

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра банківської справи

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____ Л. В. Жердецька

“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»
на тему:
«Контролінг у системі управління банківськими ризиками»

Виконавець: студент 63 гр ФФБС
Морозов Юрій Володимирович

/підпис/

Науковий керівник:
К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Сергєєва Олена Степанівна

/підпис/

ОДЕСА – 2024

АНОТАЦІЯ

Морозов Ю.В. «Контролінг у системі управління банківськими ризиками»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за магістерською програмою професійного спрямування ХХХ «Міжнародний банківський бізнес». – Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – управління банківськими ризиками. У роботі розглядаються теоретичні основи контролінгу в управлінні банківськими ризиками: уточнено сутність поняття «банківський ризик», «контролінг банківських ризиків», систематизовано види банківських ризиків; розроблено класифікацію та системно-процесну модель контролінгу банківських ризиків. У практичній частині роботи проаналізовано ризики банківської системи України та АТ «ОТП БАНК»; досліджено роль контролінгу в управлінні ризиками у цьому банку. Розроблено методичний підхід для підвищення ефективності контролінгу ризиків в АТ «ОТП БАНК» на основі вдосконалення аналізу недіючих кредитів. Розроблений підхід на основі поєднання статистичних тестів та ARDL-моделювання дозволяє ідентифікувати ключові фактори впливу, оцінюючи їх короткостроковий та довгостроковий ефект, що сприятиме оперативнішому реагуванню на ризики, пов'язані зі змінами макроекономічних показників, таких як інфляція та обмінний курс, на рівень недіючих кредитів в банку.

Ключові слова: банк, банківський ризик; контролінг банківських ризиків; системно-процесна модель контролінгу банківських ризиків, ARDL-моделювання.

ANNOTATION

Morozov U. V. «Controlling in the banking risk management system»

Thesis for master's degree in specialty 072 «Finance, Banking, Insurance, and Stock Market» «International Banking Business». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2024.

The master's thesis consists of three chapters. The object of the study is bank risk management. The thesis explores the theoretical foundations of controlling in bank risk management: the essence of the concepts «bank risk» and «bank risk controlling» are clarified, and types of bank risks are systematized; a classification and system-process model of bank risk controlling has been developed. The practical section of the thesis analyzes the risks of the Ukrainian banking system and JSC «OTP BANK»; the role of controlling in risk management at this bank is examined. A methodological approach is proposed to enhance the effectiveness of risk controlling at JSC «OTP BANK» by improving the analysis of non-performing loans. The proposed approach, which combines statistical tests and ARDL modeling, enables the identification of key influencing factors and the evaluation of their short-term and long-term effects, facilitating a more responsive approach to risks associated with changes in macroeconomic indicators, such as inflation and exchange rate, on the level of non-performing loans in the bank.

Keywords: bank, bank risk, bank risk controlling, system-process model of bank risk controlling, ARDL modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ.....	7
1.1 Сутність та види банківських ризиків як об'єкту контролінгу	7
1.2 Контролінг банківських ризиків: економічний зміст та функції.....	16
1.3 Науково-методичні засади контролінгу при управлінні банківськими ризиками.....	26
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	39
2.1 Аналіз ризиків банків України.....	39
2.2 Місце контролінгу в управлінні ризиками АТ «ОТП БАНК»	50
2.3 Аналіз ключових ризиків АТ «ОТП БАНК».....	60
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ НА ОСНОВІ АНАЛІТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ	80
3.1 Методичний підхід до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу	80
3.2 Апробація ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу в АТ «ОТП БАНК»	89
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність дослідження контролінгу банківських ризиків зумовлена тим, що банки України функціонують у надзвичайно складних та нестабільних умовах, обумовлених насамперед наслідками військової агресії росії проти України. Така ситуація значно підвищує рівень невизначеності та ризиків банківської діяльності, що визначає потребу в використанні ефективного інструментарію управління ризиками, одним з яких є контролінг. Він забезпечує структурований та системний підхід до управління ризиками, сприяє підвищенню стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Таким чином, тема дослідження, присвячена контролінгу банківських ризиків, є актуальною та має практичну значущість.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних засад та розроблення практичного інструментарію впровадження ефективної системи контролінгу банківських ризиків для підвищення стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Відповідно до поставленої мети, *завданнями дослідження* є:

- дослідити сутність банківських ризиків як об'єкту контролінгу;
- визначити сутність, функції та роль контролінгу у системі банківського ризик-менеджменту;
- уточнити класифікаційні ознаки та види контролінгу банківських ризиків;
- розвинути науково-методичні засади контролінгу при управлінні банківськими ризиками;
- дослідити види ризиків, характерні для банків України в сучасних умовах, та визначити їх специфіку в АТ «ОТП БАНК»;
- дослідити ризик-менеджмент в АТ «ОТП БАНК» та роль контролінгу в ньому;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення контролінгу банківських ризиків для підвищення стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Об'єктом дослідження є управління банківськими ризиками.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти контролінгу банківських ризиків.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи, зокрема такі, як аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування і конкретизація (уточнення сутності поняття «контролінг», «контролінг банківських ризиків», класифікації його видів; розробленні системно-процесної моделі контролінгу банківських ризиків); порівняльний, коефіцієнтний, графічний та табличний аналіз (аналіз ризиків банківської системи та АТ «ОТП БАНК»); ARDL-моделювання (розроблення методичного підходу до визначення макрозмінних, що чинять вплив на рівень недіючих кредитів).

Інформаційну базу дослідження сформували закони України та нормативні акти НБУ, що встановлюють вимоги до системи управління ризиками банків України; праці вітчизняних та закордонних вчених з питань ризик-менеджменту, контролінгу в цілому та контролінгу в банківській сфері, зокрема; звітність АТ «ОТП БАНК», статистичні, аналітичні та наглядові дані НБУ.

Для проведення розрахунків використано MS Office Excel (аналіз ризиків банківської системи та АТ «ОТП БАНК»); EViews 12 (апробація методичного підходу до визначення макрозмінних, що чинять вплив на рівень недіючих кредитів в АТ «ОТП БАНК»).

Наукова новизна результатів полягає в розвитку науково-методичних засад та розробленні практичного інструментарію впровадження ефективної системи контролінгу банківських ризиків для підвищення стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблена в дослідженні ARDL-модель для поглибленого аналізу недіючих

кредитів дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні фактори, що впливають на їх рівень, та оцінити як короткострокові, так і довгострокові ефекти цих факторів. Алгоритми, розроблені на основі ARDL-моделювання, можуть бути впроваджені банками України для всебічного аналізу ризиків, пов'язаних з недіючими кредитами, що підвищить ефективність контролінгових процедур та забезпечить обґрунтованість управлінських рішень, прийнятих за їх результатами.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Структура і зміст роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 126 сторінок, зокрема 105 сторінок основного тексту, 21 таблицю, 24 рисунки, 5 додатків та список літератури з 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ

1.1 Сутність та види банківських ризиків як об'єкту контролінгу

Питання сутності банківських ризиків та управління ними активно досліджується як у вітчизняній, так і в закордонній науковій літературі, оскільки ризик-профіль банку є одним із ключових факторів, що впливають на фінансову стабільність мікро- та макrorівня банківської системи.

Міжнародна практика управління ризиками базується на фундаментальних дослідженнях, стандартах Базельського комітету, рекомендаціях Європейського банківського органу та вимогах регуляторів різних країн, що сприяє уніфікації та посиленню ефективності управління ризиками на глобальному рівні.

Бессіс Ж. [3] комплексно дослідив аспекти ризик-менеджменту в банківській діяльності, поєднуючи теоретичні основи, практичні методи й аналітичні інструменти. Ван Гренінг Г. та Братанович С. надали теоретичний огляд банківських ризиків та корпоративного управління та сформували практичний інструментарій для аналізу та мінімізації ризиків [15].

Також закордонні науковці активно вивчають інноваційні підходи до ризик-менеджменту, зокрема використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання для оцінювання та прогнозування ризиків. Так, Харле П., Хаваса А. та Самандарі Х. вивчали ключові зміни в підходах до ризик-менеджменту та виклики для банків у найближчі роки, пов'язані з цифровою трансформацією та автоматизацією ризик-менеджменту, Big Data, кіберризиках та ризиках, пов'язаних із цифровізацією [7]. Сонджерс Е., Корнетт М. та Ерхемджамтс О. дослідили сучасні методи та інструменти для ефективного управління ризиками й адаптації до динамічних змін у галузі [11].

Вітчизняні дослідники (Бобиль В. [20, 46]; Єпіфанов А., Васильєва Т., Козьменко С. та ін. [75]; Примостка Л., Лисенок О. Чуб О. [18]; Макаренко Ю. П.

[46]; Шульга Н., Міщенко В., Анісімова Л. [43]) зосереджуються на розробці методологій, адаптованих до умов українського банківського сектора, враховуючи специфіку економічного середовища та вплив політичних та регуляторних змін. Особлива увага приділяється питанням управління ризиками в умовах невизначеності та криз (Бобиль В. [20, 46]; Дронь М. [24]; Забчук Г., Іващук О. [30]).

Базові практичні підходи до створення ефективної системи ризик-менеджменту в банках викладені в нормативних документах, розроблених НБУ, базовим з яких є Положення «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [62]. Цей документ передбачають стандарти та інструменти для оцінки ризиків, рекомендації щодо організаційної структури ризик-менеджменту та вимоги до моніторингу й контролю ризиків.

Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах базується на:

- директиві 2013/36/ЄС Європейського Парламенту та Ради (Capital Requirements Directive IV, CRD IV), яка встановлює вимоги щодо капіталу, ліквідності, управління ризиками та корпоративного управління [4];
- регламенті № 575/2013 (Capital Requirements Regulation, CRR), який регулює вимоги до капіталу, розрахунку кредитного ризику, ринкового ризику, операційного ризику, а також процедур щодо управління ризиками;
- документах Європейського банківського органу (European Banking Authority), що містять рекомендації та керівництва для банків щодо управління різними типами ризиків (кредитний, операційний, ринковий, ліквідності тощо) і впровадження політик для забезпечення стабільності банківського сектору;
- рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема положення Базельського договору (Basel Accords), що визначають стандарти капіталу та управління ризиками.

НБУ оновлює свої рекомендації з урахуванням міжнародного досвіду та змін у глобальній фінансовій системі, зокрема, зважаючи на цифровізацію банківської сфери та зростання кіберризиків були введені такі види ризиків, як

ризик інформаційної безпеки та ризик інформаційно-комунікаційних технологій як складові операційного ризику.

Для досягнення мети дослідження необхідним є уточнення сутності поняття «банківський ризик» як основи для створення комплексної та дієвої системи контролінгу, що забезпечить стабільність, адаптивність та прозорість банківської діяльності в умовах постійно змінного ризикового середовища.

Основні підходи до визначення поняття «банківський ризик» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до визначення поняття «банківський ризик»

Джерело	Визначення
Положення про організацію системи управління ризиками в банках України	ймовірність виникнення збитків, додаткових витрат, недоотримання прибутків або невиконання договірних зобов'язань через негативний вплив внутрішніх або зовнішніх факторів
Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»	можливість прийняття раціональних або нераціональних управлінських рішень, для яких можна здійснити ймовірну кількісну або якісну оцінку впливу факторів
Бондаренко Л.	можливість прийняття раціонального чи нераціонального управлінського рішення, в рамках якого можна дати вірогідну кількісну і/або якісну оцінку дії факторів і, як наслідок, отримати один з трьох економічних результатів: позитивний (прибуток), нульовий або негативний (збиток)
Єпіфанов А., Васильєва Т., Козьменко С. та ін.	кількісно оцінена ймовірність невідповідності обсягових, просторових та часових параметрів фінансових потоків банку очікуваним, яка формується у результаті цілеспрямованої дії або бездіяльності зацікавлених суб'єктів економічних відносин, що відбивається на зміні його фінансового стану та динаміки розвитку
Дронь М.	ймовірність зниження доходів, втрати банком частини свого прибутку, виникнення збитків або здійснення додаткових витрат в результаті здійснення фінансових операцій
Островська Н.	можливість прийняття управлінського рішення, в рамках якого можна дати вірогідну оцінку дії факторів невизначеності, підсумком чого є отримання банком фінансового результату
Примостка Л. та інші	ймовірність недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників
Сукрушева Г.	невизначеність результату банківської діяльності під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників, які можуть привести до зміни фінансового стану банку.

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 21, 24, 48, 53, 62, 72, 75]

Аналіз визначень поняття «банківський ризик» дозволяє зробити висновок про значну різноманітність підходів, якими користуються науковці та регулятори для його тлумачення. НБУ у [62], Примостка Л. та інші [18], Дронь М. [24] трактують «банківський ризик» як ймовірність виникнення несприятливих подій або результатів. Такі автори, як Сукрушева Г. [72] та Островська Н. [53], акцентують на невизначеності в результатах банківської діяльності через вплив зовнішніх або внутрішніх факторів. Такий підхід зосереджується на непередбачуваності наслідків, що можуть змінити фінансовий стан банку. Визначення таких науковців, як Єпіфанов А., Васильєва Т. та інші [75] та Бондаренко Л. [21], роблять акцент на можливість кількісної та / або якісної оцінки ризику. Це підходи, що надають значення здатності виміряти ризик, щоб передбачити його вплив на фінансовий стан банку. Примостка Л. та інші [18] та НБУ у [62] наголошують на тому, що ризик виникає в результаті впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть впливати на доходи, ринкову вартість капіталу або стабільність банку.

Узагальнивши зазначене, ми вважаємо, що банківський ризик – це ймовірність виникнення фінансових втрат, додаткових витрат або недоотримання доходів у процесі діяльності банку, що виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та характеризується невизначеністю результатів. Він пов'язаний з можливістю прийняття раціональних чи нераціональних управлінських рішень, які можуть бути оцінені кількісно або якісно, і впливають на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та динаміку розвитку банку, з можливим позитивним, нульовим або негативним економічним результатом.

В узагальненому вигляді структуризація розуміння поняття «банківський ризик» представлена на рисунку 1.1.

Класифікація банківських ризиків є важливим елементом побудови ефективної системи контролінгу ризиків, оскільки дозволяє структурувати ризики за різними ознаками та розробити відповідні стратегії їх управління.

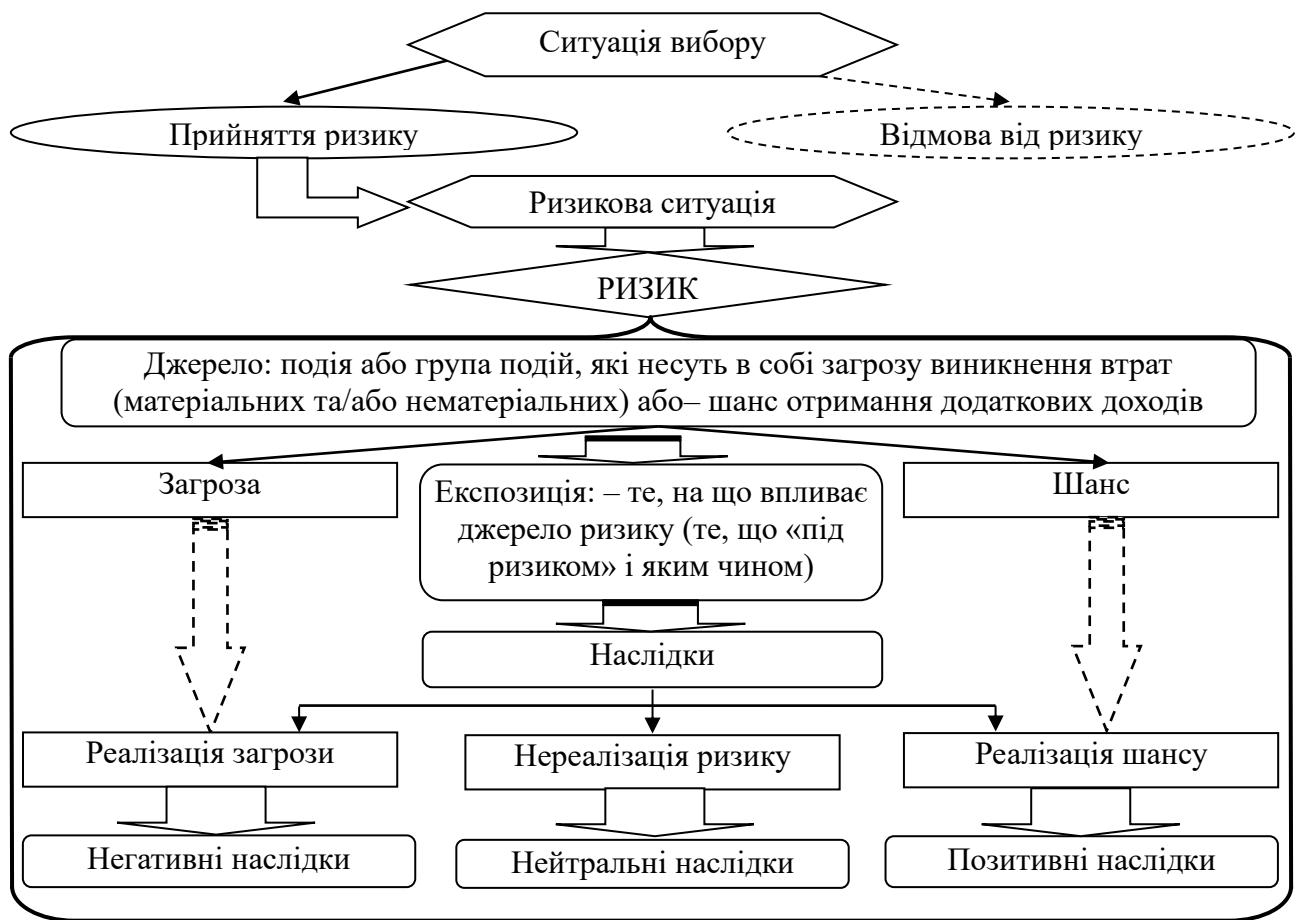


Рис. 1.1 Внутрішня структуризація поняття «банківський ризик»

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 21, 24, 48, 58, 62, 72, 75]

Розуміння специфіки кожного виду ризику сприяє точнішому плануванню заходів для їх моніторингу, контролю та зниження негативного впливу на діяльність банку, його стійкість та платоспроможність.

За результатами проведеного дослідження ми визначили, що єдиного підходу до класифікації банківських ризиків не сформовано. Як базову в рамках цього дослідження вважаємо за доцільне використовувати класифікацію, розроблену НБУ [62] (додаток А), доповнену додатковими ознаками, важливими в контексті УБР та контролінгу [18, 21, 24, 48, 58, 62, 72, 75], представлену на рисунку 1.2.

Банківські ризики за підходом НБУ додатково структуровано за місцем їх виникнення з поділом на внутрішні та зовнішні. Ми вважаємо, що для здійснення цієї структуризації необхідно оцінювати рівень впливу банку на можливість виникнення небезпечної події.

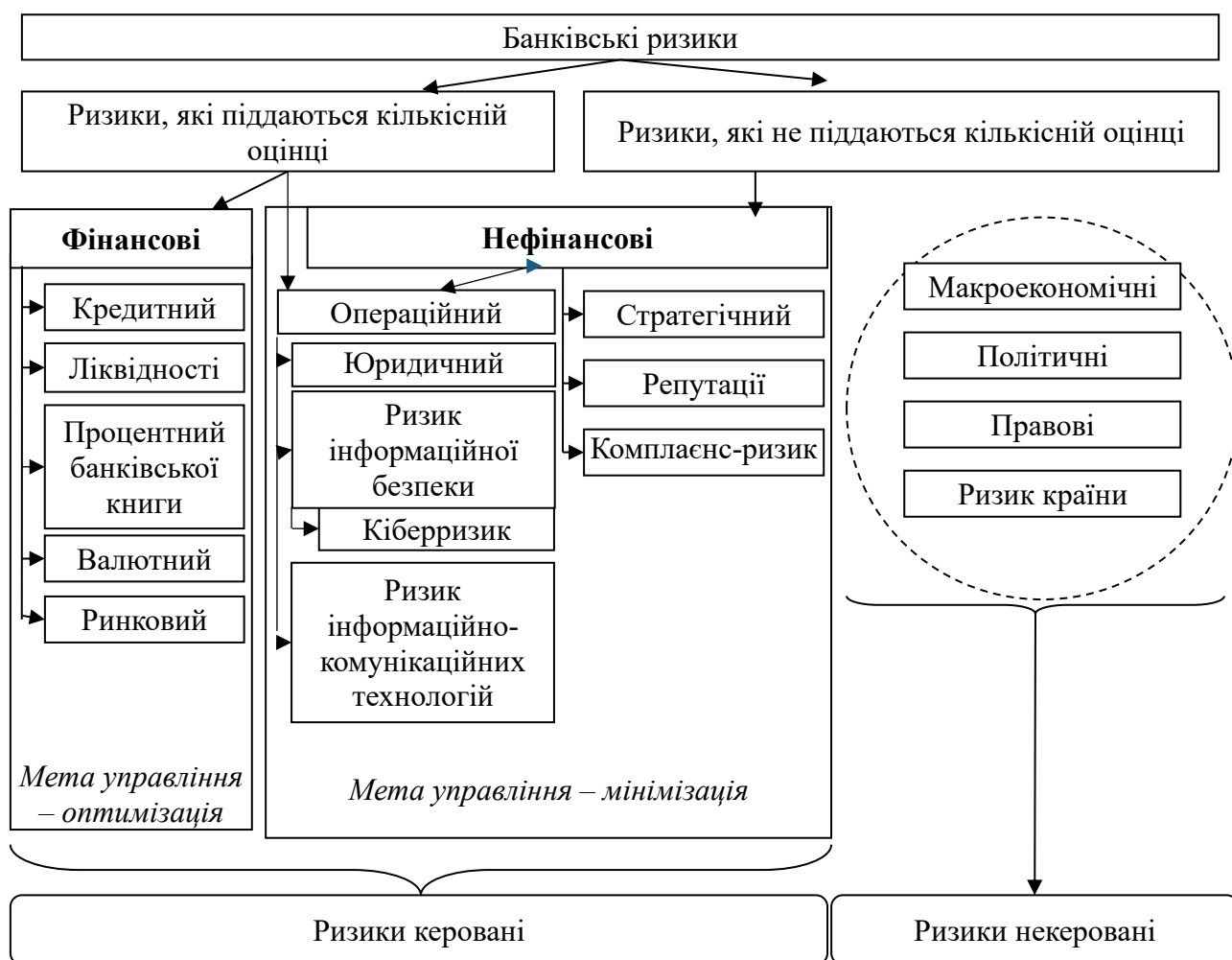


Рис. 1.2 Структуризація банківських ризиків як об'єкту контролінгу

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 21, 24, 48, 58, 62, 72, 75]

Банківські ризики, на причини виникнення яких банк як власник ризику може впливати, доцільно вважати внутрішніми. Якщо ж вплив банку на причини ризику є неможливим або обмеженим, ризик слід відносити до зовнішніх.

Відповідно, внутрішні банківські ризики виникають у процесі діяльності банку, тоді як зовнішні є наслідком зовнішніх факторів, незалежних від діяльності банку.

Внутрішні банківські ризики за їх природою вважаємо за доцільне поділяти на фінансові та нефінансові. Фінансові ризики, з якими стикається банк, є результатом його діяльності та виконання функцій, властивих банківському сектору економіки. Метою управління ними є оптимізація співвідношення «ризик-прибутковість» з урахуванням політики та стратегії банку та його

схильності до ризиків. Своєю чергою, нефінансові ризики не пов'язані з функцією фінансового посередництва, яку виконують банки, а виникають у процесі здійснення їх діяльності та проведення операцій. Зростання ризиків цієї групи не сприяє потенційному зростанню прибутковості банку, тому основною метою управління ними є мінімізація.

Для поглибленого опису банківських ризиків як об'єктів контролінгу вважаємо за доцільне виділяти ризик окремої операції, ризик окремих видів діяльності банку та ризик діяльності банку в цілому. Взаємозв'язок між ними відображено на рисунку 1.3.

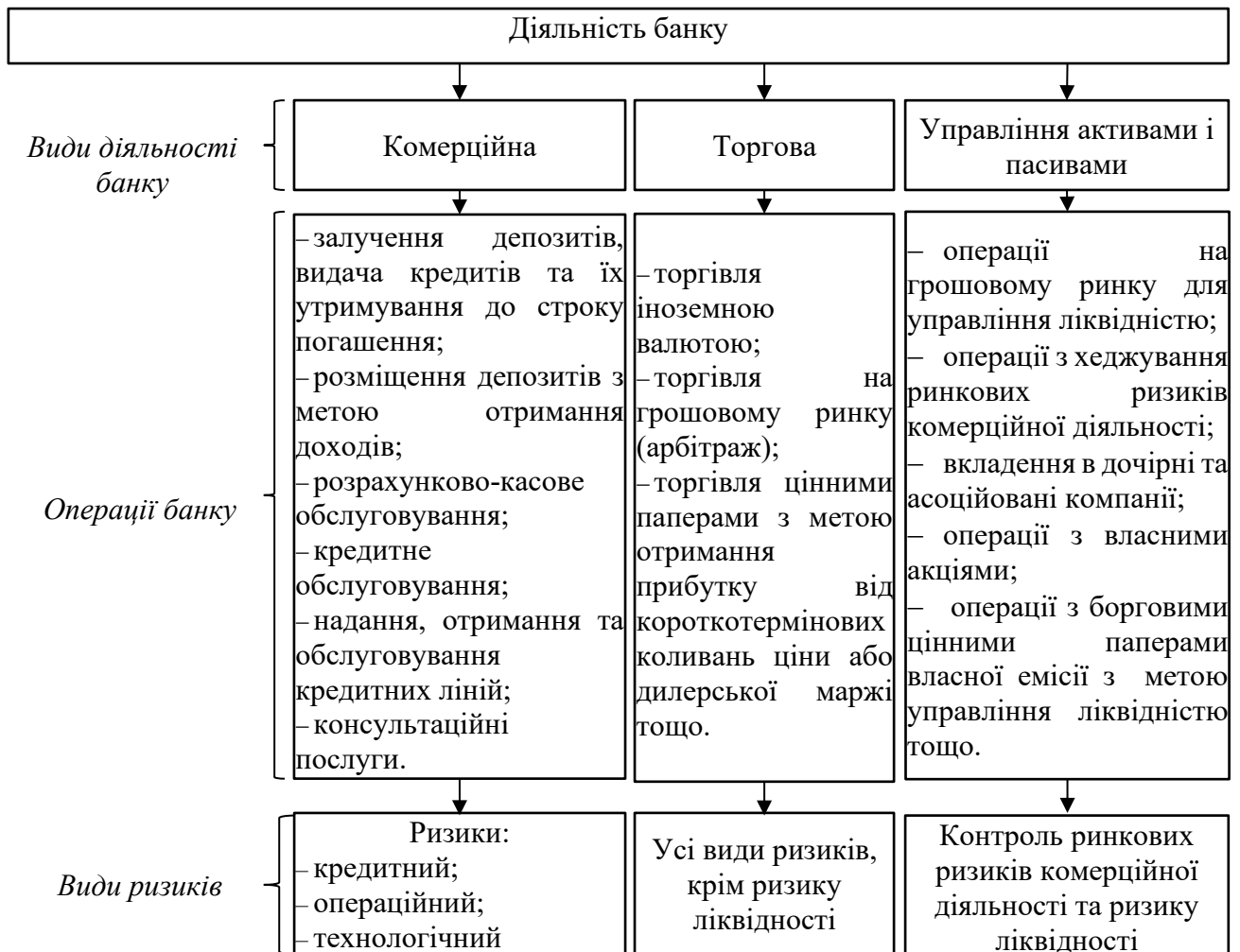


Рис. 1.3 Структуризація об'єктного поля банківських ризиків та взаємозв'язки між ними

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [49]

Важливим у контексті контролінгу банківських ризиків є визначення їх кількісних параметрів, що виступають основним предметом контролінгових процедур. Ми погоджуємось з підходом Шульги Н., що контролінг передбачає проведення «кількісного визначення фінансових та операційного ризиків, що відображені у відповідній матриці. Контролінг надає інформацію про величину сукупного та основних видів ризиків, яка використовується для управління загальною ризиковою позицією банку» [77].

Матриця ризиків – це інструмент для контролінгу ризиків, який характеризує взаємозв'язок між ймовірністю настання ризикових подій та масштабом їх потенційного впливу на банк, як це представлено на рисунку 1.4.

Масштабність втрат, %	Катастрофічні	5	5	10	15	20	25
	Значні	4	4	8	12	16	20
	Помірні	3	3	6	9	12	15
	Малі	2	2	4	6	8	10
	Незначні	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Низька	Нижче середнього	Середньоїмовірні	Вище середнього	Висока
			Ймовірність виникнення банківських ризиків				

Ступінь впливу банківських ризиків на надходження та власний капітал

Такі, що ігноруються
Незначні
Помірні
Суттєві
Критичні

Рівень банківських ризиків

П	Прийнятний
Д	Допустимий
К	Катастрофічний

Рис. 1.4 Матриця банківських ризиків як основа контролінгових процедур

Джерело: [77]

Залежно від масштабності наслідків реалізації банківських ризиків доцільно виокремлювати такі їх рівні: незначні, малі, помірні, значні та катастрофічні ризики. Згідно з критерієм ймовірності виникнення, ризики поділяються на: рідкісні (низька ймовірність виникнення), малоймовірні (ймовірність виникнення нижче середнього), можливі (середня ймовірність), ймовірні (ймовірність вища за середню) та ризики з високою ймовірністю настання. Результатом комбінації цих двох ознак буде оцінювання рівня банківських ризиків (прийнятний; допустимий; катастрофічний), що дозволяє визначити пріоритети в контролінгу ризиків, зосередивши увагу на тих із них, які можуть мати найбільші негативні наслідки.

Зовнішні ризики операційного середовища банку, до яких належать макроекономічні, політичні, правові ризики та ризик країни, не піддаються контролю банку та не можуть бути зменшені шляхом внутрішнього регулювання, тому потребують особливої уваги у системі контролінгу. Контролінг таких ризиків має зосереджуватися на прогнозуванні та сценарному аналізі, що дозволяє розробити превентивні заходи захисту, зокрема через диверсифікацію, страхування та хеджування. Їх вплив на банк вимагає також забезпечення достатнього капіталу для пом'якшення потенційних втрат у разі їх реалізації.

Крім базових ознак, які характеризують об'єктне поле контролінгу банківських ризиків, доцільно враховувати додаткові ознаки класифікації, наведені в таблиці А.2 додатку А.

Врахування складності та неоднорідності банківських ризиків при побудові системи контролінгу дозволяє забезпечити надійний захист від потенційних втрат, підвищити стійкість банку до різних видів ризиків, оптимізувати розподіл ресурсів на управління ними та сприяти стратегічному розвитку.

1.2 Контролінг банківських ризиків: економічний зміст та функції

Нестабільність та невизначеність, спричинена війною, створює значні виклики для українських банків, зокрема збільшує кредитні, операційні ризики та ризик ліквідності. Ефективна система контролінгу банківських ризиків, яка забезпечує моніторинг та аналіз цих ризиків, дозволяє оперативно реагувати на негативні зміни у зовнішньому середовищі, є важливим інструментом у збереженні фінансової стійкості банків.

Контролінг як управлінська та облікова концепція активно вивчається як вітчизняними, так і закордонними дослідниками, проте єдиного підходу до тлумачення цього поняття в науковій літературі не сформовано. При цьому слід зважати на те, що досліджень у сфері банківського контролінгу в цілому та контролінгу банківських ризиків, які відповідають сучасним умовам функціонування банків України, недостатньо.

Зважаючи на це, вважаємо за доцільне провести узагальнення підходів до поняття «контролінг», «банківський контролінг», «контролінг банківських ризиків» та сформуванню на цій основі авторське розуміння цього поняття.

Узагальнення підходів до розуміння поняття «контролінг» представлено в таблиці 1.2.

Аналіз визначень контролінгу, представлених у таблиці 1.2, свідчить про різні підходи науковців до розуміння та трактування цього поняття.

Процесний підхід розглядає контролінг як управлінський процес, який підтримує керівництво в прийнятті рішень на основі систематичного планування, моніторингу та аналізу, підкреслюючи важливість зворотного зв'язку для коригування дій відповідно до цілей організації.

Еткінсон Е. та інші у [2], Хорват П. [8], Кюппер Г.-У. [9], Ентоні Р. [1], Епштейн М. Дж. [6], Маркіна А. [45], та інші акцентують на тому, що контролінг виконує сервісну функцію, допомагаючи менеджменту узгоджувати фактичні результати з планами, виявляти відхилення та знаходити причини цих відхилень.

Таблиця 1.2

Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «контролінг»

Автор	Визначення
<i>Контролінг як процес</i>	
Еткінсон Е.	«процес, що підтримує керівництво в стратегічному та операційному прийнятті рішень через систематичне планування, контроль та аналіз даних»
Хорват П. та інші	«процес забезпечення відповідності фактичних результатів бізнесу цілям організації через планування, моніторинг та аналіз відхилень»
Кюппер Г.-У.	«управлінський процес, призначений для управління і моніторингу діяльності організації через систематичне планування та контрольні системи»
Ентоні Р.	«використання систематичних процесів для надання зворотного зв'язку про стан планів та показників ефективності в організації»
Епштейн М. Дж.	«управлінський процес, який об'єднує планування, контроль та оцінку ефективності для реалізації стратегії»
Маркіна А. та інші	«процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, закономірностей, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці»
<i>Контролінг як система</i>	
Хорват П.	«підсистема управління, що зосереджується на плануванні, координації та моніторингу для досягнення стратегічних цілей бізнесу»
Брітченко І., Князевич А.	«спеціальна система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль»
Лемішовський В.	«інтегрована система діяльності служб та підрозділів підприємства, яка на основі визначеного механізму інструментів та методів формує систему управлінських рішень спрямовану на підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємства.... є функціональною підтримкою, сервісною функцією системи управління підприємством, для посилення його ефективності»
Шерм Е.	«інформаційна система управління, що підтримує прийняття рішень через планування, аналіз і контроль діяльності»
Сухарева Л., Петренко С.	«обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства»
Бутенко А.	«самостійна система, економічна сутність якої полягає в процесі перетворення та інтеграції методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання та аналізу інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що постають перед керівництвом підприємства»
<i>Контролінг як міжфункціональна управлінська функція</i>	
Міжнародна група контролінгу	«міжфункціональна управлінська функція, яка підтримує цілеспрямоване планування, контроль і розвиток інформації для прийняття рішень»

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1, 2, 5, 6, 8, 9, 12, 22, 23, 44, 45]

Науковці, які трактують контролінг як систему (Хорват П., Брітченко І., Князевич А., Лемішовський В., Шерм Е., Сухарева Л., Петренко С., Бутенко А.), зосереджуються на структурних та організаційних аспектах цього явища. Контролінг за цим підходом розглядається як управлінська підсистема, яка інтегрує методи, інструменти й елементи управління для підтримки досягнення цілей підприємства. При цьому науковці наголошують, що контролінг як система орієнтований на взаємодію між різними функціональними підрозділами, забезпечення єдиного інформаційного поля та підтримку стратегічних та тактичних рішень організації. Підхід до контролінгу як міжфункціональної управлінської функції підкреслює його роль як координаційного елемента, що охоплює всі рівні управління та забезпечує цілісність управлінських процесів через інтеграцію інформаційних потоків.

Узагальнивши зазначене та враховуючи переваги системного та процесного підходів, вважаємо, що в рамках цього дослідження доцільно інтегрувати ці концепти та розглядати контролінг інтегрованим системно-процесним підходом. На нашу думку, це забезпечить формування цілісної методології, орієнтованої на підвищення ефективності управління ризиками, зниження рівня невизначеності та забезпечення стійкого розвитку банку.

На наступному етапі дослідження проведемо вивчення та узагальнення поняття контролінгу по відношенню щодо банку в цілому, та ризиків зокрема (табл. 1.3).

Аналіз наукових підходів до визначення контролінгу в банківській сфері свідчить про різноманітність трактувань цього поняття.

Так, Пісчасов Ф. та Попов Е. розглядають контролінг як функціональну систему, що охоплює планування, контроль, аналіз відхилень, координацію, внутрішній консалтинг та інформаційне забезпечення керівництва банку, з метою орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей установи.

Таблиця 1.3

Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «контролінг» в
банківській сфері

Автор	Визначення
1	2
<i>Контролінг в банку</i>	
Пісчасов Ф. та Попов Е.	«функціональна система планування, контролю і аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва банку. Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей банку»
Островська Н.	«система постійного і систематичного нагляду та аналізу банківської діяльності, виявлення слабких місць в ризик-менеджменті та їх корекція, удосконалення системи управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що базується на концепції інтегрованого менеджменту»
Шульга Н.	«сервісно-економічна підтримка банківського менеджменту, під якою слід розуміти інформаційне, консультаційне, методичне, комунікаційне, координаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в економічній сфері»
Пугарська Н.	«інтегрована підсистема підтримки прийняття управлінських рішень та забезпечення своєчасного надходження інновацій у сферу фінансово-кредитної діяльності»
Сарахман О.	«концепція ефективного керування банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку, який покликаний забезпечувати координаційну, методичну, інформаційну підтримку керівництва банку у процесі прийняття управлінських рішень, і виконувати широкий спектр завдань від розробки методик планування і бюджетування до оцінки внутрішніх можливостей банку у довгостроковій перспективі»
Толстенцова А.	«концепція менеджменту, спрямована на координацію і контроль усіх видів діяльності банку з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, контролінг – це керівна концепція ефективного управління банком і забезпечення його довгострокового існування»
Дубина М.	«цілісна система взаємопов'язаних елементів, основною метою функціонування якої є забезпечення процесу управління необхідною підтримкою для прийняття більш виважених рішень щодо подальшого розвитку банку, реалізації його операційної діяльності»
<i>Контролінг банківських ризиків</i>	
Запорожець С., Бартош О.	«передбачення можливих джерел збитків або ризикових ситуацій за видами ризиків (кредитного, процентного, валютного, ринкового та ін ризиків), що приносять збитки, а також вимір ризиків, прогнозування майбутніх збитків тощо»
Островська Н.	«організаційна та інформаційно-методична система застосування процедур і способів обмеження та нейтралізації прийнятих ризиків, тобто можливих збитків від помилок управління активами й пасивами функціональними підрозділами або наслідків несприятливих подій»

Продовження таблиці 1.3

1	2
Островська Н.	«підсистема управління банку, представлена сукупністю методів та процедур обмеження та нейтралізації прийнятих ризиків для мінімізації можливих втрат від управлінських помилок при роботі з активами та пасивами. ... реалізується через забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази і процесами фінансового аналізу та планування ризиків, що дозволяє скоординувати діяльність із контролю за найбільш пріоритетними напрямками управління ризиками й забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників такого управління та прийняття оперативних рішень оптимізаційного характеру»
Дубина М.	організаційна та інформаційно-методична система застосування процедур і способів обмеження та нейтралізації прийнятих банком ризиків, тобто можливих збитків від помилок управління активами й пасивами функціональними підрозділами або наслідків несприятливих подій. Процедури обмеження ризиків повинні застосовуватися для забезпечення стійкості й надійності банку в процесі здійснення ним основної діяльності, реалізації стратегічного плану розвитку та досягнення запланованих результатів

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77]

Островська Н. [55-60] акцентує на постійному нагляді для виявлення слабких місць у ризик-менеджменті та їх корекції, та розглядає контролінг як підсистему управління, що включає методи та процедури обмеження та нейтралізації ризиків для мінімізації втрат від управлінських помилок, реалізовану через взаємозв'язок інформаційної бази, аналізу та планування ризиків. Шульга Н. [77] підкреслює сервісно-економічну підтримку банківського менеджменту через інформаційне, консультаційне, методичне та координаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Пугарська Н. [64] визначає контролінг як інтегровану підсистему підтримки прийняття управлінських рішень та впровадження інновацій у фінансово-кредитну діяльність. Запорожець С. та Бартош О. [32] зосереджуються на передбаченні можливих джерел збитків за видами ризиків, їх вимірюванні та прогнозуванні втрат.

Узагальнюючи ці підходи, пропонуємо визначити контролінг банківських ризиків як інтегровану систему, спрямовану на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та регулювання банківських ризиків з метою мінімізації збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів та забезпечення на цій основі довгострокової стійкості банку. Ця система забезпечує інформаційно-аналітичну

підтримку прийняття управлінських рішень, координацію дій різних підрозділів та впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

Сутність контролінгу банківських ризиків банків конкретизуються в тих функціях, що реалізуються ним. Узагальнивши наукові розробки з цієї тематики [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77], ми дійшли висновку, що єдиний підхід до визначення складу та характеристик функцій контролінгу банківських ризиків наразі відсутній. У межах цього дослідження ми визначили основні функції контролінгу банківських ризиків, які наведені на рисунку 1.5.

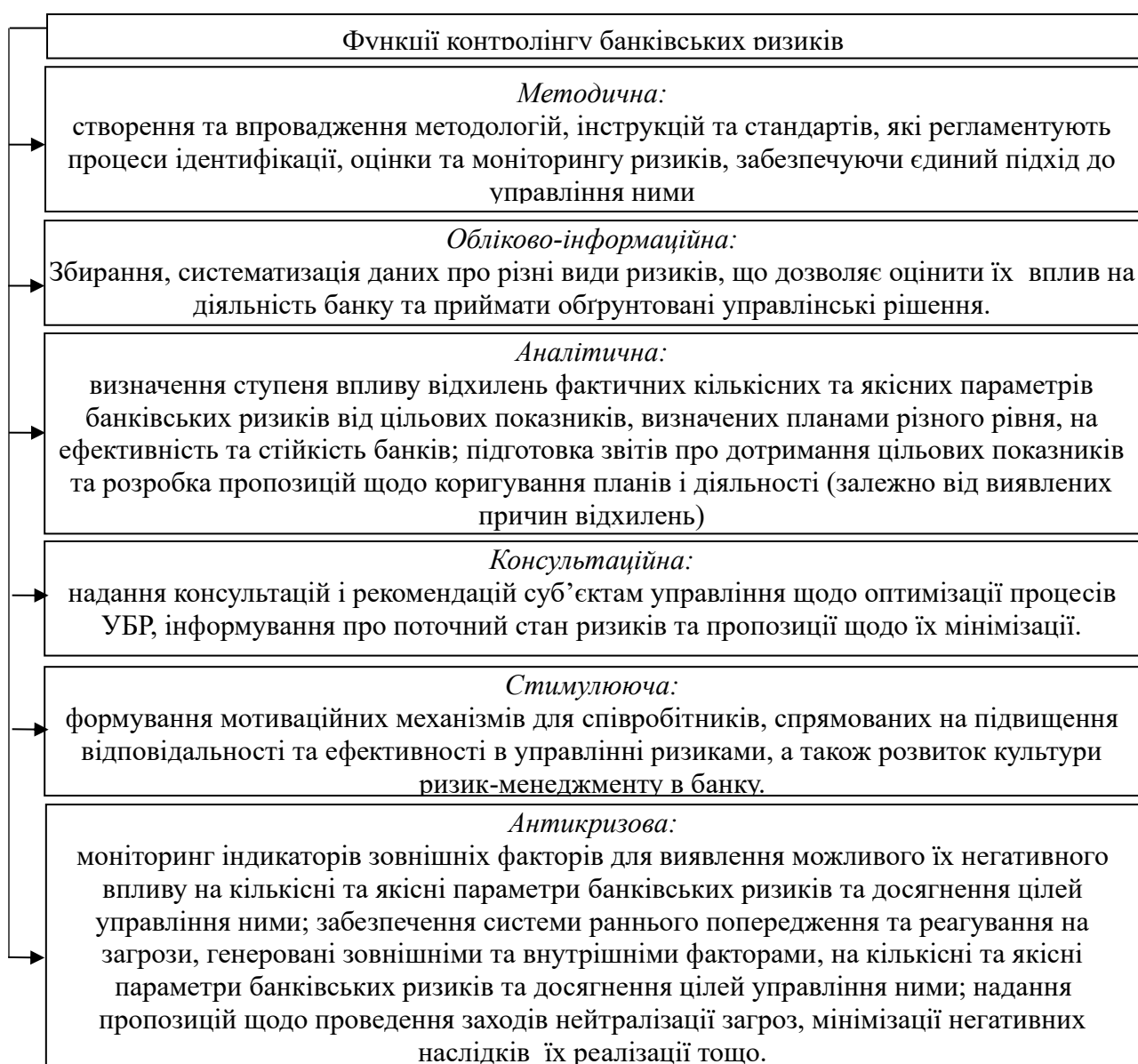


Рис. 1.5. Функції контролінгу банківських ризиків

Джерело: узагальнено автором на основі [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77]

Комплексна реалізація цих функцій сприяє підвищенню ефективності УБР, забезпеченню довгострокової стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного та невизначеного операційного середовища.

Досягнення цілей контролінгу банківських ризиків передбачає наявність розгалуженої системи їх видів та форм. За результатами вивчення ми визначили, що єдиного підходу до класифікації наразі не сформовано.

Островська Н. визначила, що «в економічній літературі запропоновано багато класифікаційних ознак контролінгу, зокрема: сфера дії (контролінг витрат, результатів, ефективності, маркетингу, інновацій, інвестицій, фінансів, виробництва, матеріально-технічного забезпечення тощо); вид виміру (кількісний, якісний); об'єкт та/або час (стратегічний, оперативний); цільова орієнтація; показники результативності роботи; напрямки тощо» [55].

Запорожець С. В., Бартош О. М. [32] визначили, що «за видами контролінг поділяється на: стратегічний – спрямований на досягнення якісних довгострокових цілей щодо стійкого розвитку та набуття успіху банку на фінансовому ринку та конкурентних переваг в банківському бізнесі; оперативний – орієнтований на досягнення поточних цілей та завдань банку (ліквідність, рентабельність, валюта балансу, рівень ризику тощо). Він орієнтований на конкретні числові показники та детальну інформацію» [32]. Також за ними запропоновано здійснювати класифікацію контролінгу за його об'єктами.

Сарахман О. М. також зазначено, що «контролінг охоплює як стратегічну, так і оперативну сторони діяльності банку» [69].

За результатами дослідження вважаємо, що для досягнення цілей контролінгу як базові ознаки кваліфікації мають виступати об'єкт (вид банківського ризику), рівень управління, на якому він реалізується, та мета.

Вважаємо, що класифікація за об'єктом контролінгу дозволяє застосовувати специфічні методи та інструменти оцінки, контролю та регулювання кожного виду ризику відповідно до його природи, що є важливим для забезпечення цілісного управління ризиками. Своєю чергою, поділ контролінгу за рівнем управління (стратегічний, оперативний) забезпечує

системність та узгодженість у реалізації заходів з управління ризиками на всіх організаційних рівнях.

На стратегічному рівні контролінг спрямований на довгострокове планування ризиків, встановлення лімітів та визначення загальних підходів до ризик-менеджменту. Своєю чергою, тактичний рівень зосереджений на безпосередньому виконанні завдань з моніторингу, оцінки та регулювання ризиків для забезпечення відповідності поточних дій та показників діяльності затвердженій стратегії.

Контролінг банківських ризиків, залежно від його мети, може мати різні акценти, що зумовлюють характер та пріоритети в управлінні ризиками. До видів контролінгу за цією ознакою вважаємо за доцільне виділяти превентивний, діагностичний, коригувальний контролінг та контролінг відповідності.

Превентивний контролінг зосереджується на запобіганні ризикам до їх реалізації та на виявленні потенційних загроз. Основним завданням превентивного контролінгу є прогнозування можливих негативних сценаріїв та підготовка банку до нівелювання їх негативного впливу. Це забезпечується шляхом моделювання кризових сценаріїв, аналізу трендів, що можуть стати джерелами загроз, а також розробки планів на випадок настання криз. Превентивний контролінг сприяє проактивному підходу до УБР, підвищуючи здатність банку до адаптації в умовах невизначеності.

Діагностичний контролінг має на меті ідентифікацію та оцінку ризиків, наявних у поточній діяльності банку. Його завдання включають аналіз причин виникнення ризиків, виявлення зон підвищеного ризику та їх оцінку з огляду на потенційний вплив на стійкість банку. Він дозволяє не лише оцінити поточний профіль ризиків, але й виявити слабкі сторони в системі ризик-менеджменту, що дозволяє своєчасно вжити заходів для мінімізації негативних наслідків.

Коригувальний контролінг спрямований на мінімізацію та коригування ризиків після їх виникнення. Основним завданням цього виду контролінгу є зменшення негативних наслідків ризикових подій, що вже реалізувалися, та

оптимізація управлінських рішень. Це може включати розробку конкретних заходів з відновлення після кризи, а також перегляд управлінських стратегій.

Контролінг відповідності спрямований на забезпечення відповідності діяльності банку законодавчим нормам та внутрішнім процедурам ризик-менеджменту.

Основні ознаки класифікації контролінгу банківських ризиків доповнюються системою додаткових ознак, які деталізують безпосередньо технологію контролінгових процедур.

Часові ознаки дозволяють класифікувати контролінгові процедури залежно від періодичності та тривалості їх виконання. За цією ознакою вважаємо за доцільне виділити безперервний контролінг (в режимі реального часу), регулярний контролінг (щодокадні, щомісячні, квартальні), а також ініціативний контролінг, що передбачає заходи, що здійснюються за необхідності, як правило, в умовах кризових ситуацій.

За обсягом дослідження контролінг банківських ризиків можна поділити на повний та тематичний. Повний контролінг передбачає комплексний підхід до моніторингу, оцінки та управління всіма категоріями ризиків, забезпечуючи на цій основі цілісне уявлення про ризик-профіль банку. Він є необхідним для формування стратегічних рішень щодо стійкості банку та мінімізації загального рівня ризику. Тематичний контролінг банківських ризиків зосереджується на окремих аспектах або видах ризиків, які є найбільш актуальними у конкретний момент часу або становлять найбільшу загрозу для стійкості банку. Він дозволяє банку сконцентрувати ресурси на дослідженні суттєвих ризиків (наприклад, кредитного ризику у період економічного спаду або валютного ризику при значних коливаннях курсу) для оперативного реагування на проблеми.

Вважаємо, що цей поділ забезпечує можливість як комплексного, так і вибіркового підходу до управління банківськими ризиками. Це дозволяє банку адаптувати систему контролінгу залежно від стратегічних пріоритетів та поточних викликів, підвищуючи ефективність УБР та стійкість банку в умовах мінливого операційного середовища (рис. 1.6).

Види контролінгу банківських ризиків	
Об'єкти контролінгу	
⇒	Види банківських ризиків відповідно до класифікації розробленої банком з урахуванням підходу НБУ ✓ фінансові ризики (кредитний, валютний, процентний банківської книги, ринковий, ризик ліквідності); ✓ нефінансові ризики (операційний, комплаєнс, стратегічний, репутації)
Ієрархічний рівень управління	
⇒	Рівень управління та організаційної структури банку, на якому здійснюється контролінг ризиків, що визначає специфічні функції та завдання ✓ стратегічний (довгострокове планування, моніторинг та контроль ризиків, що можуть вплинути на фінансову стійкість і конкурентоспроможність банку); ✓ оперативний (забезпечення реалізації стратегії та політики управління ризиками на основі моніторингу та заходів коригування)
Мета контролінгу	
⇒	Акценти, характер та пріоритети в управлінні банківським ризиками ✓ превентивний контролінг; ✓ діагностичний контролінг; ✓ коригувальний контролінг; ✓ контролінг відповідності.
Періодичність та час проведення	
⇒	✓ безперервний контролінг (в режимі реального часу); ✓ регулярний контролінг (щодадні, щомісячні, квартальні); ✓ ініціативний контролінг
За обсягом дослідження	
⇒	✓ повний; ✓ тематичний

Рис. 1.6. Систематизація видів контролінгу банківських ризиків

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77]

Вважаємо, що розроблена класифікація видів контролінгу банківських ризиків дає змогу розглянути управління ризиками в банку з різних сторін та забезпечити багаторівневий підхід до їх оцінки, моніторингу та контролю. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і підтримці стійкості банку у мінливих умовах операційного середовища.

1.3 Науково-методичні засади контролінгу при управлінні банківськими ризиками

Ефективне УБР має базуватися на єдиній методологічній основі, що є інтегрованою частиною загальної системи банківського менеджменту. Хоча вітчизняні банки впровадили окремі елементи контролінгу для управління ризиками, існує нагальна потреба у формуванні цілісної системи, яка б поєднувала УБР з банківським менеджментом на всіх рівнях, зокрема на оперативному та стратегічному.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що контролінг банківських ризиків надає можливість інтегрувати ключові аспекти УБР та банківського менеджменту в єдину систему, побудовану на основі наявної організаційної структури ризик-менеджменту та інформаційного забезпечення. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до моніторингу, оцінки та регулювання банківських ризиків.

Узагальнюючи напрацювання науковців з зазначеної тематики, встановлено, що контролінг банківських ризиків доцільно розглядати в контексті системно-процесного підходу як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем: організаційно-структурної (охоплює об'єкт та суб'єкт контролінгу) та функціональної (включає технології та методи контролінгу).

Застосування процесного підходу дає змогу інтегрувати функції контролінгу – методичну, обліково-інформаційну, аналітичну, консультативну, мотиваційну та антикризову, – що сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей банку на ринку (рис. 1.7).

Запровадження такого підходу дає можливість оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління ризиками, стійкість та конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

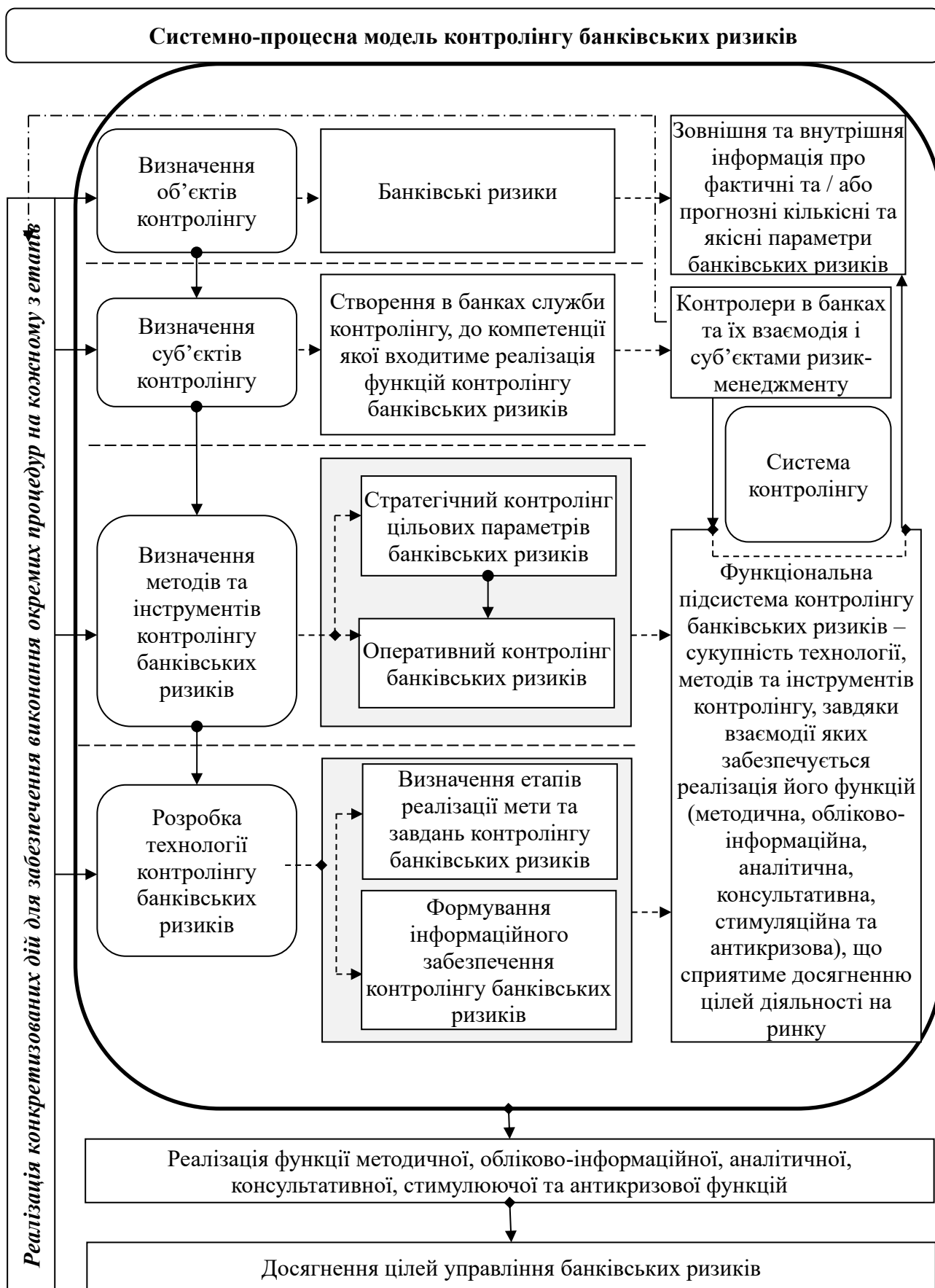


Рис. 1.7 Системно-процесна модель контролінгу банківських ризиків

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77]

У системі контролінгу банківських ризиків об'єктом виступають безпосередньо банківські ризики, класифіковані відповідно до специфіки діяльності кожного окремого банку. Класифікація має враховувати різні аспекти діяльності банку, характерні для конкретного операційного середовища, та концентруватись на суттєвих ризиках, які можуть істотно впливати на його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Предметом контролінгу банківських ризиків, у його найширшому розумінні, є комплекс внутрішньої та зовнішньої інформації про їх фактичні та прогнозні кількісні та якісні характеристики. Внутрішня інформація охоплює дані, що стосуються його ризик-профіля, включаючи кредитний портфель, структуру активів та пасивів, динаміку грошових потоків, фінансові звіти та звіти про ризики. Важливу роль у внутрішній інформації відіграють результати внутрішнього аудиту, які дозволяють оцінювати ефективність процедур УБР та виявляти можливі недоліки.

Зовнішня інформація, своєю чергою, стосується опису тих факторів операційного середовища, що можуть впливати на ризик-профіль банку. Зокрема, до зовнішніх параметрів належать макроекономічні прогнози, прогнози коливання валютних курсів, зміни у процентних ставках, оцінки політичної стабільності тощо. Важливу роль у зовнішній інформації відіграють результати зовнішнього аудиту та наглядових заходів НБУ, які дозволяють оцінювати відповідність процедур УБР встановленим стандартам та усувати недоліки.

Контролінг банківських ризиків передбачає систематичний аналіз всієї сукупності інформації інформації для оцінки поточного рівня ризиків та прогнозування їх розвитку у майбутньому. У рамках контролінгу банківських ризиків розглядаються кількісні показники, такі як величина резервів під ризики, частка недіючих кредитів, резерви ліквідності, волатильність доходів, що дозволяє кількісно оцінити ймовірність настання ризикових подій. Своєю чергою, якісні параметри, включаючи аналіз ефективності управлінських рішень та якість внутрішніх процедур комплаєнсу та контролю, забезпечують

комплексне оцінювання якості периметру ризик-менеджменту та її потенційного впливу на банківські ризики.

Ефективне використання внутрішньої та зовнішньої інформації дозволяє не лише оцінити поточний ризик-профіль банку, але й сформувані обґрунтовані прогнози щодо його майбутніх змін. Це є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни в операційному середовищі, адаптувати свої ризик-стратегії та забезпечувати стійкість навіть за умов підвищеної волатильності ринків.

Отже, об'єктом контролінгу банківських ризиків є всі типи ризиків, які класифіковані відповідно до специфіки діяльності банку, а предметом – інформаційна база, що включає як внутрішні, так і зовнішні дані щодо кількісних та якісних параметрів, необхідні для комплексного аналізу та УБР.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що для ефективного функціонування системи контролінгу банківських ризиків як її невіддільної складової, необхідно сформувати відповідне організаційне забезпечення – призначити контролера та / або створити службу контролінгу.

Базуючись на підході Пугарської Н. Б. [64], вважаємо, що «у невеликих банках суб'єктом контролінгу може виступати окремий працівник, або його функції можуть суміщатися з іншими посадовими обов'язками». Для середніх чи великих банків ... є необхідним створення служби контролінгу. Вона може бути організована як окремим структурним підрозділом, так і бути у складі іншого підрозділу». Незалежно від формату організації, суб'єкти контролінгу мають мати повноваження щодо інтеграції функцій збору, аналізу та моніторингу інформації, забезпечуючи системну та безперервну обробку даних, що відображають динаміку ризиків.

Ми погоджуємось з висновками Островської Н. С., що «контролери ... виконують такі завдання: здійснюють інформаційне, аналітичне та методичне забезпечення управлінських рішень; організовують збір, оцінку, аналіз і інтерпретацію планових і звітних даних, а також зовнішньої та внутрішньої інформації; координують та інтегрують процеси керування; забезпечують

прозорість, зрозумілість і об'єктивну інтерпретацію отриманих результатів; формують інтегровану концепцію банківського менеджменту та адекватну сучасним вимогам менеджменту інфраструктуру банку» [60]. При цьому цілком правильним є твердження Пугарської Н. Б. [64] про те, що «... суб'єкт контролінгу не виконує функцій менеджменту та не приймає управлінські рішення. Він забезпечує їх технологічну, методичну та інструментальну підтримку».

Базуючись на зазначеному, можна зробити висновок, що контролери у рамках контролінгу банківських ризиків зобов'язані організувати інформаційні потоки, які охоплюватимуть як внутрішні, так і зовнішні джерела даних щодо факторів, що впливають на банківські ризики. Це включає не лише збирання та обробку даних, але й здійснення регулярного аналізу для виявлення трендів, відхилень та прогнозування можливих ризикових подій. Крім того, вони повинні контролювати та коригувати управлінські рішення, що стосуються банківських ризиків як об'єкта контролінгу, з метою їх відповідності стратегічним цілям, оперативним планам та нормативним вимогам.

Важливим фактором для ефективного УБР є оптимізація внутрішніх комунікацій між працівниками служби контролінгу, а також з іншими підрозділами, долученими до УБР. У цьому контексті ми базуємось на підході Пугарської Н. Г., відповідно до якого підрозділ контролінгу «по вертикальній ієрархії – пов'язаний з вищим керівництвом зв'язками підпорядкованості та підзвітності; по горизонтальній ієрархії – забезпечує консультативну підтримку з питань управління іншим структурним підрозділам» [64].

У рамках реалізації своїх функцій контролери взаємодіють з іншими ключовими суб'єктами УБР, зокрема з радою та правлінням, підрозділом ризик-менеджменту та іншими структурними одиницями з урахуванням вимог НБУ, встановлених у Положенні «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [62]. Схематичне зображення цієї структури представлено на рисунку 1.8.

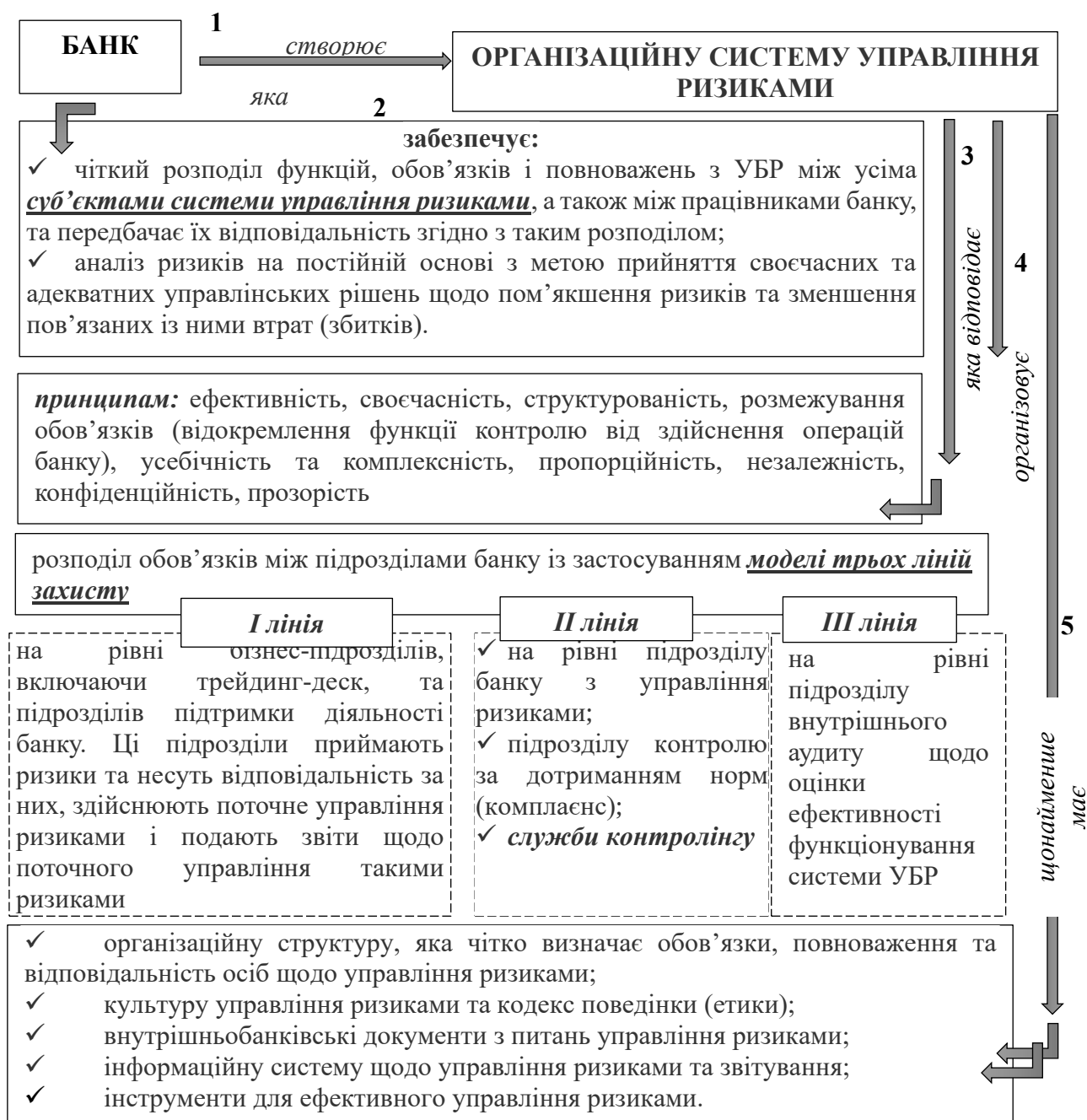


Рис. 1.8 Організаційна структура управління банківськими ризиками

Джерело: складено автором за матеріалами [62]

З огляду на логіку побудови організаційної структури УБР, функції контролінгу віднесено до другої лінії захисту, що забезпечує:

- підтримку управлінської прозорості на основі надання аналітичних даних іншим суб'єктами УБР;
- оперативне виявлення ризиків, пов'язаних з невідповідністю нормативним вимогам, спільно з підрозділом комплаєнсу;

- надання аналітичної підтримки, допомагаючи здійснювати оцінку ризиків, аналізувати тенденції та прогнозувати можливі наслідки;
- підтримці комплексного та своєчасного управління ризиками.

Метою контролінгу банківських ризиків є забезпечення досягнення цілей управління ними на стратегічному та оперативному рівнях.

У зв'язку з цим основними завданнями контролінгу банківських ризиків є обліково-інформаційна, аналітична та методично-консультаційна підтримка управлінської системи на всіх етапах УБР, включаючи планування, аналіз, регулювання та контроль. Важливою складовою є інтеграція цих функцій з системою банківського менеджменту, що дозволяє досягти узгодженості процесів УБР з іншими аспектами діяльності банку.

Таким чином, інтеграція контролінгу банківських ризиків у систему банківського менеджменту здійснюється через методичну, обліково-інформаційну, аналітичну, консультативну, мотиваційну та антикризову функції. Кожна з них спрямована на розробку та впровадження процедур та механізмів обмеження та нейтралізації втрат, що можуть виникати внаслідок внутрішніх помилок у процесі УБР або в результаті реалізації загроз, зумовлених зовнішніми факторами. Такий підхід дозволяє забезпечити системний підхід до УБР, підтримуючи стійкість та конкурентоспроможність банку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Досягнення цілей, завдань та ефективне виконання функцій контролінгу банківських ризиків забезпечується за допомогою відповідних методів та інструментів, які класифікуються за сферою застосування (інформаційне забезпечення, облік, аналіз, контроль та моніторинг) та управлінським горизонтом (стратегічний, оперативний рівні).

Детальна характеристика цих методів та інструментів наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи та інструменти контролінгу в управлінні банківськими ризиками

Сфера	Методи та інструменти	Застосування	
		Стратегічний	Оперативний
Облік	Розробка облікової політики	+	-
	Управлінський облік та звітність	+	+
	Фінансовий облік та звітність	+	+
	Система автоматизації облікових процесів (ERP-системи)	+	+
Інформація	Система збирання, обробки, узагальнення та збереження даних з внутрішніх та зовнішніх джерел	+	+
	Розроблення інформаційних потоків	+	+
	Система документообігу та комунікацій	+	+
	Карта ризиків	+	+
	Платформи аналітики та візуалізації даних (BI-інструменти)	+	+
	Інструменти аналізу великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків	+	-
Планування	Цільові показники ризиків (апетит та толерантність до ризиків)	+	-
	Ліміти/внутрішні показники банківських ризиків	-	+
	Бюджетування та складання платіжних календарів	-	+
	Прогнозування потреби в капіталі та ліквідності	+	+
Моніторинг та контроль	Контроль відхилень	+	+
	Моніторинг якості системи УБР	+	-
	Моніторинг індикаторів зовнішніх та внутрішніх факторів, що змінюють параметри банківських ризиків	+	+
	Система раннього попередження (Early Warning Systems)	+	+
	Платформи для автоматизованого контролю ризиків	+	+
Аналіз	Система індикаторів ризиків (з урахуванням специфіки ризику)	+	+
	Value at Risk (VAR) аналіз	+	-
	GAP-аналіз аналіз та аналіз дюрації	+	-
	Аналіз чутливості	+	+
	Стрес-тестування	+	-
	Статистичні та економіко-математичні методи та моделі (з урахуванням специфіки ризику)	+	+

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77]

Для прийняття ефективних управлінських рішень у системі контролінгу банківських ризиків важливе значення мають задачі моделювання, які

застосовуються для прогнозування наслідків управлінських дій щодо УБР на стратегічному та оперативному рівнях управління як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Моделювання дозволяє оцінити потенційні впливи управлінських рішень на різні види ризиків, забезпечуючи тим самим можливість проактивного підходу до управління ними.

Окрім моделювання, невіддільним елементом контролінгу УБР є моніторинг індикаторів зовнішніх та внутрішніх факторів, які змінюють кількісні та якісні параметри ризиків. Ці фактори безпосередньо впливають на досягнення управлінських цілей, можуть спричиняти відхилення фактичних показників від встановлених цільових значень та вимагають оперативного коригування управлінських рішень для підтримання відповідності визначеним стандартам.

Отже, для забезпечення контролінгу банківських ризиків на кожному рівні управління має бути сформована система контрольних (індикативних) показників. Їх відповідність встановленим значенням підлягає моніторингу як на етапі розробки цільових показників та таргетів, так і під час поточної діяльності банку, відповідно до методології, наведеної на рисунку 1.9. Ця система показників дозволяє здійснювати контроль за ключовими індикаторами, які сигналізують про зміни в операційному середовищі та ініціюють потребу в застосування превентивних та реактивних заходів.

Одним з найважливіших аспектів у контролінгу банківських ризиків є аналіз причин відхилень, особливо з точки зору їх контролюваності та можливостей управління з боку суб'єктів ризик-менеджменту.

Причини відхилень можна поділити на:

1. неконтрольовані, зумовлені операційним середовищем, у якому банки здійснюють свою діяльність, та виходять за межі безпосереднього впливу банку (наприклад, економічні кризи, зміни у регуляторній політиці);

2. контрольовані причини, що можуть бути розділені на дві групи:

- відхилення, пов'язані з можливими помилками у процесі планування, що виникають через недостатність інформації, неточності у прогнозах, використання неадекватних методів планування;

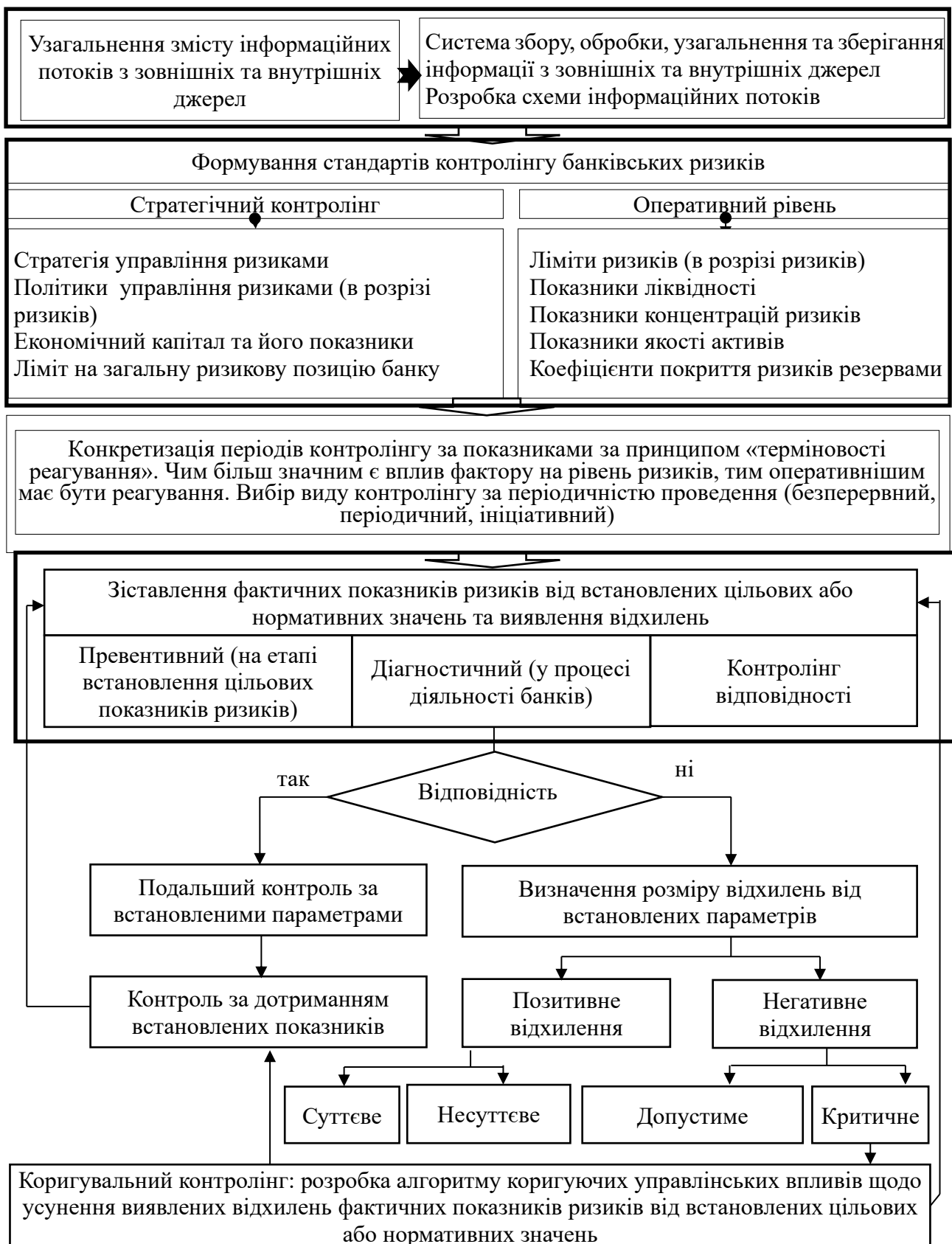


Рис. 1.9 Технологія контролінгу банківських ризиків

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 32, 53, 55-60, 64, 69, 73, 77]

– відхилення, що виникають безпосередньо внаслідок дій банку, наприклад, через недотримання процедур, помилки у внутрішніх процесах або недостатню якість управління окремими операціями, видами діяльності тощо.

Отже, контролінг банківських ризиків має включати не тільки моніторинг та аналіз ризиків, але й детальне вивчення причин виникнення відхилень. Це дозволяє здійснювати цілеспрямоване коригування управлінських дій, підвищуючи адаптивність та стійкість банку до зовнішніх та внутрішніх ризиків.

На основі виявлених причин відхилень має бути розроблений комплекс управлінських заходів для коригування діяльності банку, щоб забезпечити відповідність кількісних та якісних параметрів банківських ризиків встановленим плановим показникам та адаптацію до умов зовнішнього середовища, в якому функціонує банк.

Контролінг банківських ризиків спрямований на виявлення як сприятливих, так і несприятливих змін у кількісних та якісних показниках ризиків за допомогою системи цільових орієнтирів, лімітів і стратегічних, тактичних та оперативних індикаторів. Це дозволяє нейтралізувати негативні наслідки або використати потенційні можливості, що можуть виникнути внаслідок уже прийнятих рішень або змін у зовнішньому середовищі.

Розроблена системно-процесна модель контролінгу банківських ризиків дозволяє:

- виявляти недоліки в управлінні ризиками та вдосконалювати процеси з урахуванням нових загроз та можливостей;
- забезпечувати досягнення поставлених цілей, підтримуючи плановий рівень ризику без загрози для фінансової стійкості банку, зберігаючи необхідний рівень ліквідності та конкурентоспроможності;
- підтримувати стійке функціонування в умовах кризових ситуацій та нестабільного операційного середовища.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження банківський ризик запропоновано визначати як ймовірність виникнення фінансових втрат, додаткових витрат або недоотримання доходів у процесі діяльності, що виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та характеризується невизначеністю результатів. Він пов'язаний з можливістю прийняття раціональних чи нераціональних управлінських рішень, які можуть бути оцінені кількісно або якісно, і впливають на стійкість, динаміку розвитку та ринкову вартість банку, з можливим позитивним, нульовим або негативним економічним результатом.

У роботі доведено, що система контролінгу повинна враховувати специфіку кожного виду банківського ризику, адаптуючи методи та інструменти відповідно до його характеристик.

Відповідно до цього розроблена в роботі класифікація базується на поділі банківських ризиків на зовнішні (макроекономічні, політичні, правові ризики та ризик країни) та внутрішні фінансові (кредитний, ліквідності, валютний, процентний, ринковий) та нефінансові (операційний, юридичний, репутаційний, стратегічний, комплаєнс-ризик) ризики. Це дозволяє відокремити некеровані ризики, обумовлені зовнішніми макроекономічними, політичними та правовими факторами, від керованих ризиків, які виникають у процесі внутрішньої діяльності банку, визначити оптимальні методи та інструменти контролінгу.

Крім базового поділу, в роботі розроблена система додаткових ознак класифікації банківських ризиків: сукупність інструментів, характеристики зміни рівня ризику, фактор часу, час виникнення, ступень керованості, можливість диверсифікації, негативні наслідки реалізації, форма та передбачуваність збитків, циклічність ризиків, тривалість впливу наслідків.

За результатами дослідження контролінг запропоновано розглядати як інтегровану систему, спрямовану на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та регулювання банківських ризиків з метою мінімізації збитків або додаткових

вtrat або недоотримання доходів та забезпечення на цій основі довгострокової стійкості банку.

Систематизовано функції контролінгу, до якого запропоновано включати методичну, обліково-інформаційну, аналітичну, консультаційну, стимулюючу та антикризову. Забезпечуючи реалізацію цих функцій, контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, координацію дій різних підрозділів та впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

У роботі розроблена класифікація контролінгу банківських ризиків, що охоплює ключові аспекти, що забезпечують системний підхід до управління ризиками. Як базові ознаки обрано: об'єкти контролінгу (за видами ризиків, базуючись на розробленій класифікації), ієрархічний рівень управління (стратегічний та оперативний, що дає можливість узгодити довгострокові цілі з поточною операційною діяльністю для ефективної реалізації стратегії та політики ризик-менеджменту) та мета контролінгу (орієнтована на превентивний, діагностичний, коригувальний контроль та контроль відповідності, що забезпечує всебічний моніторинг ризиків). Як додаткові ознаки визначено періодичність (безперервний, регулярний та ініціативний контролінг), обсяг (повний або тематичний).

Обґрунтовано, що контролінг банківських ризиків доцільно розглядати в контексті системно-процесного підходу як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем: організаційно-структурної (охоплює об'єкт та суб'єкт контролінгу) та функціональної (яка включає технології та методи контролінгу). Запровадження такого підходу дає можливість оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління ризиками, стійкість та конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз ризиків банків України

Для досягнення мети роботи необхідним є дослідження ризиків банків України з метою ідентифікації тих з них, які підлягають першочерговому включенню в периметр банківського контролінгу.

Детальний аналіз зміни рівнів різних банківських ризиків з грудня 2020 року до червня 2024 року проведемо на основі даних рисунку 2.1.

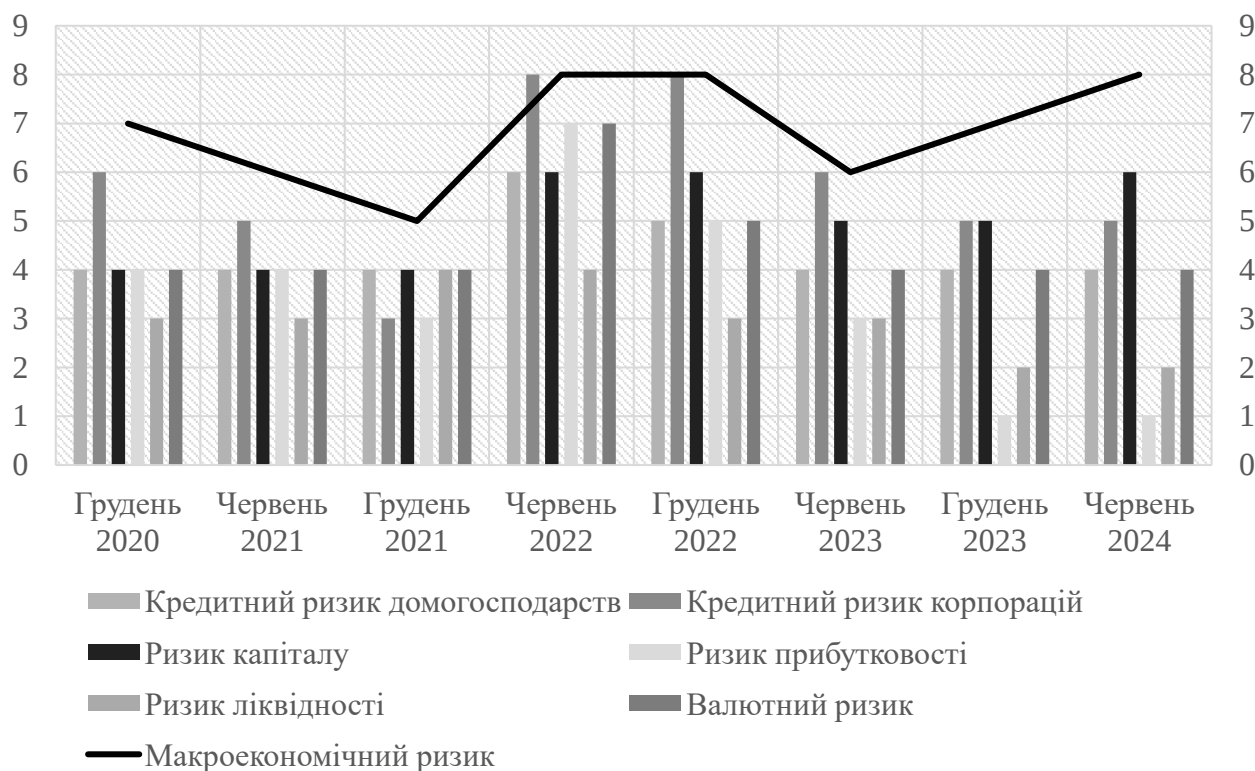


Рис. 2.1 Карта ризиків банківської системи України за 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами [33-40]

Дані, наведені на рисунку 2.1 свідчать, що макроекономічний ризик демонструє значні коливання. На початку періоду в грудні 2020 року його рівень становив 7, потім спостерігалось зниження до 5 у грудні 2021 року. Однак,

починаючи з червня 2022 року, цей вид ризику суттєво зріс (до 8) як результат впливу повномасштабної війни росії проти України. Надалі його рівень лишався високим, з певними коливаннями, що свідчить про нестабільність макроекономічних умов, які й надалі негативно впливають на банківську систему України. Зважаючи на зазначене, вважаємо, що параметри макроекономічного ризику мають бути включені в периметр контролінгових заходів на системній основі.

Найбільш чутливим до впливу зовнішніх факторів є кредитний ризик.

Наведені на рисунку 2.1 дані свідчать, що кредитний ризик корпорацій характеризується більш вираженою волатильністю. Він знизився з 6 у грудні 2020 року до 3 у грудні 2021 року, однак у червні та грудні 2022 року зріс до 8. Це є наслідком негативного впливу повномасштабної війни на економічне середовище, що негативно вплинуло на корпоративний сектор, підвищуючи кредитний ризик цієї категорії позичальників. Надалі спостерігається зниження цього ризику до рівня 5, що свідчить про певну стабілізацію умов для корпоративних позичальників та підвищення рівня їх кредитоспроможності.

Кредитний ризик домогосподарств залишається стабільним протягом усього періоду, з незначним зростанням у червні 2022 року до рівня 6, після чого його значення повернулось до рівня 4. Це свідчить про достатній рівень кредитоспроможності та фінансової дисципліни домогосподарств та покращення стратегій управління кредитними ризиками банків у цій сфері.

Вищий рівень вразливості до негативного впливу операційного середовища саме в сегменті корпоративного кредитування підтверджується й динамікою недіючих кредитів, що наведена на рисунку 2.2.

Аналіз наведених на рисунку 2.2. даних демонструє, що війна значно вплинула на показники кредитування та недіючих кредитів. Попри загальний позитивний тренд на зниження NPL до 2022 року, наслідки повномасштабної війни призвели до погіршення якості кредитів у 2023 році, особливо в корпоративному секторі.



Рис. 2.2 Динаміка кредитів банків України в розрізі суб'єктів кредитування, з урахуванням якості, за період з 01.01.2018 по 01.07.2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами [51]

Поступова стабілізація рівня NPL у 2024 році свідчить про адаптацію банківської системи та позичальників до нових умов та про ефективність антикризових заходів, спрямованих на покращення якості кредитного портфеля та підвищення здатності позичальників обслуговувати борги.

Обсяг кредитів корпоративного сектору демонстрував нестабільність, зокрема зниження до 795,4 млрд грн у 2021 році, після чого спостерігалось його зростання до 835,7 млрд грн на початок 2022 року. Починаючи з цього моменту, кредитний портфель залишався відносно стабільним з невеликими коливаннями, досягнувши 863,8 млрд грн у липні 2024 року. Попри складні економічні умови, банки продовжували підтримувати кредитування корпоративного сектору насамперед за підтримки держави.

Частка NPL корпоративного сектора знизилася з 56,03 % на початку 2018 року до 36,1 % у 2022 році. Однак у 2023-2024 роках частка NPL знову

зросла та стабілізувалася на рівні близько 44 %. Це зростання є прямим наслідком військових дій, які суттєво обмежили діяльність багатьох підприємств, вплинули на їх платоспроможність та підвищили ризик неповернення кредитів.

Кредитний портфель фізичних осіб у 2018-2024 роках демонструє стале зростання, досягнувши 271,2 млрд грн у липні 2024 року. Частка NPL фізичних осіб досягла найнижчого рівня у 2022 році – 16,86 %. У 2023 році частка NPL зросла до 30,44 %, але надалі поступово знижувалась і в липні 2024 року склала 19,58 %. Ця динаміка відображає негативний вплив війни на фінансовий стан населення та його кредитоспроможність, а також поступове відновлення платіжної дисципліни після початкового шоку від військових дій.

Отже, з урахуванням складного макроекономічного та соціального середовища, українська банківська система демонструє стійкість та здатність адаптуватися до викликів війни. Зниження частки недіючих кредитів серед фізичних осіб та стабілізація показників NPL у корпоративному секторі є свідченням того, що банки вживають ефективних заходів з управління кредитним ризиком в умовах поточного операційного середовища. Водночас, зважаючи на зростання невизначеності, пов'язаної з розгортанням воєнних дій, та її впливом на економічне середовище, корпоративні кредити та кредитний ризик, що ними генерується, має виступати об'єктом постійного контролінгу в банках України.

Відповідно до даних рисунку 2.1, валютний ризик також характеризується відносною стабільністю, з єдиним суттєвим підвищенням до 7 у червні 2022 року як результат значних дисбалансів на валютному ринку та зростання девальваційних очікувань. Однак далі ризик повертається до рівня 4, що стало результатом як контрольованої ситуації валютному ринку, так і заходами щодо зменшення доларизації балансів, застосованих банками.

Рівень чистих валютних позицій банків залишається достатньо значним, що, як результат, генерує зони вразливості для банків в разі подальшої девальвації гривні (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Динаміка валютного ризику банків України (методика МВФ) за період з 01.01.2018 по 01.07.2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами [42]

Динаміка та волатильність показника «Чиста відкрита позиція в іноземній валюті до капіталу» вказують на помірний, але нестабільний рівень валютного ризику в банківській системі України. Збільшення обсягів відкритої валютної позиції з 2018 року підвищує чутливість банків до коливань валютного курсу, що може призводити до втрат у разі несприятливих змін на валютному ринку.

Регулятивний капітал банків зростає, що забезпечує захист від валютного ризику, однак його темпи зростання періодично відстають від зростання валютної позиції, що підвищує валютний ризик. Для зниження його рівня в умовах волатильності валютного ринку банкам доцільно продовжувати збільшувати капіталізацію та запроваджувати заходи щодо зниження доларизації банківських балансів.

Зважаючи на результати аналізу, в периметр контролінгових заходів має включатися динаміка валютних курсів та показників доларизації балансу та валютної позиції.

Відповідно до даних рисунку 2.1, ризик ліквідності банків України залишається на відносно стабільному рівні, коливаючись від 3 до 4 протягом

усього періоду, за винятком невеликого зниження до 2 у грудні 2023 року та червні 2024 року. Це свідчить про стійку ліквідність банківської системи, попри значний негативний вплив зовнішніх факторів.

Такі значення ризику ліквідності зумовлені насамперед достатньо значними буферами ліквідності, накопиченими на балансі банків, які дозволяють їм виконувати зобов'язання перед клієнтами (рис. 2.4).

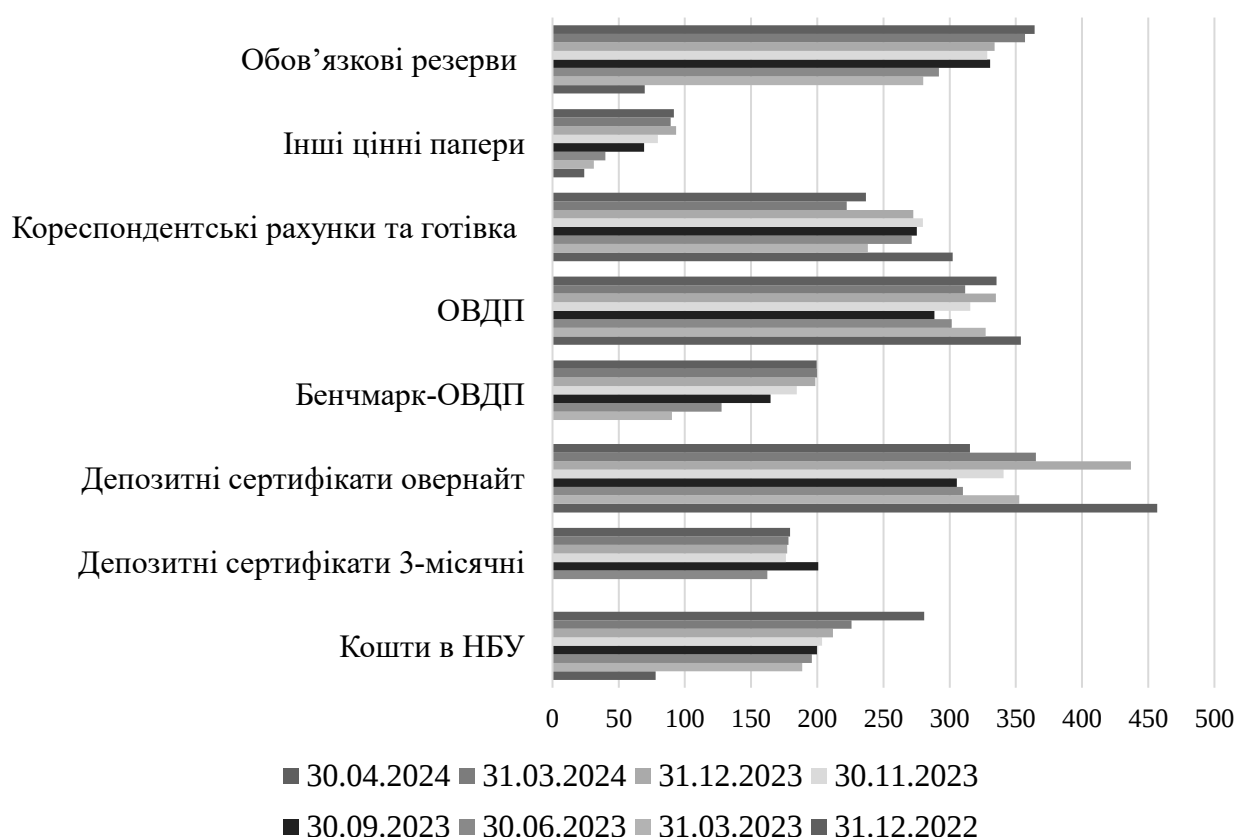


Рис. 2.4 Динаміка високоліквідних активів в усіх валютах у розрізі ключових компонент, еквівалент млрд грн

Джерело: складено автором за матеріалами [40]

Загальний аналіз буферів ліквідності банківської системи свідчить про стабільний рівень ліквідності, який забезпечується завдяки збалансованому використанню різних інструментів їх формування.

Кошти на рахунках у НБУ продемонстрували стійке зростання, що забезпечує достатні резерви для покриття короткострокових зобов'язань і

швидке реагування на можливі зовнішні ризики. Стабільна частка тримісячних депозитних сертифікатів та бенчмарк-ОВДП свідчить про зважений підхід до управління середньостроковою ліквідністю, що дозволяє банкам ефективно підтримувати ліквідні позиції з низьким рівнем ризику. Коливання частки депозитних сертифікатів овернайт, яка зменшувалася протягом періоду, є результатом суттєвого зниження дохідності цих безризикових документів, що робить їх менш привабливим інструментом для формування резервів ліквідності. Використання кореспондентських рахунків в інших банках та інших цінних паперів для підтримки ліквідності вказує на диверсифікацію активів та прагнення мінімізувати ризики, пов'язані з шоками ліквідності.

Незначні коливання показника частки високоліквідних активів в активах, який зберігався на високому рівні (42 % станом на останню звітну дату), свідчать про здатність банків України забезпечувати виконання регуляторних вимог до ліквідності та достатність сформованих буферів ліквідності для виконання зобов'язань у разі виникнення шоків.

Отже, банківська система України демонструє належний рівень ліквідності завдяки збалансованому управлінню високоліквідними активами та ефективному використанню різноманітних інструментів для формування буферів ліквідності. Це свідчить про високий рівень адаптивності банків до змін в операційному середовищі та здатність підтримувати безперебійне виконання зобов'язань та фонування активів навіть в умовах невизначеності.

Ризик прибутковості, як свідчать дані рисунку 2.1, мав суттєві коливання, зокрема він різко зріс у червні 2022 року до 7, а надалі знизився до мінімального рівня 1 у грудні 2023 та червні 2024 року. Це свідчить про значний тиск на доходи банків в період зростання невизначеності операційного середовища та поступову стабілізацію прибутковості як результат певного покращення макроекономічних умов, а також адаптації стратегій банків до діяльності в умовах війни.

Динаміка показників прибутковості банків України представлена на рисунку 2.5.

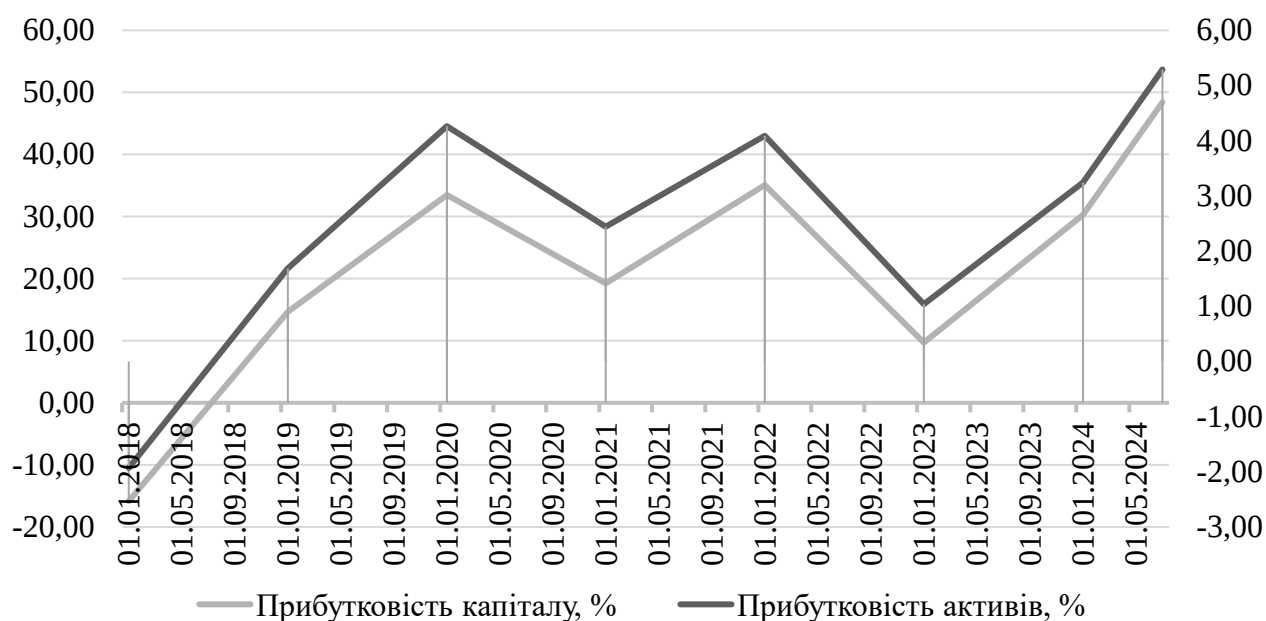


Рис. 2.5 Динаміка показників прибутковості банків України, %, за період з 01.01.2018 по 01.07.2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами [52]

Прибутковість активів ROA демонструє позитивну динаміку з часу значного падіння у 2018 році, коли показник становив -1,93 %. У 2019 році ROA зросла до 1,69 %, а у 2020 році – до 4,26 %, що свідчить про суттєве покращення операційної ефективності банків та зростання прибутковості активів. У 2021 році спостерігається зниження до 2,44 %, у 2022 році рентабельність активів підвищується до 4,09 %. Повномасштабне вторгнення, розпочате в лютому 2022 року, призвело до значних економічних зрушень, які вплинули на діяльність банків та призвели до зниження ROA до 1,04 % на початку 2023 року як результат зростання непрацюючих кредитів та потреби резервування під кредитні втрати.

Прибутковість капіталу показує ще більш виражену динаміку, зокрема, значний негативний показник у 2018 році (-15,84 %) змінився зростанням у наступні роки. У 2019 році ROE досягла 14,67 %, у 2020 році – 33,45 %, а у 2022 році – максимального рівня 35,08 %. Це свідчить про покращення фінансових результатів і підвищення ефективності використання капіталу в цей період. На початку 2023 року ROE знизилася до 9,68 %, що відображає вплив економічної кризи, спричиненої війною, на прибутковість банківської системи.

Попри це, у 2024 році ROE знову демонструє зростання, досягнувши 48,41 % на середину року.

Отже, аналіз прибутковості активів та капіталу вказує на адаптивність банківської системи України до викликів, спричинених війною та економічною нестабільністю. Попри значний негативний вплив операційного середовища у 2022-2023 роках, банки змогли забезпечити прибуткову діяльність.

Ризик капіталу за оцінками НБУ (див. рис. 2.1) демонструє тенденцію до поступового зростання. Починаючи з рівня 4 у грудні 2020 року, він підвищується до 6 у червні 2024 року. Це є наслідком зростання потреб у капіталі для покриття ризиків в умовах нестабільності, спричинених повномасштабною війною.

Зазначені тренди підтверджує динаміка індикаторів капіталу, розрахованих за методикою МВФ (рис. 2.6).

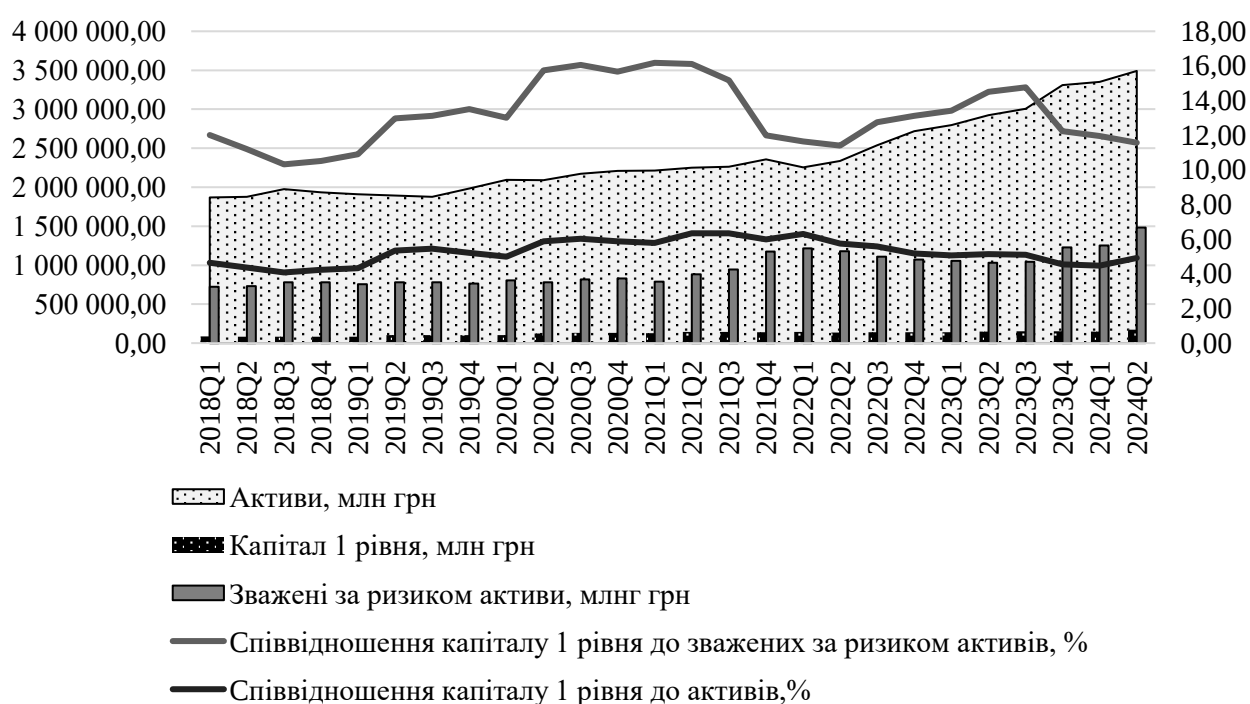


Рис. 2.6 Динаміка індикаторів достатності капіталу (методика МВФ) за період з 01.01.2018 по 01.07.2024 рр.

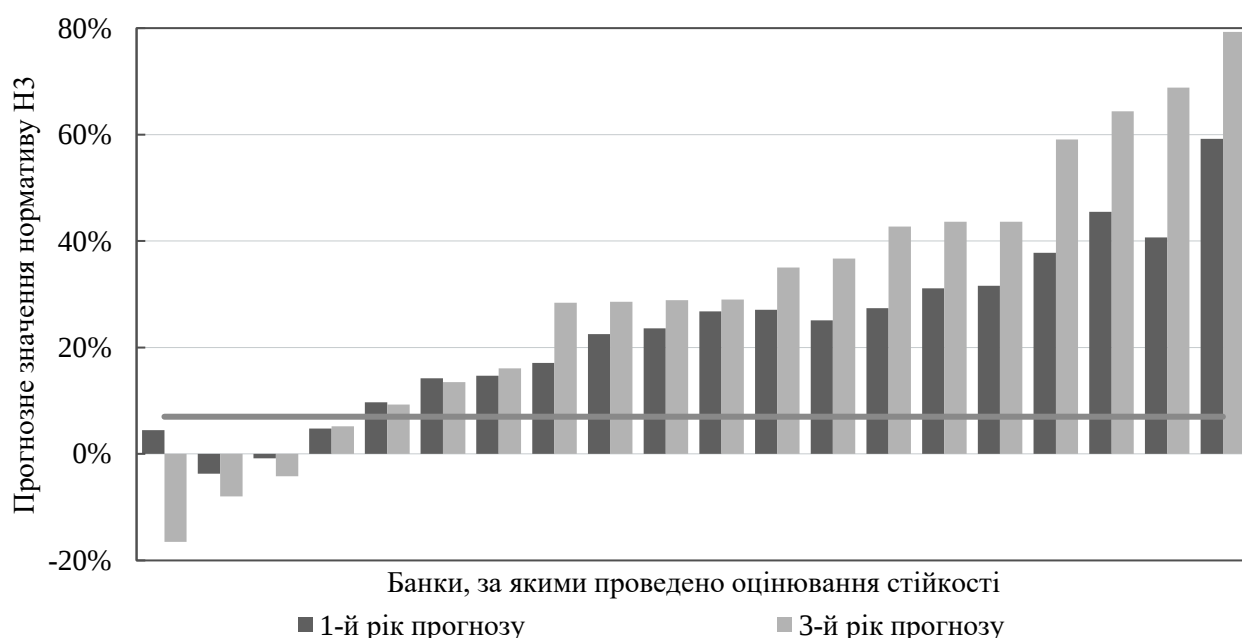
Джерело: складено автором за матеріалами [42]

Динаміка відносних показників достатності капіталу 1го рівня демонструє їх чутливість до змін у структурі активів та капіталу. У періоди кризи, як пандемія

COVID-19 та війна в Україні, банки збільшували капітал для підтримання стійкості, що сприяло тимчасовому підвищенню відносних показників достатності. Однак постійне зростання обсягів ризикових активів та загальних активів у 2021-2024 роках формує виклики для підтримки достатності капіталу, що призводить до зниження їх відносних значень навіть за умов зростання капіталу 1го рівня.

Отже, для підтримання стійкості банківської системи України до умов невизначеного операційного середовища необхідно продовжувати нарощувати капіталізацію темпами, які відповідають зростанню активів та ризикових активів, а також впроваджувати ефективні стратегії управління ризиками та контролінгу в умовах високої волатильності.

Оцінка стійкості 20 банків, на частку яких припадає понад 90 % чистих активів сектору, проведена НБУ у 2023 році (за базовим сценарієм) продемонструвала, що банківська система України має достатній капітал та значний запас міцності (рис. 2.7).



Примітка: лінія – мінімальне значення НЗ. Пари стовпців вказують на значення окремих банків.

Рис. 2.7 Оцінка достатності основного капіталу (НЗ) у розрізі банків за результатами оцінювання стійкості

Джерело: [36]

За результатами аналізу, лише п'ять банків мають нормативи достатності капіталу, вищі за мінімальні, причому у трьох з них є ризик повної втрати капіталу впродовж трьох років. Для цих банків визначено вимогу щодо розроблення програм докапіталізації та реструктуризації, щоб досягти або підтримувати достатність капіталу на необхідному рівні.

Рівень ризиків на мікрорівні банківської системи демонструють зміни економічних нормативів НБУ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка економічних нормативів банківської системи України за період з 01.01.2018 по 01.07.2024 рр.

Назва нормативу	Станом на 01.01:						01.07. 2024
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Ризик капіталу							
Н1, млн грн	126116,7	150313,8	182283,6	211742,3	211091,1	258 340,6	282888,1
Н2 (≥10 %)	16,18	19,66	21,98	18,01	19,68	21,07	19,07
Н3 (≥7%)	...	13,50	15,67	11,99	13,12	12,24	11,56
Ризик ліквідності							
Н4 (≥20 %)*	68,66	...	...	...	...	...	...
Н5 (≥40 %)*	99,12	94,35	86,82	...		...	...
Н6 (≥60 %)*	93,52	17,61	19,14	89,13		...	...
Кредитний ризик							
Н7 (≤25 %)	19,83	105,00	87,39	18,60	17,80	15,53	16,08
Н8 (≤8-кратного розміру РК)	176,23	105,00	87,39	72,35	86,33	63,13	58,73
Н9 (≤25 %)	10,41	7,02	4,10	3,71	2,81	1,08	1,49
Інвестиційний ризик							
Н11 (≤15 %)	0,0009	0,0002	0,0002	0,0005	0,0000	0,0000	0,0000
Н12 (≤60%)	0,15	0,13	0,10	0,17	0,02	0,01	0,01

Примітка *: розрахунок припинено відповідно до постанову НБУ

Джерело: складено автором за матеріалами [41]

Норматив Н1 демонструє стабільне зростання з 115,8 млрд грн на початку 2018 року до 282,9 млрд грн у середині 2024 року. Це свідчить про поступове збільшення капіталізації банківського сектора. Водночас значення нормативів Н2 та Н3 значно коливались протягом досліджуваного періоду. У 2020 році показник Н2 досяг максимуму (21,98 %), але знизився до 19,07 % у 2024 році. Н3 мав найвищий рівень у 2021 році (15,67 %) та поступово знизився до 11,56 % у

2024 році. Це підтверджує попередні висновки про зростання ризику капіталу та необхідність концентрації контролінгових заходах на ключових ризиків, що можуть негативно вплинути на достатність капіталу.

Всі нормативи кредитного ризику за період аналізу суттєво покращили свої значення. Норматив кредитного ризику Н7 протягом періоду дослідження суттєво знизився, з піка в 105 % у 2020 році до 16,08 % у 2024 році. Норматив кредитного ризику Н8 також демонструє тенденцію до зниження – з 208,31 % у 2018 році до 58,73 % у 2024 році. Норматив кредитного ризику Н9 показує стабільне зниження протягом усього періоду, досягаючи рівня 1,49 % у 2024 році. Це є позитивною тенденцією, що свідчить про зниження загального навантаження кредитних ризиків на достатність капіталу банків.

Інвестиційний ризик відповідно до значень нормативів Н11 та Н12 є низьким та не створює тиску на капітал банків.

Отже, за результатами проведеного дослідження визначено, що попри негативний вплив операційного середовища та макроекономічного ризику банки України забезпечують контрольований рівень ризиків. Однак динаміка воєнних дій та їх вплив на економічне й соціальне середовище постійно змінюються, що ускладнює оцінку довгострокових наслідків для банківських ризиків. Ці фактори мають бути враховані під час розвитку системи контролінгу банківських ризиків, щоб вона відповідала як поточним, так і майбутнім умовам функціонування банків.

2.2 Місце контролінгу в управлінні ризиками АТ «ОТП БАНК»

Ризик-менеджмент, заснований на передових міжнародних практиках та успішному досвіді роботи в Україні, є важливою складовою стратегії розвитку АТ «ОТП БАНК», що формує основу його фінансової стійкості.

Відповідно до банківських політик, основна мета управління ризиками – це «виважена оцінка та прийняття ризику, що дозволяє досягнути запланованого прибутку, забезпечуючи достатній рівень капіталу в середньо- та довгостроковій перспективі, з урахуванням зміни бізнес-циклів та настання можливих несприятливих умов на ринку» [67].

Контролінг в банку базується на системі ризик-менеджменту, оскільки призначений виявляти відхилення від цільових показників на ранній стадії та на основі отриманих обліково-аналітичних даних якомога раніше ініціювати запровадження відповідних регуляторних впливів.

У рамках цільової підсистеми ризик-менеджменту АТ «ОТП БАНК» розробляє декларацію схильності до ризику, щоб визначити прийнятні для себе ризики, а також ті, яких слід уникати, та встановлює загальну величину апетиту до ризику й специфічні параметри ризик-апетиту для кожного типу ризику, який банк визначив для себе як суттєві.

Для реалізації функцій контролінгу ключовою перевагою механізму встановлення ризик-апетиту є можливість чіткої ідентифікації ризиків та їх структурованого кількісного вимірювання, що, з одного боку, дозволяє узгоджувати їх з бізнес-цілями та стратегією, а з іншого, – формувати базу критеріїв для реалізації контролінгових заходів та процедур.

На наступному рівні планування для розподілу апетиту до ризику між бізнес-напрямами, продуктами та підкатегоріями ризиків, а також для контролінгу величини ризиків, використовується розгалужена система лімітів ризиків. Контролінг за рівнем ризику відносно встановлених лімітів та апетиту до ризику здійснюється на регулярній основі шляхом визначення агрегованого ризик-профілю та аналізу відхилень за кожним видом ризику.

АТ «ОТП БАНК» щорічно оновлює політики та процедури щодо управління кожним видом ризику, переглядаючи ліміти та нормативні показники для уникнення надмірної волатильності та концентрації ризиків, які можуть порушити оптимальне співвідношення ризику та доходності, а також актуалізує процедури управління кожним видом ризику.

Контролінг кредитного ризику, який визначено як найбільш суттєвий для капіталу АТ «ОТП БАНК», має спрямовуватись на запобігання зростанню недіючих кредитів з використанням інструментарію, наведеного в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Методи та інструменти контролінгу кредитного ризику в АТ «ОТП БАНК»

Сфера	Методи та інструменти	Застосування	
		Стратегічний	Оперативний
Об'єкт	Зовнішній: невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору		
	Внутрішній: кредитні позиції банку та процес управління кредитним ризиком		
Планування	Ризик-апетит до кредитного ризику	+	-
	Кредитна політика та політика управління кредитним ризиком	+	-
	Ліміти максимально допустимої концентрації заборгованості на рівні країни, валюти, галузі економіки, певного продукту та групи пов'язаних контрагентів (портфельні)	+	-
	Ліміти максимального розміру кредитного зобов'язання/боргового навантаження, строків погашення, рівня покриття забезпеченням (індивідуальні)	-	+
Моніторинг та контроль	Моніторинг фінансового стану контрагента та аналіз його поведінки згідно з поведінковими моделями, статус обслуговування заборгованості, відбувається збір інформації з зовнішніх джерел щодо позичальника	-	+
	Моніторинг та рання ідентифікація проблемної та потенційно проблемної заборгованості на основі індикаторів раннього реагування (індивідуальний рівень)	-	+
	Контроль відхилень (зіставлення отриманих результатів вимірювання ризику зі встановленими лімітами, що відповідають ризик-апетиту щодо кредитного ризику на портфельному рівні)	+	-
Аналіз	Стрес-тестування	+	-
	Моделі рейтингування для контрагентів, які готують і надають фінансову звітність та скорингові моделі для інших контрагентів для оцінювання вірогідності кредитного ризику за позичальниками	-	+
	Бек-тестування та валідація моделей рейтингування	+	-
	Оцінювання очікуваних збитків від знецінення активів відповідно до Міжнародних стандартів з фінансової звітності.	-	+

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [65-67]

Аналіз методів і інструментів контролінгу кредитного ризику показує, що він реалізується на стратегічному та оперативному рівнях.

Стратегічний контролінг базується на цільових індикаторах ризик-апетиту, кредитній політиці та портфельних лімітах. Оперативний контролінг базується на системі індивідуальних лімітів на кредитні позиції та включає моніторинг фінансового стану позичальників з метою ранньої ідентифікації проблемної заборгованості.

Для підвищення точності оцінки банк використовує моделі рейтингування і скорингові моделі, а також проводить стрес-тестування та валідацію моделей. Це дозволяє банку швидко реагувати на зміни у фінансовому стані позичальників і запобігати зростанню частки недіючих кредитів.

Контролінг валютного ризику банку має спрямовуватись на досягнення мети управління ним, що полягає у «створенні умов щодо можливості отримання прибутку від коливань курсів іноземних валют за одночасного виконання регулятивних вимог та обмеження надмірних потенційних збитків, що загрожуватимуть прибутковості та стабільному функціонуванню банку» [67]. З цією метою використовується інструментарій, наведений в таблиці 2.3.

На основі аналізу методів та інструментів контролінгу валютного ризику АТ «ОТП БАНК» можна зробити висновок, що банк використовує комплексний підхід. Стратегічний контролінг концентрується на дотриманні ризик-апетиту та позиційних лімітів, а оперативний контролінг забезпечує швидке реагування на коливання курсів іноземних валют. Використання аналітичних інструментів VaR, Stressed VaR, ES та Stop-loss лімітів дозволяє ідентифікувати зростання валютного ризику в умовах високої волатильності валютного ринку. Проведення стрес-тестування та розрахунок історичного VaR забезпечують оцінку потенційного впливу ринкових змін на фінансові результати банку.

Отже, вважаємо систему контролінгу валютного ризику банку ефективною.

Таблиця 2.3

Методи та інструменти контролінгу валютного ризику в АТ «ОТП БАНК»

Сфера	Методи та інструменти	Застосування	
		Стратегічний	Оперативний
Об'єкт	Зовнішній: несприятливі коливання курсів іноземних валют		
	Внутрішній: активи, зобов'язання та позабалансові позиції в іноземній валюті		
Планування	Ризик-апетит до валютного ризику	+	-
	Позиційні ліміти для окремих валют та загальної відкритої валютної позиції, станом на кінець дня і протягом дня. VaR-ліміт та Stressed VaR-ліміт; ES-ліміт. Stop-loss ліміти (денний, квартальний та річний). Ліміти валютного ризику лізингу: позиційні ліміти для окремих валют та загальної відкритої валютної позиції.	-	+
Моніторинг та контроль	Контроль відхилень (зіставлення отриманих результатів вимірювання ризику зі встановленими лімітами)	+	+
Аналіз	Стрес-тестування валютного ризику	+	-
	Розрахунок історичного VaR (довірчий інтервал 99 % за припущення про утримання позицій протягом 1 дня на основі даних за останні 252 днів та застосування експоненційно зваженої середньої для отримання історичної оцінки VaR), ES (expected shortfall) та фактичного прибутку/збитку внаслідок утримання відкритих валютних позицій	-	+

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [65-67]

Контролінг ризику ліквідності має спрямовуватись на досягнення мети управління ним, що полягає у «створенні умов щодо можливості забезпечувати фінансування зростання активів та / або виконання зобов'язань у належні строки» [67]. З цією метою використовується інструментарій, наведений в таблиці 2.4.

Аналіз методів і інструментів контролінгу ризику ліквідності свідчить про те, що банк застосовує системний підхід до управління ліквідністю, що включає як стратегічні, так і оперативні рівні. Стратегічний контролінг базується на відстеженні дотримання на цільовому рівні ризик-апетиту до ризику ліквідності, ефективність реалізації програм фінансування та планів відновлення діяльності у кризових ситуаціях, у випадку, якщо було визначено за доцільне їх активація.

Таблиця 2.4

Методи та інструменти контролінгу ризику ліквідності в АТ «ОТП БАНК»

Сфера	Методи та інструменти	Застосування	
		Стратегічний	Оперативний
Об'єкт	Зовнішній: зміни кон'юнктури ринку, які впливають на вартість та можливість реалізації на ринку наявних фінансових активів в короткі терміни Внутрішній: активи, зобов'язання та позабалансові позиції; зміни у строках та обсягах надходжень фінансових ресурсів		
Планування	Ризик-апетит до ризику ліквідності	+	-
	Програма фінансування	+	-
	План відновлення діяльності, в тому числі План фінансування в кризових ситуаціях	+	-
	Плановий рівень ліквідних активів станом на початок та кінець операційного дня, з огляду на платіжний календар	-	+
	Нормативи Національного банку України	-	+
	Внутрішні ліміти ліквідності (наявність високоліквідних активів для забезпечення виконання міжбанківських зобов'язань, що добігають кінця та не будуть поновлені, покриття потреб у коштах при настанні стресової ситуації та значному відтоку фінансування, фінансування короткострокових потреб на основі 3-місячних прогнозів потреб бізнес-ліній щодо обсягів зростання портфеля активів за нормальних умов	-	+
Моніторинг та контроль	Контроль виконання платежів протягом операційного дня для виявлення суттєвих незапланованих відхилень від прогнозованих сум відтоків і надходжень	-	+
	Моніторинг індикаторів раннього реагування на настання кризи ліквідності та індикаторів необхідності запровадження антикризових планів	+	+
	Контроль відхилень (зіставлення отриманих результатів вимірювання ризику зі встановленими лімітами, що відповідають ризик-апетиту щодо ризику ліквідності)	+	+
Аналіз	Стрес-тестування	+	-
	Моделі поведінки залишків коштів на рахунках клієнтів для визначення очікуваних розмірів відтоків вкладів на різних часових проміжках протягом календарного року	-	+
	Аналіз структури зобов'язань, обсягів залучених та погашених коштів та їх вартості, концентрації вкладів за залишковим строком до їх погашення та групам пов'язаних контрагентів	-	+

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [65-67]

Оперативний контролінг зосереджується на відстеженні та ініціації регулювання, в разі потреби, планового рівня ліквідних активів і нормативів, встановленими НБУ, а також дотриманні внутрішніх лімітів ліквідності. Контролінгові заходи здійснюються в режимі реального часу, зокрема відстежується виконання платежів протягом дня, проводиться моніторинг індикаторів раннього реагування на кризи ліквідності та контроль відхилень від встановлених лімітів. Для аналізу ризику ліквідності банк застосовує стрес-тестування та моделі поведінки залишків коштів, що дозволяють прогнозувати можливі відтоки вкладів. Отже, в цілому можемо визначити, що інструментарій контролінгу ризику ліквідності банку відповідає поточним умовам його діяльності та є ефективним.

Контролінг процентного ризику має спрямовуватись на досягнення мети управління ним, що полягає у «обмеженні негативного впливу змін процентних ставок на розмір чистого процентного доходу та економічну вартість капіталу» [67]. З цією метою використовується інструментарій, наведений в таблиці 2.5.

На основі аналізу методів та інструментів контролінгу процентного ризику можна зробити висновок, що банк переважно застосовує стратегічний підхід, оскільки цей вид ризику генерується структурою його балансу, яка не може бути оперативно трансформована на короткостроковому горизонті управління. Стратегічний контролінг базується на цільових індикаторах ризик-апетиту до процентного ризику, відстеженні дотримання обмежень на зміну економічної вартості капіталу та чистого процентного доходу.

Аналіз процентних розривів та чутливості чистого процентного доходу до змін процентних ставок, а також стрес-тестування забезпечують детальну оцінку впливу ринкових умов на фінансові результати та достатність капіталу банку.

На підставі зазначеного можемо зробити висновок, що інструментарій контролінгу процентного ризику банку є достатнім для досягнення його цілей та завдань.

Таблиця 2.5

Методи та інструменти контролінгу процентного ризику в АТ «ОТП БАНК»

Сфера	Методи та інструменти	Застосування	
		Стратегічний	Оперативний
Об'єкт	Зовнішній: зміни процентних ставок на ринку		
	Внутрішній: активи, зобов'язання та позабалансові позиції; зміни в строках та обсягах надходжень фінансових ресурсів		
Планування	Ризик-апетит до процентного ризику	+	-
	Максимальний рівень зміни економічної вартості капіталу та падіння чистого процентного доходу, визначених при проведенні кількісної оцінки процентного ризику за встановленими сценаріями зміни процентних ставок	+	-
	Встановлення обмежень на розмір мінімальних/максимальних ставок за процентними активами/пасивами	+	-
Моніторинг та контроль	Контроль відхилень (зіставлення отриманих результатів вимірювання ризику зі встановленими лімітами, що відповідають ризик-апетиту щодо процентного ризику)	+	-
Аналіз	Стрес-тестування	+	-
	Аналіз процентних розривів за строками до погашення (для активів та зобов'язань з фіксованими ставками) або найближчої дати перегляду процентної ставки (для активів та зобов'язань з плаваючими ставками, чи ставками, що періодично переглядаються)	-	+
	Аналіз чутливості чистого процентного доходу до зміни ринкових процентних ставок та зміни в економічній вартості капіталу за сценаріями різної строковості	+	+
	Вимірювання невідповідності базових процентних ставок або процентних індексів для різних видів фінансових інструментів.	+	+

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [65-67]

На поточному етапі функціонування банків України високим є рівень операційного ризику, що, своєю чергою, потребує вдосконалення методів та інструментів його контролінгу.

Контролінг операційного ризику має на меті досягнення цілей управління ним, що передбачають «мінімізацію ефекту від настання подій операційного ризику через застосування належних заходів реагування, мінімізацію ймовірності виникнення подій операційного ризику через запровадження

системи внутрішніх контролів та передання/розподіл ризику через інструменти страхування й процеси аутсорсингу» [67].

Інструментарій контролінгу операційного ризику АТ «ОТП БАНК» наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Методи та інструменти контролінгу операційного ризику* в АТ «ОТП БАНК»

Сфера	Методи та інструменти	Застосування	
		Стратегічний	Оперативний
Об'єкт	Зовнішній: вплив форс-мажорних факторів, шахрайство, соціальна інженерія Внутрішній: організація внутрішніх процесів, людський фактор, ІТ збої		
Інформація	Збір інформації про події операційного ризику, аналіз причинно-наслідкових зв'язків	+	+
Планування	Визначення ризик-апетиту до операційного ризику	+	-
	Встановлення показників допустимого розміру втрат (максимальний рівень втрат, що приймається банком)	+	-
	Планування капіталу для покриття втрат від операційного ризику	+	-
	Плани забезпечення безперервної діяльності головного офісу та підрозділів	+	-
	Плани відновлення діяльності підрозділів при надзвичайних ситуаціях	-	+
	Ключові індикатори ризику (KRI) для частоти/масштабу операційних подій (граничні показники частоти та/або масштабу ефекту реалізації подій операційного ризику або подій, що можуть призвести до реалізації операційних ризиків у розрізі процесів та/або продуктів)	-	+
Моніторинг та контроль	Контроль відхилень (зіставлення отриманих результатів вимірювання ризику зі встановленими лімітами, що відповідають ризик-апетиту щодо операційного ризику, та показників максимального розміру втрат)	+	-
	Моніторинг реалізації KRI для попередження подій операційного ризику	-	+
Аналіз	Стрес-тестування. Аналіз результатів стрес-тестування для встановлення толерантності до втрат	+	-
	Самооцінка внутрішніх контролів і їх тестування	-	+

Примітка: * - ризик інформаційно-комунікаційних технологій та ризик інформаційної безпеки (з виокремленням у його складі кіберризiku) є частиною операційного ризику

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [65-67]

Контролінг операційного ризику банку базується на системному підході, що включає як стратегічні, так і оперативні заходи. Стратегічний рівень контролінгу фокусується на відстеженні дотримання ризик-апетиту, реалізації планів безперервності діяльності, якщо вони були активовані. Оперативний рівень зосереджений на моніторингу ключових індикаторів ризику для своєчасного попередження ризикових подій, а також на контролі відхилень від встановлених лімітів. Окрім цього, банк проводить стрес-тестування для визначення толерантності до втрат і регулярно здійснює самооцінку внутрішніх контролів, що забезпечує ефективну систему реагування на операційні ризики.

Контролінг стратегічного ризику в банку є невіддільним компонентом УБР, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку та адаптивності банку в умовах мінливого бізнес-середовища [67]. Він базується на систематичній оцінці життєздатності бізнес-моделі банку, яка характеризує її стійкість до макроекономічних змін та потенційних шоків [67]. Зокрема, щорічно проводиться всебічний аналіз бізнес-моделі для визначення її вразливих місць, а також оцінюється залежність банку від окремих бізнес-ліній чи джерел доходу на основі результатів регуляторного процесу SREP, стрес-тестування стратегічного плану та аналізу рівня диверсифікації доходів банку. Крім того, банк щоквартально здійснює моніторинг індикаторів раннього реагування, щоб своєчасно виявити зміни ринкової позиції банку чи ознаки погіршення ефективності його діяльності. Ці індикатори включають аналіз частки банку на ринку кредитів та депозитів порівняно з іншими банками, оцінку виконання ключових показників ефективності, а також аналіз конкурентоспроможності в межах порівняльної групи банків.

На основі використання охарактеризованого вище інструментарію формується комплекс заходів, що забезпечують своєчасне реагування на можливі ризики, пов'язані з довгостроковою ефективністю та стійкістю, коригуються стратегії розвитку, бізнес-плани та інші стратегічні документи банку.

Контролінг репутаційного ризику спрямований на запобігання можливим втратам, що виникають унаслідок негативного сприйняття банку його

стейхолдерами (клієнти, контрагенти, акціонери та регулятори). За підходом банку він структурується на первинний, тобто незалежний, і вторинний, який виникає внаслідок реалізації інших видів ризику (операційного, кредитного, ризику ліквідності тощо) [67].

Контролінг первинного репутаційного ризику базується на моніторингу індикаторів репутації (IP), які характеризують сприйняття банку у зовнішніх джерелах, зокрема у медіа та соціальних мережах. Він охоплює різні групи стейхолдерів, що дозволяє оперативно виявляти потенційні репутаційні загрози та швидко реагувати на негативні тенденції. Для контролінгу вторинного репутаційного ризику, що виникає внаслідок внутрішніх причин, банк постійно відслідковує ключові індикатори ризику (KIP), пов'язані з ним.

Якщо рівень IP або KIP перевищує встановлені сигнальні чи критичні рівні, банк уживає заходів для зниження репутаційного ризику. У випадку ідентифікації критичних подій контролінгом активується процес управління в кризових ситуаціях, що передбачає швидку реакцію для зменшення негативного впливу на репутацію.

Отже, контролінг репутаційного ризику забезпечує систематичний підхід до впливу на фактори, які можуть вплинути на сприйняття банку стейхолдерами.

2.3 Аналіз ключових ризиків АТ «ОТП БАНК»

Ефективність УБР в цілому та роль контролінгової компоненти зокрема доцільно визначити, здійснивши оцінку рівня ключових ризиків діяльності АТ «ОТП БАНК».

За результатами аналізу ризиків банківської системи та політики банку, ми визначили, що ключовим є кредитний ризик, який генерується компонентами активів, представлених на рисунку 2.8.

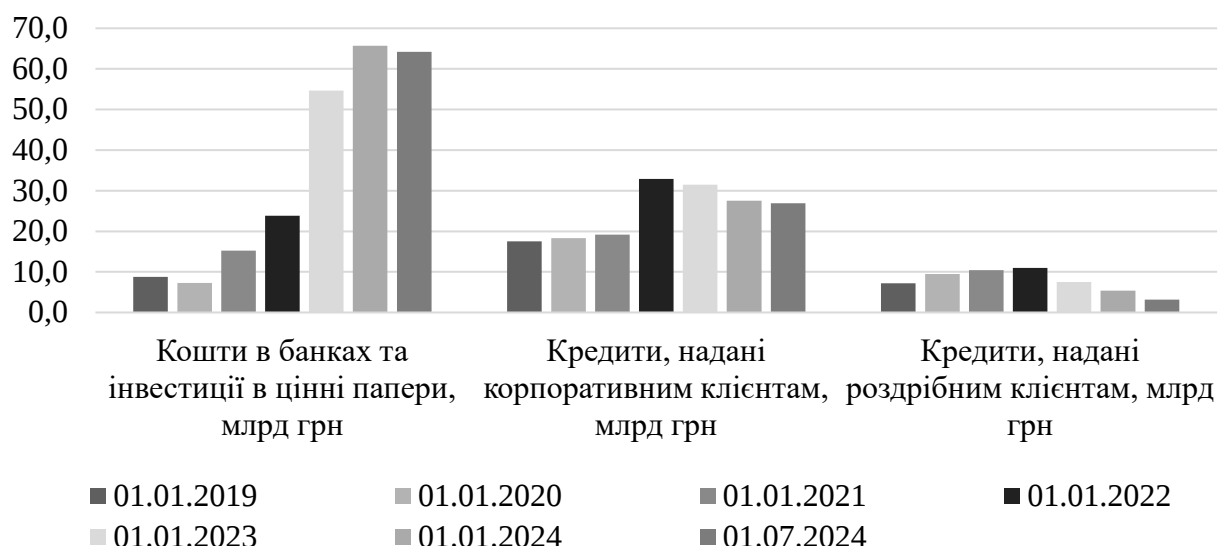


Рис. 2.8 Динаміка компонентів активів АТ «ОТП БАНК», які генерують кредитний ризик, з 01.01.2019 по 01.07.2024 рр., млрд грн

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 65-67]

Наведені дані вказують на стабільні тенденції у динаміці та структурі активів банку, що формують кредитний ризик.

Протягом 2019-2024 років спостерігається суттєве збільшення обсягу коштів, розміщених у банках, та інвестицій у цінні папери, емітентами яких є центральні органи влади України та країни G7. Обсяг цих активів зріс з 8,8 млрд грн на початку 2019 року до 64,2 млрд грн станом на середину 2024 року, що становить 68 % усіх активів, які генерують кредитний ризик. Це зростання відображає стратегічний підхід банку до формування високоякісного та ліквідного портфеля активів.

Другим ключовим компонентом активів, що генерують кредитний ризик, є корпоративний кредитний портфель. Обсяги кредитів, наданих корпоративним позичальникам, за період аналізу спочатку зростали (до 32,9 млрд грн на початок 2022 року), після чого відбулося поступове зниження (до 26,9 млрд грн на середину 2024 року). Попри ці абсолютні зміни, частка корпоративного кредитного портфеля в активах, що генерують кредитний ризик, постійно скорочувалась і в цілому за період аналізу зменшилась з 52,24 % до 28,54 %. Це

є результатом консервативного підходу банку до надання нових кредитів в умовах підвищеної невизначеності та реструктуризації наявних боргів.

Корпоративний кредитний портфель банку характеризується високим рівнем диверсифікації, з оптимальним рівнем концентрації на одного контрагента та групи взаємопов'язаних контрагентів. На кінець 2023 року заборгованість 20 найбільших груп взаємопов'язаних контрагентів становила 35 % корпоративного портфеля, що відповідає рекомендаціям НБУ [67].

Крім того, корпоративний кредитний портфель АТ «ОТП БАНК» має достатню галузеву диверсифікацію, що знижує вплив специфічних галузевих ризиків та підвищує його стійкість до потенційних економічних коливань, що проілюстровано на рисунку 2.9.

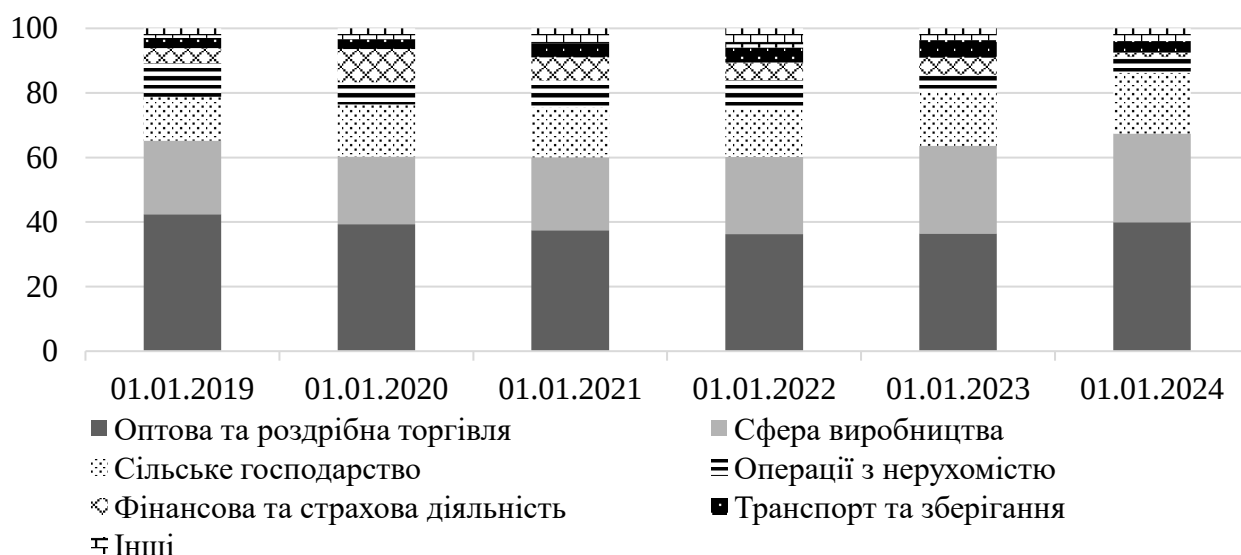


Рис. 2.9. Галузева структура корпоративного кредитного портфеля АТ «ОТП БАНК» з 01.01.2019 по 01.07.2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за матеріалами [65-67]

Наведені дані свідчать, що в кредитному портфелі домінують кредити, надані підприємствам торгівлі (39,9 % станом на 01.01.2024). Це позитивно впливає на якість та рівень ризику кредитного портфеля, оскільки ця галузь «адаптувалась до умов діяльності в умовах воєнного стану та виступила локомотивом економічного зростання у 2023 році» [67]. Частка кредитів, наданих

у виробничий сектор, залишалася стабільною на рівні близько 21-23 % до 2022 року. З 2022 року вона зросла до 27,1 % у 2023 році та до 27,5 % у 2024 році, що свідчить про активізацію банку в кредитуванні виробничих підприємств. Частка кредитів сільськогосподарському сектору також демонструє тенденцію до зростання: з 13,6 % у 2019 році до 18,8 % у 2024 році. Ця динаміка зумовлена покращенням умов діяльності аграрних підприємств та відповідну зміну стратегії банку щодо їх кредитної підтримки.

Частка валютної заборгованості у корпоративному портфелі за період аналізу була стабільною на рівні біля 40 % [67], що перевищує рекомендований НБУ рівень (30 %), та може призвести до реалізації непрямого валютного ризику через зниження здатності позичальників обслуговувати ці борги.

Аналіз кредитного портфеля корпоративних позичальників АТ «ОТП БАНК» за якістю проведено на основі даних додатку Б та таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура корпоративного кредитного портфеля АТ «ОТП БАНК» за рівнем якості з 01.01.2019 по 01.07.2024 рр., %

	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.07. 2024	Відхилення за період аналізу
1-3 клас	41,76	46,85	41,53	48,42	39,36	43,75	54,88	13,12
4-6 клас	34,76	29,16	40,35	35,77	39,46	29,70	23,63	-11,13
7-9 клас	7,15	13,23	9,69	11,81	7,04	6,73	5,76	-1,39
10 клас	16,33	10,75	8,43	4,00	14,14	19,82	15,73	-0,60

Джерело: розраховано автором за матеріалами [68]

Структура корпоративного кредитного портфеля АТ «ОТП БАНК» за класами ризику свідчить про покращення профілю ризику внаслідок зростання частки позичальників з найнижчим рівнем ризику (класи 1–3), значного скорочення середньоризикових кредитів (класи 4–6) і несуттєвого зменшення частки високоризикових кредитів (класи 7–9). Зростання частки кредитів найвищого ризику (клас 10) у 2022 та 2023 роках свідчить про чутливість корпоративного кредитного портфеля до впливу макроекономічних ризиків, визначає необхідність посилення контролінгових процедур над проблемними

кредитами та впровадження додаткових заходів для мінімізації кредитного ризику в сучасних умовах операційного середовища.

Протягом періоду аналізу спостерігається стійка тенденція до зниження обсягів кредитування роздрібних клієнтів (до 3,2 млрд грн у липні 2024 року). Внаслідок цього частка роздрібних кредитів у загальному портфелі активів, що генерують кредитний ризик, скоротилася з 21,49 % до 3,37 %. Ці зміни зумовлені як скороченням обсягів нових кредитів, так і погашенням наявної заборгованості клієнтами у рамках узгоджених графіків реструктуризації, а також продажем проблемної заборгованості колекторським компаніям після завершення всіх можливих процедур щодо відшкодування та врегулювання з боку банку.

Кредитний портфель фізичних осіб характеризується високою концентрацією у сегментах з низьким та високим рівнем ризику, що свідчить про відмінності у профілях позичальників (табл. Б.2). Позитивною є динаміка зростання частки кредитів, наданих позичальникам 1го класу, з 51 % до 71 % та зменшення частки кредитів позичальників 5го класу з 48 % до 26 %. З огляду на те, що частка кредитного портфеля фізичних осіб у загальному обсязі активів, які генерують кредитний ризик, є незначною, його якісна структура не чинить суттєвого негативного впливу на стійкість та конкурентоспроможність АТ «ОТП БАНК».

Контрольованість параметрів кредитного ризику банку підтверджується позитивними трендами у значеннях економічних нормативів кредитного ризику, встановлених НБУ (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка нормативів кредитного ризику АТ «ОТП БАНК» за період з
01.01.2019 по 01.07.2024, %

Назва нормативу	Станом на 01.01:						01.07.2024
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
H7 (≤ 25 %)	15,18	17,13	11,63	11,76	8,42	9,71	11,69
H8 (≤ 8 -кратного розміру РК)	15,18	29,28	11,63	21,73	13,60	0,00	11,69
H9 (≤ 25 %)	15,22	17,39	7,86	9,97	13,60	0,16	0,61

Джерело: складено автором за матеріалами [63]

Проблемна заборгованість банку достатньо забезпечена відрахуваннями до резервів на покриття кредитних ризиків, що не створює додаткового навантаження на регулятивний капітал банку в середньостроковій перспективі.

До складу ключових фінансових ризиків належить валютний ризик, рівень якого проаналізуємо на основі даних таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка валютної позиції АТ «ОТП БАНК» за період
з 01.01.2019 по 01.07.2024 рр.

Параметр	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024
Балансова валютна позиція, тис. грн						
Долари США	4639,02	94,95	484,74	4605,57	-10485,79	-4968,56
Євро	-359,69	18,79	-272,00	-4443,95	6453,92	1665,32
Інші валюти	6,48	46,77	18,33	1,22	-6,02	-305,40
Позабалансова валютна позиція (похідні фінансові інструменти), тис. грн						
Долари США	-665,512	67,783	-563,026	-4596,668	10534,373	4991,92
Євро	364,713			4486,869	-8783,451	-4214,678
Інші валюти		-28,757				
Чиста валютна позиція, тис. грн						
Долари США	-196,152	162,736	-78,286	8,906	48,579	23,357
Євро	5,02	18,792	-272	42,921	-2329,531	-2549,355
Інші валюти	6,481	18,011	18,334	1,219	-6,015	-305,404
Ліміти валютної позиції, %						
Л13-1 ($\leq 5\%$)	0,1369	1,0444	1,0288	0,0987	0,2901	1,7921
Л13-2 ($\leq 10\%$)	4,1224	0,0042	0,0110	0,0743	1,1369	2,2318

Джерело: складено автором за матеріалами [65-67]

Протягом 2018-2021 рр. банк мав довгу балансову позицію у доларах США, що було сприятливим у разі зростання курсу валюти.

Протягом 2018-2020 рр. балансова валютна позиція в євро була незначною за розміром та не мала суттєвого впливу на ризик-профіль банку. У 2021 році валютна позиція банку зросла до – 4,444 млн грн, що могло призвести до збитків у разі зростання курсу валюти, але вона була хеджована деривативами на суму 4,487 млн грн, що сформувало чисту довгу валютну позицію в розмірі 42,921 тис. грн, сприятливу в умовах зростання курсів валют.

Відповідно до політики АТ «ОТП БАНК» на період воєнного стану запроваджено нульову толерантність до валютного ризику, та встановлено максимальний ліміт валютної позиції ± 10 млн доларів США, що спонукало банк уникати відкритих валютних позицій у банківській книзі.

Починаючи з 2022 року балансова валютна позиція у доларах США трансформована в коротку і склала – 10,486 млн грн, що вказує на можливі втрати у випадку підвищення курсу долара. У 2023 році балансова коротка позиція знижується до – 4,969 млн грн, що вказує на зменшення чутливості балансових позицій до валютного ризику.

У 2022 році довга позиція в євро в розмірі 6,454 млн грн спричиняла потенційні втрати у разі зниження курсу. За результатами 2023 року сформована довга балансова позиція в євро, яка зменшилася до 1,665 млн грн, що свідчить про зниження ризику у разі коливань курсу євро.

Протягом 2022 та 2023 року розмір чистої валютної позиції формувалася операціями казначейства в торговій книзі в межах лімітів, визначених НБУ [67]. У 2022-2023 роках довга відкрита позиція у похідних інструментів дозволила компенсувати коротку позицію в доларах США та забезпечила її трансформацію в чисту довгу позицію, для якої сприятливим є підвищення курсу валюти. У 2022 році балансова позиція в євро була хеджована деривативами на суму – 8,784 млн грн, що в результаті сформувало чисту коротку позицію в розмірі 2,329 млн грн, сприятливу в умовах зниження курсів валют. У 2023 році балансова позиція в євро була захеджована деривативами в розмірі - 4,215 млн грн, результатом чого стало її трансформація в чисту валютну позицію в розмірі 2,549 млн грн.

Контрольованість рівня валютного ризику підтверджується відсутністю значного впливу зміни курсів валют на прибуток та капітал (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз чутливості фінансового результату та капіталу АТ «ОТП БАНК» до валютного ризику за період з 01.01.2019 по 01.07.2024 рр., тис. грн

Валюта	Станом на 01.01					
	2019	2020	2021	2023	2023	2024
Вплив зростання курсів валют на прибуток та капітал банку на 10%						
Долари США	(16,084)	13,444	(6,419)	730	3,983	1,168
Євро	412	1,541	(22)	3,520	(191,022)	(126,139)
Вплив зниження курсів валют на 10% на прибуток та капітал банку						
Долар США	16,084	-13,444	6,419	-730	-3,983	-1,168
Євро	-412	-1,541	22	-3,520	191,022	126,139

Джерело: складено автором за матеріалами [65-67]

Аналіз валютного ризику АТ «ОТП БАНК» за 2018–2023 роки свідчить про ефективний контроль його рівня шляхом збалансованого управління позиціями у ключових валютах та використання хеджування похідними фінансовими інструментами. Завдяки політиці нульової толерантності до валютного ризику на період воєнного стану та лімітам на відкриті валютні позиції, встановленим НБУ, банк мінімізував можливі збитки від змін валютного курсу. Чутливість до валютного ризику залишається низькою, про що свідчать незначні коливання у фінансових результатах та капіталі банку при зміні валютних курсів на 10 % за період дослідження.

Банк наражається на процентний ризик, аналіз якого проведемо на основі даних рисунку 2.10.

На кінець 2019 року вплив зміни процентних ставок на процентну маржу за горизонтом одного року становив 211 млн грн, що еквівалентно 6,3 % очікуваного чистого процентного доходу, за умови паралельного шоку кривої процентних ставок на 1000 базисних пунктів для гривні та 200 базисних пунктів для іноземних валют. Максимальна зміна економічної вартості капіталу досягла 404 млн грн, або 5,9 % регулятивного капіталу, під впливом шоку на короткострокові ставки (до 6 місяців) для гривні та паралельного зсуву кривої для іноземних валют.

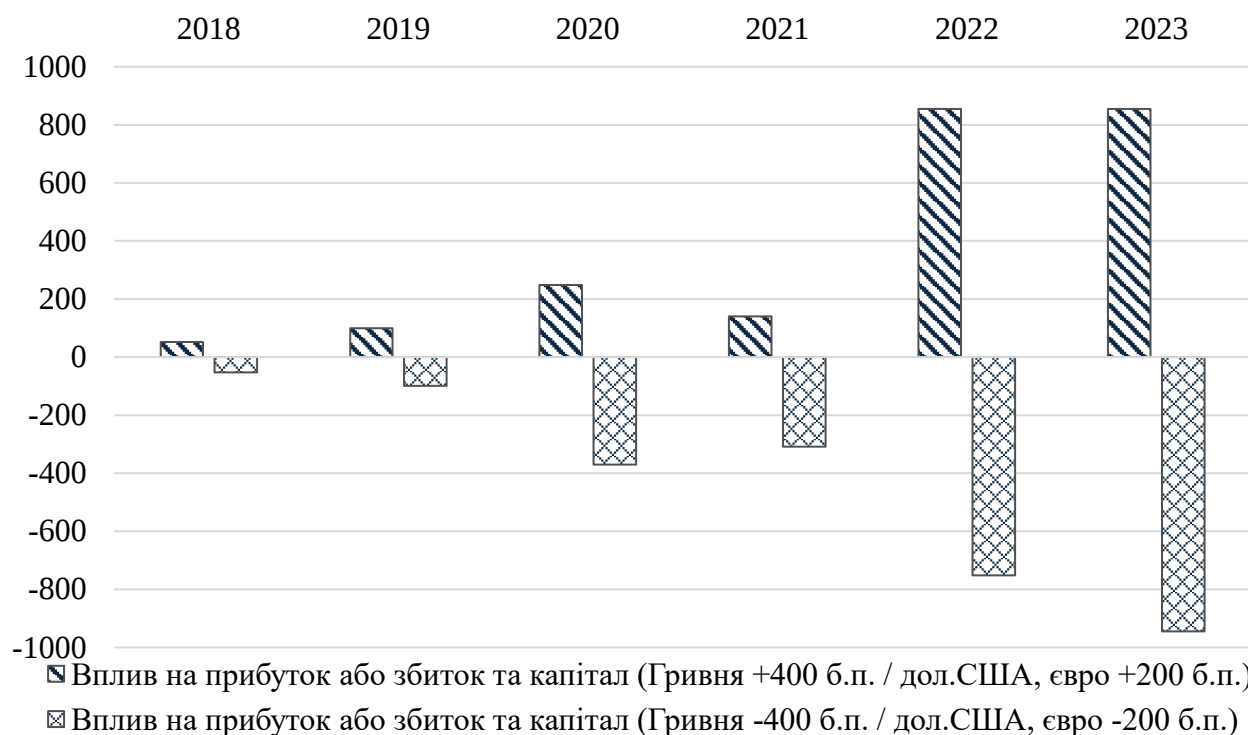


Рис. 2.10. Динаміка чутливості чистого процентного доходу до зміни процентних ставок АТ «ОТП БАНК» за 2018-2023 рр., млн грн.

Джерело: складено автором за матеріалами [65-67]

На кінець 2020 року вплив зміни ставок на чистий процентний дохід на річному горизонті досяг -370,4 млн грн, що складає 10,7 % планового чистого процентного доходу, при умові паралельного зсуву ставки вниз на 400 базисних пунктів для гривні та 200 базисних пунктів для іноземних валют. Максимальна зміна економічної вартості капіталу під впливом паралельного зсуву кривої вгору досягла 635 млн грн (7,4 % регулятивного капіталу).

На кінець 2021 року вплив зміни ставок на чистий процентний дохід склав 142,4 млн грн, або 3,4 % від планового чистого доходу, при зростанні ставок для строків до 6 місяців і одночасному зниженні ставок на інших строках для гривні та зниженні ставок для іноземних валют. Максимальний вплив на економічну вартість капіталу сягнув 1068,4 млн грн (10,3 % регулятивного капіталу) через паралельний зсув ставки вгору для всіх валют.

На кінець 2022 року вплив на чистий процентний дохід значно зріс і досяг 751,2 млн грн (12,4 % планового доходу), в умовах шоку падіння ставок на

400 базисних пунктів для гривні та 200 базисних пунктів для іноземних валют на тлі зростання інфляції та жорсткості монетарної політики. Максимальна зміна економічної вартості капіталу склала 563,4 млн грн (4,9 % регулятивного капіталу) внаслідок паралельного зсуву ставки вгору для всіх валют, крім долара США, де ефект максимальний при згладженій кривій.

На кінець 2023 року вплив зміни ставок на чистий процентний дохід зріс до 944,5 млн грн (12,5 % від планового доходу) при шоківому зниженні ставок для гривні та іноземних валют. Максимальна зміна економічної вартості капіталу становила 843,3 млн грн (5,9 % регулятивного капіталу) при паралельному зсуві ставок вгору для всіх валют.

Наведені дані за період з 2018 по 2023 роки свідчать про зростання чутливості банку до змін процентних ставок як результат впливу військових дій, макроекономічної нестабільності та змін у монетарній політиці. Це потребує додаткових заходів з управління та підвищеної уваги до структури балансу, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки від коливань процентних ставок.

В умовах нестабільного операційного середовища особливої уваги потребує ризик ліквідності, аналіз якого проведемо на основі даних рисунку 2.11.

Протягом 2019–2023 років спостерігається загальне покращення ліквідної позиції АТ «ОТП БАНК», особливо в середньо- та довгострокових інтервалах, що свідчить про ефективне управління ліквідністю для забезпечення здатності виконання зобов'язань на тривалому горизонті. Так, в інтервалі від 1 до 3 місяців ліквідна позиція залишалася стабільно позитивною, зростаючи від 4024,96 тис. грн у 2019 році до 4759,8 тис. грн у 2023 році. В інтервалі від 3 місяців до 1 року позитивний розрив ліквідності досягав максимального значення в 2020 та 2021 роках на рівні 13059,7 тис. грн, зменшуючись до 9886,2 тис. грн у 2023 році. У довгостроковому інтервалі від 1 до 5 років розрив ліквідності також показує зростання, досягнувши 8449,8 тис. грн у 2023 році, що свідчить про посилення ліквідної стійкості банку.

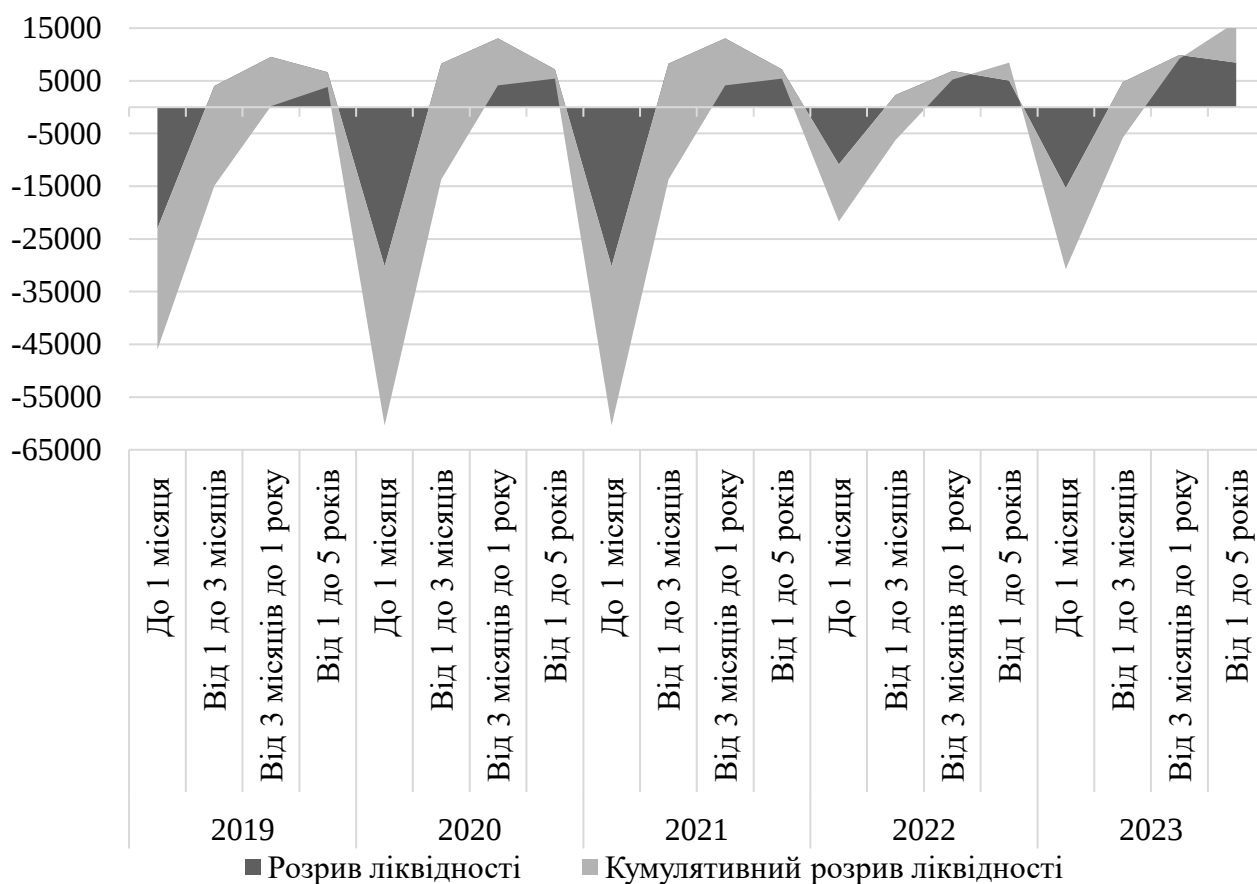


Рис. 2.11 Динаміка розривів ліквідності АТ «ОТП БАНК» за 2018-2023 рр., млн грн.

Джерело: складено автором за матеріалами [65-67]

Однак на короткостроковому інтервалі до 1 місяця банк має від’ємні значення розриву ліквідності, що вказує на дефіцит ліквідних активів для покриття зобов’язань цієї строковості. Найбільший дефіцит був зафіксований у 2020 та 2021 роках на рівні -30194 тис. грн. У 2022 році дефіцит на цьому часовому проміжку зменшився до -10848,2 тис. грн, а в 2023 році зріс до -15356,7 тис. грн, що, хоча й свідчить про деяке покращення порівняно з 2020–2021 роками, усе ж вказує на необхідність подальших заходів для стабілізації короткострокової ліквідності.

Попри наявні негативні тренди в короткострокових розривах ліквідності здатність банку виконувати свої зобов’язання підтверджується значеннями нормативів ліквідності, зміна яких за період аналізу представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка економічних нормативів ліквідності АТ «ОТП БАНК» за період з
01.01.2018 по 01.07.2024

Назва нормативу	Станом на 01.01:						01.07. 2024
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
H4 ($\geq 20\%$)*	53,78	...	...	...	...	...	...
H5 ($\geq 40\%$)*	51,58	...	...	...	...	...	...
H6 ($\geq 60\%$)*	92,85	104,54	99,32	97,99	...	...	...
LCR _{BV} ($\geq 100\%$)*	...	175,07	201,93	156,9780	258,4908	257,8735	395,8613
LCR _{iv} ($\geq 100\%$)*	...	147,26	229,39	177,6837	246,9241	302,1892	201,7995
NSFR ($\geq 100\%$)*	...	...	...	131,9054	171,1896	237,2654	220,9345

Джерело: складено автором за матеріалами [63]

Дані, наведені в таблиці 2.11, свідчать про достатній рівень ліквідності банку. LCR_{BV} показує значне зростання з 175,07 % у 2020 році до 395,86 % у 2024 році, значно перевищуючи мінімальний норматив у 100 %. Це свідчить про здатність банку покривати короткострокові зобов'язання. LCR_{iv} також демонструє стабільно високі показники, хоча в 2024 році спостерігається зниження до 201,8 % порівняно з 302,19 % у 2023 році. NSFR також перевищує мінімальний рівень у 100% і становить 220,93% у 2024 році, що свідчить про стабільне фінансування банку на довгостроковий період.

Враховуючи поступові зміни в розрахунку складових високоліквідних активів як компонента LCR, банк продовжує процес збільшення інвестицій у боргові зобов'язання країн групи G-7. Портфель депозитів банку залишається доволі диверсифікованим, частка 10 найбільших вкладників (груп пов'язаних вкладників) банку не перевищує 15 % в гривні, з концентрацією нижче 25 % за залишками коштів клієнтів в іноземних валютах.

Зважаючи на зазначене, вважаємо, що ризик ліквідності банку є контрольованим.

На поточному етапі функціонування банку значний вплив на його стійкість має рівень операційного ризику.

У 2019 році основну частину операційного ризику банку становило зовнішнє шахрайство, втрати від якого сягнули 16,5 млн грн. Наступною

значущою категорією ризику, пов'язані з клієнтськими операціями та дотриманням регуляторних вимог, зі втратами 7,2 млн грн. Інші категорії мали незначний вплив на рівень операційного ризику у 2019 році.

У 2020 році структура операційного ризику змінилася: найбільші втрати припали на категорію «Катастрофи та публічна безпека» з показником 14,7 млн грн, що свідчить про підвищені загрози, пов'язані з несприятливими зовнішніми умовами. Другу позицію за обсягом втрат зайняло «Зовнішнє шахрайство» (12,9 млн грн), підтверджуючи високу актуальність зовнішніх шахрайських дій. Категорія «Виконання, надання послуг та управління процесами» спричинила втрати у 8 млн грн, вказуючи на внутрішні ризики, пов'язані з управлінням процесами. Інші категорії залишались на низькому рівні.

У 2021 році загальний рівень втрат від подій операційного ризику становив близько 38 млн грн, проте структура втрат значно змінилася: понад 80 % становили збитки від зовнішнього шахрайства, пов'язаного з кредитними зобов'язаннями та операціями з картками, здебільшого через використання шахраями елементів соціальної інженерії.

В умовах воєнних дій банку вдалося забезпечити контрольований рівень операційного ризику, попри втрати майна, що за підсумками річної звітності склали 2,475 млн грн у 2022 році та 4,785 млн грн у 2023 році через пошкодження нерухомості та офісного обладнання.

Чистий ефект втрат від подій операційного ризику у 2022 році зріс до 2,3 млрд грн, з яких майже 99 % були наслідком військових дій, а саме кредитного ризику, що виник через операційний ризик, пов'язаний із відрахуваннями до резервів на покриття кредитних ризиків по активах, за якими зафіксовано пошкодження майна позичальників або втрату контролю над цим майном на тимчасово окупованих територіях.

У 2023 році кількість нових подій операційного ризику, пов'язаних з воєнною агресією, була мінімальною, а основна увага приділялась переоцінці фінансових втрат за раніше ідентифікованими подіями. Понад 60 % втрат, пов'язаних із подіями операційного ризику, не обумовлених військовими діями,

припадали на роздрібний бізнес, при цьому 80 % з них були наслідком зовнішніх шахрайських дій, спрямованих на кошти клієнтів банку з використанням методів соціальної інженерії.

Аналіз ризику прибутковості проведемо на основі даних рисунку 2.12.

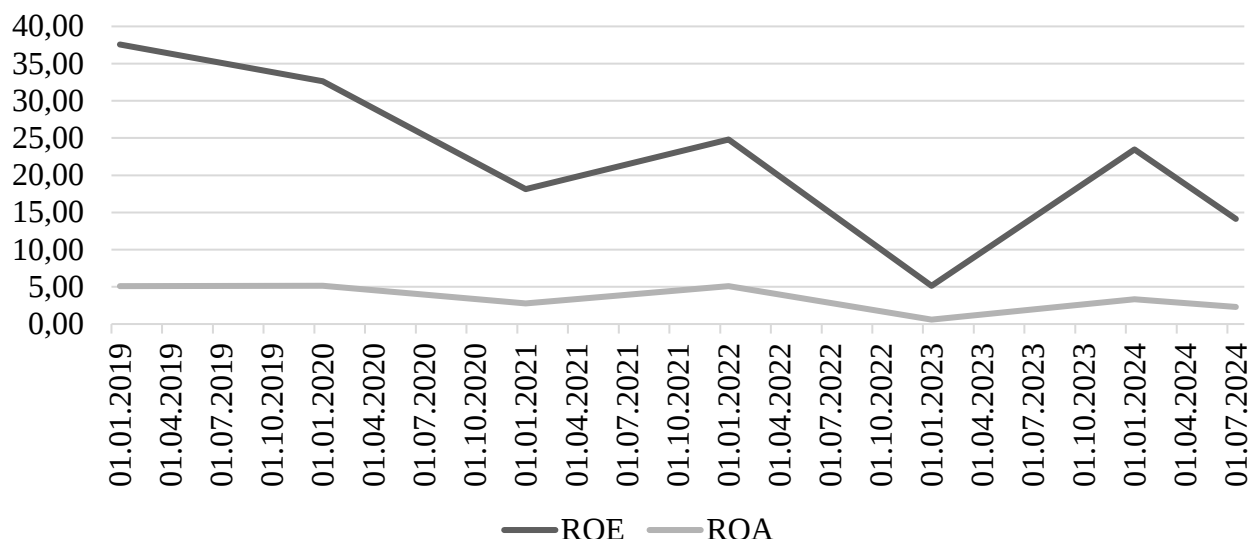


Рис. 2.12 Динаміка показників прибутковості АТ «ОТП БАНК», %, за період з 01.01.2019 по 01.07.2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 65-67]

Загальна динаміка показників ROE та ROA свідчить про нестабільність прибутковості банку протягом досліджуваного періоду, що є результатом сукупності зовнішніх кризових факторів, зокрема впливу повномасштабної війни, розпочатої Росією у 2022 році.

Воєнні дії призвели до значних фінансових втрат, необхідності збільшення резервів на покриття ризиків та втрат активів. Зазначені тренди показників свідчать про необхідність удосконалення стратегічного управління банком для забезпечення стійкої рентабельності в умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх ризиків.

Результати проведеного дослідження свідчать, що банк достатньою мірою забезпечений його капіталом.

Це підтверджується виконанням всіх нормативів капіталу, динаміка яких за період аналізу наведена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка економічних нормативів капіталу АТ «ОТП БАНК» за період з
01.01.2018 по 01.07.2024 рр.

Назва нормативу	Станом на 01.01:						01.07. 2024
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Ризик капіталу							
Н1, млн грн	4 963 448	6 819 765	8 619 212	10410372	11452081	14 189 431	14504767
Н2 (≥10 %)	19,64	23,54	25,40	19,87	27,75	36,61	29,98
Н3 (≥7%)	...	17,12	20,84	13,62	17,60	18,49	15,13

Джерело: складено автором за матеріалами [41]

Відповідно до наведених даних норматив Н1 стабільно зростає протягом періоду аналізу, збільшившись з 4,963 млн грн у 2019 році до 14,505 млн грн станом на липень 2024 року. Це свідчить про зростання капіталізації банку та його здатність абсорбувати ризики в умовах невизначеного операційного середовища. Норматив Н2 протягом періоду дослідження коливається в межах від 19,64 % до 36,61 % і значно перевищує мінімальний норматив, досягаючи піка у 2023 році (36,61 %). Це вказує на високу стійкість банку та здатність підтримувати достатню капітальну базу для покриття ризиків. Норматив Н3 також перевищує мінімальний рівень у 7 %, досягаючи пікових значень у 2023 році (18,49 %). Однак у 2024 році цей показник знижується до 15,13 %, що може свідчити про зростання навантаження на капітал для покриття ризиків, та запровадження відповідних превентивних антикризових заходів.

Достатність капіталу банку підтверджують результати оцінювання стійкості, проведеного НБУ (табл. 2.13).

На основі даних щодо оцінки стійкості «ОТП БАНК» можна зробити висновок, що впродовж трьох років прогнозується значне зростання як основного, так і регулятивного капіталу. У третьому році прогнозу основний капітал зросте до 25203 млн грн, а регулятивний капітал – до 25064 млн грн.

Таблиця 2.13

Результати оцінки стійкості АТ «ОТП БАНК» (порівняння з 2021 роком)

Показник	Оцінка стійкості 2023 року				Стрес-тестування 2021 року							
	ОК, млн грн	РК, млн грн	H2, %	H3,%	ОК, млн грн	РК, млн грн	H2,%	H3,%	ОК, млн грн	РК, млн грн	H2,%	H3, %
Дані на 01.04.23	7234	12315	32,5	19,1	7 067	8 621	25,4	20,8	7067	8 621	25,4	20,8
AQR на 01.04.23	7234	12315	32,5	19,1	7 067	8 616	25,4	20,8	7067	8 616	25,4	20,8
Рік прогнозу	За базовим макроекономічним сценарієм								За несприятливим макроекономічним сценарієм (стрес-тестування 2021 року)			
1-й	17946	17807	45,2	45,5	9 371	9 232	22,6	22,9	7385	7 246	17,6	18,0
2-й	22160	22021	55,9	56,3	11 266	11 127	24,6	24,9	7704	7 565	16,9	17,2
3-й	25203	25064	64,1	64,4	12 887	12 748	28,2	28,5	8550	8 411	18,5	18,8

Джерело: [61]

Нормативи адекватності капіталу також демонструють позитивну динаміку, досягаючи у третьому році 64,1 % (H2) та 64,4 % (H3), що свідчить про підвищену стійкість банку за умови сприятливих економічних умов.

За даними річної звітності банк «опинився серед лідерів за показником достатності капіталу, що, як очікується, дозволить йому відповідати новим вимогам до визначення капіталу згідно з вимогами ЄС, а також певним буферам капіталу, якщо НБУ прийме відповідне рішення впродовж 2024 року» [67].

Аналіз показує, що «ОТП БАНК» має достатній запас капіталу для покриття ризиків та забезпечення стабільної діяльності як за сприятливих, так і за несприятливих умов. Позитивна динаміка капіталізації за базовим сценарієм свідчить про потенціал банку до зростання стійкості,

Аналіз показує, що АТ «ОТП БАНК» забезпечує достатній рівень капіталу, підтримує високі показники ліквідності та ефективно управляє кредитним і інвестиційним ризиками. Тренди показників ліквідності та капіталу свідчать про адаптивність банку до зовнішніх факторів та змін на ринку. Валютний ризик знаходиться в межах допустимих норм, що свідчить про низький рівень вразливості до волатильності валютного ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

Аналіз макроекономічного ризику виявив значні коливання у період з грудня 2020 до червня 2024 року, зокрема, різке зростання у червні 2022 року внаслідок повномасштабної війни, що свідчить про підвищену нестабільність економічного середовища. Надалі макроекономічний ризик залишався на високому рівні, що підкреслює важливість його включення до периметра контролінгу з метою забезпечення стабільності банківської системи в умовах значних зовнішніх шоків.

Кредитний ризик є найбільш чутливим до зовнішніх факторів, особливо в корпоративному секторі, де він зріс до рівня 8 у 2022 році через вплив війни. Поступове зниження ризику до рівня 5 у 2024 році свідчить про стабілізацію економічних умов та покращення кредитоспроможності позичальників. Кредитний ризик домогосподарств залишався відносно стабільним, що вказує на ефективність стратегій управління цим ризиком у банківській системі.

Аналіз валютного ризику свідчить про його відносну стабільність з одиничним підвищенням до 7 у червні 2022 року через девальваційні очікування, спричинені економічною невизначеністю. Подальше повернення ризику до рівня 4 свідчить про ефективні заходи банків щодо зниження доларизації та контрольованої валютної позиції, що знижує вразливість до валютних коливань.

Ризик ліквідності у банківській системі України залишається на стабільному рівні, коливаючись між 3 і 4 за період аналізу, що свідчить про стійкість ліквідності попри зовнішні загрози. Значні буфери ліквідності дозволяють забезпечувати безперебійне виконання зобов'язань перед клієнтами.

Прибутковість банків демонструє значні коливання, зокрема різке зниження у 2022 році під впливом війни, проте подальше зростання показників ROA та ROE свідчить про адаптивність банків до економічних змін та стабілізацію рівня ризику прибутковості.

Ризик капіталу в банківській системі України поступово зростає, що є результатом зростання потреби у власних коштах для покриття ризиків у нестабільному середовищі.

В АТ «ОТП БАНК» сформована ефективна система управління ризиками, що відповідає нормативним вимогам, політиці материнського банку та враховує особливості його функціонування на поточному етапі розвитку банківської системи України.

Контролінг кредитного ризику в АТ «ОТП БАНК» забезпечує мінімізацію втрат через постійний моніторинг кредитоспроможності позичальників та дотримання лімітів ризику. Стратегічний рівень контролінгу включає відстеження дотримання апетиту до ризику, відповідність діяльності постулатам кредитної політики та встановленим портфельним лімітам. Оперативний рівень зосереджений на контролі індивідуальних лімітів та аналізі стану контрагентів для ідентифікації проблемної заборгованості та раннього реагування на неї. Банк використовує моделі рейтингування, стрес-тестування та валідацію моделей для своєчасного реагування на зміну рівня кредитного ризику.

Контролінг валютного ризику спрямований на забезпечення прибутковості за умови дотримання регуляторних вимог і зниження потенційних збитків від коливань курсів валют. Стратегічний контролінг включає спостереження за рівнем апетиту до валютного ризику, моніторингу позиційних лімітів, лімітів VaR, Stressed VaR і ES. Оперативний контролінг дозволяє швидко реагувати на валютні зміни через використання лімітів Stop-loss.

Контролінг ризику ліквідності має на меті підтримання здатності банку вчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати фінансування активів. Стратегічний контролінг зосереджується на дотриманні апетиту до ліквідності, програм фінансування та своєчасній активації планів на випадок кризових ситуацій. Оперативний рівень включає контролінг виконання нормативів ліквідності та моніторинг планового рівня ліквідних активів для покриття потреб у ліквідності. Стрес-тестування та прогнозування руху коштів на рахунках

клієнтів дозволяють забезпечити перспективну складу в контролінгу ризику ліквідності.

Контролінг процентного ризику фокусується на мінімізації впливу коливань процентних ставок на чистий процентний дохід і економічну вартість капіталу. Стратегічний контролінг полягає у відстеженні ризик-апетиту до процентного ризику та встановленні лімітів для мінімізації негативних наслідків. Оперативний контролінг включає регулярний контроль відхилень від лімітів і аналіз чутливості доходу до змін ринкових ставок. Стрес-тестування допомагає банку оцінювати потенційний вплив ринкових умов на фінансові результати.

Контролінг операційного ризику спрямований на мінімізацію втрат від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як збої в процесах, людські помилки або шахрайство. Стратегічний контролінг охоплює дотримання цільового рівня ризик-апетиту та допустимих показників втрат, своєчасну активацію планів безперервності діяльності. Оперативний контролінг здійснюється через моніторинг індикаторів ризику, регулярний збір інформації про операційні події та самооцінку контролів для виявлення та запобігання загрозам.

Контролінг стратегічного ризику є ключовим елементом системи ризик-менеджменту, спрямованим на забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності банку в умовах динамічного бізнес-середовища. Контролінг цього ризику базується на регулярній оцінці життєздатності бізнес-моделі банку, яка включає аналіз її стійкості до макроекономічних шоків та інших зовнішніх факторів. Щорічне стрес-тестування та оцінка залежності від окремих бізнес-ліній дозволяють виявити вразливі місця та оптимізувати стратегії розвитку відповідно до поточних ринкових умов, що мінімізує стратегічний ризик.

Контролінг репутаційного ризику покликаний запобігти негативним наслідкам для банку, які можуть виникнути через несприятливе сприйняття його діяльності стейкхолдерами: клієнтами, акціонерами, регуляторами та суспільством в цілому. Репутаційний ризик є комплексним і може бути як первинним (виникає через зовнішні фактори), так і вторинним (залежить від реалізації інших ризиків, таких як операційний чи кредитний). Для управління

первинним репутаційним ризиком банк проводить моніторинг індикаторів репутації у зовнішніх джерелах, включаючи медіа та соціальні мережі, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранній стадії. Вторинний репутаційний ризик контролюється через ключові індикатори ризику і інтеграцію управління репутаційними ризиками у внутрішні процеси банку. У разі перевищення встановлених критичних рівнів індикаторів банк запроваджує заходи для зниження ризику, що дозволяє зберігати позитивний імідж і довіру стейкхолдерів навіть у кризових ситуаціях.

Таким чином, контролінг ризиків в АТ «ОТП БАНК» базується на інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, що забезпечує узгодженість ризиків із бізнес-цілями банку, ефективність управлінських рішень і стійкість банку до змін ринкових умов.

За результатами аналізу визначено, що АТ «ОТП БАНК» забезпечує належний рівень управління ключовими ризиками, зокрема кредитним, валютним, процентним, ліквідним та операційним. Попри виклики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та військовими діями, банк демонструє адаптивність до зовнішніх факторів, ефективно підтримуючи ліквідність та капіталізацію. Однак короткострокові дефіцити ліквідності та підвищена чутливість до процентного ризику потребують подальшого вдосконалення стратегій ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ НА ОСНОВІ АНАЛІТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ

3.1 Методичний підхід до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу

Актуальність розробки методичного підходу до побудови ARDL-моделі кредитного ризику та прогнозу недіючих кредитів для банківської системи України обумовлена сучасними викликами, з якими вона стикається. Банки в Україні перебувають під постійним тиском макроекономічних ризиків, зокрема внаслідок економічної нестабільності, викликаної війною, високими рівнями інфляції, коливаннями валютного курсу та зростанням кредитного ризику.

В умовах, коли фінансова стабільність банківської системи є критично важливою для економіки країни, контроль та управління кредитними ризиками набувають особливого значення. Проблема недіючих кредитів (NPL) залишається однією з найважливіших для банків, оскільки її зростання призводить до втрат та зниження достатності капіталу.

Зважаючи на це, вважаємо за доцільне розробити модель кредитного ризику та прогнозу недіючих кредитів (NPL) для цілей контролінгу з урахуванням комплексу макрофакторів.

Перший блок розробленого підходу передбачає:

- формування теоретичного концепту дослідження, включаючи відбір змінних та результативної ознаки;
- висування базових гіпотез щодо впливу макрофакторів, визначених як змінні, на рівень недіючих кредитів як результативну ознаку;
- формування функціональної форми моделі, та визначення виду моделі, що буде використана для формалізації взаємозв'язків макрофакторів та рівня недіючих кредитів.

У першому червоному кластері основними факторами є такі внутрішні параметри, як ефективність банків (bank efficiency), технічна ефективність (technical efficiency), управління ризиками (risk management) та аналіз даних (data envelopment analysis). Враховуючи, що низька ефективність банків може призводити до зростання недіючих кредитів, ці фактори мають суттєвий вплив на NPL.

Другий зелений кластер включає такі внутрішні фактори, як розмір банку (bank size), адекватність капіталу (capital adequacy ratio), ліквідність (liquidity) та рентабельність активів (return on assets). Ці показники визначають стійкість банків та здатність підтримувати необхідний рівень капіталу, що впливає на їх здатність управляти кредитним ризиком.

Третій синій кластер охоплює макроекономічні змінні, такі як економічні умови (macroeconomic variables), фінансову стабільність банківської системи (financial stability) та макроекономічні детермінанти (macroeconomic determinants). Макроекономічна стабільність безпосередньо впливає на платоспроможність позичальників, а, відповідно, і на рівень NPL. Під час економічних спадів зростає безробіття та знижується дохідність бізнесу, що призводить до зростання недіючих кредитів.

У четвертому оливковому кластері виділяються такі показники, як якість активів (asset quality), кредитний ризик (credit risk), прибутковість банку (bank profitability) та системний ризик (systemic risk). Ці показники демонструють, що управління якістю активів та кредитним ризиком є ключовими для зниження NPL. Прибутковість детермінує здатність банку покривати очікувані кредитні втрати, а високий системний ризик може підвищувати загрозу зростання недіючих кредитів у разі поширення кризових явищ через канали зараження.

П'ятий фіолетовий кластер безпосередньо пов'язаний з дослідженням, оскільки вивчає такі фактори, як валовий внутрішній продукт (gross domestic product), інфляція (inflation), процентні ставки (interest rates) та безробіття (unemployment). Ці фактори можуть призводити до зростання витрат

позичальників на обслуговування боргу, зниження рівня їх кредитоспроможності, що, своєю чергою, збільшує рівень недіючих кредитів.

Шостий блакитний кластер включає такі фактори, як ризик ліквідності (liquidity risk), макроекономіка (macroeconomics) та оцінка ризику (risk assessment). Ліквідність є ключовим фактором у визначенні спроможності банку підтримувати кредитний портфель та покривати можливі збитки.

У сьомому помаранчевому кластері виділені такі зовнішні фактори, як кредитне зростання (credit growth), економічне зростання (economic growth), та монетарна політика (monetary policy). Зростання обсягів кредитування без належної оцінки ризиків може сприяти збільшенню рівня недіючих кредитів. Монетарна політика, яка впливає на кредитні ставки, також є значущим фактором, що визначає здатність позичальників обслуговувати борги.

Базуючись на результатах дослідження, для побудови моделі, яка вивчає вплив зовнішніх факторів на рівень недіючих кредитів, ми включили змінні, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Змінні, відібрані для побудови ARDL моделі кредитного ризику та прогнозу недіючих кредитів для цілей контролінгу

Індикатор	Характеристика	Позначення
Індекс політичної стабільності	Характеризує стан політичного середовища, яке може впливати на здатність позичальників обслуговувати кредити	<i>PL_STBL</i>
Реальний ВВП	Характеризує загальний стан економіки, який може впливати на здатність позичальників обслуговувати кредити	<i>GDP</i>
Індекс інфляції	Характеризує вартість грошей та впливу на вартість активів банку	<i>Inflation</i>
Індекс споживчих цін		<i>CPI_Index</i>
Індекс девальвації гривні відносно долару США	Характеризує стан валютного ринку, який може впливати на здатність позичальників обслуговувати кредити в іноземних валютах	<i>Dev_Index</i>
Динаміка курсу гривні відносно долару США		<i>Exch_Rate</i>
Експорт товарів та послуг		<i>EXP</i>
Рівень безробіття	Індикатори економічної активності та платоспроможності населення, що впливають на їх здатність обслуговувати кредити	<i>UNPL</i>
Індекс реальної заробітної плати		<i>RWI</i>
Наявний дохід у розрахунку на одну особу		<i>INCM</i>

Джерело: складено автором за матеріалами [17,65,68]

Як результативну змінна ми визначили обсяги недіючих кредитів (*NPL*), визначені за методикою НБУ.

Наступним етапом є формування гіпотез щодо передбачуваних зв'язків між змінними, включеними до моделі, та результативною ознакою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Гіпотези для побудови ARDL моделі кредитного ризику та прогнозу недіючих кредитів для цілей контролінгу

Індикатор	Характеристика
Індекс політичної стабільності	Підвищення політичної стабільності зменшує рівень недіючих кредитів, оскільки стабільне політичне середовище сприяє економічній активності та кредитоспроможності позичальників.
Реальний ВВП	Зростання реального ВВП зменшує рівень недіючих кредитів, оскільки економічне зростання підвищує доходи бізнесу та населення, що полегшує обслуговування боргів
Індекс інфляції	Зростання інфляції та індексу споживчих цін збільшує рівень недіючих кредитів, оскільки знижується рівень реальних доходів населення, реальні фінансові результати підприємств, що ускладнює обслуговування боргу.
Індекс споживчих цін	
Експорт товарів та послуг	Зростання експорту товарів та послуг зменшує рівень недіючих кредитів, оскільки збільшення експортних надходжень позитивно впливає на економіку та кредитоспроможність бізнесу, що обслуговує кредити.
Індекс девальвації гривні відносно долару США	Підвищення індексу девальвації гривні призводить до зростання рівня недіючих кредитів, оскільки валютні ризики збільшують фінансове навантаження на позичальників із зобов'язаннями в іноземній валюті.
Динаміка курсу гривні відносно долару США	
Рівень безробіття	Зростання рівня безробіття збільшує рівень недіючих кредитів, оскільки позичальники стикаються з труднощами у виконанні боргових зобов'язань через втрату доходів.
Індекс реальної заробітної плати	Підвищення індексу реальної заробітної плати зменшує рівень недіючих кредитів, оскільки зростання реальних доходів населення підвищує їх кредитоспроможність.
Наявний дохід у розрахунку на одну особу	Збільшення наявного доходу на одну особу зменшує рівень недіючих кредитів, оскільки вищий дохід підвищує здатність позичальників обслуговувати кредити.

Джерело: складено автором за матеріалами [17,65,68]

Функціональна форма моделі, що описує зв'язки між факторами, представлена формулою (3.1):

$$NPL = f(PL_{STBL}, GDP; Inflation; CPI_{Index}; Dev_{Index}; Exch_{Rate}; EXP; UNPL; RWI; INCM) \quad (3.1)$$

Об'єднувати ці дані ми вважаємо за доцільне на основі ARDL-моделі, яка дозволяє здійснювати аналіз залежностей між економічними показниками у випадку коротких часових рядів та нестабільних умов, що характерно для української банківської системи. Її особливість полягає у здатності враховувати як короткострокові, так і довгострокові зв'язки між змінними, що дозволяє отримати точніші прогнози змін у рівні кредитного ризику. Це має важливе значення для контролінгу банків, оскільки своєчасна та точна оцінка кредитного ризику забезпечує необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, ARDL-модель дозволяє враховувати вплив макрофакторів, таких як реальний ВВП, рівень безробіття, валютний курс, рівень інфляції тощо, що має важливе значення в умовах економічної невизначеності та політичної нестабільності. Завдяки цьому методичний підхід до прогнозування *NPL* може стати ефективним інструментом управління ризиками для банків, допомагаючи оптимізувати їх економічний капітал та забезпечувати відповідність нормативним вимогам НБУ.

Наступний блок розробленого методичного підходу передбачає формування інформаційного забезпечення та здійснення ряду статистичних процедур, що дозволять побудувати якісну ARDL-модель недіючих кредитів, та включають:

- нормалізацію даних;
- відбір змінних для включення в модель на основі оцінювання значущості та перевірки даних на мультиколінеарність

За результатами проведеного дослідження з урахуванням специфіки структури інформаційної бази для підвищення якості даних вважаємо за доцільно використовувати комбінацію методів:

1) логарифмічне перетворення для змінних з великим діапазоном значень та експоненційним зростанням (реальний ВВП, експорт, наявний дохід, динаміка курсу гривні відносно долару США):

$$X_{norm} = \ln(X) \quad (3.2)$$

де X – початкове значення змінної;
 X_{norm} – нормалізоване значення.

2) стандартизація для індикаторів, що мають різні одиниці виміру (індекс політичної стабільності, рівень безробіття, індекс інфляції, індекс споживчих цін):

$$X_{norm} = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad (3.3)$$

де σ – стандартне відхилення змінної;
 μ – середнє значення змінної.

3) мінімаксне масштабування для змінних, які потрібно обмежити у діапазоні 0-1, зокрема для показників, що не повинні мати негативних значень (індекс реальної заробітної плати, індекс девальвації гривні):

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (3.4)$$

де $X_{min}; X_{max}$ – мінімальне та максимальне значення змінної у вибірці.

Підхід на основі комбінації методів забезпечить порівнюваність показників та коректність моделі, сприяючи точному визначенню впливу кожного фактору на рівень недіючих кредитів.

На наступному етапі здійснюється відбір змінних для побудови моделі, щоб забезпечити високу якість та інформативність аналізу. Цей процес включає;

- перевірку на мультиколінеарність. Для цього вважаємо за доцільне використати індекс VIF (Variance Inflation Factor), високе значення якого (більше ніж 10) вказує на сильну кореляцію між змінною та іншими незалежними змінними, що може призвести до нестабільності коефіцієнтів регресії та зниження точності моделі;

- попередній регресійний аналіз для оцінки впливу кожної змінної на рівень недіючих кредитів. Це дозволяє виявити, які змінні є найбільш релевантними та мають значущий вплив на результативну змінну.

Після завершення цього етапу формується набір очищених та відібраних змінних, на основі яких буде розроблена модель недіючих кредитів, що є важливим для ефективного контролінгу та управління кредитними ризиками.

Третій блок дослідження передбачає побудову ARDL-моделі, що є ефективним інструментом для оцінки впливу макрофакторів на рівень недіючих кредитів. Завдяки здатності ARDL-моделі одночасно оцінювати короткострокові та довгострокові зв'язки між змінними, вона забезпечує точнішу оцінку детермінант зміни рівня недіючих кредитів, особливо в умовах, коли змінні можуть мати різний порядок інтеграції. Це дозволяє банкам краще розуміти, як макрофактори впливають на динаміку недіючих кредитів, що підвищить ефективність системи контролінгу кредитного ризику банку.

У рамках реалізації цього етапу після первинної специфікації моделі проводиться тестування на коінтеграцію між рівнем недіючих кредитів та макрофакторами. Для цього використовується Bound Test, який оцінює наявність стабільного довгострокового зв'язку між змінними. У разі високої F-статистики (що перевищує верхнє критичне значення), гіпотезу про відсутність коінтеграції відхиляють, що свідчить про наявність довгострокового зв'язку. Це означає, що макрофактори мають постійний вплив на динаміку недіючих кредитів, який зберігається у довгостроковій перспективі.

У разі, якщо було підтверджено наявність коінтеграції, оцінюється довгострокова частина ARDL-моделі. Довгострокові коефіцієнти відображають постійний вплив макрозмінних на рівень недіючих кредитів. Наприклад, за умов

економічного зростання (вимірюваного через показник реального ВВП) рівень недіючих кредитів може зменшуватися завдяки підвищенню рівня кредитоспроможності позичальників. Довгострокова модель допомагає виявити, які макрофактори є основними детермінантами *NPL* і наскільки вони суттєво впливають на рівень кредитного ризику. Відібрані на цій основі фактори мають увійти до сценаріїв, включених до стрес-тестування кредитного ризику банку, та виступати об'єктами моніторингу в рамках контролінгових процедур.

У рамках цього блоку також здійснюється побудова моделі корекції помилок (ЕСМ), що дозволяє аналізувати короткострокову динаміку *NPL* та швидкість коригування до довгострокової рівноваги після відхилень. У контексті моделі аналізу недіючих кредитів ЕСМ показує, як швидко рівень недіючих кредитів повертається до стабільного рівня після короткострокових шоків, таких як різка зміна валютного курсу або шокове зростання інфляції.

Негативний та значущий коефіцієнт корекції помилки свідчить про наявність механізму повернення до довгострокової рівноваги, тобто навіть після зовнішніх шоків рівень недіючих кредитів поступово коригується.

Коефіцієнти в рамках моделі ЕСМ характеризують вплив макрофакторів на рівень *NPL* у короткостроковому періоді. Наприклад, значне підвищення інфляції або рівня безробіття може викликати короткострокове збільшення недіючих кредитів, навіть якщо довгостроковий вплив цих факторів є незначущим. Оцінка короткострокових коефіцієнтів дозволяє зрозуміти негайну реакцію рівня *NPL* на макроекономічні шоки та надає можливість банкам швидко адаптувати свої стратегії управління кредитним ризиком та проблемною заборгованістю.

Четвертий блок розробленого методичного підходу передбачає перевірку якості побудованої ARDL-моделі з використанням комплексу статистичних процедур, які включають:

- оцінку R-квадрата та скоригованого R-квадрата, що визначають, наскільки модель пояснює варіацію залежної змінної (рівень *NPL*). Чим ближчі вони до 1, тим краща якість моделі;

- перевірку автокореляції залишків з використанням тесту Дарбіна-Ватсона (DW-тест). Відсутність автокореляції свідчить про правильність специфікації моделі;
- перевірку на гетероскедастичність за допомогою тесту Бреуша-Пагана. Гомоскедастичність вказує на стабільність моделі;
- перевірку на нормальність залишків з використанням тесту Джарка-Бера, який допомагає оцінити, чи розподілені залишки нормально. Нормальність розподілу залишків підтверджує адекватність моделі.

Після виконання цих перевірок можна зробити висновок про надійність та адекватність моделі для прогнозування впливу макрофакторів на рівень недіючих кредитів, та в разі потреби, застосування додаткових статистичних процедур.

Узагальнена характеристика, що висвітлює основні блоки методичного підходу до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу, представлена на рисунку 3.2.

Отже, розроблена ARDL-модель надає важливі інструменти для глибшого розуміння впливу макрофакторів на рівень недіючих кредитів, що допомагає банкам у процесі контролінгу визначити доцільність прийняття рішень для зниження ризику та підвищення фінансової стійкості.

3.2 Апробація ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу в АТ «ОТП БАНК»

Для досягнення мети дослідження вважаємо за доцільне провести апробацію розробленого методичного підходу до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу на основі даних АТ «ОТП БАНК».

Інформаційна база показників, включених до складу моделі, наведена в додатку В (таблиця В.1).



Рис. 3.2 Методичний підхід до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17,65,68]

Включені до моделі показники пройшли статистичну обробку для приведення даних до порівнюваного вигляду відповідно до розробленого комплексного підходу, використовуючи логарифмічне перетворення, стандартизацію та мінімаксне масштабування (табл. В.2).

Наступний етап оброблення даних передбачає перевірку на мультиколінеарність.

Результати обчислення індексу VIF виявили, що всі змінні, включені в модель, окрім індексу інфляції (*INFLATION*) та обмінного курсу (*EXCH_RATE*), мають високий рівень мультиколінеарності (більше ніж 10), що може призвести до нестабільності регресійних коефіцієнтів та зниження якості оцінок.

Зважаючи на отримані результати, для покращення специфікації моделі було прийнято рішення залишити як незалежні змінні індекс інфляції (*INFLATION*) та обмінного курсу (*EXCH_RATE*). Ці індикатори є найбільш значущими для пояснення коливань рівня недіючих кредитів *NPL*, а їх VIF знаходиться в допустимих межах, що мінімізує мультиколінеарність та підвищує стабільність оцінок. Решта змінних, попередньо включених до складу моделі, мали високі значення VIF, та були виключені, оскільки могли спричинити завищені стандартні помилки та неточні коефіцієнти.

Таким чином, скорочення моделі до цих ключових індикаторів підвищує її прогностичну здатність та знижує ризик мультиколінеарності, забезпечуючи достовірні результати для оцінки впливу факторів на рівень недіючих кредитів.

Результати лінійного регресійного аналізу підтверджують доцільність включення індексу інфляції та обмінного курсу як незалежних змінних для моделювання рівня недіючих кредитів (*NPL*). Проведений аналіз показав, що ці змінні мають статистично значущі коефіцієнти, що вказує на їх важливий вплив на залежну змінну.

Отже, за результатами проведеного дослідження для переходу на наступний етап, який полягає в безпосередньо побудові ARDL-моделі, буде включено факторні змінні *INFLATION* та *EXCH_RATE*, які статистично обґрунтовано змінюють рівень недіючих кредитів АТ «ОТП БАНК».

Використовуючи статистичний пакет EViews 12, проведемо первинну специфікацію ARDL-моделі, результати якої представлені в додатку Г (рис. Г.1) та таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика впливу факторів на *NPL* через систему з лагами

Змінна	Коефіцієнт	Стандартна помилка	t-статистика	Значущість (Prob.)	Інтерпретація
<i>NPL</i> (-1)	0.392598	0.060875	6.449266	0.0030	Попереднє значення <i>NPL</i> має значний інерційний ефект.
<i>INFLATION</i>	-86.59857	14.27113	-6.068096	0.0007	Поточне зростання інфляції знижує рівень <i>NPL</i> .
<i>INFLATION</i> (-1)	214.6020	12.7424	16.84154	0.0001	Лаговий вплив інфляції сприяє збільшенню рівня <i>NPL</i> .
<i>EXCH_RATE</i>	-101.6012	26.9187	-3.774372	0.0195	Зростання обмінного курсу (девальвація) знижує рівень <i>NPL</i> .

Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12

За результатами аналізу результатів первинної специфікації ARDL-моделі ми зробили наступні висновки.

Коефіцієнт лагу першого порядку для рівня недіючих кредитів є позитивним та статистично значущим (коефіцієнт = 0.392598, Prob. = 0.0030). Це означає, що попереднє значення *NPL* призводить до зростання їх поточного рівня, що є свідченням інерційності у динаміці недіючих кредитів.

Поточний рівень інфляції має статистично значущий та негативний вплив на рівень недіючих кредитів (коефіцієнт = -86.59857, Prob. = 0.0007). На основі цього можна зробити висновок, що підвищення інфляції в короткостроковій перспективі призводить до зменшення рівня *NPL*. Лаговий рівень інфляції має позитивний та статистично значущий вплив на *NPL* (коефіцієнт = 214.6020, Prob. = 0.0001). Це свідчить про те, що підвищення інфляції в минулому періоді сприяє

зростанню рівня недіючих кредитів у поточному періоді через її відкладений негативний вплив на кредитоспроможність позичальників.

Поточний обмінний курс має статистично значущий та негативний вплив на рівень *NPL* (коефіцієнт = -101.6012, Prob. = 0.0195), що вказує на те, що девальвація національної валюти (зростання *EXCH_RATE*) призводить до зниження рівня недіючих кредитів. Це може бути пов'язано з тим, що значна частка корпоративного кредитного портфеля АТ «ОТП БАНК» деномінована в іноземних валютах, а девальвація підтримує експортно орієнтовані підприємства, покращуючи їх здатність обслуговувати боргові зобов'язання.

Отже, результати первинної специфікації ARDL моделі свідчать про те, що індекс інфляції (*INFLATION*) та обмінний курс (*EXCH_RATE*) є важливими детермінантами рівня недіючих кредитів АТ «ОТП БАНК». У короткостроковій перспективі поточне зростання інфляції супроводжується зниженням рівня *NPL*, тоді як лаговий вплив інфляції є протилежним та збільшує рівень недіючих кредитів. Це може вказувати на складні механізми впливу інфляції на кредитоспроможність позичальників, де короткостроковий позитивний ефект змінюється негативним впливом у довгостроковій перспективі.

Девальвація національної валюти, як у коротко-, так і в довгостроковому періодах, спричиняє зниження рівня недіючих кредитів в АТ «ОТП БАНК», що може бути результатом підвищенням конкурентоспроможності експортних галузей.

ARDL-модель показує високий рівень пояснювальної здатності, що підтверджується коефіцієнтом детермінації $R^2=0.990241$, який означає, що модель пояснює 99.02 % варіації залежної змінної (*NPL*). Скоригований коефіцієнт детермінації R^2 , що дорівнює 0.978042, також підтверджує високу якість моделі, враховуючи кількість включених змінних. Стандартна помилка регресії (411.3394) є порівняно низькою, що свідчить про точність прогнозу. Значення F-статистики (81.17342) та відповідний рівень значущості (Prob(F) = 0.000143) вказують на загальну статистичну значущість моделі.

На наступному етапі відповідно до розробленого методичного підходу здійснюється тестування на коінтеграцію між рівнем недіючих кредитів та макрофакторами. Для цього використовується Bound Test, який спрямований на оцінку стабільного довгострокового зв'язку, який би підтвердив значущість використання обраних факторів у моделі (рис. Г.2).

Значення F-статистики у Bounds Test становить 70.56714, що значно перевищує критичні значення для всіх рівнів значущості (10 %, 5 %, 2.5 %, 1 %) як для $I(0)$, так і для $I(1)$. Це свідчить про відхилення нульової гіпотези відсутності довгострокового зв'язку між змінними, тобто підтверджує наявність коінтеграційного зв'язку.

Отже, результати Bounds Test дають підстави для висновку про наявність стабільного довгострокового взаємозв'язку між рівнем недіючих кредитів, інфляцією та обмінним курсом (формула 3.5):

$$\begin{aligned} &\text{Довгострокове рівняння рівноваги NPL:} && (3.5) \\ &255.6006 \cdot INFLATION - 202.8800 \cdot EXCH_RATE - 17438.02 \end{aligned}$$

Базуючись на формулі (3.5), можемо зробити висновок, що в довгостроковій перспективі зростання інфляції спричиняє збільшення рівня недіючих кредитів (позитивний коефіцієнт 255.6006 з ймовірністю 0.0199), оскільки висока інфляція знижує купівельну спроможність та платоспроможність позичальників. На противагу цьому, зростання обмінного курсу (девальвація гривні) зменшує рівень недіючих кредитів (негативний коефіцієнт -202.8800 з ймовірністю 0.0320). Це підтверджує попередній висновок про позитивний ефект девальвації на експортно орієнтовані сектори економіки, що можуть забезпечувати вищу платоспроможність завдяки зростанню їх доходів у валюті.

Наступним кроком є формування моделі корекції помилок (Conditional Error Correction Regression), яка є важливим інструментом для виявлення

короткострокових відхилень та їх повернення до довгострокової рівноваги після шоків (рис. Г.3 додатку Г).

На основі отриманих результатів ARDL-моделювання та довгострокового рівняння рівноваги, модель корекції помилок для рівня недіючих кредитів (*NPL*) можна представити у вигляді формули (3.6):

$$D(NPL) = -0.1066 \cdot D(NPL(-1)) - 86.5986 \cdot D(INFLATION) - 0.5008 \cdot CoinEq(-1) \quad (3.6)$$

де $D(NPL(-1))$ – короткостроковий вплив попередніх значень *NPL*;

$D(INFLATION)$ – вплив змін інфляції в поточному періоді;

$CoinEq(-1)$ – змінна корекції помилок, яка відображає механізм повернення до довгострокової рівноваги.

Відповідно до отриманих результатів, можна зробити наступні висновки щодо наявних короткострокових ефектів. По-перше, існує негативний короткостроковий вплив попередніх значень *NPL* на поточні зміни рівня недіючих кредитів. Це свідчить про те, що високий рівень *NPL* у попередньому періоді стримує його зростання у поточному, що може бути наслідком зниження здатності АТ «ОТП БАНК» надавати нові кредити або переходу до більш консервативної політики ризик-менеджменту.

У короткостроковій перспективі підвищення рівня інфляції також сприяє зниженню рівня *NPL*, що може бути пов'язано з тимчасовим покращенням платоспроможності позичальників як результат зростання номінальних доходів.

Коефіцієнт корекції помилки $CoinEq(-1)$, який становить -0.5008, є статистично значущим та негативним, що підтверджує наявність механізму повернення до довгострокової рівноваги. Це означає, що близько 50 % відхилення від рівноважного стану в разі короткострокових інфляційних шоків коригується протягом одного періоду (року).

В узагальненому вигляді ефекти впливу факторів, відібраних до моделі з урахуванням лагової складової, на рівень недіючих кредитів АТ «ОТП БАНК» залежно від часових горизонтів представлені в таблиці 3.4.

Рисунок 3.4

Ефекти впливу факторів на рівень недіючих кредитів на різних часових
горизонтах

Індикатор	Характеристика	Якісні характеристики впливу
<i>Короткостроковий часовий горизонт</i>		
$D(NPL(-1))$	Негативний значущий вплив з коефіцієнтом -0.1066 (p-value = 0.0426)	Негативний вплив попередніх рівнів NPL на поточну зміну NPL .
$D(INFLATION)$	Негативний значущий вплив з коефіцієнтом -86.5986 (p-value = 0.0002)	Зростання інфляції у короткостроковому періоді знижує рівень NPL .
<i>Довгостроковий часовий горизонт</i>		
$INFLATION$	Позитивний значущий вплив з коефіцієнтом 255.6006 (p-value = 0.0199)	Зростання інфляції сприяє підвищенню рівня NPL у довгостроковій перспективі.
$EXCH_RATE$	Негативний значущий вплив з коефіцієнтом -202.8800 (p-value = 0.0320)	Зростання обмінного курсу (девальвація гривні) сприяє зниженню рівня NPL у довгостроковій перспективі.

Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12

У короткостроковому періоді коригувальні механізми відображені у значущому негативному впливі попередніх значень NPL , що свідчить про те, що попереднє значення рівня недіючих кредитів стримує зростання NPL у поточному періоді. Інфляція також чинить негативний вплив на рівень недіючих кредитів у короткостроковому періоді, що можна пояснити тимчасовим поліпшенням фінансового стану позичальників внаслідок зростання номінальних доходів.

На довгостроковому часовому горизонті дані моделі підтверджують значущість таких факторів, як інфляція та обмінний курс. Зростання інфляції призводить до зростання рівня недіючих кредитів, оскільки висока інфляція знижує рівень кредитоспроможності позичальників. Водночас обмінний курс має негативний вплив, що вказує на те, що девальвація гривні сприяє зниженню рівня недіючих кредитів, оскільки експортні доходи позичальників можуть покращувати їх здатність обслуговувати кредити.

Узагальнення результатів побудови ARDL-моделі представлені на рисунку 3.3.

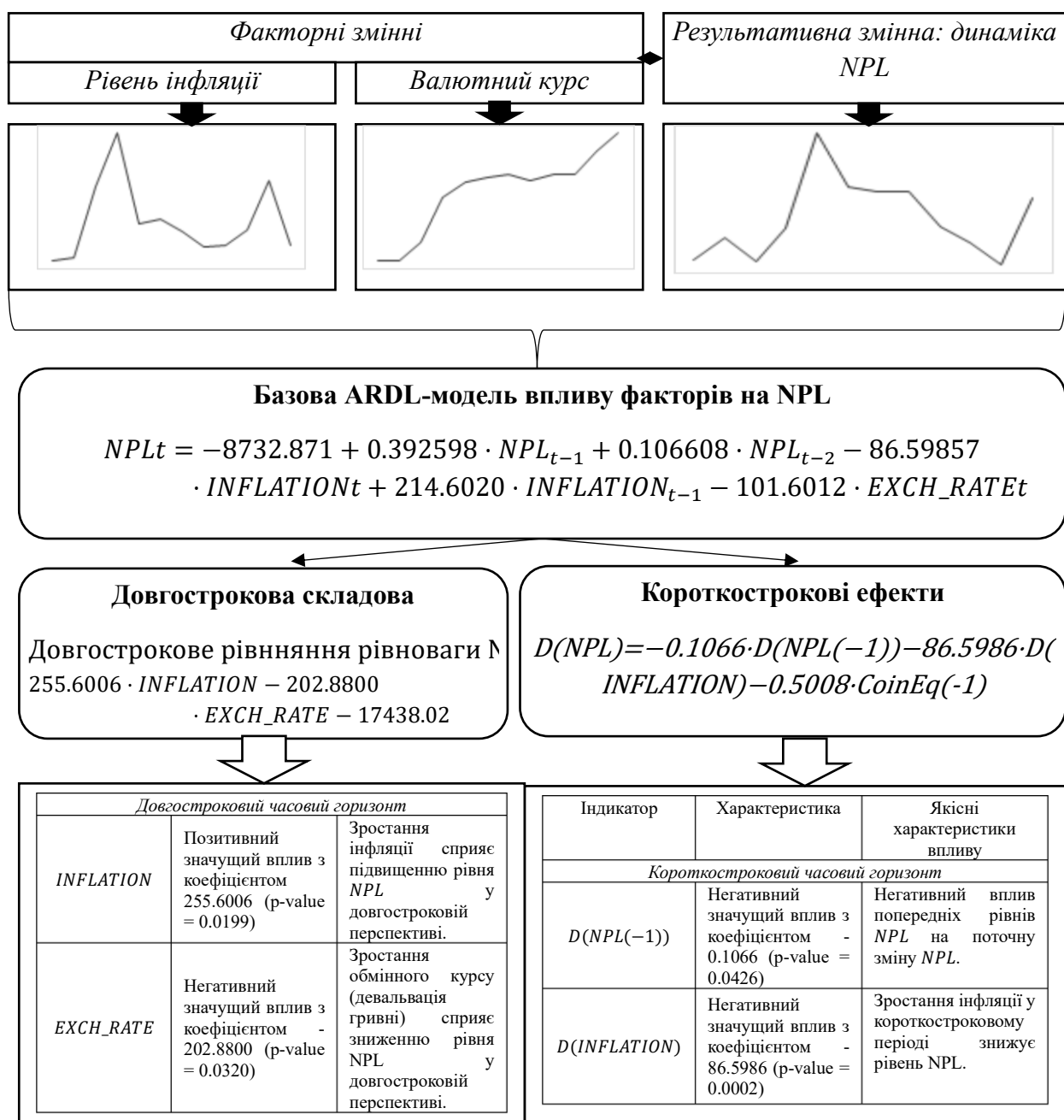


Рис. 3.3 Результати апробації методичного підходу до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу в АТ «ОТП БАНК»

Джерело: авторська розробка

На підсумковому етапі побудови моделі відбувається перевірка її якості за комплексом статистичних процедур.

У наведеній моделі значення статистики Дарбіна-Уотсона становить 2.727897. Оскільки значення 2.727897 трохи перевищує 2, це може свідчити про

незначну негативну автокореляцію в залишках моделі. Проте, значення близьке до 2 вказує на відсутність серйозної автокореляції, що є позитивною ознакою для надійності отриманих результатів моделі.

Результати тесту Бреуша-Пагана, наведені в додатку Д, свідчать про те, що у моделі відсутня гетероскедастичність, тобто дисперсія залишків є постійною, і відсутні значущі залежності залишків від значень незалежних змінних. F-статистика для тесту Бреуша-Пагана становить 0.189438, а відповідне значення ймовірності (Prob. F) дорівнює 0.9515, що є значно більшим за стандартний рівень значущості (0.05). Це вказує на те, що нульова гіпотеза про гомоскедастичність (однорідність дисперсії залишків) не може бути відхилена. Це є позитивним результатом, оскільки підтверджує, що модель задовольняє одну з ключових умов регресійного аналізу – гомоскедастичність, що підвищує надійність та достовірність оцінок параметрів моделі.

Значення статистики Джарка-Бера становить 3.354760 з ймовірністю 0.186863. Оскільки ймовірність більша за стандартний рівень значущості (наприклад, 0.05), ми не маємо підстав відхилити нульову гіпотезу про нормальність розподілу залишків. Це означає, що залишки моделі розподілені близько до нормального розподілу.

Отже, розподіл залишків у цілому є близьким до нормального, хоча має деяку позитивну асиметрію та незначну піковість. Показник Джарка-Бера вказує на відсутність серйозних відхилень від нормальності. Це є позитивним результатом для моделі, оскільки нормальний розподіл залишків є однією з важливих умов для надійності регресійного аналізу.

Отже, за результатами статистичних процедур ми визначили, що розроблена нами модель відповідає критеріям якості за параметрами відсутності автокореляції, гетероскедастичності та наявності нормальності розподілу залишків. Зважаючи на це, вона може бути використана в практичній діяльності АТ «ОТП БАНК».

Отримані результати ARDL-моделі можуть бути ефективно інтегровані в контролінгові процедури АТ «ОТП БАНК» з метою вдосконалення управління кредитним ризиком.

Модель надає можливість аналізувати та прогнозувати вплив ключових макрофакторів на рівень недіючих кредитів, дозволяючи АТ «ОТП БАНК» оперативно реагувати на потенційні зміни в економічному середовищі. Завдяки розробленій моделі банк може оцінити короткострокові коливання та довгострокові тенденції, пов'язані з рівнем кредитного ризику, що створює основу для адаптації стратегій управління ним та запровадження комплексу превентивних заходів для запобігання виникнення проблемної заборгованості.

Запропонована модель корекції помилок (ЕСМ) забезпечує механізм повернення до довгострокової рівноваги після короткострокових шоків, що дозволяє контролінговому підрозділу АТ «ОТП БАНК» швидко оцінювати відхилення від стабільного рівня ризику та приймати коригувальні заходи. Наприклад, при виявленні зростання інфляції, банк може вжити заходів для зменшення потенційних втрат, зокрема шляхом перегляду умов кредитування та застосування жорсткіших критеріїв оцінки кредитоспроможності позичальників.

Результати ARDL-моделі доцільно використовувати в сценарному аналізі, який дозволяє моделювати різні макроекономічні сценарії та оцінювати їх потенційний вплив на рівень недіючих кредитів. Це сприяє підвищенню готовності банку до роботи в умовах економічної нестабільності та дозволяє розробляти гнучкі стратегії управління кредитним ризиком.

Високий рівень пояснювальної здатності моделі та її здатність враховувати специфіку макрофакторів роблять її важливим інструментом для підтримки управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію кредитного ризику та забезпечення на цій основі стійкості та адаптивності банку до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Висновки до розділу 3

У роботі запропоновано методичний підхід до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу, що передбачає реалізацію чотирьох послідовних блоків аналітичних процедур.

Перший блок охоплює визначення теоретичного концепту моделі, включаючи відбір змінних та формулювання гіпотез щодо впливу макрофакторів на рівень недіючих кредитів. Це дозволило встановити функціональну форму моделі та тип взаємозв'язків, що підлягають формалізації. Другий блок передбачає підготовку інформаційної бази, включаючи нормалізацію даних, перевірку на мультиколінеарність та попередній регресійний аналіз. Третій блок включає побудову ARDL-моделі для оцінки короткострокових та довгострокових ефектів макрофакторів, зокрема моделі корекції помилок (ECM), яка фіксує відхилення та повернення до рівноваги. Завершальний блок передбачає перевірку якості моделі за допомогою статистичних тестів, таких як тест Бройша-Пагана на гетероскедастичність, тест Жарка-Бера на нормальність розподілу залишків та критерій Дарбіна-Уотсона для оцінки автокореляції.

Розроблена ARDL-модель з елементом корекції помилок є ефективним інструментом для оцінки кредитного ризику, обумовленого макрофакторами, оскільки дозволяє враховувати як короткострокові коливання, так і довгострокові тенденції в динаміці недіючих кредитів. Результати Bound Test підтвердили наявність довгострокового зв'язку між рівнем недіючих кредитів (NPL) та ключовими макроекономічними факторами. Модель корекції помилок також забезпечує точну оцінку процесів повернення до рівноваги після короткострокових шоків, що є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління кредитним ризиком.

Згідно з результатами ARDL-моделі, індекс інфляції (*INFLATION*) та обмінний курс (*EXCH_RATE*) виявилися важливими детермінантами рівня недіючих кредитів АТ «ОТП БАНК». У короткостроковій перспективі зростання

інфляції супроводжується зниженням рівня *NPL*, однак лаговий ефект інфляції має протилежний вплив, збільшуючи рівень недіючих кредитів. Це свідчить про складну природу впливу інфляції на кредитоспроможність позичальників, де короткострокове покращення поступово компенсується негативними довгостроковими наслідками. Девальвація національної валюти призводить до зниження рівня *NPL* АТ «ОТП БАНК» як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, що можна пояснити підвищенням конкурентоспроможності експортних секторів економіки, які виступають позичальниками банку.

Високий рівень пояснювальної здатності моделі підтверджує її надійність та доцільність включення індексу інфляції та обмінного курсу як ключових макрофакторів, що впливають на рівень недіючих кредитів в АТ «ОТП БАНК».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

Банківський ризик визначено як ймовірність виникнення фінансових втрат, додаткових витрат або недоотримання доходів у процесі діяльності, що виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та характеризується невизначеністю результатів. Він пов'язаний з можливістю прийняття раціональних чи нераціональних управлінських рішень, які можуть бути оцінені кількісно або якісно, і впливають на стійкість, динаміку розвитку та ринкову вартість банку, з можливим позитивним, нульовим або негативним результатом.

Доведено, що система контролінгу повинна враховувати особливості кожного виду ризику, адаптуючи методи відповідно до їх характеристик. Розроблена у роботі класифікація банківських ризиків поділяє їх на зовнішні (макроекономічні, політичні, правові) та внутрішні (фінансові та нефінансові), що дозволяє ефективніше керувати внутрішніми ризиками та відокремлювати некеровані ризики, зумовлені зовнішніми факторами. Окрім базового поділу, введено додаткові класифікаційні ознаки ризиків: інструменти управління, зміни рівня ризику, фактор часу, можливість диверсифікації, передбачуваність збитків.

У роботі контролінг розглядається як інтегрована система, спрямована на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та регулювання банківських ризиків з метою мінімізації збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів та забезпечення на цій основі довгострокової стійкості банку. Функції контролінгу включають методичну, обліково-інформаційну, аналітичну, консультаційну, стимулюючу та антикризову.

Класифікація видів контролінгу банківських ризиків, розроблена в роботі, охоплює об'єкти (види ризиків), ієрархічний рівень управління (стратегічний та оперативний) та мету (превентивний, діагностичний, коригувальний контролінг та контролінг відповідності). Додатковими ознаками є періодичність (безперервний, регулярний, ініціативний) та обсяг (повний або тематичний).

Контролінг банківських ризиків запропоновано розглядати в контексті системно-процесного підходу як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем: організаційно-структурної (об'єкт та суб'єкт контролінгу) та функціональної (технології та методи контролінгу). Запровадження цього підходу дає можливість оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління ризиками, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Аналіз ризиків банківської системи України засвідчив, що найбільшу загрозу становлять макроекономічний ризик та кредитний ризик у корпоративному сегменті. Негативну динаміку демонструє також ризик капіталу, зумовлений зростаючою потребою у власних коштах для покриття ризиків у нестабільному економічному середовищі. Прибутковість банківської системи характеризується значними коливаннями, особливо різким зниженням у 2022 році під впливом воєнних дій; водночас подальше зростання показників ROA та ROE вказує на здатність банків адаптуватися до економічних змін і стабілізувати рівень ризику прибутковості. Кредитний ризик домогосподарств, валютний ризик та ризик ліквідності залишались відносно стабільними, що свідчить про результативність стратегій управління ними.

За результатами аналізу визначено, що АТ «ОТП БАНК» забезпечує належний рівень управління ключовими ризиками, зокрема кредитним, валютним, процентним, ліквідним та операційним. Попри виклики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та військовими діями, банк демонструє адаптивність до зовнішніх факторів, ефективно підтримуючи ліквідність та капіталізацію. Однак короткострокові дефіцити ліквідності та підвищена чутливість до процентного ризику потребують подальшого вдосконалення стратегій ризик-менеджменту.

Встановлено, що контролінг ризиків в АТ «ОТП БАНК» базується на інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, що забезпечує узгодженість ризиків із бізнес-цілями банку, ефективність управлінських рішень і стійкість банку до змін ринкових умов.

Контролінг кредитного ризику в АТ «ОТП БАНК» мінімізує втрати шляхом постійного моніторингу кредитоспроможності позичальників і дотримання лімітів ризику. Стратегічний рівень контролює апетит до ризику, відповідність кредитній політиці та портфельні ліміти, оперативний рівень фокусується на індивідуальних лімітах та аналізі контрагентів для раннього виявлення проблемних кредитів. Банк застосовує моделі рейтингування, стрес-тестування та валідацію для своєчасного реагування на зміни кредитного ризику.

Контролінг валютного ризику спрямований на забезпечення прибутковості за умови дотримання регуляторних вимог і зниження потенційних збитків від коливань курсів валют. Стратегічний контролінг включає спостереження за рівнем апетиту до валютного ризику, моніторингу позиційних лімітів, лімітів VaR, Stressed VaR і ES. Оперативний контролінг дозволяє швидко реагувати на валютні зміни через використання лімітів Stop-loss.

Контролінг ризику ліквідності спрямований на забезпечення здатності банку виконувати зобов'язання та фінансувати активи. Стратегічний контролінг охоплює дотримання апетиту до ліквідності, програм фінансування та активацію антикризових планів. Оперативний рівень контролює виконання нормативів ліквідності, моніторинг ліквідних активів та прогнозування руху коштів для своєчасного покриття потреб у ліквідності.

Контролінг процентного ризику спрямований на зниження впливу коливань процентних ставок на чистий дохід і економічну вартість капіталу. Стратегічний контролінг відстежує апетит до ризику та встановлює ліміти для мінімізації негативних наслідків, тоді як оперативний контролінг аналізує чутливість доходів до ринкових змін. Стрес-тестування оцінює потенційний вплив ринкових умов на фінансові результати банку.

Контролінг операційного ризику спрямований на мінімізацію втрат від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як збої в процесах, людські помилки або шахрайство. Стратегічний контролінг охоплює дотримання цільового рівня ризик-апетиту та допустимих показників втрат, своєчасну активацію планів безперервності діяльності. Оперативний контролінг здійснюється через

моніторинг індикаторів ризику, регулярний збір інформації про операційні події та самооцінку контролів для виявлення та запобігання загрозам.

Контролінг стратегічного ризику є ключовим елементом системи ризик-менеджменту, спрямованим на забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності банку в умовах динамічного бізнес-середовища. Контролінг цього ризику базується на регулярній оцінці життєздатності бізнес-моделі банку, яка включає аналіз її стійкості до макроекономічних шоків та інших зовнішніх факторів. Щорічне стрес-тестування та оцінка залежності від окремих бізнес-ліній дозволяють виявити вразливі місця та оптимізувати стратегії розвитку відповідно до поточних ринкових умов, що мінімізує стратегічний ризик.

Контролінг репутаційного ризику запобігає негативним наслідкам для банку, пов'язаним із несприятливим сприйняттям діяльності стейкхолдерами. Репутаційний ризик може бути первинним або вторинним (пов'язаний з іншими ризиками, як-от операційний чи кредитний). Для управління первинним ризиком (зовнішні фактори) банк здійснює моніторинг індикаторів репутації у медіа та соціальних мережах для раннього виявлення загроз; вторинний ризик (пов'язаний з іншими банківськими ризиками) контролюється через ключові індикатори та інтеграцію управління у внутрішні процеси.

У роботі розроблено рекомендації для підвищення ефективності контролінгу ризиків в АТ «ОТП БАНК». Запропоновані заходи включають методичний підхід до визначення детермінант змін рівня недіючих кредитів на основі використання статистичних тестів та ARDL-моделювання. Цей підхід дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на рівень недіючих кредитів, та оцінити короткострокові ефекти та довгостроковий вплив.

З метою підвищення контролінгових процедур в АТ «ОТП БАНК» необхідною є інтеграція отриманих результатів в процеси прийняття управлінських рішень, що дозволить оперативно реагувати на потенційні ризики, зокрема, враховуючи зміни у рівнях інфляції, обмінного курсу та інших макрофакторів, що мають значний вплив на рівень недіючих кредитів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anthony R. N., Govindarajan V. *Management Control Systems*. McGraw-Hill. 2007. 451 p.
2. Atkinson A. A., Kaplan R. S., Matsumura E. M., Young S. M. *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. Pearson Education. 2011. 765 p.
3. Bessis J. *Risk management in banking*. John Wiley & Sons. 2011. 671 p.
4. Capital Requirements Directive. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26.06.2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32013L0036> (дата звернення: 12.10.2024).
5. Controlling Standards. International Group of Controlling. Website. 2020. <https://www.igc-controlling.org/>
6. Epstein M. J., Lee J. Y. *Advances in Management Accounting*. Emerald Group Publishing. 2008. 450 p.
7. Harle P., Havas A., Samandari H. *The future of bank risk management*. McKinsey Global Institute. 2016. 891 p.
8. Horváth P., Gleich R., Seiter M. *Controlling*. Springer Gabler. 2013. 671 p.
9. Küpper H.-U. *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. Schäffer-Poeschel Verlag. 2008. 901 p.
10. Prudential requirements for credit institutions and amending Regulation (EU) № 648/2012: Regulation (EU) № 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26.06.2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32017R2401> (дата звернення: 12.10.2024).
11. Saunders A., Cornett M. M., Erhemjants O. *Financial institutions management: A risk management approach*. McGraw-Hill. 2021. 671 p.

12. Scherm E., Pietsch C. *Controlling in der Praxis: Mit Aufgaben und Lösungen*. Springer Gabler. 2015. 782 p.
13. Staniec I., Stygar S. Controlling and Risk Management in Sales in the Small and Medium-Sized Bank. *International Review of Management and Business Research*. 2014. Vol. 3, Issue No. 1. P. 119 – 132.
14. The revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing: Guidelines EBA/GL/2014/13 of 19.12.2014, amended by Guidelines EBA/GL/2018/03 of 19.07.2018. European Banking Authority. 2018. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/supervisory-review-and-evaluation-process-srep-4> (дата звернення: 12.10.2024).
15. Van Greuning H., Bratanovic S. B. *Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management*. World Bank Publications. 2020. 891 p.
16. Weber J., Schäffer U. *Introduction to Controlling*. Schäffer-Poeschel Verlag. 2008. 561 p.
17. Балансові дані банків. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2024).
18. Банківські ризики: теорія та практика управління : монографія / Л. О. Примостка, О. В. Лисенок, О. О. Чуб та ін. К.: КНЕУ, 2008. 456 с.
19. Барановська В. Г. Сучасні концепції оперативного контролінгу в банках. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 234. С. 11-13.
20. Бобиль В. В. Управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 203 с.
21. Бондаренко Л. А. Ризик-менеджмент кредитної діяльності комерційного банку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08. К. : КНЕУ, 2007. 23 с.

22. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.

23. Бутенко А. І. Проблеми та перспективи організації системи контролінгу на підприємствах України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 148-154.

24. Дронь М. А. Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи (на прикладі банківських установ) : дис. ... д-ра філософії : спец. 051. Дніпро, 2022. 181 с.

25. Другова О. С., Романів В. В. Контролінг ризиків як інструмент формування банківського менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 160-164.

26. Дубина М. В. Особливості побудови системи ризик-контролінгу в банківських установах. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. С.9-14.

27. Дякон Л. Л. Проблеми побудови системи контролінгу в банківських установах України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 8(135). С. 107 – 111.

28. Жарій Я. В. Інструментарій комплексного контролінгу в системі банківського ризик-менеджменту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4. С. 302-309.

29. Желюк Т. Л. Банківський контролінг як інструмент сталого розвитку фінансового сектору національної економіки. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 220-223.

30. Забчук Г., Іващук О. Банківські ризики в Україні в умовах стратегічної невизначеності розвитку національної економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 2. С. 102-117.

31. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 324-328.

32. Запорожець С. В., Бартош О. М. Роль контролінгу в управлінні банком. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/76.pdf

33. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2020 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

34. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2021 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

35. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2022 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

36. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

37. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2021 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

38. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2022 року. *Національний банк України*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=9 (дата звернення: 27.08.2024).

39. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2023 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

40. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. *Національний банк України*. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 27.08.2024).

41. Значення пруденційних нормативів в цілому по системі. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2024).

42. Індикатори фінансової стійкості МВФ. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#4fsi> (дата звернення: 01.11.2024).

43. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія / Н. П. Шульга, В.І. Міщенко, Л.Л. Анісімова та ін. ; за заг. ред. Н.П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.

44. Колодізєв О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / За загальною редакцією Колодізєва О. М. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2014. 348с.

45. Контролінг для менеджерів : [навч. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко]. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

46. Макаренко Ю. П., Бобиль В. В. Управління фінансовими ризиками банків : монографія. Дніпропетровськ : Герда , 2014. 266 с.

47. Марина А., Мирошніченко Г., Катранжи Л. Оцінка результативності системи фінансового контролінгу банку. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. №1 (99). С. 46-51.

48. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: Постанова правління Національного банку України від 15.03.2004 № 04. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text>

49. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України. Постанова Правління НБУ від 6 вересня 2007 року № 324. <https://ips.ligazakon.net/document/PB07007>

50. Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: Положення, затверджене постановою Правління НБУ 06.08.2009 № 460. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09#Text>

51. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2024).

52. Основні показники діяльності банків України. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2024).

53. Островська Н. Контролінг ризиків у банку: теоретичний аспект. *Світ фінансів*. 2016. Вип. 4. С. 129-139.

54. Островська Н. С. Контролінг ризиків як необхідний складник механізму ризик-менеджменту в банку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 2. С. 75-79.

55. Островська Н. Формування системи контролінгу ризиків у банку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4. С. 135-144.

56. Островська Н. С. Етапи впровадження контролінгу ризиків у банках. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 1. С. 130-134.

57. Островська Н. С. Контролінг ризиків у банку як метод формування банківського менеджменту. *Науковий вісник. Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 58-65.

58. Островська Н. С. Контролінг ризиків у банку: теорія і практика : монографія. Чернівці : «Технодрук», 2019. 301 с.

59. Островська Н. С. Концептуальні засади контролінгу ризиків у комерційних банках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 97-101.

60. Островська Н. С. Методологія формування системи контролінгу ризиків у банку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Чернівці, 2020. 38 с.

61. Оцінка стійкості банків України. 2023 рік. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=7 (дата звернення: 19.07.2024).

62. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Положення, затверджене постановою правління НБУ 11.06.2018 № 64 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Тех> (дата звернення: 12.04.2024).

63. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків). *Національний банк України*. 2024.

URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2024).

64. Пугарська Н. Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1 (48). С. 276–282.

65. Річний звіт за 2019 рік. АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/ede/2019.pdf> (дата звернення: 28.08.2024).

66. Річний звіт за 2021 рік. АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/bcc/sp73sj9nwvz89lhfsv2f8z9lsxgl3xqx/OTR2021.pdf> (дата звернення: 28.08.2024).

67. Річний звіт за 2023 рік. АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/e8e/n02vkt2hx0wgjlwytser3s3mi1grcvc6/2023.pdf> (дата звернення: 28.08.2024).

68. Розподіл кредитів, наданих фізичним та юридичним особам у національній та іноземній валютах, та розміру кредитного ризику за класами боржника відповідно до Положення № 351 (у розрізі банків). *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2024).

69. Сарахман О. М. Контролінг і управлінський облік та їх роль в управлінні банком. 2020. https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/21158/1/Sarakhman_O.M_Kontrol%D1%96ng_%D1%96_uprav%D1%96ns%27kii%20obl%D1%96k%20ta%D1%97kh%20rol%27%20v%20uprav%D1%96nn%D1%96%20bankom.pdf

70. Скворчевський О. Є. Економетрія: текст лекції. НТУ «ХПІ», Харків, 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua>.

71. Скибюк Д. М. Необхідність впровадження системи фінансового контролінгу в банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 11. Р. 22-26.

72. Сукрушева Г.О. Теоретична сутність банківських ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 18. С.354-357

73. Толстенюва А. С. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків. Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Чернівці: БДФЕУ, 2012. С. 225–229.

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

75. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / [А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. 283 с.

76. Чмутова І. М., Максимова М. В. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 292 – 297.

77. Шульга Н. П. Банківський контролінг: підручник. К. : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2011. 438 с.

ДОДАТКИ

Теоретичні основи банківських ризиків

Таблиця А.1

Сутнісна характеристика банківських ризиків

Ризик	Визначення
1	2
<i>Кредитний ризик:</i> Трансфертний ризик Ризик інвестицій у дочірні компанії Ризик контрагента Ризик країни	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору. Кредитний ризик виникає за всіма активними банківськими операціями, за винятком боргових цінних паперів та інших фінансових інструментів у торговій книзі банку
Ризик ліквідності	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки;
<i>Процентний ризик банківської книги:</i> Ризик розривів Базисний ризик Ризик опціонності	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін процентних ставок на банківську книгу. Процентний ризик банківської книги впливає на економічну вартість капіталу банку та чистий процентний дохід банку
<i>Ринковий ризик:</i> Процентний ризик торгової книги Фондовий ризик Ризик кредитного спреду Валютний ризик Товарний ризик Ризик волатильності Ризик дефолту	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несприятливого впливу факторів ринкового ризику (курсів іноземних валют, процентних ставок та/або інших факторів) на вартість/ціну інструментів
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
Юридичний ризик	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок неочікуваного застосування норм законодавства через можливість їх неоднозначного тлумачення або унаслідок визнання недійсними умов договору у зв'язку з їх невідповідністю вимогам законодавства України

Продовження таблиці А.1

1	2
Ризик інформаційної безпеки	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок порушення конфіденційності, цілісності, доступності даних в інформаційних системах банку, недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів або настання зовнішніх подій, уключаючи кібератаки або неадекватну фізичну безпеку. Ризик інформаційної безпеки включає кіберризик
Ризик інформаційно-комунікаційних технологій	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несправності або невідповідності інформаційно-комунікаційних технологій бізнес-потребам банку, що може призвести до порушення їх сталого функціонування, або недоліків в організації управління такими технологіями
Компласнс-ризик	Імовірність виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських/внутрішньогрупових документів банку
Ризик репутації	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несприятливого сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами, наглядовими та контролюючими органами
Стратегічний ризик	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неправильних управлінських рішень та неадекватного реагування на зміни в бізнес-середовищі

Джерело: складено автором на основі [62]

Додаткові ознаки класифікації банківських ризиків

Ознака класифікації	Вид ризику
За сукупністю інструментів	Індивідуальні ризики, портфельні ризики, сукупний ризик
За фактором часу	Постійні ризики, тимчасові ризики (короткострокові, середньострокові, довгострокові)
За характеристиками зміни рівня ризику	Монотонно зростаючі ризики, монотонно зменшувані ризики, сезонні кредитні ризики, немонотонні неперіодичні ризики
За часом виникнення	Ретроспективні ризики, поточні ризики, перспективні ризики
За ступенем керованості	Локалізовані ризики (ідентифіковані і контрольовані), нелокалізовані ризики (неідентифіковані та важкі для управління)
За можливістю диверсифікації	Диверсифіковані (несистематичні) ризики, недиверсифіковані (систематичні) ризики
За негативними наслідками реалізації	Реальні очікувані збитки, реальні неочікувані збитки, упущена вигода
За формою збитків	Прямі збитки (викликані реалізацією ризику), непрямі збитки (виникають внаслідок прямих збитків та зусиль щодо їх зменшення)
За передбачуваністю збитків	Очікувані збитки (передбачувані, для яких формуються резерви), неочікувані збитки (непередбачувані, поглинаються капіталом банку)
За циклічністю	Проциклічні ризики (підвищуються в періоди економічного зростання). Антициклічні ризики (зростають під час економічного спаду або рецесії).
За тривалістю впливу наслідків	Короткострокові наслідки (впливають на банківську діяльність протягом короткого періоду). Довгострокові наслідки (матимуть значний вплив протягом тривалого періоду, наприклад, репутаційні збитки).

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [18, 21, 24, 48, 53, 62, 72, 75]

Аналіз якості кредитного портфеля АТ «ОТП БАНК»

Таблиця Б.1

Динаміка показників кредитного ризику портфеля юридичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2024 рр.

Дата	Показник	Клас позичальника									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.01.2019	Сума кредитної заборгованості	1 537 862	1 949 105	4 196 863	3 459 422	1 954 038	982 462	132 084	268 978	914 761	3 005 650
	Кредитний ризик	7 412	13 480	64 843	91 251	61 414	30 996	11 177	23 283	47 963	2 009 635
01.01.2020	Сума кредитної заборгованості	773 929	4 537 099	3 804 882	3 587 146	1 631 201	455 775	70 650	23 619	2 480 600	2 091 785
	Кредитний ризик	7 890	33 954	52 904	92 747	47 859	31 008	6 775	4 459	185 329	1 302 253
01.01.2021	Сума кредитної заборгованості	968 349	3 493 009	4 669 424	5 888 027	2 551 204	431 260	196 014	72 610	1 862 555	1 853 547
	Кредитний ризик	14 170	46 626	98 042	225 874	107 598	32 611	16 901	12 235	108 181	1 386 738
01.01.2022	Сума кредитної заборгованості	3 979 278	5 369 823	6 656 814	5 991 420	3 349 817	2 483 697	173 554	61 909	3 668 502	1 321 386
	Кредитний ризик	108 659	73 878	177 913	283 010	112 115	173 678	10 830	5 053	100 849	1 085 215
01.01.2023	Сума кредитної заборгованості	2 734 007	3 940 817	5 819 867	6 785 785	3 054 810	2 686 688	1 099 190	321 540	814 540	4 488 868
	Кредитний ризик	118 009	46 365	148 302	315 792	175 759	102 599	132 282	99 757	20 615	3 869 721
01.01.2024	Сума кредитної заборгованості	3 681 859	4 311 420	4 185 869	2 943 849	2 885 889	2 438 202	728 625	63 699	1 082 321	5 516 351
	Кредитний ризик	116 557	60 986	85 744	99 128	224 458	215 351	74 465	7 321	342 241	4 504 669
01.07.2024	Сума кредитної заборгованості	6 882 552	6 234 087	4 566 162	2 818 577	3 559 262	1 236 520	421 813	549 433	884 189	5 070 169
	Кредитний ризик	154 594	94 698	137 291	118 422	242 261	74 483	79 244	70 254	254 323	4 080 343

Джерело: складено автором за матеріалами [68]

Таблиця Б.2

Динаміка показників кредитного ризику портфеля фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2024 рр.

		Клас позичальника, тис. грн					Клас позичальника, питома вага, %				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
01.01.2019	Сума кредитної заборгованості	4 987 581	57 064	40 457	27 286	4 698 542	50,84	0,58	0,41	0,28	47,89
	Кредитний ризик	285 830	18 434	19 948	18 101	3 372 960	7,69	0,50	0,20	0,18	34,38
01.01.2020	Сума кредитної заборгованості	6 988 800	128 420	64 187	43 354	3 277 311	66,55	1,22	0,61	0,41	31,21
	Кредитний ризик	376 426	36 024	29 912	29 823	2 824 524	11,42	1,09	0,91	0,90	85,68
01.01.2021	Сума кредитної заборгованості	7 214 900	107 841	73 181	42 503	2 356 051	73,66	1,10	0,75	0,43	24,05
	Кредитний ризик	247 305	30 151	34 687	29 806	2 096 782	10,14	1,24	1,42	1,22	85,98
01.01.2022	Сума кредитної заборгованості	9 524 809	220 731	86 912	52 581	1 411 866	84,31	1,95	0,77	0,47	12,50
	Кредитний ризик	351 414	44 901	38 291	33 735	1 381 080	19,00	2,43	2,07	1,82	74,68
01.01.2023	Сума кредитної заборгованості	4 543 863	138 305	128 473	98 359	2 802 878	58,92	1,79	1,67	1,28	36,34
	Кредитний ризик	176 340	41 277	64 874	74 247	2 575 257	6,01	1,41	2,21	2,53	87,83
01.01.2024	Сума кредитної заборгованості	3 466 922	67 385	47 566	32 341	2 050 772	61,20	1,19	0,84	0,57	36,20
	Кредитний ризик	234 308	25 412	29 887	24 288	1 990 132	10,17	1,10	1,30	1,05	86,38
01.07.2024	Сума кредитної заборгованості	3 670 158	66 917	39 805	28 687	1 346 428	71,24	1,30	0,77	0,56	26,13
	Кредитний ризик	247 710	25 391	24 496	23 020	1 295 816	15,32	0,49	0,48	0,45	25,15

Джерело: складено автором за матеріалами [68]

Інформаційна база моделювання

Таблиця В.1

Статистичні дані за показниками, включеними до ARDL-моделі

	GDP	CPI_Index	Inflation	Dev_Index	UNPL	PL_STBL	Exch_Rate	RWI	NPI	EXP	INCM
2012	1304064	0,6	99,8	100	0,081	-0,09	7,99	111	2969	717347	25206
2013	1410609	-0,3	100,5	100	0,077	-0,78	7,99	106,8	4521	681899	26719
2014	1365123	12,1	124,9	197,3	0,097	-2,02	11,88	86,5	2860	770121	26782
2015	1430290	48,7	143,3	150,8	0,095	-1,96	21,84	90,1	5236	1044541	31803
2016	2034430	13,9	112,4	112,2	0,097	-1,85	25,55	106,5	11820	1174625	37080
2017	2445587	14,4	113,7	104,5	0,099	-1,87	26,59	118,9	8068	1430230	47270
2018	3083409	10,9	109,8	99,3	0,091	-1,87	27,2	109,7	7669	1608890	58442
2019	3675728	7,9	104,1	85,5	0,086	-1,43	25,85	111,4	7704	1636416	69140
2020	3818456	2,7	105	119,4	0,099	-1,16	26,96	110,2	5369	1637399	74688
2021	4363582	9,4	110	96,5	0,103	-1,13	27,29	112	4210	2224704	90036
2022	3865780	20,2	126,6	134,1	0,212	-2	32,34	82,5	2733	1840563	10002
2023	5518062	12,9	105,1	103,9	0,19	-1,13	36,57		7292	1868904	11097

Таблиця В.2

Нормалізовані дані за показниками, включеними до ARDL-моделі

	CPI_Index	Inflation	UNPL	PL_STBL	Dev_Index	RWI	EXP	INCM	GDP	Exch_Rate	NPI
2012	0,02	0,00	0,03	1,00	-0,55	0,57	13,48	10,13	14,08	2,08	8,00
2013	0,00	0,02	0,00	0,64	-0,55	0,22	13,43	10,19	14,16	2,08	8,42
2014	0,25	0,58	0,15	0,00	2,60	-1,47	13,55	10,20	14,13	2,47	7,96
2015	1,00	1,00	0,13	0,03	1,09	-1,17	13,86	10,37	14,17	3,08	8,56
2016	0,29	0,29	0,15	0,09	-0,15	0,20	13,98	10,52	14,53	3,24	9,38
2017	0,30	0,32	0,16	0,08	-0,40	1,23	14,17	10,76	14,71	3,28	9,00
2018	0,23	0,23	0,10	0,08	-0,57	0,46	14,29	10,98	14,94	3,30	8,94
2019	0,17	0,10	0,07	0,31	-1,02	0,61	14,31	11,14	15,12	3,25	8,95
2020	0,06	0,12	0,16	0,45	0,08	0,51	14,31	11,22	15,16	3,29	8,59
2021	0,20	0,23	0,19	0,46	-0,66	0,66	14,62	11,41	15,29	3,31	8,35
2022	0,42	0,62	1,00	0,01	0,55	-1,81	14,43	9,21	15,17	3,48	7,91
2023	0,27	0,12	0,84	0,46	-0,42	-8,69	14,44	9,31	15,52	3,60	8,89

ARDL-моделювання впливу макрофакторів на недіючі кредити**АТ «ОТП БАНК»**

Dependent Variable: NPL

Method: ARDL

Sample (adjusted): 2014 2023

Included observations: 10 after adjustments

Maximum dependent lags: 2 (Automatic selection)

Model selection method: Akaike info criterion (AIC)

Dynamic regressors (2 lags, automatic): INFLATION EXCH RATE

Fixed regressors: C

Number of models evaluated: 18

Selected Model: ARDL(2, 1, 0)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
NPL(-1)	0.392598	0.060875	6.449266	0.0030
NPL(-2)	0.106608	0.064001	1.665713	0.1711
INFLATION	-86.59857	14.27113	-6.068096	0.0037
INFLATION(-1)	214.6020	12.74242	16.84154	0.0001
EXCH RATE	-101.6012	26.91871	-3.774372	0.0195
C	-8732.871	2613.511	-3.341433	0.0288
R-squared	0.990241	Mean dependent var	6296.100	
Adjusted R-squared	0.978042	S.D. dependent var	2775.879	
S.E. of regression	411.3394	Akaike info criterion	15.16042	
Sum squared resid	676800.5	Schwarz criterion	15.34197	
Log likelihood	-69.80212	Hannan-Quinn criter.	14.96126	
F-statistic	81.17342	Durbin-Watson stat	2.727897	
Prob(F-statistic)	0.000413			

*Note: p-values and any subsequent tests do not account for model selection.

Рис. Г.1. Результати первинної специфікації ARDL-моделювання впливу макрофакторів на недіючі кредити АТ «ОТП БАНК»

Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12

ARDL Long Run Form and Bounds Test
 Dependent Variable: D(NPL)
 Selected Model: ARDL(2, 1, 0)
 Case 2: Restricted Constant and No Trend
 Date: 11/11/24 Time: 21:12
 Sample: 2009 2023
 Included observations: 10

Conditional Error Correction Regression				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-8732.871	2613.511	-3.341433	0.0288
NPL(-1)*	-0.500795	0.074441	-6.727406	0.0025
INFLATION(-1)	128.0035	18.85430	6.789087	0.0025
EXCH RATE**	-101.6012	26.91871	-3.774372	0.0195
D(NPL(-1))	-0.106608	0.064001	-1.665713	0.1711
D(INFLATION)	-86.59857	14.27113	-6.068096	0.0037

* p-value incompatible with t-Bounds distribution.

** Variable interpreted as $Z = Z(-1) + D(Z)$.

Levels Equation Case 2: Restricted Constant and No Trend				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INFLATION	255.6006	68.13010	3.751655	0.0199
EXCH RATE	-202.8800	62.83685	-3.228679	0.0320
C	-17438.02	7229.816	-2.411960	0.0734

EC = NPL - (255.6006*INFLATION - 202.8800*EXCH RATE - 17438.0240)

F-Bounds Test		Null Hypothesis: No levels relationship		
Test Statistic	Value	Signif.	I(0)	I(1)
Asymptotic: n=1000				
F-statistic	70.56714	10%	2.63	3.35
k	2	5%	3.1	3.87
		2.5%	3.55	4.38
		1%	4.13	5
Finite Sample: n=30				
Actual Sample Size	10	10%	2.915	3.695
		5%	3.538	4.428
		1%	5.155	6.265

Рис. Г.2. Результати Bound Test в рамках ARDL-моделювання впливу макрофакторів на недіючі кредити АТ «ОТП БАНК»

Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12

ARDL Error Correction Regression
 Dependent Variable: D(NPL)
 Selected Model: ARDL(2, 1, 0)
 Case 2: Restricted Constant and No Trend
 Date: 11/11/24 Time: 21:11
 Sample: 2009 2023
 Included observations: 10

ECM Regression				
Case 2: Restricted Constant and No Trend				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(NPL(-1))	-0.106608	0.036320	-2.935202	0.0426
D(INFLATION)	-86.59857	6.284679	-13.77932	0.0002
CointEq(-1)*	-0.500795	0.022533	-22.22543	0.0000
R-squared	0.992875	Mean dependent var	277.1000	
Adjusted R-squared	0.990839	S.D. dependent var	3248.674	
S.E. of regression	310.9434	Akaike info criterion	14.56042	
Sum squared resid	676800.5	Schwarz criterion	14.65120	
Log likelihood	-69.80212	Hannan-Quinn criter.	14.46084	
Durbin-Watson stat	2.727897			

* p-value incompatible with t-Bounds distribution.

F-Bounds Test		Null Hypothesis: No levels relationship		
Test Statistic	Value	Signif.	I(0)	I(1)
F-statistic	70.56714	10%	2.63	3.35
k	2	5%	3.1	3.87
		2.5%	3.55	4.38
		1%	4.13	5

Рис. Г.3. Результати побудови моделі корекції помилок в рамках ARDL-моделювання впливу макрофакторів на недіючі кредити АТ «ОТП БАНК»

Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12

Додаток Д

**Результати перевірки якості ARDL-моделі впливу макрофакторів на
недіючі кредити АТ «ОТП БАНК»**

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey

Null hypothesis: Homoskedasticity

F-statistic	0.189438	Prob. F(5,4)	0.9515
Obs*R-squared	1.914604	Prob. Chi-Square(5)	0.8608
Scaled explained SS	0.460395	Prob. Chi-Square(5)	0.9935

Test Equation:

Dependent Variable: RESID^2

Method: Least Squares

Date: 11/11/24 Time: 23:16

Sample: 2014 2023

Included observations: 10

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	544330.0	1059952.	0.513542	0.6346
NPL(-1)	-4.495269	24.68875	-0.182078	0.8644
NPL(-2)	10.91185	25.95674	0.420386	0.6958
INFLATION	-4115.851	5787.888	-0.711114	0.5163
INFLATION(-1)	743.2502	5167.896	0.143821	0.8926
EXCH RATE	-4795.869	10917.32	-0.439290	0.6831
R-squared	0.191460	Mean dependent var	67680.05	
Adjusted R-squared	-0.819214	S.D. dependent var	123685.9	
S.E. of regression	166825.4	Akaike info criterion	27.17099	
Sum squared resid	1.11E+11	Schwarz criterion	27.35254	
Log likelihood	-129.8550	Hannan-Quinn criter.	26.97183	
F-statistic	0.189438	Durbin-Watson stat	2.786679	
Prob(F-statistic)	0.951538			

Рис. Д.1. Результати перевірки ARDL-моделі на гетероскедастичність

Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12

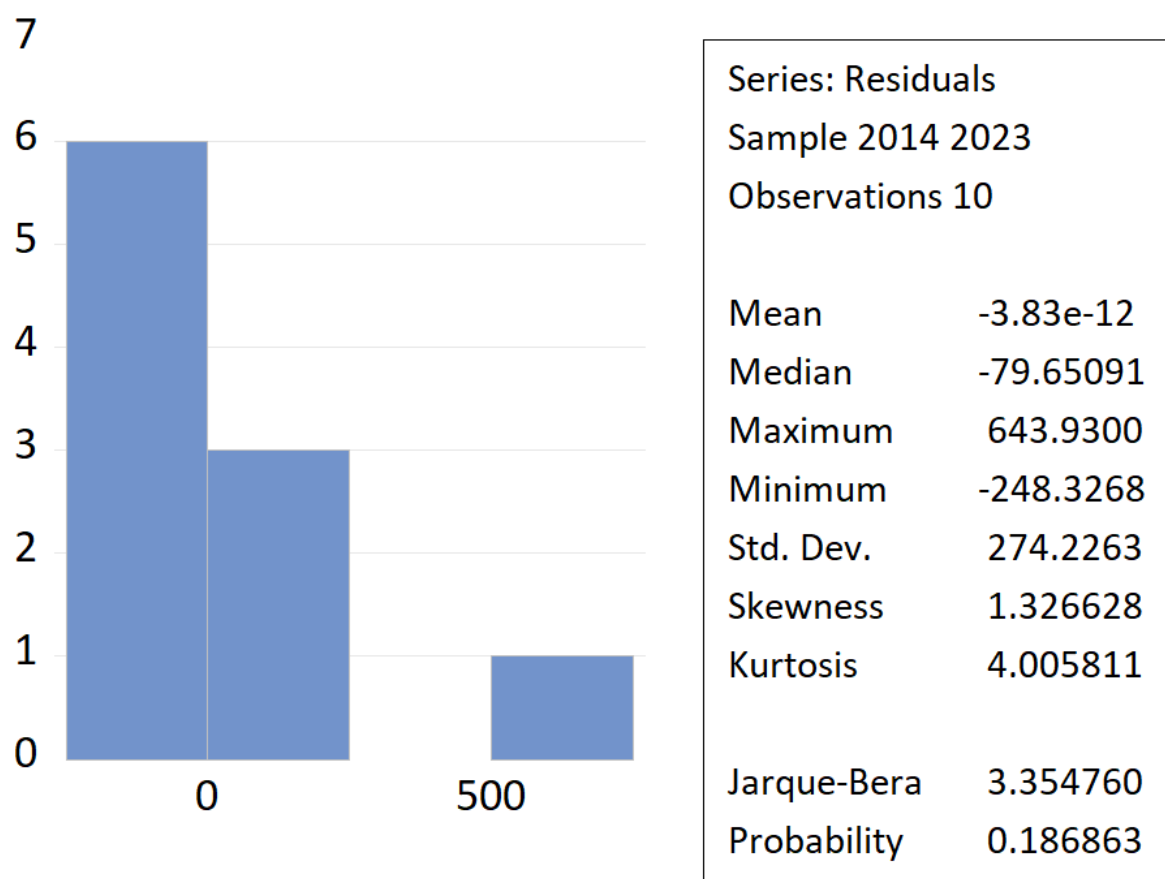


Рис. Д.2. Результати перевірки ARDL-моделі на нормальність розподілу
Джерело: розраховано автором з використанням інструментарію EViews 12