %
Непокритий кредитний ризик	-719	-368	0	0	0	-100
Операційний ризик, який враховано в достатності капіталу	0	0	41 254	41 254	82 509	100
Коефіцієнт достатності капіталу (Н2)	14,15%	28,09%	18,33%	23,78%	21,75%	53,71
Коефіцієнт достатності капіталу (Н3)	7,13%	14,06%	9,17%	11,90%	10,88%	52,59

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [23; 24; 25; 26; 27].

Станом на 31.12.2023 р. АТ КБ «ПриватБанк» сформував достатній рівень капіталу, враховуючи вимоги НБУ, що стосуються питання регулювання діяльності банків та банківських груп, а саме 100% покриття операційного ризику.

Регулятивний капітал (Н1) АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2019 року становив 19 223 млн. грн.. Його обсяг протягом аналізованого періоду щорічно зростав, і вже на кінець 2023 року він складав 64 844 млн. грн., а загальне зростання за увесь період становило 237,32%. Граничне значення нормативу Н1 має становити не менше 200 млн. грн. згідно з вимогами НБУ. Тому спостерігаємо позитивну динаміку зростання регулятивного капіталу, де даний показник багаторазово перевищує нормативне значення. Можемо зробити висновок, що банк повністю виконує вимоги НБУ щодо нормативу Н1 та має величезний запас його покриття, а отже невиконання даного нормативу у найближчий час має низьку ймовірність.

Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (Н2) протягом даного періоду зріс з 14,15% до 21,75%, що має позитивну тенденцію, адже опираючись на вимоги НБУ, даний показник має становити не менше 10%. Це вказує на здатність банку своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями в повному обсязі та у

відсутності потреби зовнішньої підтримки у зв'язку з тим, що банк є достатньо капіталізованим.

Також можемо спостерігати зростання коефіцієнту достатності основного капіталу (НЗ), адже станом на кінець 2023 рік даний показник становив 10,88% порівняно з 2019 роком, що перевищує його нормативне значення (не менше 7%). Така динаміка вказує на достатній рівень основного капіталу для здійснення активних операцій, що позитивно впливає на діяльність банку.

Отже, за весь аналізований період з 2019 по 2023 роки АТ КБ «Приватбанк» демонструє стабільне зростання регулятивного капіталу, що свідчить про виконання банком вимог Національного банку України. Така позитивна динаміка дозволяє здійснювати ефективне управління банку та сприяє його фінансовій стійкості, навіть у складних економічних умовах, включаючи період військового стану.

2.2. Визначення рівня операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк».

Управління операційним ризиком є одним і основних елементів ефективного функціонування банку, що сприяє є його стабільності, відповідності нормативним вимогам регулятора та довірі споживачів. Ефективна система управління операційним ризиком допомагає банку знаходити його вразливі місця в операційних процесах, ідентифікувати потенційні загрози та здійснює заходи з метою мінімізації операційного ризику.

З початком повномасштабної війни проти України, одним із основних завдань АТ КБ «ПриватБанк» постало антикризове управління. Тому було створено систему управління ризиками, яка здійснює розподіл прав та обов'язків між органами управління і структурними підрозділами. Система здійснює процеси ідентифікації та оцінки ризиків, які відокремлені від процесів їх прийняття.

Для кращого управління кризовими ситуаціями у 2022 році було створено Антикризовий штаб. Він має статус постійної ради Банку з певними

повноваженнями в період кризових ситуацій. Антикризовий штаб перейняв повноваження Правління щодо розв'язання проблем, що виникають під час кризової ситуації, наприклад, активація та зміна Антикризогового плану дій, призупинення роботи відділень та філій у разі дестабілізації ситуації або військових дій, встановлення нових лімітів обмежень для клієнтів щодо надання послуг, можливість часткової евакуації персоналу і виплати допомоги працівникам та їхнім родинам [28].

Для ефективного управління операційним ризиком АТ «КБ Приватбанк» створено Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки, який здійснює процеси виявлення, контролю, звітування та пом'якшення операційного ризику на всіх організаційних рівнях банку.

АТ КБ «ПриватБанк» має трирівневу модель управління операційного ризику, що супроводжується трьома лініями захисту з метою здійснення процесу розподілу повноважень та обов'язків між підрозділами банку.

Таблиця 2.4

Модель управління операційним ризиком

Лінія	Учасники	Відповідальність
Перша лінія захисту	Бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки	Безпосередньо залучені до процесу управління операційними ризиками під час їх діяльності та відповідають за виявлення та оцінювання операційних ризиків, вжиття управлінських заходів та звітування щодо таких ризиків.
Друга лінія захисту	Блок підрозділів з питань управління ризиками та Напрямок «Compliance»	Здійснюють розробку та впровадження постійного розвитку системи управління операційним ризиком. Також забезпечують впевненість керівників банку, що впровадженні підрозділами першої лінії захисту заходи з контролю та управління операційним ризиком функціонують належним чином.
Третя лінія захисту	Внутрішній аудит	Здійснює оцінку ефективності системи управління операційним ризиком підрозділами першого та другого рівнів захисту, включаючи оцінку ефективності системи внутрішнього контролю.

Джерело: складено автором за матеріалами [23].

Банк здійснює розробку та періодично переглядає політику управління операційного ризику з метою забезпечення ефективності дій підрозділів банку та моніторингу рівню ризик-апетиту (схильності до ризику) до цього ризику.

Ризик-апетит – сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, щодо яких банком прийнято рішення про необхідність їх прийняття, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану [4].

Тому ризик-апетит є важливим фактором, який визначає підходи до управління операційним ризиком АТ КБ «ПриватБанку» і впливає на його загальну ефективність, стратегічне планування та спроможність виконання поставлених цілей. Контроль дотримання наближення показників операційного ризику до рівня апетит-ризик та вжиття заходів з метою запобігання порушення рівня апетит-ризик здійснює друга лінія захисту, а саме блок підрозділів з питань управління ризиками.

Також на ефективність управління операційним ризиком банку впливає мінімальний розмір операційного ризику. Оптимальний мінімальний розмір ризику дозволяє банку досягти балансу між управлінням операційного ризику та досягненням стратегічних цілей шляхом визначення меж ідентифікації й оцінки ризику, розробки стратегії управління ризиком та дотриманням рівню ризик-апетиту.

Враховуючи вимоги Національного банку України, що стосуються питання регулювання діяльності банків та банківських груп, визначення банками мінімального розміру операційного ризику під час нормативів достатності капіталу відбувається за рахунок застосування коефіцієнтів:

- до 30 грудня 2021 року (включно) – 0;
- із 31 грудня 2021 року – 0,5;
- із 29 грудня 2023 року – 1.

Розглянемо динаміку мінімального розміру операційного ризику АТ КБ «ПриватБанку» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Мінімальний розмір операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк» станом на
01.01.2019–01.01.2024

Показники	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Мінімальний розмір операційного ризику, тис. грн.	0	0	41 254 482,5	41 254 482,5	82 508 965,0
Регулятивний капітал, тис. грн.	35 256 911,0	19 223 588,3	40 842 923,8	54 523 488,2	64 843 346,5
Покриття капіталом операційного ризику, %	X	X	99,00%	66,08%	78,59%

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами [23; 24; 25; 26; 27].

Спостерігаємо, що за аналізований період АТ КБ «ПриватБанк» дотримувався нормативних значень встановлених вимогами НБУ та навіть перевищував їх, незважаючи на економічні складнощі, що були спричинені військовим станом. Необхідно зазначити, що до 2022 року банк не враховував мінімальний розмір операційного ризику при розрахунку достатності капіталу, але з початку 2022 року активно почав використовувати цей показник. На початку 2022 року мінімальний розмір операційного ризику становив 41 254 482,5 тис. грн., який перевищував регулятивний капітал банку. Така ж позитивна тенденція простежується станом на 2023 рік, банк забезпечив покриття капіталу розміру операційного ризику на 66,08% при нормативному значенню 50%. На 01.01.2024 рік відбулося зростання мінімального розміру операційного ризику до 82 508 965,0 тис. грн. порівняно з попередніми періодами. Однак спостерігаємо, що наразі банк забезпечує покриття свого операційного ризику капіталом лише на рівні 78,59%, у той час коли регулятор збільшив нормативне значення до 100%.

2.3. Аналіз політики операційного ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Операційний ризик-менеджмент посідає вагоме місце у забезпеченні ефективності системи управління операційними ризиками банку. Ефективну систему управління операційним ризиком та внутрішнього контролю забезпечує розподіл функцій між органами управління. Згідно з додатком Б до суб'єктів організаційної структури системи внутрішнього контролю АТ КБ «ПриватБанк» належать [26]:

- Наглядова рада банку;
- Комітет Наглядової ради з питань ризиків;
- Комітет Наглядової ради з питань аудиту;
- Напрямок «Внутрішній аудит»;
- Правління банку;
 - Комітет Правління з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки;
 - Департамент управління операційними ризиками;
 - Блок підрозділів з питань управління ризиками;
 - Напрямок «Compliance»;
 - Служба бухгалтерського обліку;
 - Напрямок інформаційної безпеки;
 - Управління з вдосконалення бізнес-процесів;
 - Управління із захисту персональних даних;
 - Власники процесів;
 - Керівники та працівники підрозділів.

Відповідальність за виявлення та усунення ризиків несуть усі працівники, враховуючи, що операційний ризик має безліч проявів та є притаманним усім процесам діяльності банку та його продуктам. Це пов'язано перш за все з тим, що кожен працівник знає свій процес, а отже має змогу виявити, оцінити операційний

ризик та вжити заходів з метою його запобігання в зоні своєї функціональної відповідальності. Першочергову відповідальність несуть керівники структурних підрозділів за здійснення управління ризиком у їхніх підрозділах шляхом ідентифікації, аналізу причин виникнення подій операційного ризику та їх наслідків. У разі необхідності залучають представників другої лінії захисту до процесу управління ризиком.

Політика управління операційним ризиком є важливим документом у системі управління операційним ризиком. Документ визначає загальноприйняті правила управління операційним ризиком, принципи, згідно яких керівництво забезпечує належний моніторинг ризику, а також забезпечує функціонування системи управління операційним ризиком відповідно до стратегії банку. Політика є обов'язковою до ознайомлення та виконання співробітників усіх підрозділів банку.

Операційний ризик-менеджмент АТ КБ «ПриватБанк» опирається на збалансований підхід, який спрямований на:

- побудову культури управління операційним ризиком та внутрішнього контролю;
- мінімізацію збитків від реалізації операційного ризику;
- мінімізацію впливу операційного ризику на діяльність банку;
- поліпшення процесів та продуктів банку;
- здійснення якісної оцінки та аналізу збитків від подій операційного ризику для визначення достатності капіталу для покриття операційного ризику.

З метою забезпечення комплексності та дієвості управління операційним ризиком, банк застосовує такі інструменти, як:

1. Введення бази даних зовнішніх і внутрішніх подій операційного ризику та здійснення аналізу накопиченої інформації в ній.

Введення та аналіз бази даних внутрішніх подій дозволяє банку оцінити події, які вже сталися та вплив ризик-апетиту до операційного ризику на діяльність банку. Всі події, які є наслідком операційного ризику, банк вносить до бази внутрішніх подій враховуючи певні критерії звітування, а саме вид економічного ефекту події

(прямі або непрямі збитки, потенційні втрати, компенсації) та сума економічного ефекту події у гривневому еквіваленті більше 0 грн.

Введення та обробка бази даних зовнішніх подій здійснюється підрозділом другого рівня захисту ґрунтуючись на інформацію, що є у відкритому доступі, або отриманої шляхом її обміну між банками, або спеціалізованих баз даних. Здійснення внесення зовнішніх подій до бази відбувається на основі аналогічних критеріїв для внутрішніх подій.

Система управління операційним ризиком забезпечує усі підрозділи банку у своєчасному виявленні подій операційного ризику та повідомленні про цей ризик до Департаменту з управління операційним ризиком, який не пізніше 1 робочого дня доводить до відмова Комітет Правління з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки.

2. Визначення ключових індикаторів ризику (KRI – Key Risk Indicators).

KRI є кількісним показником, який здійснює процес виявлення та аналізу потенційних подій операційного ризику, з метою застосування своєчасних заходів управління ризику в межах певного процесу або підрозділу банку. Для індикаторів встановлюють граничні значення, погіршення значень яких сповіщає про підвищений рівень операційного ризику з метою своєчасного вжиття заходів управління цим ризиком. Періодичність розрахунку KRI становить не рідше ніж раз на три місяці.

3. Здійснення самооцінки операційного ризику.

Не рідше ніж один раз на рік усі уповноваженні працівники проводять аналіз процесів діяльності банку на наявність можливих загроз та здійснюють оцінку можливих втрат від реалізації цих загроз. Застосовується цей метод з метою визначення можливих подій операційного ризику й їх кількісної оцінки на підставі формування судження представників підрозділу першої лінії захисту. Активну участь в даному методі приймають підрозділи першої лінії захисту шляхом заповнення форми з питаннями в межах підрозділів, що стосуються їх діяльності. Аналіз інформації отриманої цим способом здійснюється Департаментом

управління операційним ризиком з подальшим вжиттям заходів стосовно контролю операційного ризику.

4. Створення сценарного аналізу.

Інформація для сценарного аналізу ґрунтується на судження працівників першої лінії захисту та Департаменту з управління операційним ризиком з метою виявлення зростання ймовірної кількості настання подій операційного ризику та розміру втрат від цих подій порівняно зі статистикою, що є у базі даних внутрішніх подій.

5. Створення карти ризиків.

Карта ризиків дозволяє визначити зони концентрації операційного ризику завдяки співставлення періодичності виникнення подій операційного ризику та рівня втрат, які виникають внаслідок настання цих подій.

6. Аналіз результатів перевірок, що здійсненні департаментом внутрішнього аудиту та зовнішніми аудиторами.

Застосування даного аналізу передбачає надання звіту підрозділом внутрішнього аудиту або зовнішнім аудитором до Департаменту управління операційним ризиком на основі попередньо проведеної перевірки ефективності системи управління операційним ризиком. В звіті зазначають усі виявленні недоліки в системі управління та рекомендації щодо їх усунення.

7. Аналіз розподілу втрат.

Здійснюється на основі оцінки та прогнозуванні втрат від операційної діяльності на базі отриманої інформації про внутрішні та зовнішні події операційного ризику.

Для мінімізації негативних втрат від подій операційного ризику АТ КБ «ПриватБанк» застосовує методи прийняття, передачі, пом'якшення та уникнення ризику.

Метод прийняття ризику застосовується у разі понесенні незначних збитків з низькою ймовірністю настання події. Такий метод передбачає продовження діяльності без будь-яких змін у процесах, продуктах та підрозділах банку.

Продовження таблиці 2.6

Назва банку	А-Банк	Креді Агріколь Банк	Кредобанк	ОТП банк	Ощадбанк	Південний	Приватбанк	ПУМБ	Райффазен Банк	Сенс банк	Таскомбанк	Укргазбанк	Укрексімбанк	Укрсиббанк	Універсал банк
База даних про події операційного ризику	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
Ключові індикатори ризику	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-
Сценарний аналіз	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-
Карта ризиків	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-
Аналіз результатів перевірок, що здійсненні внутрішнім аудитом або зовнішніми аудиторами	-	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-
Аналіз розподілу втрат	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором за матеріалами [29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42].

Спостерігається, що майже кожен банк має спеціально уповноважений орган з управління операційним ризиком, однак не кожен банк використовує всі ті інструменти, які використовує АТ КБ «ПриватБанк». Отже, можемо зробити висновок, АТ КБ «ПриватБанк» займає провідну позицію стосовно політики управління операційним ризиком серед інших банків.

Для більшого розуміння політики управління операційним ризиком АТ КБ «ПриватБанку» використаємо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз політики управління операційним ризиком дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози під час реалізації цієї політики (табл. 2.7).

Сильні сторони політики управління операційним ризиком такі як, широкий діапазон інструментів, висококваліфікований персонал, передові технології та інші сприяють покращенню ефективності управління цим ризиком та забезпечують стійкість банку до потенційних загроз. У той час слабкі сторони, а саме виявлення низькочастотних подій ризиків потребують уваги та подальшого розвитку з метою оптимізації системи управління операційними ризиками. Можливості можуть бути використанні для підвищення ефективності управління ризиками і створення конкурентних переваг з метою уникнення потенційних загроз.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз політики управління операційним ризиком АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– наявність широкого діапазону інструментів управління операційними ризиком; – наявність висококваліфікованого персоналу; – застосування передових технологій з метою виявлення та моніторингу операційних ризиків; – наявність чітко визначеної внутрішньої політики управління операційного ризику, яка постійно оновлюється з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; – підвищення швидкості реагування на події операційного ризику.	– додаткові витрати на розробку та підтримку політики й системи управління операційним ризиком загалом; – додаткові витрати на постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – недостатнє урахування зовнішніх чинників (зміни в законодавстві, економічні чи політичні події) у процесах управління операційним ризиком; – складність безпечного обміну інформацією отриманої з баз даних подій операційного ризику з іншими банками; – складність ідентифікації низькочастотних подій операційного ризику.
Можливості	Загрози
– розвиток ефективних механізмів співпраці та обміну інформацією з іншими банками; – оптимізація процесів звітності і аналізу операційного ризику.	– недостатність ресурсів для розвитку та підтримки системи управління операційним ризиком; – порушення або знищення баз даних про операційні події внаслідок технологічних збоїв, кібератак; – зловживання інформацією про події операційного ризику.

Джерело: розроблено автором.

У цілому, використання сильних сторін, реалізація можливостей та ефективне управління слабкими сторонами політики управління операційним ризиком

дозволять банку підтримувати свою стабільність й стійкість незважаючи на стан невизначеності економічного середовища.

Висновки до розділу 2

Стан функціонування банківської системи України та АТ КБ «ПриватБанк» під час повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану став об'єктом серйозного аналізу. Перш за все, ці події суттєво вплинули на умови діяльності банків, змушуючи їх працювати під обмеженнями та загрозами. Незважаючи на це, банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», забезпечують безперебійну діяльність згідно відповідно до Постанови Національного банку України №18.

Економічні виклики, такі як висока інфляція та енергетична криза, створили складні умови для функціонування банківської системи. На кінець 2022 року спостерігалось стримування інфляції, у зв'язку зі зміцненням готівкового курсу, вирівнюванням інфляційних очікувань, та запровадження мережі POWER BANKING з метою забезпечення доступу до банківських послуг під час блекауту. Проте операційний ризик залишається на високому рівні через тривалість військових дій та фіксацію втрат фізичних активів.

За останні 5 років банківська система України пережила значні зміни, включаючи скорочення кількості банків на 12 одиниць. При цьому спостерігається зниження кількості банків з іноземним капіталом, що свідчить про складні економічні умови. Основними причинами зменшення банків є скорочення власного капіталу, збитковість діяльності та позбавлення ліцензій регулятором. У той час спостерігається у АТ КБ «ПриватБанк» спостерігається зростання активів та капіталу, збільшення кредитного й інвестиційного портфелю, що вказує на певний потенціал для подальшого розвитку та утримання стійкості в умовах військового стану. Також АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання свого регулятивного капіталу, що свідчить про здатність банку до своєчасного розрахунку

за своїми зобов'язаннями та демонструють його фінансову стійкість. АТ КБ «ПриватБанк» виконує всі вимоги Національного банку України щодо регулювання діяльності банків, а ще має значний запас регулятивного капіталу, що підтверджує його високий рівень фінансової стійкості.

Ефективна система управління ризиками дозволяє АТ КБ «ПриватБанку» ідентифікувати та мінімізувати потенційні загрози, що можуть виникнути в операційних процесах. Особливо створення Комітету з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки грає ключову роль у виявленні, контролі та звітуванні про операційний ризик. Загальна динаміка управління операційним ризиком відображає серйозність банку у забезпеченні ефективного функціонування. Важливою складовою є постійне вдосконалення системи управління операційними ризиками з урахуванням змін у банківському середовищі та вимог регулятора.

Управління операційним ризиком а АТ КБ «ПриватБанк» визначається стратегічними цілями, а також рівнем ризик-апетиту. Контроль дотримання рівня ризик-апетиту та мінімізація операційного ризику здійснюється за допомогою другої лінії захисту, а саме блоку підрозділів з управління ризиками. Визначення мінімального розміру операційного ризику відповідно до вимог Національного банку України забезпечує баланс між управлінням ризиком та досягненням стратегічних цілей банку. Останні роки АТ КБ «ПриватБанк» дотримувався нормативних значень мінімального розміру операційного ризику, що вказує на його ефективне управління ризиками тощо.

Управління операційним ризиком АТ КБ «ПриватБанк» базується на збалансованому підході, спрямованому на побудові культури управління ризиком, мінімізацію збитків від операційного ризику, покращення процесів та продуктів банку, а також на здійсненні якісної оцінки та аналізу збитків. Для досягнення цих цілей банк використовує різноманітні інструменти такі, як база даних зовнішніх та внутрішніх подій, визначення ключових індикаторів ризику, самооцінка операційного ризику, сценарний аналіз, карта ризиків та аналіз результатів перевірок підрозділу внутрішнього аудиту. Для мінімізації негативних втрат від

операційного ризику банк застосовує методи прийняття, передачі, пом'якшення та уникнення ризику, залежно від його характеристик та ймовірності настання події.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ

3.1. Оцінка ефективності механізму управління операційним ризиком АТ КБ «Приватбанк».

Забезпечення ефективного функціонування системи управління операційними ризиками є головним завданням при впровадженні нових методів та механізмів управління. Механізм управління операційного ризику передбачає структуровану систему процедур, методів та інструментів, яку банк використовує у процесах ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації операційних ризиків, що виникають під провадження діяльності .

З метою створення надійного механізму управління операційного ризику, банк складає структуровану стратегію щодо управління цим ризиком, де в чіткій послідовності будуть описані всі етапи, починаючи з впровадженням політики управління операційним ризиком до вибору методу управління цим ризиком. Розглянемо детальніше етапи механізму управління операційним ризиком [43; 44]:

I етап. Визначення Політики управління операційним ризиком. Правильно розроблена політика банку, яка відповідає регулятивним вимогам, дозволяє банку ефективно ідентифікувати, якісно оцінювати та контролювати операційний ризик, що значно зменшує втрати банку у разі настання події операційного ризику.

II етап. Формування рівнів відповідальності співробітників у системі управління операційним ризиком банку. Якісне розподілення відповідальності між підрозділами дозволяє забезпечити системний моніторинг та аналіз операційних ризиків на всіх рівнях банківської установи.

III етап. Ідентифікація операційного ризику – один із найважливіших етапів управління операційним ризиком, який передбачає своєчасне виявлення локалізації

операційного ризику та якісне реагування на вплив ризику на діяльність банку з метою визначення подальшого методу управління.

IV етап. Оцінювання операційного ризику від операційної діяльності відбувається шляхом проведення аналізу та оцінки ризику, який може виникнути в ході здійснення конкретних операцій у банківській установі. Проведення оцінювання відбувається із застосуванням як кількісними, так і якісними методами розрахунку.

V етап. Визначення ризик-апетиту банку передбачає розробку та впровадження переліку та значень показників ризик-апетиту, а також забезпечення належного контролю дотримання показників ризик-апетиту до операційного ризику та ескалацію порушень.

VI етап. Вибір методів та інструментів управління операційним ризиком. Правильно обрані методи дозволяють забезпечити ефективне управління ризиком банку, зменшують витрати на впровадження контролю ризику та забезпечують високий рівень стійкості та безпеки у діяльності банку.

VII. Моніторинг та аналіз результатів впливу на величину операційного ризику з метою швидкого та менш витратного реагування на певний операційний ризик за подальшої ймовірності його настання.

Отже, створення надійного механізму управління операційного ризику вимагає системного підходу, що складається з вищенаведених етапів, які банку стійкість, його безпеку та високий рівень довіри з боку клієнтів, партнерів, що є ключовими факторами для успішної діяльності та розвитку банку.

В управлінні операційним ризиком банк повинен дотримуватися основних принципів, які становлять основу надійного механізму банку. Відповідно Базельський комітет виокремлює 12 принципів, що характеризують систему, умови та роль розкриття інформації у процесі управління операційними ризиками [45]:

Принцип 1. Відповідальність за належне здійснення організації управління операційним ризиком покладається на раду директорів та вище керівництво, які займають провідну роль у встановленні сильної культури управління операційним

ризиком на всіх рівнях банку та розробці стандартів та стимулів відповідальної професійної поведінки.

Принцип 2. Банк повинен розробити та впровадити у свою діяльність систему управління операційним ризиком, яка буде повністю інтегрована у загальний процес управління ризиками. Система управління залежить від ряду факторів, включаючи характер, розмір, складність і профіль ризику банку.

Принцип 3. Рада директорів повинна затверджувати та періодично переглядати систему управління операційним ризиком та забезпечувати ефективне впровадження політики управління на всіх рівнях прийняття рішень.

Принцип 4. Рада директорів повинна встановлювати та періодично переглядати рівень ризик-апетиту, який банк готовий взяти на себе з урахуванням поточного стану своєї діяльності.

Принцип 5. Вище керівництво повинно розробити для затвердження радою директорів чітку, ефективну та надійну структуру управління з чітко окресленими, прозорими сферами відповідальності. Тобто вище керівництво несе відповідальність за створення та підтримку надійного механізму управління, який включає системи звітування, відстеження та ескалації проблем задля забезпечення їх вирішення.

Принцип 6. Вище керівництво повинно забезпечити всебічну ідентифікацію та оцінку операційного ризику, притаманного усім продуктам, видам діяльності, процесам та системам банку з метою розуміння джерела їх виникнення.

Принцип 7. Вище керівництво повинно забезпечити, щоб процес управління ризиками банку був всеосяжним, охопленим та розподіленим між трьома лініями захисту банку.

Принцип 8. Вище керівництво здійснює регулярний моніторинг операційного ризику, а також впроваджує відповідні механізми звітності для підтримки ефективного управління потенційними операційними ризиками.

Принцип 9. Банки повинні мати ефективну систему внутрішнього контролю, яка використовує політику, процеси та системи з метою дотримання стратегії зниження рівня операційних ризиків та їх передачі.

Принцип 10. Банки повинні впроваджувати надійні програми інформаційно-комунікаційних технологій управління операційними ризиками, що сприяє підвищенню ефективності системи контролю та має вирішальне значення на досягнення стратегічних цілей банку.

Принцип 11. Банки повинні мати плани безперервності та відновлення своєї діяльності з метою мінімізації збитків від впливу несприятливих подій.

Принцип 12. Публічне розкриття інформації банком дозволяє зацікавленим сторонам оцінити його підхід до управління операційними ризиками.

АТ КБ «ПриватБанк» дотримується виконання зазначених принципів, що створює основу для ефективного управління операційними ризиками та сприяє досягненню стратегічних цілей банку, забезпечуючи йому конкурентну перевагу та стійкість на ринку.

АТ КБ «ПриватБанк», як один з найбільших банків України, приділяє велику увагу до механізму управління операційним ризиком згідно з вимогами Постанови №64 Національного банку України. Основними складовими цього механізму є визначення відповідальних підрозділів за управління ризиком; інструменти виявлення та вимірювання операційного ризику; визначення та оцінювання впливу ризику на банківську діяльність; забезпечення фізичної та інформаційної безпеки банку; моніторинг операційного ризику та складання звітності; використання методів управління ризиками (метод обмеження, прийняття, передачі та уникнення); періодичне оцінювання якості функціонування операційних і технологічних засобів і процедур; проведення періодичного тестування системи управління ризиком; проведення аудиту системи управління операційним ризиком.

Кожен суб'єкт управління ризиками АТ КБ «ПриватБанку» виконує специфічні функції шляхом взаємодії один з одним, що сприяє створенню комплексної системи управління операційними ризиками. Цей синергетичний підхід дозволяє забезпечити постійний моніторинг, аналіз та вдосконалення процесів управління на всіх рівнях організації. Взаємодія суб'єктів сприяє підвищенню прозорості, своєчасному виявленню та реагуванню на ризикові події, що в

кінцевому рахунку підвищує загальну ефективність механізму управління операційними ризиками (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Механізм управління операційним ризиком в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено та складено автором за матеріалами [27].

Комітет Правління з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки визначає основні принципи процесу управління операційного ризику, яких мають дотримуватися всі інші суб'єкти механізму, а також здійснює розробку політики та стратегії, реалізацію яких покладає на Департамент управління операційними ризиками. Відповідальність за впровадження інструментів та методів, що були затверджені Комітетом Правління операційним ризиком, а також надання

йому звітності щодо ефективності застосування, належить Департаменту управління операційним ризиком. Він створює та підтримує базу даних внутрішніх та зовнішніх подій, визначає ключові ідентифікатори ризику, проводить сценарний аналіз та паралельно надає інструкції та рекомендації бізнес-підрозділам щодо використання цих методів та інструментів операційного ризику. Бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки здійснюють первинну ідентифікацію та оцінку операційного ризику у своїх сферах діяльності, використовуючи інструменти такі, як ключові ідентифікатори та база даних операційних подій тощо, та обираючи, який метод управління краще застосувати відповідно до певного виду операційного ризику. З метою зворотного зв'язку надають Департаменту операційного ризику інформацію щодо виконання вимог розроблених Департаментом та затверджених Комітетом, поточного стану операційного ризику кожного підрозділу, ефективності, застосування інструментів. Проведення регулярних перевірок впроваджених політик та процедур й оцінювання ефективності застосування методів та інструментів бізнес-підрозділами належать до основних завдань Внутрішнього аудиту. Він же в у той проводить аналіз результатів перевірок та надає рекомендації щодо поліпшення процесів управління ризиками у вигляді звітів для Комітету Правління операційними ризиками з метою прийняття відповідних заходів.

Розробка та ефективне застосування принципів, методів й інструментів суб'єктами управління дозволяє банку мінімізувати кількість подій операційного ризику та розмір втрат у разі настання цих подій.

Наразі під час військового стану банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанку», зазнають нових втрат від реалізації подій операційного ризику. Найпоширенішою подією операційного ризику є втрата та пошкодження майна у зв'язку з російською агресією росії, кількість настання якої складає близько 100 разів за період повномасштабного вторгнення. Недоотримання доходів через зниження рівня економіки та попиту на послуги, перебої у роботі відділень й їх закриття стали одними із розповсюджених подій операційного ризику, розмір збитків від реалізації яких становить близько 70 млн. грн.. Додаткові на персонал та діяльність банку також відносять до основних подій операційного ризику, адже зросли витрати на

відновлення діяльності відділень, додаткові виплати та релокація персоналу, придбання генераторів та засобів зв'язку на випадок блекауту. Шахрайство, збої у системі робіт, штрафні санкції є менш кількісними та мають малий розмір втрат порівняно з іншими подіями, однак їх збитки мають властивість накопичуватися надалі [46].

Незважаючи на складність управління операційним ризиком під час війни, АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує заходи з метою мінімізації збитків від реалізації подій ризиків. Так наприклад банк долучився до мережі POWER BANKING, яка створена з метою безперервної роботи під час блекауту. На кінець грудня 2022 року понад 150 чергових відділень були приєднанні до цієї мережі, їх список зазначається на офіційному сайті банку. Зокрема банк наголошує, що у разі тривалої відсутності електроенергії, банківські послуги можна отримувати не лише у чергових відділеннях, а й онлайн у Приват24 та Приват24 для бізнесу, а також за номером телефону 3700 [47].

АТ КБ «ПриватБанк» активно протидіє шахрайству дотримуючись політики нульової терпимості до махінацій та використовуючи різноманітні заходи з метою протидії крадіжок коштів клієнтів. На своєму офіційному сайті банк надає рекомендації своїм клієнтам про методи протидії шахрайства, заходи безпеки під час користування смартфоном, купівель в інтернеті та користування банківськими картами [48]. Існує також можливість повідомлення про факти шахрайства спричинені, як самими співробітниками банку шляхом надсилання листа на електронну пошту antifraud@privatbank.ua, так і третіми особами – за телефоном 3700, сервіс «Повідомити про шахрайство» та чат «Допомога онлайн» у Приват24 чи будь-якому відділенні банку. Ці всі заходи значно підвищують рівень обережності клієнтів, що свою чергу, зменшує кількість подій операційного ризику.

Інформаційна безпека відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління операційними ризиками. Недостатній захист інформаційного безпеки може призвести до значних втрат у разі реалізації операційного ризику, адже вона сприяє захисту конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних систем. Тому з метою її дотримання АТ КБ «ПриватБанк» здійснює розробку Політики

інформаційної безпеки, яка впроваджується у всіх критичних бізнес-процесах та банківських продуктах банку, надає рекомендації клієнтам щодо дотримання правил збереження їх персональних даних та використовує сервіс «BugBounty» [49]. Сервіс «BugBounty» дозволяє клієнтам повідомити про вразливість системи, а також будь-яких веб-ресурсів банку шляхом проведення тестування слабких місць на власних аккаунтах (якщо не суперечить чинному законодавству України) та повідомлення про наявність проблеми у найкоротші строки завдяки використанню сайту <https://bugbounty.privatbank.ua>. На будь яке звернення банк надає відповідь протягом 7 днів та у разі підтвердження проблеми у його комплексах здійснює виплату винагороди у розмірі від 10 до 1000 дол. тому, хто виявив вразливість тощо [50].

Отже, за останні роки, в умовах адаптації до фінансових змін, банк активно вдосконалює свої процедури та системи управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів та вимог регулятора. Тому АТ КБ «ПриватБанк», як банківська установа з високим рівнем відповідальності, має зацікавленість у застосуванні найкращих практик управління ризиками для забезпечення своєї стабільності та успішності в довгостроковій перспективі.

3.2. Міжнародний та вітчизняний досвід управління операційним ризиком банку.

Концепція управління операційним ризиком є надважливою для банків у всьому світі, оскільки операційні ризики можуть призвести до значних фінансових втрат і погіршення репутації. Міжнародні банки активно вдосконалюють свої механізми управління операційним ризиком, щоб ефективно ідентифікувати, оцінювати та контролювати ці ризики. Вони використовують передові методи аналізу, стратегічного планування та моніторингу ризиків, інтегруючи управління ризиками у загальну стратегію банківської установи. Міжнародні банки також активно долучаються до міжнародних ініціатив з управління операційним ризиком.

Варто зауважити, що міжнародні банки також зазнають величезних збитків через реалізацію операційного ризику. Розглянемо найбільш поширені типи операційного ризику серед міжнародних банківських установ [51]:

1. Загрози кібербезпеці. Кібербезпека банку залишається головною проблемою, адже у все більш цифровому світі банки залишаються дуже вразливими до кібератак, що можуть скомпрометувати дані клієнтів, порушити операції та негативно вплинути на репутацію банку. З метою мінімізації даного ризику банки інвестують у надійні заходи кібербезпеки, включаючи передові системи виявлення загроз, програми навчання співробітників та постійний моніторинг.

2. Технологічні збої. Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і т.д., можуть як підвищити ефективність процесу банку, так і спричинити збої в системі та проблеми з цілісністю даних. Тому банки намагаються зменшити вплив цього виду операційного ризику шляхом впровадження надійних структур управління ІТ, проведення ретельної оцінки ризиків, забезпечення відповідних систем резервного копіювання та відновлення даних банківської установи тощо.

3. Невідповідність нормативним вимогам регулятора. Банки здійснюють свою діяльність у жорстко регульованому середовищі, і недотримання вимог може призвести до серйозних фінансових санкцій, шкоди репутації банку та втрати довіри з боку клієнтів та партнерів. Аби уникнути настання даного ризику, банки підтримують проактивний підхід до комплаєнсу шляхом регулярного моніторингу нормативних змін, посилення внутрішнього контролю та сприяння культурі комплаєнсу в усій банківській установі.

4. Неефективне управління кваліфікованим персоналом. Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців залишається одним із основних впливів операційних ризиків. З метою зменшення впливу цього ризику, банки намагаються адаптувати свої стратегії управління персоналом, щоб залучити людей, які мають досвід у нових технологіях, аналітиці даних та кібербезпеці. Окрім цього банківські установи активно впроваджують культуру безперервного навчання та надання можливостей для професійного розвитку з метою створення надійної системи кадрів

та зменшити рівень нестачі навичок, що може призвести до реалізації операційного ризику.

5. Геополітична та економічна невизначеність. Банки наражаються на операційні ризики, що виникають через глобальні економічні тенденції, зміни політики та геополітичні конфлікти. Банківські установи більш ефективно орієнтуються у невизначеному середовищі та захищають себе від можливих фінансових потрясінь шляхом регулярного відстеження та аналізу геополітичних ризиків, диверсифікації своїх портфелів та здійснення стрес-тестування своїх балансів й планування сценаріїв реалізації операційного ризику.

Незважаючи на застосування провідних методів управління ризиком, міжнародні банки все ще зазнають значних втрат через реалізацію операційного ризику. Так найбільші втрати від настання операційного ризику понесли Goldman Sachs, Deutsche Bank, Credit Suisse, Citigroup і UBS у вересні минулого року. Комісія з цінних паперів і бірж США оголосили про найбільші збитки банків за місяць, які склали 200 млн. доларів на кожен банк у зв'язку зловживання персоналом конфіденційною інформацією шляхом використання персональними пристроями та додатками для обміну повідомленнями [52]. Паралельно в минулому році зафіксували збитки від операційного ризику Wells Fargo, який сплатив штрафи на загальну суму 97,8 млн. доларів через проведення транзакцій між юрисдикціями та особами, котрі перебувають під санкціями США тощо [53]. Розглянемо детально шляхи управління операційним ризиком банків у разі його реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Досвід управління операційним ризиком в іноземних банках

Тип операційного ризику	Приклад реалізації операційного ризику	Шляхи управління операційним ризиком
Загрози кібербезпеці	У червні 2022 року Flagstar Bank зазнав масштабного витоку даних від атаки програм-вимагачів. У разі чого стало відомо про витік номерів соціального страхування та персональних даних майже 1,5 млн. клієнтів. Розмір збитків в результаті цієї події складає 5,9 млн. дол.	Моніторинг ідентифікаційних даних, навчання персоналу кібербезпеці, розроблення планів реагування на інциденти кібератаки, стрес-тестування, перевірки аудиту.

Продовження 3.1

Технологічні збої	15 серпня 2023 року технічний збій програмного забезпечення Банку Ірландії дозволив клієнтам здійснювати перекази й знімати готівку в АТМ, що перевищують їх ліміт та призвів до перебоїв у онлайн-банкінгу. Втрати банку оцінюють приблизно у 12,7 млн. євро.	Моніторинг стану програмного забезпечення, регулярний аудит та тестування, впровадження надійних систем резервного копіювання та відновлення даних.
Невідповідність нормативним вимогам регулятора	У 2023 році Wells Fargo сплатив штраф у розмірі близько 97,8 млн. дол. через порушення санкцій США. Надання платформи для фінансування торгівлі іноземну банку, який використовував її для обробки заборонених транзакцій на суму 532 млн. дол., спричинило порушення санкцій у зв'язку з недостатнім наглядом Wells Fargo.	Регулярні внутрішні аудити, автоматизовані механізми контролю та звітності, навчання персоналу та залучення фахівців із комплаєнсу, вдосконалення політик та стратегій банку, моніторинг нормативних змін.
Неефективне управління кваліфікованим персоналом	Крах Silicon Valley Bank у березні 2023 року став наслідком неефективного управління персоналом, що спричинило недостатню оцінку усіх ризиків банку, а саме зниження вартості його інвестицій та відлучення величезних сум коштів вкладниками з системи.	Підвищення кваліфікації співробітників за рахунок його навчання, процедури вирішення конфліктів та дисциплінарні заходи, автоматизовані механізми контролю та звітності.
Геополітична та економічна невизначеність	У минулому році HSBC отримав збитки у розмірі 1,8 млрд. дол. через гіперінфляцію та різку девальвацію валюти в аргентинському регіоні.	Моніторинг та аналіз ризиків, диверсифікація портфелів банку, стрес-тестування, введення та аналіз бази зовнішніх подій ризиків, обмін базою даних між банками.

Джерело: розроблено та складено автором за матеріалами [54; 55; 56; 57; 58].

Операційний ризик у міжнародних банків може виникати з різних причин, пов'язаних з характером їх діяльності, масштабами операцій та зовнішніми впливами, основними з них є відсутність чіткості в нормативних інструкціях, дефіцит кадрів, які мають досвід управління операційними ризиками, велика частка технічних збоїв, недоліки системи управління операційними ризиками. Тому задля їх своєчасного попередження та вжиття заходів мінімізації втрат від їх впливу міжнародні банки застосовують такі інструменти, як [59]:

– Поєднання культури ризику та управління. Це передбачає чітке визначення ролей та обов'язків, встановлення відповідних рівнів схильності та терпимості до

операційного ризику, інформування про політику та процедури контролю ризику, а також забезпечення підзвітності та нагляду.

– Вдосконалення методів та інструментів ідентифікації й оцінки потенційних операційних ризиків й їх вплив на цілі та результати банківської установи. Це може включати проведення регулярних оцінок ризиків, аудитів і самооцінки, використання даних і аналітики для моніторингу, вимірювання показників ризику, а також аналіз сценаріїв та стрес-тестування для оцінки стійкості та здатності банку до відновлення.

– Впровадження ефективних заходів з пом'якшення та контролю ризиків, щоб зменшити ймовірність та впливовість втрат від реалізації. До цих заходів можна віднести розробку та тестування надійних процесів і систем, впровадження належного контролю та перевірок, розробку планів на випадок непередбачуваних подій.

– Сприяння усвідомленню операційного ризику персоналом та його навчання. Надання відповідної інформації та навчання щодо джерел, наслідків і найкращих методів управління операційними ризиками, а також заохочення зворотного зв'язку та звітування про інциденти й проблеми, сприяє розвитку культури управління та операційними ризиками та підзвітності банку.

– Використовування провідних інновацій. Впровадження цифрових рішень таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн і біометрія для автоматизації та оптимізації процесу збору даних про ризик, його аналіз та звітності сприяють підвищенню ефективності та результативності процесів і систем управління операційними ризиками. Також банківські установи вивчають нові способи співпраці та обміну передовим досвідом з іншими банками, фінансовими партнерами, щоб сприяти інноваціям та навчанню управління операційним ризиком.

Станом на сьогоднішній день вітчизняні банки переймають досвід міжнародних банків щодо управління операційним шляхом підтримки міжнародних стандартів, вивчення випадків операційного ризику у міжнародному банківському середовищі, співпраця з міжнародними банками та участь у міжнародних форумах і

конференціях, що дозволяє банкам впроваджувати передові практики та рекомендації тощо.

Управління операційним ризиком у банках України стає все більш актуальним та складним завданням у контексті зростаючих вимог регулятора та швидкого темпу економічних змін у зв'язку з війною. Практичні рекомендації повинні ґрунтуватися не тільки на міжнародному досвіді, а й також враховувати специфіку розвитку українського банківського бізнесу та його поточні виклики. До цих рекомендацій можна віднести:

1. Поєднання операційного ризик-менеджменту зі стратегію банку, що передбачає інтегрування ризик-менеджменту у процеси прийняття, планування та управління діяльності банку

2. Використовування даних та технологій з метою покращення процесів ідентифікації, аналізу та пом'якшення операційними ризиками. Збір та аналіз даних з внутрішніх та зовнішніх джерел (транзакції, аудити, інциденти, скарги, відгуки, ринкові тенденції) та використання передових технологій таких, як штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація дозволить банкам покращення виявлення операційних ризиків та своєчасного реагування.

3. Розвиток культури усвідомлення операційного ризику. Передбачає програми регулярного навчання та програми підвищення обізнаності операційного ризику з метою позитивного та прозорого ставлення співробітників до операційного ризику та покращення навичок володіння та контролю цього ризику.

4. Взаємодія з зацікавленими сторонами. Чітке повідомлення про свої цілі, очікування та результати операційного ризик-менеджменту на постійні основі для вищого керівництва, аудиторів, партнерів та клієнтів з метою отримання відгуків та рекомендацій щодо управління операційним ризиком тощо [60].

Отже, міжнародні банки вдосконалюють свої механізми управління ризиками, використовуючи передові методи аналізу та стратегічного планування. Вони активно інвестують у процеси кібербезпеки, управління технологічними збоями, дотримання нормативних вимог, управління персоналом та адаптації до геополітичної й економічної невизначеності шляхом застосування заходів з

пом'якшення та контролю ризиків, культури усвідомлення операційного ризику серед персоналу та впровадження інновацій. Це в свою чергу допомагає іноземним банкам зменшити рівень своїх ризиків та зберегти успішність у змінному банківському середовищі. Вітчизняні банки активно впроваджують у свою діяльність міжнародні стандарти, однак паралельно враховують специфіку українського банківського сектору, а саме проблеми та виклики, що дозволяє їм підтримувати належний рівень стабільності в умовах війни.

Висновки до розділу 3

Удосконалення методично-організаційного забезпечення механізму ідентифікації та оцінки операційного ризику є критичним аспектом для забезпечення стабільності і надійності банківської системи. Метою удосконалення цього механізму є забезпечення більш точної та всебічної ідентифікації операційних ризиків, а також ефективної оцінки їх потенційного впливу на фінансові результати та репутацію банку. Для досягнення цієї мети важливо розробити систему, яка охоплює всі аспекти банківської діяльності та враховує специфіку українського банківського бізнесу.

Методично-організаційне забезпечення механізму управління операційного ризику передбачає розробку стандартизованих процедур, чітко розподілених між підрозділами банку, впровадження сучасних інструментів аналізу та моніторингу ризиків та їх результатів. Процес здійснення ефективного управління операційним ризиком потребує чіткої стратегії, яка включає такі ключові етапи, як визначення політики управління ризиком, розподіл відповідальності між рівнями діяльності банку, ідентифікація та оцінка ризику, встановлення ризик-апетиту, вибір методів управління ризиком та моніторинг результатів. Цей комплексний підхід базується на 12 ключових принципах, визначених Базельським комітетом, крім того важливими елементами механізму є система внутрішнього контролю, плани безперервності та

відновлення операційної діяльності, а також публічне розкриття інформації для зацікавлених сторін.

Беручи до уваги міжнародний досвід управління операційним ризиком, можна зробити висновок, міжнародні банки впроваджують ефективні заходи з пом'якшення та контролю, розробляють надійні процеси і системи, інвестують у цифрові технології та нові інноваційні рішення з метою зменшення ймовірності та впливу втрат від реалізації операційного ризику.

У той час вітчизняні банки набувають досвіду в управління операційними ризиками, засвоюючи і впроваджуючи міжнародні стандарти та вивчаючи випадки операційного ризику у міжнародному банківському середовищі. Ведуть співпрацю з міжнародними банками, беруть участь у форумах і конференціях, що дозволяє їм застосовувати передові практики та рекомендації у своїй діяльності.

Що стосується АТ КБ «ПриватБанк», то він дотримується ключових принципів управління операційними ризиками, що створює основу для ефективного управління та сприяє досягнення стратегічних цілей банку. Згідно з Постановою №64 активно розвиває механізм управління операційними ризиками, включаючи визначення відповідальних підрозділів, інструменти виявлення та вимірювання ризиків, забезпечення безпеки банку та моніторингу операційного ризику. Банк активно пристосовується до змін та вдосконалює процедури відповідно до міжнародних стандартів, що підтверджує його зацікавленість у застосуванні якісних інструментів управління ризиками для забезпечення успішності довгостроковій перспективі.

Розуміння та впровадження вітчизняними банками, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», передових практик управління операційним ризиком вимагає не лише залучення міжнародного досвіду, але й урахування унікальних особливостей та викликів, з якими стикаються українські банки. Тому у своїй діяльності банки можуть впроваджувати поєднання операційного ризик-менеджменту зі стратегією банку, використання даних та технологій з метою пом'якшення втрат від реалізації операційного ризику, розвиток культури усвідомлення ризику та взаємодію зі

зацікавленими сторонами для забезпечення прозорості та підтримки в управлінні операційним ризиком.

ВИСНОВКИ

Управління операційним ризиком є ключовим елементом діяльності комерційних банків, спрямованим на забезпечення безпеки та стабільності їхньої діяльності в умовах невизначеного фінансового середовища. Згідно з міжнародними стандартами, а саме з Базель III, банки розробляють та впроваджують систему управління операційним ризиком, спираючись на розподіл обов'язків між підрозділами та використання моделей оцінки ризику.

Вимірювання та оцінка операційного ризику включає в себе як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють банкам аналізувати та контролювати можливі загрози. Застосування передових інструментів управління ризиком та вивчення міжнародного досвіду дозволяють банкам підвищувати ефективність своєї діяльності та відповідати вимогам сучасного банківського ринку.

Таким чином, управління операційним ризиком стає важливою складовою стратегії розвитку банку, спрямованої на забезпечення стабільності та відповідності вимогам регулятора, що є необхідним для успішної діяльності в сучасних умовах.

Стан функціонування банківської системи України під час воєнного стану та економічних труднощів вимагає серйозного аналізу та оцінки. АТ КБ «ПриватБанк», як один з ключових учасників цієї системи, проявляє високий рівень стійкості та ефективності у таких умовах.

Під впливом повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану вітчизняні банки зазнали значних викликів, зокрема, обмежень у діяльності та загроз, скорочення кількості банків тощо. Однак АТ КБ «ПриватБанк» продовжує забезпечувати безперебійну діяльність згідно з вимогами Національного банку України, а також демонструє певний потенціал для подальшого розвитку та стійкості, збільшуючи свій капітал та портфелі. Важливою складовою його успіху є ефективне управління операційними ризиками.

Управління операційним ризиком в АТ КБ «ПриватБанк» виконується за допомогою різноманітних інструментів та механізмів, таких як самооцінка ризику,

сценарний аналіз, аналіз результату аудиту. Це сприяє мінімізації можливих загроз та збитків від операційного ризику.

Методично-організаційне забезпечення механізму управління операційним ризиком передбачає розробку стандартизованих процедур, їх чіткий розподіл між підрозділами банку, а також впровадження сучасних інструментів аналізу та моніторингу ризиків та їх результатів. Ефективний процес управління операційним ризиком вимагає чіткої стратегії, що включає визначення політики управління ризиком, розподіл відповідальності між рівнями діяльності банку, ідентифікацію та оцінку ризиків, встановлення ризик-апетиту, вибір методів управління ризиком та моніторинг результатів.

Міжнародний досвід управління операційним ризиком свідчить про ефективні заходи, які впроваджуються міжнародними банками для зменшення ймовірності та впливу втрат від реалізації операційного ризику. Вітчизняні банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», активно адаптуються до міжнародних стандартів управління ризиками та впроваджують передові інструменти з метою досягнення стратегічних цілей. Розуміння та впровадження передових інструментів управління операційним ризиком вимагає не лише залучення міжнародного досвіду, але й урахування унікальних особливостей та викликів, з якими стикаються українські банки.

Отже, управління операційним ризиком сприяє своєчасного попередження, виявлення та контролю можливих загроз шляхом розробки чіткої стратегії, що охоплює визначення політики управління операційним ризиком, розподіл відповідальності між усіма рівнями банку та ідентифікацію й оцінку потенційних ризиків. Впровадження міжнародних стандартів і передових практик свідчить про гнучкість банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанку», у відповідь на вимоги сучасного банківського ринку та намір досягти своїх стратегічних цілей. Врахування міжнародного досвіду та унікальних особливостей українського банківського сектору сприяє подальшому розвитку та стабільності в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блакита Г.В. Економіка і фінанси бізнесу : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. Київ. 2021. Ч. 1. 252 с.
2. Жердецька Л.В. Розвиток методичних підходів до оцінки капіталу банків під операційний ризик. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 3. С. 125–129.
3. Кретов, Д.Ю. (2021). Оцінка операційного ризику державних банків України. Підприємництво і торгівля. 2021. № 29. С. 35-40.
4. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 №64. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text).
5. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>
6. Борисова Л.Є., Колесник О.О. Методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни «Управління банківськими ризиками» зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування для студентів денної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти. Одеса. 2021. 60 с.
7. Коваленко В.В. Сучасні детермінанти управління банківськими ризиками: колективна монографія. Одеса, ОНЕУ. 2022. 331 с.
8. Лачкова В. М. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посібник. Харків. 2017. С. 180.
9. Актуалізовано підходи до управління ризиками в банках і банківських групах. Національний банк України. URL: <http://surl.li/tyjqqa>
10. Сможенко Т.С. Банківська система: підручник; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.С. Смовженко. Львів : «Новий Світ – 2000». 2020. 536 с.
11. Примостка Л.О. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія. Київ: КНЕУ. 2017. 384 с.

12. Постанова правління Національного Банку України «Про затвердження Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику» від 24.12.2019 № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0156500-19#Text>

13. Відтерміновано строки впровадження окремих вимог Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vidterminovano-stroki-vprovadjennya-okremih-vimog-natsionalnogo-banku>.

14. Гура О. Л., Крижановський О. О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=786>

15. Слатвінська М. О. Управління операційним ризиком банку: міжнародні стандарти та вітчизняна практика. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2022. №5–6 (294-295). С. 35–41.

16. Стечишин Т. Б. Банківська справа: навч. посібн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.

17. Що таке операційний ризик. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operational_risk_2019-10_pr.pdf?v=7

18. Олійник А. В., Андросова В. Р. Оцінка операційного ризику банку за вимогами Базельського комітету. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.] : матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 2021. С. 64–75.

19. Дмитренко І. Б. Сучасні підходи до оцінки достатності (адекватності) капіталу банків в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2019. Вип. 30. № 4. С. 120–127.

20. Синюк А. О. Оцінювання фінансової стійкості банків з використанням бізнес-моделей. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. Вип.2(60). С.176–188.

21. Про затвердження Положення про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління НБУ від 24.02.2022 №18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
22. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>
23. Річний звіт за 2019. ПриватБанк. URL: <http://surl.li/tyjqv>
24. Річний звіт за 2020. ПриватБанк. URL: <http://surl.li/tyjre>
25. Річний звіт за 2021. ПриватБанк. URL: <http://surl.li/tyjrn>
26. Річний звіт за 2022. ПриватБанк. URL: <http://surl.li/tyjrw>
27. Річний звіт за 2023. ПриватБанк. URL: <http://surl.li/tyjsd>
28. Публічний річний звіт за 2022. ПриватБанк. 2023. URL: <http://surl.li/tyjst>
29. Політика ПАО «А-Банку» в галузі управління ризиками. URL: <http://surl.li/tyjsv>
30. Річний звіт за 2020. Креді Агріколь банк. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2020-ua.pdf>
31. Окремий річний звіт за 2022 рік. Кредобанк. URL: <https://kredobank.com.ua/public/upload/85f1f8f23a649bf1a0e694da85985138.pdf>
32. Система управління ризиками. OTP Capital. URL: <https://www.otpcapital.com.ua/about-us/systema-upravlinnya-ryzykami/>
33. Стратегія управління ризиками АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7910-strategia_upravlinna_rizikami_2_0.pdf
34. Фінансова звітність АТ «Південний» за 2022 рік разом із аудиторським звітом та звітом керівництва (звітом про управління). URL: https://bank.com.ua/uploads/10/52071-auditorskij_visnovok_stanom_na_31_12_2022.pdf
35. Політика управління ризиками в АТ «ПУМБ». URL: <https://salo.li/85ADE4D>
36. Річний звіт 2022. Райффайзен Банк. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/34-196-p.pdf>
37. Звіт емітента за 4 квартал 2022 року. Сенс банк. URL: [report 4кв2022+titul.pdf](#)

38. Політика інформаційної безпеки акціонерного товариства «Таскомбанк». Таскомбанк. URL: <https://salo.li/246f60F>

39. Фінансова звітність АБ «Укргазбанк» за 2023 рік «МСФЗ» разом із аудиторським звітом та звітом керівництва (звітом про управління). URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/Report_UKR_2023YE_UKR.pdf

40. Фінансова звітність АТ «Державний експортно-імпортний банк України» за 2022 рік «МСФЗ» разом із аудиторським звітом та звітом керівництва (звітом про управління). URL: <https://1ll.innk/IB6I5>

41. Консолідований звіт про управління за 2022. Укрсиббанк. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/ar-usb-fin-2023-0706-ua.pdf

42. Звіт про діяльність Комітету Наглядової Ради АТ «Універсал Банк» з питань управління ризиками за період 01.10.2023-31.12.2023. URL: <https://salo.li/81988B8>

43. Хома І.Б., Кіцкайло І.І. Формування механізму нейтралізації ризику від операційної діяльності виробничих підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. Вип. № 1. С. 131-136.

44. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13.

45. Revisions to the principles for the sound management of operational risk. Національний банк України. URL: <https://1ll.innk/2NRB4>

46. Звіт про фінансову стабільність за грудень 2022 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=7

47. Робота ПриватБанку під час блекауту. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/help/blackout>

48. Заходи безпеки при використанні банківських продуктів. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/safeness>

49. Інформаційна безпека. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/informational-security>

50. BugBounty. ПриватБанк. URL: <https://bugbounty.privatbank.ua/login>

51. Top 5 operational risks for banks in 2024. URL: <https://www.intuition.com/top-5-operational-risks-for-banks-in-2023/>

52. OP risk data: Banks slapped for lax WhatsApp oversight. URL: <https://www.risk.net/risk-management/7954811/op-risk-data-banks-slapped-for-lax-whatsapp-supervision>

53. OP risk data: Wells Fargo whacked for Wachovia lapse, and a Ponzi slap. URL: <https://www.risk.net/risk-management/7956497/op-risk-data-wells-fargo-takes-its-whacks-from-wachovia-lapse-and-ponzi-slap>

54. Safeguarding financial institutions: rainbow secure's defense against cyber attacks. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/safeguarding-financial-institutions-rainbow-secures-defense-34eac/>

55. Top banking software failures of 2023 unveiled. URL: <https://www.sesescrow.co.uk/blog/top-banking-software-failures-2023-unveiled>

56. Wells fargo to pay \$97 mln for sanctions compliance failures. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/wells-fargo-pay-97-mln-sanctions-compliance-failures-2023-03-30/>

57. What happened to Silicon Valley Bank. URL: <https://www.investopedia.com/what-happened-to-silicon-valley-bank-7368676>

58. HSBC takes \$1 bln hit from Argentina sale as Asia pivot continues. URL: <https://www.reuters.com/markets/deals/hsbc-sell-argentina-business-galicia-550-mln-deal-2024-04-09/>

59. What are the most important considerations for mitigating operational risk in international banking? URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-most-important-considerations-mitigating-operational-eksxf>

60. How can you ensure your bank's operational risk management is effective? URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-ensure-your-banks-operational-risk-vds0e>

ДОДАТКИ

Основні показники діяльності банків України

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Кількість діючих банків	75	73	71	67	63
з них: з іноземним капіталом	35	33	33	29	27
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	23	23	23	22	19
Активи	1 493 298	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 944 852
Активи в іноземній валюті	492 157	585 493	583 133	731 006	830 820
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	1 981 594	2 205 915	2 358 324	2 716 794	3 310 423
з них: нерезиденти	222 423	241 695	234 983	416 904	534 751
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями) в іноземній валюті	717 708	745 787	678 862	819 633	922 558
Готівкові кошти	56 304	73 174	75 375	74 760	79 218
Банківські метали	369	572	384	156	120
Кошти в Національному банку України	76 126	37 615	34 973	82 485	213 489
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	118 237	176 041	172 868	315 085	348 166
Строкові вклади в інших банках та кредити, надані іншим банкам	34 995	50 376	60 096	51 010	57 439
Кредити надані клієнтам	1 033 430	960 597	1 065 347	1 036 213	1 024 647
кредити, що надані органам державної влади	4 724	11 641	26 973	24 809	18 349
кредити, що надані суб'єктам господарювання	821 936	749 335	795 513	801 413	783 658
кредити, що надані фізичним особам	206 737	199 561	242 633	209 943	222 590
кредити, надані небанківським фінансовим установам	33	60	228	48	49
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	539 466	791 373	829 887	1 022 658	1 466 304
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	492 229	388 477	308 349	369 936	370 468
Пасиви	1 493 298	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 944 852
Капітал	199 921	209 460	255 514	215 840	296 151
з нього: статутний капітал	470 712	479 932	481 535	407 021	404 751
Зобов'язання банків	1 293 377	1 613 381	1 797 718	2 135 838	2 648 701
Зобов'язання банків в іноземній валюті	568 621	648 020	613 334	799 056	867 623

Продовження таблиці А.1

Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	23 912	24 235	24 948	6 457	6 763
Кошти суб'єктів господарювання	498 157	646 491	758 434	889 526	1 260 156
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	552 115	681 892	726 898	933 240	1 083 758
Кошти небанківських фінансових установ	26 885	34 704	41 410	53 188	61 741
Рентабельність активів, %	4,26	2,44	4,09	1,04	3,25
Рентабельність капіталу, %	33,45	19,22	35,08	9,68	30,40

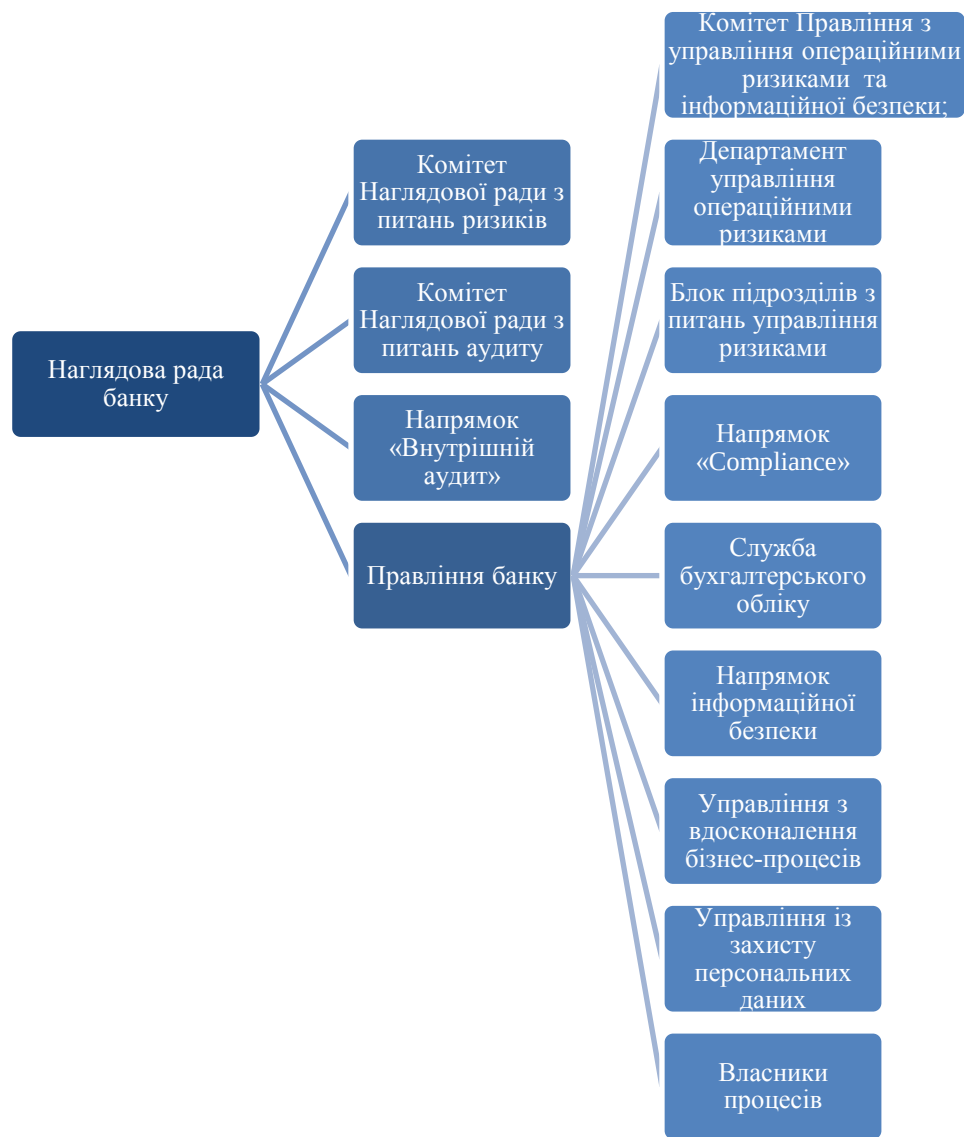


Рис. Б.1. Суб'єкти організаційної структури системи внутрішнього контролю АТ КБ «ПриватБанку»

