

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет  
Кафедра фінансів

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

на тему: **«Інноваційні інструменти управління ризиками у банках  
в умовах нестабільності»**

Виконав: студент IV курсу, групи ФБС-42

спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та  
фондовий ринок»

Фединяк Денис Васильович

Керівник: д.е.н., професор кафедри фінансів

Гораль Л.Т.

Рецензент:

Івано-Франківськ – 2026

## Зміст

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                    | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....                                  | 6  |
| 1.1. Економічна сутність та класифікація банківських ризиків .....                                                             | 6  |
| 1.2. Методичний інструментарій та система показників оцінювання<br>ризиків банку .....                                         | 11 |
| 1.3. Організаційно-економічний механізм формування системи ризик-<br>менеджменту в банку .....                                 | 17 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» .....                           | 23 |
| 2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності та ринкових<br>позицій АТ КБ «ПриватБанк» .....                        | 23 |
| 2.2. Оцінка динаміки та рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк» на основі<br>визначених показників .....                              | 33 |
| 2.3. Комплексний аналіз ефективності діючої системи ризик-<br>менеджменту банку та її адаптивності до кризових явищ .....      | 40 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>РИЗИКАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ<br>ІНСТРУМЕНТІВ .....  | 47 |
| 3.1. Використання технологій Big Data та елементів штучного інтелекту в<br>процесах банківського ризик-менеджменту .....       | 47 |
| 3.2. Пріоритети зміцнення кіберстійкості банку в умовах дії правового<br>режиму воєнного стану .....                           | 52 |
| 3.3. Обґрунтування застосування сценаріїв стрес-тестування як<br>інструменту забезпечення ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» ..... | 57 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                 | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                               | 68 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Банківська система є стрижневим елементом національної економіки, і від рівня її стійкості безпосередньо залежать фінансова безпека держави, доступність кредитних ресурсів для бізнесу та добробут громадян. В умовах повномасштабного збройного конфлікту, що триває з лютого 2022 року, вітчизняний банківський сектор зіткнувся з безпрецедентним поєднанням ризиків: операційних – через руйнування інфраструктури та вимушену релокацію персоналу; кредитних – унаслідок погіршення платоспроможності позичальників і зростання частки проблемних активів; фіскальних – через запровадження спеціальної ставки оподаткування банківського прибутку на рівні 50%; а також кіберризиків – внаслідок різкого збільшення інтенсивності кібератак на об’єкти критичної інфраструктури.

За таких умов традиційні підходи до управління ризиками, засновані переважно на ретроспективних статистичних моделях і регуляторних нормативах, виявляються недостатніми для своєчасної ідентифікації та нейтралізації нових загроз. Натомість технології Big Data, машинного навчання та штучного інтелекту відкривають принципово нові можливості для побудови адаптивних систем ризик-менеджменту, здатних функціонувати в умовах глибокої невизначеності. Впровадження цих інструментів перетворюється із конкурентної переваги на необхідну умову операційної стійкості банку.

Найбільш репрезентативним об’єктом для дослідження інноваційних підходів до управління ризиками є АТ КБ «ПриватБанк» – системно важлива фінансова установа, що акумулює понад 24% активів банківської системи України, обслуговує понад 28 млн фізичних осіб і є лідером у сфері цифрового банківського обслуговування. Досвід ПриватБанку щодо адаптації системи ризик-менеджменту до кризових умов воєнного часу є цінним як для академічного осмислення, так і для практичного застосування іншими учасниками ринку.

Окремі аспекти теорії та практики банківського ризик-менеджменту

висвітлені у працях вітчизняних науковців: О. Барановського, О. Дзюблюка, В. Міщенко, С. Науменкової, Л. Примостки, а також зарубіжних дослідників: Дж. Сінкі, Ф. Аллена, Г. Марковіца. Разом із тим питання інтеграції технологій Big Data та штучного інтелекту в процеси ризик-менеджменту вітчизняних банків в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що й визначає актуальність обраної теми.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» на основі інноваційних інструментів в умовах нестабільності.

Досягнення поставленої мети передбачає розв’язання таких завдань:

- розкрити економічну сутність та систематизувати класифікацію банківських ризиків в умовах макроекономічної нестабільності;
- дослідити методичний інструментарій та систему показників оцінювання ризиків банку;
- охарактеризувати організаційно-економічний механізм формування системи ризик-менеджменту в банку;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності та ринкові позиції АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки;
- здійснити кількісну оцінку динаміки та рівня ризиків банку на основі визначеної системи показників;
- провести комплексний аналіз ефективності діючої системи ризик-менеджменту банку та її адаптивності до кризових явищ;
- обґрунтувати напрями використання технологій Big Data та штучного інтелекту в процесах банківського ризик-менеджменту;
- визначити пріоритети зміцнення кіберстійкості банку в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати застосування сценаріїв стрес-тестування як інструменту забезпечення ліквідності АТ КБ «ПриватБанк».

**Об’єкт дослідження** – система управління ризиками АТ КБ

«ПриватБанк» в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

**Предмет дослідження** – інноваційні інструменти управління ризиками банку, зокрема технології Big Data, штучного інтелекту, кіберзахисту та стрес-тестування, та їх вплив на фінансову стійкість банківської установи.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи застосовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – для розкриття сутності банківських ризиків і механізму ризик-менеджменту; методи горизонтального та вертикального аналізу – для дослідження динаміки і структури активів, пасивів, доходів і витрат банку; коефіцієнтний аналіз на основі адаптованої CAMELS-методології – для кількісної оцінки рівня ризиків; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності банку з нормативними значеннями та галузевими орієнтирами; методи синтезу і узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій; сценарний аналіз – для обґрунтування підходів до стрес-тестування ліквідності.

**Інформаційна база дослідження** охоплює: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері банківського регулювання та нагляду; нормативні документи Національного банку України, зокрема Положення про організацію системи управління ризиками в банках та банківських групах; окрему та консолідовану фінансову звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки, складену відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності; аналітичні матеріали та огляди банківського сектору НБУ; наукові публікації у фахових вітчизняних та зарубіжних виданнях; матеріали міжнародних організацій – Базельського комітету з банківського нагляду, Європейського банківського органу (EBA) та Ради з фінансової стабільності (FSB).

**Структура та обсяг роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Економічна сутність та класифікація банківських ризиків

Банківська діяльність характеризується високим рівнем ризику, що зумовлено функціонуванням банків в умовах постійної невизначеності та мінливості фінансових ринків. Зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності банківських установ формує широкий спектр ризиків і загроз, здатних істотно впливати на їх фінансову стійкість, рівень прибутковості та платоспроможність. У таких умовах своєчасне виявлення, ідентифікація, оцінювання та ефективне управління банківськими ризиками виступають необхідними передумовами забезпечення стабільного функціонування й довгострокової ефективності банківських установ.

У науковій літературі поняття «ризик» розглядається крізь призму трьох взаємопов'язаних характеристик: конфліктності, результативності та невизначеності. Конфліктність обумовлена суб'єктивно-об'єктивною природою ризику – наявністю протиріч між об'єктивними ризиковими обставинами та їх суб'єктивним сприйняттям і оцінкою з боку управлінського персоналу установи. Невизначеність пов'язана з неможливістю точно передбачити ймовірність настання сприятливих або несприятливих подій та масштаби їх фінансових наслідків. Саме необхідність прийняття управлінських рішень в умовах такої невизначеності є головним чинником виникнення ризику.

Принципова відмінність ризику від невизначеності полягає в тому, що ризик допускає можливість кількісної та якісної оцінки ймовірності настання певних подій та їх наслідків, тоді як невизначеність подібної оцінки не передбачає. Результативність ризику проявляється у відхиленні фактичних показників діяльності фінансової установи від прогнозованих значень – як у негативному, так і в позитивному напрямі [8, с. 29].

Аналіз наукових підходів до визначення сутності ризику дозволяє виокремити його ключові характеристики як економічної категорії. До найбільш суттєвих ознак банківських ризиків належать [9]:

- економічна природа та об'єктивність прояву – ризики є невід'ємним атрибутом будь-якої фінансової діяльності та безпосередньо пов'язані з формуванням доходів банківської установи;
- усвідомленість прийняття та суб'єктивність оцінки – банк свідомо приймає на себе ризик як плату за можливість отримання доходу або досягнення стратегічних цілей;
- імовірнісний характер настання – реалізація ризику може мати як негативний, так і позитивний фінансовий ефект, що визначається ймовірністю настання відповідної події;
- альтернативність управлінських рішень – управління ризиком передбачає вибір між стратегіями його прийняття, мінімізації, передачі або уникнення;
- ймовірність виникнення збитків – реалізація ризику супроводжується зниженням або повною втратою доходів установи;
- потенціал отримання додаткового прибутку – прийняття вищого рівня ризику корелює з можливістю отримання підвищеного фінансового результату;
- динамічність рівня ризику – ризики постійно змінюються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, а також трансформацій у зовнішньому середовищі.

З урахуванням зазначених ознак, банківський ризик доцільно розглядати як імовірність виникнення несприятливих подій або відхилення від очікуваних результатів унаслідок прийнятих управлінських рішень, що виражається у потенційних фінансових втратах або недоотриманні запланованих доходів в умовах ринкової невизначеності.

У фаховій літературі поняття банківського ризику трактується по-різному залежно від наукової школи та підходу дослідника. З метою формування цілісного теоретичного підґрунтя підрозділу доцільно систематизувати основні

підходи до визначення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування поняття «банківський ризик».**

| Автор                                   | Сутність визначення                                                                                                                                                                                                                       | Акцент підходу                   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Л. Примостка                            | Ймовірність недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників                                                                                         | Вартісно-дохідний                |
| І. Парасій-Вергуненко                   | Можливість зазнати втрат у разі виникнення несприятливих для банку обставин                                                                                                                                                               | Втратний                         |
| В. Міщенко                              | Можлива загроза для інтересів банку, що може мати як потенційний, так і реальний характер                                                                                                                                                 | Загрозовий                       |
| С. Козьменко,<br>Ф. Шпиг,<br>І. Волошко | Вартісне вираження ймовірності фінансово несприятливої події                                                                                                                                                                              | Вартісно-імовірнісний            |
| І. Бланк                                | Імовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу чи капіталу за умов невизначеності здійснення фінансової діяльності                                                                                       | Результативно-імовірнісний       |
| Л. Бойківська,<br>Г. Партин             | Загроза втрати ресурсів або недоотримання доходів з одночасною можливістю отримання додаткового прибутку за умови реалізації прийнятних ризиків                                                                                           | Двовекторний (збитки / прибуток) |
| О. Панченко, О. Маслюк, А. Гориленко    | Ймовірність фінансових втрат, недоотримання доходів або зростання витрат унаслідок здійснення банківських операцій                                                                                                                        | Операційно-фінансовий            |
| Л. Т. Гораль                            | Багатофакторна загроза стабільному функціонуванню установи, що охоплює технічні, економічні, нормативні та геополітичні аспекти і потребує наукової обґрунтованості, цифрової підтримки та організаційної адаптивності системи управління | Системно-адаптивний              |

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз наведених визначень дозволяє констатувати відсутність єдиного загальновизнаного підходу до трактування банківського ризику. Переважна більшість дослідників акцентує увагу на імовірнісній природі ризику та його зв'язку з фінансовими втратами. Водночас окремі науковці – зокрема Л. Долінський та Г. Партин – наголошують на двовекторному характері ризику, що може проявлятися не лише у збитках, а й у отриманні додаткового прибутку [15]. Принципово важливим є підхід Л. Т. Гораль, яка розглядає ризик як системне, багатфакторне явище, управління яким потребує комплексного, науково обґрунтованого підходу з елементами цифрової підтримки та організаційної гнучкості – що особливо актуально в умовах воєнної та економічної нестабільності [29].

Банківська діяльність генерує широкий спектр ризиків. Найбільш численну та значущу групу серед них становлять фінансові ризики, безпосередньо пов'язані зі сферою фінансового обігу та операційною діяльністю банків. Вони характеризуються імовірністю виникнення негативних фінансових наслідків у вигляді втрати прибутку або капіталу за певних невизначених умов здійснення фінансових операцій.

Відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, фінансові ризики банківської установи охоплюють: кредитні ризики; ринкові ризики (відсотковий, пайовий, валютний, товарний). Угода «Базель III» зобов'язує банки підтримувати достатній рівень власного капіталу для покриття кредитного та ринкового ризиків. Національний банк України, своєю чергою, виокремлює такі групи фінансових ризиків: ризик ліквідності, кредитний ризик, відсотковий ризик, валютний ризик та ринковий ризик.

Однією з базових класифікаційних ознак є поділ ризиків на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх традиційно відносять економічні, інфляційні та інвестиційні ризики. До внутрішніх – фінансові (квантифіковані) та функціональні (неквантифіковані) ризики. За вартісною ознакою фінансові ризики поділяються на цінові та нецінові. Цінові ризики пов'язані з можливою зміною ринкових цін на фінансові інструменти. Нецінові ризики

характеризуються потенційними фінансовими втратами, не пов'язаними безпосередньо зі змінами ринкових цін.

Поряд із цим у науковій літературі виокремлюють динамічні та статичні фінансові ризики. Динамічні ризики виникають унаслідок непередбачуваних змін ринкової кон'юнктури або управлінських рішень і можуть мати як негативні, так і позитивні фінансові наслідки. Статичні ризики пов'язані зі скороченням реальних активів і призводять виключно до збитків.

Серед наукових підходів до систематизації фінансових ризиків банку окремої уваги заслуговує класифікація, запропонована І.Бланк. Дослідник пропонує розмежовувати фінансові ризики за низкою класифікаційних ознак, зокрема за джерелом виникнення (систематичні та несистематичні), видом ризику (відсотковий, валютний, ціновий, кредитний, інвестиційний, депозитний, інфляційний та ін.), характером об'єкта, особливостями використання фінансових інструментів (індивідуальні та портфельні), рівнем комплексності (прості та складні), характером фінансових наслідків, часовими параметрами прояву, рівнем імовірності виникнення, масштабом можливих втрат (допустимі, критичні, катастрофічні), ступенем передбачуваності, а також можливістю страхування.

Серед фінансових ризиків, що найбільше впливають на стійкість банківської установи, окремої уваги заслуговують чотири ключові види: кредитний, відсотковий, валютний ризик та ризик ліквідності.

Кредитний ризик є центральним у діяльності банку, оскільки безпосередньо впливає на загальний фінансовий стан установи. Він характеризується ймовірністю невиконання позичальником своїх зобов'язань перед банком. Управління кредитним ризиком здійснюється на рівні як окремого позичальника, так і кредитного портфеля в цілому та передбачає застосування кредитного резервування, страхування, хеджування та інших інструментів.

Валютний ризик являє собою загрозу виникнення фінансових втрат унаслідок несприятливих змін валютних курсів за умови наявності відкритої

валютної позиції. Він проявляється як при проведенні конверсійних операцій, так і при наявності часового розриву між датою укладення угоди та датою її фактичного виконання.

Ризик ліквідності є одним із системоутворюючих ризиків банківської діяльності. Він виникає внаслідок нездатності банку своєчасно залучити необхідні грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Ризик ліквідності характеризується невідповідністю строків погашення зобов'язань і строків трансформації активів у грошову форму.

Відсотковий ризик зумовлений несприятливими змінами процентних ставок, що впливають на дохідність активів і вартість зобов'язань банку. Основними різновидами є: ризик зміни вартості ресурсів; ризик зміни кривої дохідності; базисний ризик; ризик права вибору.

Таким чином, фінансові ризики банку є багатовимірним явищем, що охоплює різні рівні та напрями діяльності установи. Їх класифікація за відповідними ознаками є необхідною методологічною передумовою для формування ефективної системи управління ризиками. При цьому, як зазначає Л. Т. Гораль, управління ризиками банку в сучасних умовах – це багаторівнева система, ефективність якої визначається науковою обґрунтованістю застосовуваних методів, рівнем цифрової підтримки процесів ідентифікації та оцінювання, нормативною відповідністю вимогам регулятора та здатністю установи адаптуватися до умов невизначеності. В умовах воєнної нестабільності така система набуває ознак проактивності, гнучкості та стратегічної орієнтованості [29].

## **1.2. Методичний інструментарій та система показників оцінювання ризиків банку**

Ефективне управління банківськими ризиками неможливе без застосування відповідного методичного інструментарію, що забезпечує їх

своєчасну ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, а також вироблення обґрунтованих управлінських рішень щодо їх мінімізації. Методична база оцінювання ризиків банківської установи є фундаментом побудови дієвої системи ризик-менеджменту та безпосередньо визначає її ефективність в умовах динамічного фінансового середовища.

Слід зазначити, що переважна більшість вітчизняних банків у практичній діяльності використовує комплекс загальновизнаних методів оцінювання ризиків. Водночас Базельський комітет з банківського нагляду встановлює вимогу щодо обов'язкового проведення банками, які застосовують внутрішні рейтингові моделі, комплексного стрес-тестування для оцінювання достатності капіталу. У цьому контексті стрес-тестування кредитного ризику розглядається як один із ключових елементів системи управління ризиками банку, оскільки передбачає аналіз потенційного впливу несприятливих або кризових сценаріїв на фінансові результати та капітал банківської установи [2].

Ефективність процесу управління ризиками значною мірою залежить від своєчасності реагування менеджменту на зміни ринкової кон'юнктури та фінансового стану банку. З огляду на це, під час визначення рівня ризику доцільно використовувати не окремий метод оцінювання, а їх науково обґрунтовану комбінацію, що забезпечує вищий рівень точності та достовірності результатів. Зокрема, статистичний метод може поєднуватися з аналітичними та експертними підходами, або ж застосовуватися у межах інтегрованого комбінованого методу оцінювання ризиків.

Систематизацію основних методів оцінювання банківських ризиків із зазначенням їх змісту, переваг та обмежень наведено у таблиці 1.2.

Наведена система методів охоплює широкий діапазон інструментів оцінювання ризиків – від формалізованих математико-статистичних підходів до якісних експертних методів. Вибір конкретного методу або їх поєднання визначається характером ризику, що оцінюється, наявністю та якістю інформаційної бази, а також часовими і ресурсними обмеженнями банківської установи.

Таблиця 1.2

**Характеристика методів оцінювання банківських ризиків.**

| Метод                            | Зміст методу                                                                                                                          | Переваги                                                                                   | Обмеження                                                                              |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Статистичний                     | Базується на аналізі масиву статистичних даних про результати банківських операцій із метою обчислення ймовірності виникнення збитків | Висока точність за наявності репрезентативної статистичної бази; відносно невисокі витрати | Значна трудомісткість; суттєвий ризик хибних результатів при короткострокових вибірках |
| Аналітичний                      | Передбачає визначення зон ризику та встановлення оптимального рівня ризику для окремих видів операцій                                 | Простота застосування; широка доступність; невисокі витрати                                | Не враховує вплив окремих факторів; потребує детальної інформації                      |
| Метод Монте-Карло                | Ґрунтується на імітаційному моделюванні випадкових процесів із заданими параметрами для аналізу різних сценаріїв                      | Висока точність прогнозування; розширює можливості аналізу граничних проектів              | Застосовується лише для прогнозної оцінки; потребує значних ресурсних витрат           |
| Метод експертних оцінок          | Застосовується в умовах інформаційної недостатності або при оцінці нових видів ризику                                                 | Дозволяє оцінити ризику, не піддатні формалізованому вимірюванню; простота                 | Суб'єктивний характер результатів; можливість системних помилок                        |
| Коефіцієнтний                    | Полягає в обчисленні відносних показників ризикованості на основі фінансової звітності                                                | Простота і оперативність обчислень; чіткий алгоритм розрахунку                             | Потребує значного обсягу даних; складність вибору набору коефіцієнтів                  |
| Метод аналогій                   | Оцінка ризику здійснюється на підставі аналізу результатів аналогічних операцій за подібних умов                                      | Простота розрахунків; ефективний як інструмент попередньої оцінки                          | Невисока точність; не враховує динаміку розвитку виду діяльності                       |
| Метод «дерева рішень»            | Оцінка найбільш імовірних результатів залежно від альтернативних управлінських рішень                                                 | Висока точність оцінки; моделювання різноманітних сценаріїв розвитку подій                 | Значні витрати часу; складність ідентифікації всіх факторів                            |
| Метод аналізу доцільності витрат | Визначає потенційні зони підвищеного ризику у структурі витрат банку                                                                  | Виявляє вузькі місця в діяльності установи з точки зору ризикованості                      | Застосовний лише за наявності повної балансової звітності                              |

Джерело: узагальнено автором на основі [25, 31].

Оцінювання та мінімізація кредитного ризику. Питання зниження кредитного ризику залишається одним із найбільш актуальних у сучасній банківській практиці. Головним завданням системи управління кредитним ризиком є пошук реальних механізмів його мінімізації при одночасному забезпеченні достатньої прибутковості для захисту інтересів вкладників і кредиторів банку.

У вітчизняній практиці методи мінімізації кредитного ризику традиційно розмежовуються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні методи орієнтовані на управлінські механізми самого банку: оцінку кредитоспроможності позичальників, встановлення лімітів, нормування, диверсифікацію умов кредитування, формування резервів. Зовнішні методи спрямовані на перерозподіл ризику між іншими суб'єктами – через страхування, заставне забезпечення, гарантії та поруки. У науковій літературі виокремлюють чотири узагальнені підходи до управління кредитним ризиком: уникнення, збереження, прийняття та зниження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Загальні підходи до управління кредитним ризиком банку

| Підхід     | Конкретні заходи                                                                                                                 |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уникнення  | Відмова від кредитування фінансово ненадійних позичальників; відхилення операцій із підозрілою структурою                        |
| Збереження | Освоєння нових сегментів кредитного ринку; розроблення та впровадження інноваційних кредитних продуктів                          |
| Прийняття  | Повне або часткове поглинання ризику; розкладання ризику між учасниками; перекладання, страхування, забезпечення, сек'юритизація |

|          |                                                                                                                               |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зниження | Зменшення можливого збитку: лімітування, синдикування кредиту; зниження ймовірності втрат: диверсифікація кредитного портфеля |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: узагальнено автором на основі [10].

Поряд із загальними підходами існують і специфічні методи мінімізації кредитного ризику залежно від його різновиду – індивідуального або портфельного. До таких методів належать: аналіз кредитоспроможності позичальника, оцінювання кредитного проекту, диверсифікація, лімітування, резервування, моніторинг кредитних відносин, контроль за джерелами погашення заборгованості, а також оцінка та страхування заставного майна.

Диверсифікація передбачає розподіл кредитних ресурсів між широким колом позичальників із різними характеристиками та умовами діяльності. Лімітування являє собою встановлення граничних обсягів кредитування, що дозволяє запобігти надмірній концентрації кредитного ризику. Резервування полягає у формуванні частини коштів для компенсації потенційних збитків за непогашеними кредитами. Застава залишається найпоширенішим і найефективнішим інструментом забезпечення кредитних зобов'язань, оскільки економічні й психологічні мотивації позичальника, пов'язані з ризиком втрати заставного майна, суттєво знижують вірогідність дефолту.

Оцінювання та мінімізація валютного ризику. Валютний ризик справляє суттєвий вплив на фінансову діяльність кожного банку. В умовах повномасштабних воєнних дій в Україні його вплив посилюється під дією таких додаткових чинників, як режим фіксованого курсу, рівень золотовалютних резервів та обсяги міжнародної фінансової підтримки.

Методи управління валютним ризиком поділяються на дві основні категорії: превентивні методи – орієнтовані на управління валютною структурою балансу з метою обмеження негативних наслідків переоцінки валютних інструментів; поточні методи – зокрема хеджування, що передбачає укладання строкових угод в іноземній валюті з метою компенсації потенційних втрат від несприятливого руху валютного курсу. Особливе місце серед

інструментів управління валютним ризиком займає модель валютного метчингу, яка дозволяє кількісно оцінити вплив зміни валютного курсу на прибуток банку та встановити обґрунтовані внутрішні ліміти [6].

Оцінювання та мінімізація ризику ліквідності. У теорії управління ліквідністю банків виокремлюються два стратегічні підходи. Перший передбачає забезпечення відповідності між строковою структурою активів і пасивів банку. Другий виходить із визнання фактичної невідповідності цих структур та зосереджується на управлінні цим розривом. Ризик ліквідності виникає за умови, коли строки погашення зобов'язань не збігаються з термінами вивільнення активів у грошову форму. Склад ризику ліквідності та методи управління ним систематизовано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Характеристика ризику ліквідності банку та методи управління ним

| Вид ризику ліквідності     | Зміст ризику                                                                                                                               | Активи та пасиви, що враховуються                                                                                                                                      | Методи управління                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризик поточної ліквідності | Дефіцит вільних коштів для здійснення поточних платежів; зростання витрат на залучення позапланових ресурсів; погіршення ділової репутації | Активи: кореспондентські рахунки, каса, короткострокові розміщення до 1 місяця. Пасиви: нестабільна частина залишків до запитання та строкові зобов'язання до 1 місяця | Залучення короткострокових ресурсів; відмова від запланованого розміщення; реалізація високоліквідних активів |

|                                 |                                                                                                           |                                                            |                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Ризик перспективної ліквідності | Виникнення ризику поточної ліквідності в майбутніх періодах; формування відсоткового ризику в перспективі | Усі активи та пасиви, згруповані за строковими діапазонами | Перегляд та коригування політики проведення активно-пасивних операцій |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

Джерело: узагальнено автором на основі [34].

Узагальнюючи розглянуті підходи, слід зазначити, що в банківській практиці застосовуються три укрупнені групи методів управління ризиками. Методи уникнення застосовуються переважно щодо внутрішніх ризиків і пов'язані з відхиленням від ризикових операцій. Методи прийняття ризику охоплюють зниження ризику через удосконалення організаційної структури, самострахування та передачу ризику іншим учасникам ринку. Комбіновані методи є найпоширенішими в практичній діяльності банків, оскільки жоден із окремих підходів не може забезпечити комплексного захисту від усього спектру банківських ризиків.

Таким чином, методичний інструментарій оцінювання та управління банківськими ризиками є багаторівневою системою взаємодоповнюючих підходів і методів, вибір яких має здійснюватися з урахуванням виду ризику, наявної інформаційної бази та стратегічних пріоритетів банківської установи. Системне поєднання різних методів дозволяє досягти найбільш точної та повної оцінки ризикового профілю банку, що є необхідною умовою забезпечення його фінансової стійкості.

### **1.3. Організаційно-економічний механізм формування системи ризик-менеджменту в банку**

Сучасні умови функціонування банківського сектору, що

характеризуються наростаючою волатильністю фінансових ринків, геополітичною нестабільністю та прискоренням цифрової трансформації, зумовлюють необхідність формування дієвого організаційно-економічного механізму управління ризиками. Такий механізм має забезпечувати не лише реактивне реагування на загрози, що вже реалізувалися, а й проактивне виявлення та нейтралізацію потенційних ризиків на основі сучасного аналітичного інструментарію.

Організаційно-економічний механізм ризик-менеджменту банку доцільно розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних організаційних структур, методів, процедур, інструментів та інформаційних потоків, що забезпечують цілеспрямований вплив на ризики з метою мінімізації їх негативного впливу на фінансову стійкість і прибутковість банківської установи. Ключовими складовими цього механізму є: суб'єкти управління ризиками, об'єкти управління, принципи побудови системи, функціональні елементи та інструментарій реалізації.

Суб'єктна структура системи ризик-менеджменту охоплює декілька рівнів управління. На стратегічному рівні функції управління ризиками виконують Наглядова рада та Правління банку, які визначають загальну ризик-апетит установи, затверджують політики та стратегії управління ризиками. На тактичному рівні ключову роль відіграє Комітет з управління ризиками. На операційному рівні безпосереднє управління ризиками здійснює підрозділ ризик-менеджменту (ризик-офіс), що забезпечує щоденний контроль ризикового профілю банку [42, с. 103].

Принципово важливим елементом сучасної організаційної архітектури ризик-менеджменту є модель «трьох ліній захисту», яка набула широкого поширення у міжнародній банківській практиці відповідно до рекомендацій Базельського комітету та стандартів ISO 31000. Перша лінія захисту – бізнес-підрозділи банку, що безпосередньо приймають ризики в процесі операційної діяльності та несуть первинну відповідальність за їх контроль. Друга лінія – незалежний підрозділ ризик-менеджменту та комплаєнс. Третя лінія –

внутрішній аудит, що забезпечує незалежну оцінку ефективності всієї системи.

Принципи побудови організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту є методологічною основою його функціонування. До ключових з них належать:

- принцип комплексності – охоплення всіх видів ризиків у взаємозв'язку, з урахуванням їх взаємного впливу та кумулятивного ефекту;
- принцип безперервності – постійний моніторинг ризиків та оперативне коригування управлінських рішень у відповідь на зміни середовища;
- принцип превентивності – пріоритет заходів з попередження реалізації ризиків над заходами з усунення їх наслідків;
- принцип адекватності – відповідність інструментів управління ризиками характеру, масштабу та складності операцій банку;
- принцип прозорості – забезпечення достовірного та своєчасного інформування всіх рівнів управління про стан ризикового профілю установи;
- принцип адаптивності – здатність системи гнучко реагувати на зміни регуляторного середовища та появу нових видів ризиків;
- принцип інноваційності – систематичне впровадження сучасних технологічних рішень та аналітичних інструментів у процеси оцінювання та управління ризиками.

Функціональні елементи механізму ризик-менеджменту являють собою послідовні етапи процесу управління ризиками, кожен з яких має власну методологічну основу та практичне значення.

Ідентифікація ризиків – початковий етап, що передбачає виявлення всього спектру потенційних загроз. Здійснюється на основі аналізу внутрішніх бізнес-процесів, фінансової звітності та зовнішнього середовища. Результатом є формування реєстру ризиків банку.

Оцінювання ризиків – кількісна та якісна оцінка ймовірності настання ризикових подій та масштабів їх можливого впливу на фінансовий стан установи. Застосовується широкий спектр методів – від статистичних моделей

до сценарного моделювання. Результатом є карта ризиків банку.

Регулювання ризиків – розроблення та реалізація заходів з управління виявленими ризиками. Залежно від рівня ризику застосовуються стратегії уникнення, зниження, передачі або прийняття ризику через лімітування, резервування, диверсифікацію, хеджування, страхування, сек'юритизацію.

Моніторинг та контроль – безперервне відстеження динаміки ризикового профілю банку, оцінка ефективності застосовуваних заходів. Реалізується через систему ключових індикаторів ризику (KRI), встановлення порогових значень та механізми ескалації.

Звітування та комунікація – формування та надання структурованої інформації про стан ризиків усім зацікавленим сторонам: органам управління банку, регулятору, акціонерам.

Інноваційні інструменти в системі ризик-менеджменту банку. Одним із визначальних трендів сучасного банківського ризик-менеджменту є активне впровадження інноваційних технологічних рішень, що кардинально розширюють аналітичні можливості управління ризиками. Цифрова трансформація банківського сектору формує принципово нову технологічну основу для побудови систем раннього попередження та управління ризиками в режимі реального часу [19, с. 585].

Технології Big Data та машинне навчання дозволяють опрацьовувати масиви структурованих і неструктурованих даних, що в рази перевищують можливості традиційних аналітичних систем. Застосування алгоритмів машинного навчання в кредитному скорингу забезпечує суттєво вищу точність оцінки кредитоспроможності позичальників. Аналіз транзакційних даних у реальному часі дозволяє виявляти аномалії та ознаки шахрайства ще до завершення операції.

Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові горизонти в управлінні ринковими та операційними ризиками. Системи на основі ШІ здатні в режимі реального часу аналізувати ринкові сигнали, новинний фон та поведінку контрагентів, виявляючи ранні індикатори погіршення ризикового профілю. Нейронні мережі

та моделі глибокого навчання активно застосовуються для прогнозування дефолтів та моделювання стресових сценаріїв [35, с. 60].

RegTech-рішення (Regulatory Technology) являють собою клас технологій, спрямованих на автоматизацію процесів забезпечення регуляторної відповідності. В умовах постійного ускладнення нормативної бази – насамперед вимог Базель III та Базель IV – RegTech-платформи забезпечують автоматизоване формування регуляторної звітності та контроль дотримання нормативів, суттєво знижуючи операційні ризики.

Хмарні технології трансформують інфраструктурну основу систем ризик-менеджменту. Перенесення аналітичних платформ до хмарного середовища забезпечує масштабованість обчислювальних ресурсів, підвищує надійність систем та скорочує час обробки даних. Разом із тим, широке впровадження хмарних рішень генерує нові виклики у сфері кібербезпеки, що вимагає паралельного розвитку систем кіберризик-менеджменту.

Блокчейн-технології знаходять застосування в управлінні операційними та транзакційними ризиками. Децентралізований реєстр транзакцій забезпечує незмінність та прозорість фінансових записів, суттєво знижуючи ризики шахрайства. Смарт-контракти автоматизують виконання угод відповідно до заздалегідь визначених умов, мінімізуючи ризики контрагентів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм формування системи ризик-менеджменту в банку являє собою складну багаторівневу конструкцію, ефективність якої визначається взаємоузгодженістю її організаційних, методологічних та технологічних складових. Принципово важливою тенденцією сучасного розвитку банківського ризик-менеджменту є органічна інтеграція інноваційних інструментів – технологій штучного інтелекту, Big Data, RegTech та блокчейну – в традиційні процеси управління ризиками. Побудова ефективного організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів та з урахуванням специфіки вітчизняного регуляторного середовища є стратегічним пріоритетом розвитку банківської системи України в умовах повоєнного відновлення.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### **2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності та ринкових позицій АТ КБ «ПриватБанк»**

АТ КБ «ПриватБанк» є системно важливою фінансовою установою України, яка стабільно утримує лідируючу позицію за обсягом активів, депозитною базою та кількістю клієнтів. Банк було зареєстровано 19 березня 1992 року як установу з приватним капіталом, а рішенням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року здійснено його націоналізацію з метою запобігання дестабілізації банківської системи [11]. На сучасному етапі банк функціонує як універсальна установа з фокусом на роздрібний сегмент та обслуговування малого і середнього бізнесу, а провідну конкурентну перевагу формує розвинена цифрова інфраструктура – мобільний застосунок Privat24 з понад 23 млн активних користувачів [39].

Методологічну основу підрозділу становлять методи вертикального та горизонтального аналізу окремої фінансової звітності ПриватБанк, складеної відповідно до вимог Міжнародні стандарти фінансової звітності. Інформаційною базою дослідження є окремі звіти про фінансовий стан, звіти про прибутки та збитки, а також звіти про рух грошових коштів банку за 2023-2025 роки. У межах аналізу досліджено динаміку активів і пасивів, структуру доходів і витрат, а також ринкові позиції банку в банківській системі України.

Результати аналізу динаміки активів ПриватБанк за 2023-2025 роки свідчать про стійку тенденцію до розширення масштабів діяльності та зростання балансу установи. Загальний обсяг активів збільшився з 680,0 млрд грн станом на кінець 2023 року до 761,5 млрд грн у 2024 році, що відповідає приросту на 11,98 %, а у 2025 році досяг 896,2 млрд грн, продемонструвавши подальше зростання на 17,70 % (рис. 2.1).

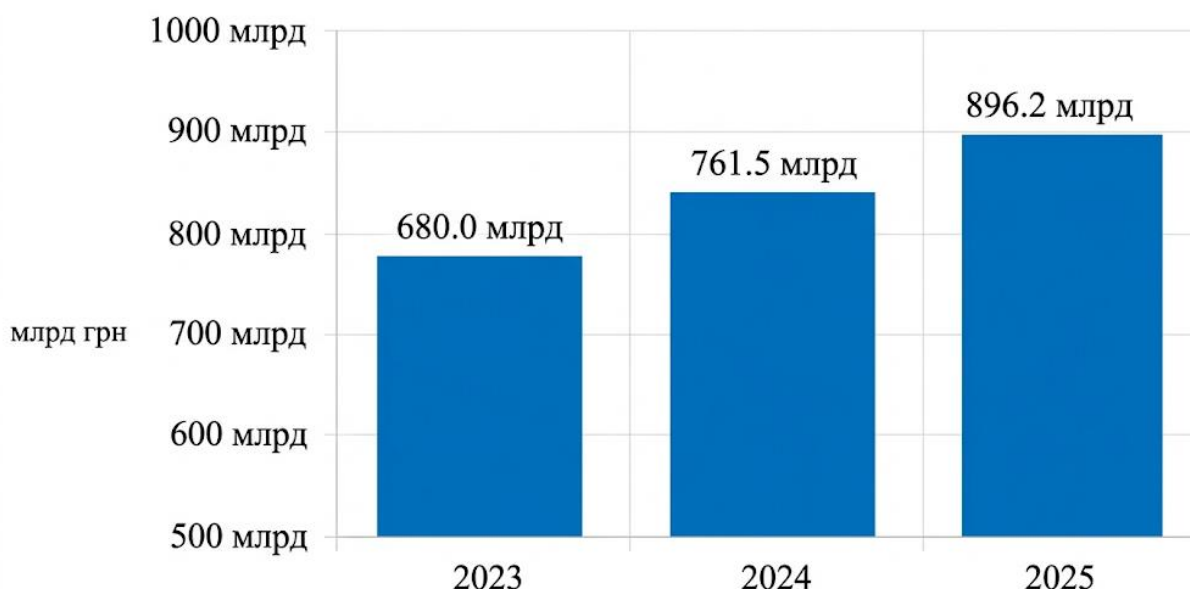


**Рис. 2.1. Динаміка загальних активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр., млрд грн**

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Наведена динаміка відображає послідовне нарощування масштабів діяльності в умовах тривалого воєнного стану та макроекономічної нестабільності (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Динаміка та склад активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки, млн грн**

| Показники                                             | Сума, млн грн |         |         | Абсолютне відхилення, млн грн |           | Темп приросту (спаду), % |           |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|-------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
|                                                       | 2023          | 2024    | 2025    | 2024/2023                     | 2025/2024 | 2024/2023                | 2025/2024 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                       | 152 282       | 151 768 | 155 739 | -514                          | +3 971    | -0,34                    | +2,61     |
| Кредити та аванси банкам                              | 134 237       | 86 589  | 127 052 | -47 648                       | +40 463   | -35,50                   | +46,73    |
| Кредити та аванси клієнтам                            | 92 019        | 112 761 | 156 362 | +20 742                       | +43 601   | +22,54                   | +38,66    |
| Інвестиційні цінні папери, у т.ч.:                    | 271 847       | 375 094 | 419 450 | +103 247                      | +44 356   | +37,98                   | +11,83    |
| – за справедливою вартістю через прибуток чи збиток   | 100 376       | 110 699 | 117 020 | +10 323                       | +6 321    | +10,29                   | +5,71     |
| – за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 171 471       | 204 240 | 217 285 | +32 769                       | +13 045   | +19,11                   | +6,39     |
| – за амортизованою собівартістю                       | –             | 60 155  | 85 144  | +60 155                       | +24 989   | –                        | +41,54    |

Продовження таблиці 2.1

|                                                           |         |         |         |         |          |           |        |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|--------|
| Інвестиційна нерухомість                                  | 2 340   | 2 005   | 2 005   | -335    | 0        | -14,32    | 0,00   |
| Основні засоби                                            | 5 127   | 5 173   | 7 179   | +46     | +2 006   | +0,90     | +38,78 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу                  | 1 563   | 1 972   | 2 461   | +409    | +489     | +26,17    | +24,80 |
| Відстрочені податкові активи                              | 1 952   | 1 629   | 1 098   | -323    | -531     | -16,55    | -32,60 |
| Інші фінансові активи                                     | 9 493   | 13 496  | 14 492  | +4 003  | +996     | +42,17    | +7,38  |
| Інші нефінансові активи                                   | 9 094   | 9 932   | 10 040  | +838    | +108     | +9,21     | +1,09  |
| Інші активи (інвестиції в дочірні, непоточні для продажу) | 51      | 1 042   | 325     | +991    | -717     | y > 20 p. | -68,81 |
| Усього активів                                            | 680 008 | 761 462 | 896 234 | +81 454 | +134 772 | +11,98    | +17,70 |

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Ключовим чинником зростання активів у 2024 році стало суттєве збільшення інвестиційного портфеля – сукупний обсяг цінних паперів зріс із 271,8 млрд грн до 375,1 млрд грн (+37,98%). Таку динаміку забезпечило насамперед нарощування вкладень у цінні папери, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (+19,11%), та поява нової категорії – цінних паперів за амортизованою собівартістю (60,2 млрд грн), якої у 2023 році не існувало. Здебільшого інвестиційний портфель представлений облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП), що характеризуються нульовим ризиком зважування при розрахунку регуляторного капіталу (рис. 2.2).

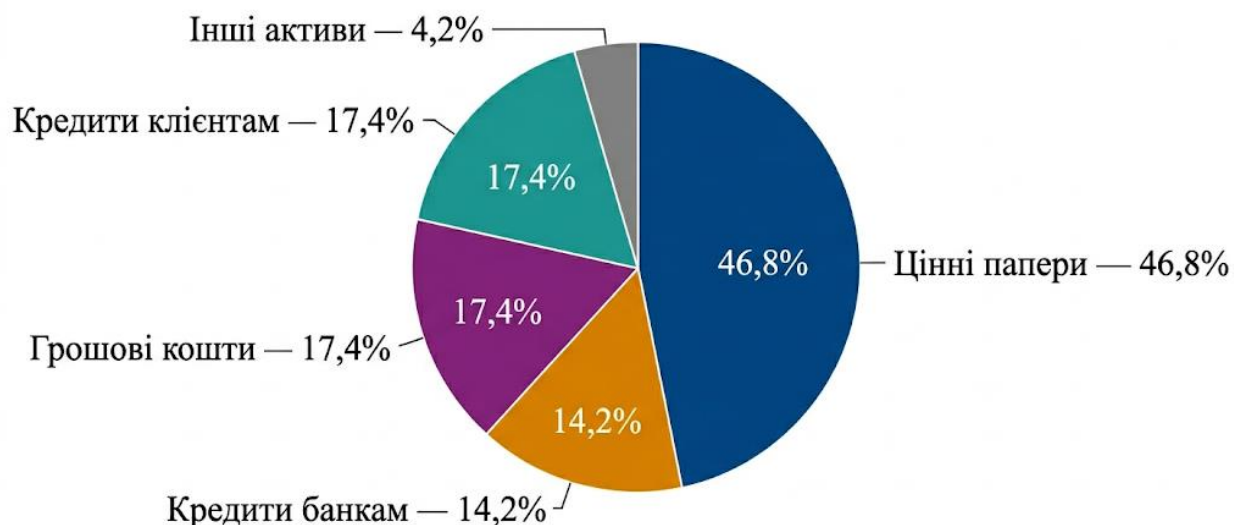


**Рис. 2.2. Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2025 р., %**

Кредити та аванси клієнтам продемонстрували найвищі темпи зростання серед усіх складових активів банку. У 2024 році приріст за цією статтею становив 22,54 %, а у 2025 році – 38,66 %. У результаті обсяг клієнтського кредитного портфеля збільшився із 92,0 млрд грн у 2023 році до 156,4 млрд грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про активізацію кредитної діяльності банку та поступове відновлення попиту на кредитні ресурси з боку корпоративних і роздрібних клієнтів. Водночас питома вага кредитів у структурі сукупних активів зросла з 13,5 % у 2023 році до 17,4 % у 2025 році, що підтверджує посилення ролі кредитних операцій у формуванні активів банку, а також збільшення їх значення для формування процентних доходів.

Кредити та аванси банкам у 2024 році суттєво скоротилися – на 35,50 %, або 47,6 млрд грн, що було зумовлено переорієнтацією вільної ліквідності з міжбанківського ринку на більш дохідні напрями розміщення ресурсів, зокрема державні цінні папери та кредитування клієнтів. Разом із тим у 2025 році спостерігалось відновлення позитивної динаміки: обсяг цієї статті зріс на 46,73 %, або 40,5 млрд грн, що свідчить про активізацію операцій на міжбанківському ринку та зростання рівня взаємодії між банківськими установами. Грошові кошти та їх еквіваленти протягом аналізованого періоду залишалися відносно стабільними – у межах 151,8–155,7 млрд грн, що вказує на дотримання банком консервативного підходу до управління ліквідністю та підтримання достатнього запасу високоліквідних активів.

Структура пасивів банку характеризується переважанням зобов'язань над власним капіталом, що є характерною ознакою діяльності банківських установ. Загальний обсяг зобов'язань зріс із 595,2 млрд грн у 2023 році до 662,3 млрд грн у 2024 році (+11,28 %), а у 2025 році досяг 796,0 млрд грн (+20,18 %). Така динаміка свідчить про подальше розширення ресурсної бази банку та зростання масштабів його операційної та фінансової діяльності в банківській системі. Основним структурним елементом зобов'язань банку впродовж усього аналізованого періоду залишалися кошти клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка та склад пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки, млн  
грн**

| Статті пасивів                          | Сума, млн грн |          |          | Абсолютне відхилення, млн грн |           | Темп приросту (спаду), % |           |
|-----------------------------------------|---------------|----------|----------|-------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
|                                         | 2023          | 2024     | 2025     | 2024/2023                     | 2025/2024 | 2024/2023                | 2025/2024 |
| Зобов'язання                            |               |          |          |                               |           |                          |           |
| Кошти клієнтів                          | 555 525       | 621 596  | 731 571  | +66 071                       | +109 975  | +11,89                   | +17,69    |
| Інші залучені кошти                     | 2 630         | 6 199    | 8 449    | +3 569                        | +2 250    | +135,70                  | +36,30    |
| Поточні податкові зобов'язання          | 25 790        | 21 553   | 42 133   | -4 237                        | +20 580   | -16,43                   | +95,48    |
| Інші фінансові зобов'язання             | 3 038         | 4 072    | 3 806    | +1 034                        | -266      | +34,04                   | -6,53     |
| Забезпечення                            | 5 438         | 6 013    | 6 251    | +575                          | +238      | +10,57                   | +3,96     |
| Інші нефінансові зобов'язання           | 2 741         | 2 885    | 3 740    | +144                          | +855      | +5,25                    | +29,64    |
| Усього зобов'язань                      | 595 162       | 662 318  | 795 950  | +67 156                       | +133 632  | +11,28                   | +20,18    |
| Власний капітал                         |               |          |          |                               |           |                          |           |
| Статутний капітал                       | 206 060       | 206 060  | 206 060  | —                             | —         | —                        | —         |
| Резервні та інші фонди банку            | 12 959        | 14 847   | 16 854   | +1 888                        | +2 007    | +14,57                   | +13,52    |
| Інші резерви                            | -1 741        | 2 559    | 6 710    | +4 300                        | +4 151    | y > 2 p.                 | +162,21   |
| Результат від операцій з акціонером     | 12 174        | 12 174   | 12 174   | —                             | —         | —                        | —         |
| Накопичений дефіцит                     | -144 629      | -136 518 | -141 536 | +8 111                        | -5 018    | -5,61                    | +3,67     |
| Усього власного капіталу                | 84 846        | 99 144   | 100 283  | +14 298                       | +1 139    | +16,85                   | +1,15     |
| Усього зобов'язань та власного капіталу | 680 008       | 761 462  | 896 234  | +81 454                       | +134 772  | +11,98                   | +17,70    |

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Кошти клієнтів продемонстрували стабільне зростання: із 555,5 млрд грн у 2023 році до 621,6 млрд грн у 2024 році (+11,89%) та 731,6 млрд грн у 2025 році (+17,69%). Таке розширення ресурсної бази підтверджує збереження та зміцнення довіри клієнтів до банку в умовах воєнного часу. Кошти клієнтів формують 91,9% сукупних зобов'язань у 2025 році, що забезпечує стабільну та відносно дешеву ресурсну базу (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка коштів клієнтів та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр., млрд грн.**

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Власний капітал банку зріс із 84,8 млрд грн у 2023 році до 99,1 млрд грн у 2024 році (+16,85%) та 100,3 млрд грн у 2025 році (+1,15%). Уповільнення приросту капіталу у 2025 році пояснюється різким зменшенням чистого прибутку через зростання витрат з податку на прибуток. Позитивна динаміка власного капіталу досягається передусім за рахунок формування резервних фондів (+13,52% у 2025 р.) та збільшення інших резервів переоцінки (+162,21%). Накопичений дефіцит, попри незначне зростання у 2025 році до -141,5 млрд грн, залишається суттєво меншим порівняно з 2023 роком (-144,6

млрд грн), що підтверджує довгострокову тенденцію до поліпшення якості капіталу банку.

Питома вага зобов'язань у структурі пасивів незначно зросла – з 87,5% у 2023 році до 86,9% у 2024 році та 88,8% у 2025 році. Відповідно, частка власного капіталу у 2025 році становила 11,2%, що є достатнім для виконання регуляторних вимог НБУ щодо достатності капіталу.

Комплексний аналіз доходів і витрат АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки дозволяє оцінити ефективність основних напрямів операційної діяльності та ідентифікувати ключові чинники формування фінансового результату (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка доходів, витрат та фінансового результату АТ КБ «ПриватБанк»  
за 2023-2025 роки, млн грн**

| Показник                                   | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення 2024/2023, млн грн | Відхилення 2025/2024, млн грн | Темп приросту 2025/2024, % |
|--------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Процентні доходи                           | 66 238   | 77 594   | 91 214   | +11 356                       | +13 620                       | +17,56                     |
| Процентні витрати                          | 6 617    | 10 706   | 11 288   | +4 089                        | +582                          | +5,44                      |
| Чистий процентний дохід                    | 59 622   | 66 887   | 79 926   | +7 265                        | +13 039                       | +19,49                     |
| Резерв на зменшення корисності (МСФЗ 9)    | 4 588    | 2 072    | 2 715    | -2 516                        | +643                          | +31,03                     |
| Комісійні доходи                           | 41 589   | 46 602   | 50 207   | +5 013                        | +3 605                        | +7,74                      |
| Комісійні витрати                          | 17 150   | 18 834   | 22 277   | +1 684                        | +3 443                        | +18,28                     |
| Чистий комісійний дохід                    | 24 439   | 27 768   | 27 930   | +3 329                        | +162                          | +0,58                      |
| Витрати на виплати працівникам             | 10 552   | 12 484   | 15 954   | +1 932                        | +3 470                        | +27,80                     |
| Амортизаційні витрати                      | 2 175    | 2 732    | 2 466    | +557                          | -266                          | -9,74                      |
| Інші адміністративні та операційні витрати | 10 946   | 11 340   | 12 726   | +394                          | +1 386                        | +12,22                     |
| Прибуток до оподаткування                  | 72 766   | 81 004   | 87 967   | +8 238                        | +6 963                        | +8,59                      |
| Витрати з податку на прибуток              | 35 001   | 40 863   | 58 885   | +5 862                        | +18 022                       | +44,10                     |
| Чистий прибуток за рік                     | 37 765   | 40 141   | 29 083   | +2 376                        | -11 058                       | -27,55                     |

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Процентні доходи є основним джерелом надходжень банку: вони зросли з 66,2 млрд грн у 2023 році до 77,6 млрд грн у 2024 році (+17,56%) та 91,2 млрд грн у 2025 році (+17,56%). Зростання забезпечувалося як розширенням кредитного портфеля, так і значним обсягом вкладень у ОВДП. Чистий процентний дохід збільшився із 59,6 млрд грн у 2023 році до 79,9 млрд грн у 2025 році (+34,12%), що свідчить про ефективне управління процентною маржею.

Комісійні доходи також демонструють позитивну динаміку: із 41,6 млрд грн у 2023 році до 50,2 млрд грн у 2025 році (+20,72%). Водночас комісійні витрати зростали більш швидкими темпами – із 17,2 млрд грн до 22,3 млрд грн (+29,81%), що відображає збільшення витрат на платіжну інфраструктуру та міжнародні розрахунки. Як наслідок, чистий комісійний дохід зріс лише на +14,29% – до 27,9 млрд грн у 2025 році (рис. 2.4).

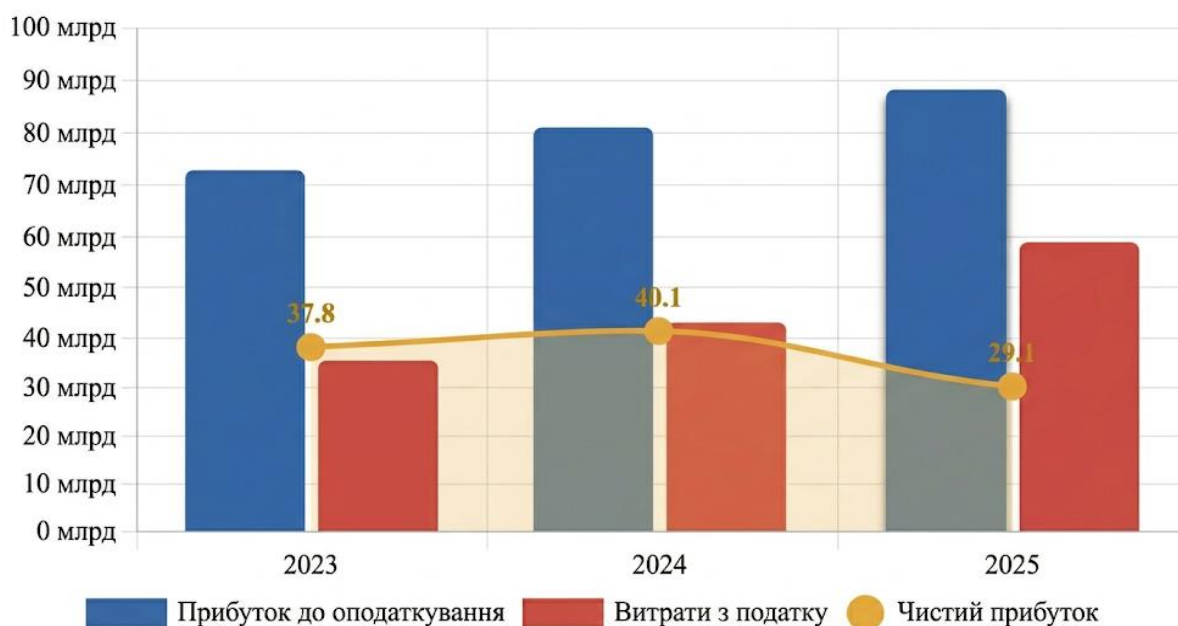


**Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр., млрд грн.**

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Прибуток до оподаткування демонстрував стабільне зростання впродовж усього аналізованого періоду: із 72,8 млрд грн у 2023 році до 81,0 млрд грн у

2024 році (+11,31%) та 88,0 млрд грн у 2025 році (+8,59%). Однак чистий прибуток у 2025 році суттєво знизився – із 40,1 млрд грн до 29,1 млрд грн (–27,55%). Головним чинником цього стало різке зростання витрат з податку на прибуток: із 40,9 млрд грн у 2024 році до 58,9 млрд грн у 2025 році (+44,10%), що пов'язано зі збереженням спеціальної ставки оподаткування банківського прибутку у розмірі 50%, введеної в умовах воєнного стану.

Витрати на виплати працівникам зросли із 10,6 млрд грн у 2023 році до 16,0 млрд грн у 2025 році (+51,12%), що відображає необхідність утримання кваліфікованого персоналу в умовах конкурентного ринку праці та загальної інфляції. Адміністративні витрати у 2025 році знизилися на 9,74% порівняно з 2024 роком – до 2,5 млрд грн, що свідчить про заходи з оптимізації операційних витрат.

АТ КБ «ПриватБанк» стабільно утримує першу позицію серед усіх банківських установ України за обсягом активів, кредитами клієнтам та залученими депозитами. За оціночними даними НБУ, частка банку в сукупних активах банківської системи зросла з 22,0% у 2023 році до 24,0% у 2025 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Ринкові позиції АТ КБ «ПриватБанк» у банківській системі України за  
2023-2025 роки**

| Показник                                     | 2023 | 2024 | 2025 | Відх.<br>2024/2023 | Відх.<br>2025/2024 |
|----------------------------------------------|------|------|------|--------------------|--------------------|
| Частка активів у банківській системі, %      | 22,0 | 22,5 | 24,0 | +0,5 в.п.          | +1,5 в.п.          |
| Частка у кредитному портфелі системи, %      | 16,0 | 17,0 | 19,0 | +1,0 в.п.          | +2,0 в.п.          |
| Частка у депозитах фізичних осіб, %          | 31,0 | 31,5 | 32,0 | +0,5 в.п.          | +0,5 в.п.          |
| Кількість клієнтів – фізичних осіб, млн осіб | 26   | 27   | 28   | +1                 | +1                 |
| Активних користувачів Privat24, млн осіб     | 21   | 22   | 23   | +1                 | +1                 |

| Показник                                 | 2023  | 2024  | 2025  | Відх.<br>2024/2023 | Відх.<br>2025/2024 |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------|
| Загальні активи, млрд грн                | 680,0 | 761,5 | 896,2 | +81,5              | +134,7             |
| Чистий прибуток, млрд грн                | 37,8  | 40,1  | 29,1  | +2,3               | -11,0              |
| Рейтинг за активами серед банків України | 1     | 1     | 1     | —                  | —                  |

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» та аналітичних матеріалів НБУ за 2023-2025 рр. [40].

Клієнтська база банку перевищила 28 млн фізичних осіб у 2025 році, а кількість активних користувачів Privat24 сягнула 23 млн. Ці показники свідчать про глибоку цифрову інтеграцію банку у повсякденне фінансове життя населення, що формує стійкі конкурентні переваги у залученні дешевих пасивів та крос-продажу фінансових продуктів.

Частка ПриватБанку в сукупному прибутку банківської системи поступово знижується – з 43,6% у 2023 році до 25,0% у 2025 році. Це пояснюється, з одного боку, поліпшенням фінансових результатів інших великих банків, а з іншого – безпрецедентним фіскальним навантаженням на прибуток банку (ставка 50%), що суттєво обмежує показник чистого прибутку порівняно з дооподатковуваним результатом.

Рейтингові оцінки банку відображають двоїстість його становища. За національною шкалою Standard Rating банк підтримує найвищий рейтинг uaAAA, що засвідчує стабільну здатність виконувати фінансові зобов'язання на внутрішньому ринку. Міжнародні рейтинги Fitch (CCC) та Moody's (ca) залишаються на низьких рівнях, обмежених суверенним рейтингом України, і відображають загальносистемні геополітичні та макроекономічні ризики, а не специфічний стан самого банку [40].

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки засвідчує збереження та зміцнення позицій банку як найбільшої фінансової установи України. Стійке зростання активів (з 680,0 до 896,2 млрд грн), розширення клієнтського кредитного портфеля (+69,9% за три роки), підтримання високого рівня ліквідності та поступове

зміцнення капітальної бази свідчать про операційну ефективність банку. Разом із тим зменшення чистого прибутку у 2025 році через надмірне фіскальне навантаження формує виклики для довгострокової капіталізації та потребує зваженого підходу до управління ризиками.

## **2.2. Оцінка динаміки та рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк» на основі визначених показників**

Оцінювання динаміки та рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється на підставі системи кількісних індикаторів, сформованої відповідно до методичного інструментарію, визначеного в першому розділі роботи. Розрахунки базуються на даних окремої фінансової звітності банку за 2023-2025 роки та охоплюють чотири ключові групи показників: кредитний ризик, достатність капіталу, ліквідність, а також прибутковість та операційна ефективність. Методологічну основу оцінювання становить модифікована CAMELS-методологія, адаптована до особливостей розкриття інформації за МСФЗ.

Слід зауважити, що частина регуляторних нормативів НБУ (зокрема Н2 в повному обсязі, LCR, NSFR) обчислюється з урахуванням ризик-зважених активів та деталізованої структури позабалансових статей, що розкриваються у примітках до фінансової звітності. Оскільки завантажені форми звітності не містять повного тексту приміток, для окремих показників застосовуються апроксимаційні коефіцієнти, що зіставляються з відповідними нормативами НБУ, встановленими чинними нормативно-правовими актами регулятора.

Кредитний ризик є одним із визначальних видів банківських ризиків, що характеризує ймовірність часткового або повного неповернення виданих кредитів. Аналіз відповідних показників АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє оцінити динаміку кредитного портфеля, рівень резервування та ступінь концентрації активів (табл. 2.5).

Аналіз кредитного ризику демонструє поєднання консервативної базової

структури балансу з прискореним нарощуванням кредитної активності. Частка кредитів клієнтам в активах зросла з 13,53% у 2023 році до 17,44% у 2025 році, залишаючись значно нижчою за середнє по банківській системі (~35–40%). Коефіцієнт кредитного навантаження (LDR) у 2025 році становив 21,37% – принципово нижчий за граничний норматив 80%, що відображає значний нереалізований потенціал кредитної діяльності. Однак прискорений темп приросту портфеля (+22,54% у 2024-му та +38,66% у 2025 році) в умовах воєнного стану генерує підвищений ризик дефолту позичальників і потребує посиленого моніторингу.

Таблиця 2.5

**Показники кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.**

| Показник                                              | Порядок розрахунку                       | 2023  | 2024   | 2025   | Нормативне / рекомендоване значення |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|--------|--------|-------------------------------------|
| Частка кредитів та авансів клієнтам в активах, %      | $KK / A \times 100$                      | 13,53 | 14,81  | 17,44  | —                                   |
| Коефіцієнт кредитного навантаження (LDR), %           | $KK / DK \times 100$                     | 16,56 | 18,14  | 21,37  | $\leq 80$                           |
| Коефіцієнт відрахувань у резерви кредитних збитків, % | $PK3 / KK \times 100$                    | 4,99  | 1,84   | 1,74   | —                                   |
| Темп приросту кредитного портфеля клієнтів, %         | $\Delta KK / KK_{\text{поч}} \times 100$ | —     | +22,54 | +38,66 | —                                   |
| Концентрація ОВДП в інвестиційному портфелі, %        | $ОВДП / ЦП \times 100$                   | ~87   | ~87    | ~85    | $\leq 80$<br>(рекоменд.)            |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Коефіцієнт відрахувань у резерви кредитних збитків знизився з 4,99% у 2023 році до 1,74% у 2025 році, що свідчить про поліпшення якості кредитного портфеля. Ця динаміка може відображати як реальне зниження кредитного ризику внаслідок удосконалення скорингових процедур і відновлення

платоспроможності позичальників, так і ефект бази – значна частина проблемних кредитів вже повністю зарезервована або списана. Суттєвим чинником концентраційного ризику залишається висока питома вага ОВДП в інвестиційному портфелі (85–87%), що формує залежність від фіскальної стійкості держави та динаміки процентних ставок. В умовах воєнного стану ця залежність набуває особливого стратегічного виміру.

Достатність капіталу є ключовим індикатором стійкості банку, що визначає здатність установи поглинати збитки за рахунок власних ресурсів без залучення коштів кредиторів і вкладників. Розрахунок відповідних показників наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники достатності капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки**

| Показник                                            | Порядок розрахунку                | 2023  | 2024   | 2025   | Нормативне / рекомендоване значення |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|--------|--------|-------------------------------------|
| Власний капітал, млрд грн                           | ВК                                | 84,85 | 99,14  | 100,28 | –                                   |
| Коефіцієнт достатності власного капіталу (проху), % | $ВК / А \times 100$               | 12,48 | 13,01  | 11,19  | $\geq 10$ (Н2)                      |
| Мультиплікатор власного капіталу                    | $А / ВК$                          | 8,02  | 7,68   | 8,94   | $\leq 12$                           |
| Коефіцієнт покриття кредитів капіталом, %           | $ВК / КК \times 100$              | 92,20 | 87,93  | 64,13  | –                                   |
| Темп приросту власного капіталу, %                  | $\Delta ВК / ВК_{поч} \times 100$ | –     | +16,85 | +1,15  | –                                   |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Апроксимаційний коефіцієнт достатності власного капіталу (ВК/А) упродовж усього аналізованого періоду перевищував нормативний поріг 10%: 12,48% у 2023 році, 13,01% у 2024 та 11,19% у 2025 році. Зниження показника у 2025 році обумовлено випереджаючим зростанням активів (+17,70%) порівняно з нарощуванням власного капіталу (+1,15%). Мультиплікатор власного капіталу зріс з 7,68 у 2024 до 8,94 у 2025 році, що відображає підвищення кредитного плеча, однак значення залишається в межах допустимого рівня.

Найбільш наочно ризик ерозії капітального буфера демонструє коефіцієнт покриття кредитів капіталом: його скорочення з 92,20% у 2023 до 64,13% у 2025 році свідчить, що прискорена кредитна експансія не підкріплена адекватним нарощуванням капіталу. Збереження великого накопиченого дефіциту (141,5 млрд грн у 2025 р.) є структурним обмежувачем якості капітальної бази, а різке скорочення чистого прибутку через фіскальне навантаження зменшує можливості органічного капіталоутворення.

Ліквідність банку характеризує його здатність своєчасно та без значних втрат виконувати грошові зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Апроксимаційні показники ліквідності, розраховані на основі агрегованих даних балансу, наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

#### Показники ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки

| Показник                                   | Порядок розрахунку                              | 2023  | 2024  | 2025  | Нормативне / рекомендоване значення |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
| Коефіцієнт миттєвої ліквідності (proху), % | $\text{ГК} / \text{Зоб} \times 100$             | 25,59 | 22,91 | 19,57 | $\geq 20$ (Н4)                      |
| Частка ліквідних активів в активах, %      | $(\text{ГК} + \text{ЦП}) / \text{А} \times 100$ | 62,37 | 69,19 | 64,18 | $\geq 20$                           |

| Показник                                          | Порядок розрахунку           | 2023  | 2024  | 2025  | Нормативне / рекомендоване значення |
|---------------------------------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (proху), %        | $(ГК + ЦП) / Зоб \times 100$ | 71,26 | 79,55 | 72,26 | $\geq 40$ (Н5)                      |
| Коефіцієнт кредитно-депозитного покриття (LDR), % | $КК / ДК \times 100$         | 16,56 | 18,14 | 21,37 | $\leq 80$                           |

Джерело: розраховано автором на основі окремої фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

Ліквідна позиція ПриватБанк упродовж аналізованого періоду залишалася на стабільно високому рівні, що значною мірою зумовлено особливостями структури його активів та значною часткою високоліквідних інструментів. Частка ліквідних активів (грошових коштів та цінних паперів) у сукупних активах становила 62,37 %, 69,19 % та 64,18 % у 2023, 2024 та 2025 роках відповідно, що істотно перевищує мінімально прийнятний орієнтир у 20 %. Переважну частину ліквідного портфеля формують облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які за потреби можуть бути оперативно реалізовані на ринку або використані як забезпечення для отримання рефінансування від Національного банку України, що додатково підсилює стійкість ліквідної позиції банку.

Апроксимаційний коефіцієнт поточної ліквідності (як співвідношення суми грошових коштів і цінних паперів до сукупних зобов'язань) знаходився в діапазоні 71,26–79,55 %, що суттєво перевищує нормативне значення Н5  $\geq 40$  % і свідчить про формування значного буфера ліквідності для покриття можливих зобов'язань. Показник миттєвої ліквідності у 2025 році знизився до 19,57 %, що формально є нижчим за норматив Н4  $\geq 20$  %; однак зазначене відхилення пояснюється методологією розрахунку, оскільки використана база охоплює всі

грошові кошти без урахування строкової структури зобов'язань, тоді як регулятивний підхід передбачає більш вузьке охоплення. Відтак фактичний рівень виконання нормативу в межах банківського регулювання не викликає сумнівів. Показник LDR на рівні 21,37 % додатково підтверджує, що банк спрямовує лише незначну частку залучених ресурсів на кредитування, що з точки зору ліквідності є стримувальним, але стабілізуючим фактором.

Показники прибутковості та операційної ефективності відображають здатність банку генерувати фінансовий результат на основі наявної ресурсної бази та контролювати витратну складову, виступаючи інтегральною характеристикою якості управлінських рішень і ефективності бізнес-моделі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники прибутковості та операційної ефективності АТ КБ  
«ПриватБанк» за 2023-2025 роки**

| Показник                                  | Порядок розрахунку                 | 2023  | 2024  | 2025  | Нормативне / рекомендоване значення |
|-------------------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
| Рентабельність активів (ROA), %           | $\text{ЧП} / \text{А} \times 100$  | 5,55  | 5,27  | 3,24  | $\geq 1,0$                          |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | $\text{ЧП} / \text{ВК} \times 100$ | 44,51 | 40,49 | 29,00 | $\geq 10,0$                         |
| Чиста процентна маржа (NIM), %            | $\text{ЧПД} / \text{А} \times 100$ | 8,77  | 8,78  | 8,92  | $\geq 3,0$                          |
| Чиста комісійна маржа (NCM), %            | $\text{ЧКД} / \text{А} \times 100$ | 3,59  | 3,65  | 3,12  | —                                   |

| Показник                              | Порядок розрахунку                   | 2023 | 2024 | 2025 | Нормативне / рекомендоване значення |
|---------------------------------------|--------------------------------------|------|------|------|-------------------------------------|
| Коефіцієнт витрат до доходів (CIR), % | $\text{ОВ} / \text{ОД} \times 100$   | 28,2 | 28,1 | 28,9 | $\leq 60$                           |
| Ефективна ставка оподаткування, %     | $\text{ПнП} / \text{ЕВТ} \times 100$ | 48,1 | 50,4 | 66,9 | $\leq 50^*$                         |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» за 2023-2025 рр.

\* Ставка 50% встановлена законодавством для банків в умовах воєнного стану; у 2025 р. ефективна ставка перевищила 50% внаслідок відстрочених податкових коригувань.

Рентабельність активів (ROA) знизилась із 5,55% у 2023 році до 3,24% у 2025 році, залишаючись проте значно вищою за мінімально рекомендоване значення 1,0%. Рентабельність власного капіталу (ROE), незважаючи на скорочення з 44,51% до 29,00%, зберігається на рівні, що перевищує показники більшості великих банків Центрально-Східної Європи. Зниження обох показників у 2025 році є прямим наслідком різкого зростання витрат з податку на прибуток (58,9 млрд грн), при цьому дооподатковувана прибутковість послідовно зростала (+11,32% та +8,59% за аналогічні роки). Чиста процентна маржа (NIM) демонструє позитивну динаміку – від 8,77% до 8,92%, що відображає ефективне управління процентною маржею та зростаючу дохідність кредитного портфеля.

Коефіцієнт витрат до доходів (CIR) залишається стабільно низьким (~28%), що є одним із найкращих показників операційної ефективності в банківській системі України та свідчить про розвинуті процеси операційного контролю. Визначальною загрозою для прибутковості є ефективна ставка оподаткування, яка у 2025 році досягла 66,9%: у цьому році банк перерахував державі 58,9 млрд грн при чистому прибутку лише 29,1 млрд грн – тобто держава вилучила вдвічі більше, ніж залишилося на розвиток. За умов збереження такого режиму оподаткування у наступних роках банк ризикує

зіштовхнутися з системними обмеженнями для нарощування капіталу та фінансування розширення діяльності.

Комплексне оцінювання рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк» за 2023-2025 роки засвідчує загалом задовільний стан фінансової стійкості банку з наявністю чітко виражених зон підвищеної вразливості. Ліквідна позиція установи є стійкою завдяки значному буферу ліквідних активів і консервативному рівню кредитного навантаження. Кредитний ризик залишається керованим, однак прискорена кредитна експансія в умовах воєнного стану потребує посиленого скорингу і моніторингу. Достатність капіталу відповідає нормативним вимогам, але тренд на зниження ВК/А та різке скорочення темпу приросту власного капіталу формують ризик ерозії капітального буфера в середньостроковій перспективі. Визначальним системним ризиком для банку є безпрецедентне фіскальне навантаження, яке критично обмежує капіталоутворення і є основним чинником погіршення показників прибутковості у 2025 році. Означені тенденції визначають необхідність комплексного аналізу ефективності діючої системи ризик-менеджменту.

### **2.3. Комплексний аналіз ефективності діючої системи ризик-менеджменту банку та її адаптивності до кризових явищ**

Ефективність системи ризик-менеджменту банку визначається не лише рівнем окремих кількісних показників, а й здатністю установи до своєчасної ідентифікації нових загроз, швидкої перебудови управлінських процесів та мінімізації збитків в умовах кризових явищ. Для АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливого державного банку ця здатність набуває особливої значущості в контексті повномасштабного збройного конфлікту, який із лютого 2022 року є визначальним чинником операційного та фінансового середовища. Комплексний аналіз ефективності системи ризик-менеджменту у цьому підрозділі здійснено за трьома напрямками: дослідження організаційної архітектури ризик-менеджменту; інтегральне оцінювання результативності

управління окремими видами ризиків на основі показників, визначених у підрозділі 2.2; та аналіз адаптивності системи до умов воєнного стану.

Організаційна побудова системи управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на принципах моделі трьох ліній захисту, рекомендованих Базельським комітетом з банківського нагляду та імплементованих у внутрішніх нормативних документах банку відповідно до вимог НБУ. Система охоплює чотири ієрархічні рівні управління з чітким розмежуванням повноважень, відповідальності та звітності (табл. 2.9).

На стратегічному рівні ключову роль відіграє Наглядова рада, яка затверджує ризик-апетит банку – сукупність допустимих рівнів і типів ризиків, у межах яких установа здійснює свою діяльність. Комітет з управління ризиками при Наглядовій раді забезпечує предметний нагляд та формує рекомендації з питань ризик-стратегії. На операційному рівні Директор з управління ризиками (CRO) відповідає за незалежність функції ризик-менеджменту від бізнес-підрозділів, що є базовою умовою ефективності системи відповідно до принципів корпоративного управління. Колегіальні комітети – ALCO, Кредитний та Операційний – забезпечують узгоджене прийняття рішень у розрізі окремих видів ризиків.

Таблиця 2.9

### **Характеристика організаційної структури системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»**

| Рівень управління | Уповноважений орган / підрозділ                                     | Основні функції у сфері управління ризиками                                                                                                              |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний      | Наглядова рада;<br>Комітет з управління ризиками<br>Наглядової ради | Затвердження ризик-апетиту та стратегії управління ризиками; нагляд за виконанням регуляторних вимог; контроль достатності системи внутрішнього контролю |
| Операційний       | Правління банку;                                                    | Реалізація стратегії управління ризиками;                                                                                                                |

| Рівень управління                     | Уповноважений орган / підрозділ                        | Основні функції у сфері управління ризиками                                                                                                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | Директор з управління ризиками (CRO)                   | координація функцій ризик-менеджменту; забезпечення незалежності ризик-функції від бізнес-підрозділів                                                            |
| Колегіальний                          | ALCO; Кредитний комітет; Комітет з операційних ризиків | Прийняття рішень щодо управління окремими видами ризиків; контроль дотримання лімітів та нормативів; формування цінової та кредитної політики                    |
| Виконавчий (1-а та 2-а лінії захисту) | Бізнес-підрозділи; Департамент управління ризиками     | Ідентифікація, вимірювання, моніторинг та звітування з усіх видів ризиків у режимі реального часу; розробка методологій, моделей та внутрішньої нормативної бази |
| Контрольний (3-я лінія захисту)       | Служба внутрішнього аудиту                             | Незалежна перевірка ефективності системи управління ризиками та внутрішнього контролю; звітування безпосередньо Наглядовій раді                                  |

Джерело: систематизовано автором на основі публічних даних АТ КБ «ПриватБанк» та нормативних документів НБУ [40].

Друга лінія захисту реалізується Департаментом управління ризиками, який здійснює незалежний моніторинг ризиків бізнес-підрозділів (першої лінії) та розробляє методологічну базу. Третю лінію утворює Служба внутрішнього аудиту, що підзвітна безпосередньо Наглядовій раді, забезпечуючи об'єктивну оцінку ефективності всієї системи. Наведена архітектура відповідає передовій міжнародній практиці та вимогам НБУ, що закріплені в нормативних актах регулятора щодо організації системи управління ризиками банків.

Для узагальнення результатів оцінювання, здійснено систематизацію показників у розрізі основних видів ризиків із визначенням рівня ефективності

управління та адаптивності системи до кризових умов (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Інтегральна оцінка ефективності системи управління ризиками АТ КБ  
«ПриватБанк» за 2023-2025 роки**

| Вид ризику                 | Ключові показники 2025 р.                         | Норматив / бенчмарк                    | Оцінка ефективності управління                                    | Рівень адаптивності до кризових умов                       |
|----------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Кредитний                  | LDR – 21,37%; коеф. відрахувань у резерви – 1,74% | $LDR \leq 80\%$ ; норм. не встановлено | Задовільна: консервативне навантаження; зниження питомих резервів | Високий: скоринг, 5-7-9%, підтримка МСБ та ВПО             |
| Капітальної достатності    | BK/A – 11,19%; мультиплікатор – 8,94              | $\geq 10\%$ (H2); $\leq 12$            | Прийнятна: нормативи виконано; буфер поступово звужується         | Середній: обмежений через надоподаткування                 |
| Ліквідності                | (ГК+ЦП)/A – 64,18%; LDR – 21,37%                  | $\geq 20\%$ ; $\leq 80\%$              | Висока: значний буфер; стабільна депозитна база                   | Високий: ОВДП, рефінансування НБУ, Privat24                |
| Відсотковий (ринковий)     | NIM – 8,92%                                       | $\geq 3\%$                             | Висока: маржа зростає попри підвищення ставок                     | Високий: переорієнтація на ОВДП                            |
| Операційний                | CIR – 28,9%                                       | $\leq 60\%$                            | Висока: стабільно найнижчий CIR у банківській системі             | Високий: цифровізація, резервні ЦОД, SOC                   |
| Прибутковість (фіскальний) | Ефект. ставка ПнП – 66,9%; ROA – 3,24%            | $\leq 50\%$ ; $\geq 1\%$               | Незадовільна: надмірне фіскальне вилучення прибутку               | Низький: зовнішній чинник; банк позбавлений важелів впливу |

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі даних фінансової звітності та публічної інформації ПриватБанк за 2023–2025 роки [39].

Шкала оцінювання включає чотири градації: «висока», «задовільна», «прийнятна» та «незадовільна», які визначаються залежно від ступеня відповідності фактичних значень нормативним вимогам і спрямованості їх динаміки.

Результати інтегрального оцінювання свідчать про диференційований характер ефективності системи ризик-менеджменту банку. Найвищий рівень ефективності спостерігається в управлінні ліквідністю, відсотковим та операційним ризиками, оскільки відповідні показники стабільно перевищують встановлені нормативні мінімальні значення, а здатність банку адаптуватися до

кризових умов оцінюється як висока. Управління кредитним ризиком отримало задовільну оцінку: низький рівень кредитного навантаження (LDR 21,37 %) та загальна консервативність кредитної політики свідчать про обережний підхід до формування портфеля, однак прискорене зростання кредитних операцій в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності формує додаткові ризикові фактори. Управління капітальним ризиком оцінено як прийнятне: регулятивні вимоги виконуються, проте поступове зменшення буферів капіталу вказує на необхідність посилення уваги до його достатності в середньостроковій перспективі.

Єдиною сферою незадовільної ефективності виявилось управління фіскальним ризиком. Ефективна ставка оподаткування у 2025 році досягла 66,9%, тоді як законодавчо встановлена ставка для банків у воєнний час складає 50%. Різниця зумовлена відстроченими податковими коригуваннями та особливостями нарахування авансових внесків. Важливо зазначити, що цей вид ризику має виражений екзогенний характер – банк не має прямих важелів впливу на фіскальну політику держави і може лише мінімізувати його наслідки через оптимізацію структури прибутку та управління часовими різницями.

Ефективна адаптація до кризових умов є найважливішим критерієм зрілості системи ризик-менеджменту. Протягом 2023-2025 років АТ КБ «ПриватБанк» впровадив комплекс заходів, спрямованих на забезпечення операційної безперервності, мінімізацію фінансових втрат та підтримання довіри клієнтів в умовах тривалого збройного конфлікту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Заходи АТ КБ «ПриватБанк» з адаптації системи управління ризиками до умов воєнного стану**

| Напрямок адаптації        | Конкретні заходи                                                                                                                           | Досягнутий результат                                                                 |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Операційна безперервність | Перенесення критичної ІТ-інфраструктури у хмарні та резервні центри обробки даних; децентралізація операцій; релокація ключового персоналу | Безперебійна робота банку протягом 2023-2025 рр. без зупинок обслуговування клієнтів |
| Управління ліквідністю    | Нарощування портфеля ОВДП до 419,5 млрд грн у 2025 р.; підтримання частки ліквідних активів на рівні понад 60%                             | Виконання нормативів ліквідності; зростання депозитів клієнтів до 731,6              |

|                         |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | активів; використання інструментів рефінансування НБУ                                                                                                             | млрд грн (+17,69% у 2025 р.)                                                                                          |
| Кредитний ризик         | Запровадження воєнних параметрів скорингу для позичальників прифронтових регіонів; участь у державних програмах 5-7-9%; фінансова підтримка ВПО та малого бізнесу | Зниження питомих відрахувань у резерви до 1,74% при зростанні портфеля на 38,66% у 2025 р.                            |
| Кіберстійкість          | Розгортання систем SIEM/SOC; багатофакторна автентифікація; регулярні навчання та кіберчинення; моніторинг аномалій у режимі 24/7                                 | Відсутність публічно зафіксованих критичних кіберінцидентів; стабільна робота Privat24 з 23 млн активних користувачів |
| Операційна ефективність | Суворий контроль адміністративних витрат; оптимізація мережі відділень; прискорена цифровізація клієнтського обслуговування                                       | Стабільний CIR на рівні ~28–29% – один із найкращих показників у банківській системі України                          |
| Регуляторна взаємодія   | Активна участь у консультаціях НБУ; своєчасне виконання регуляторних приписів; розкриття інформації відповідно до вимог МСФЗ                                      | Відсутність регуляторних санкцій; дотримання нормативів капіталу та ліквідності впродовж усього аналізованого періоду |

Джерело: систематизовано автором на основі публічної фінансової звітності ПриватБанк та нормативно-правових актів Національного банку України [40].

Аналіз адаптаційних заходів демонструє, що найбільш ефективно банк відреагував на операційні та ліквідні виклики воєнного часу. Перенесення критичної ІТ-інфраструктури у хмарні та резервні центри, децентралізація операцій та масштабний розвиток цифрових каналів обслуговування дозволили забезпечити безперервну роботу банку навіть за умов ракетних ударів по інфраструктурі та інших бойових дій. Аномально низький показник CIR (28–29%) у поєднанні зі зростанням депозитної бази (+17,69% у 2025 р.) свідчить про успішне вирішення двох ключових завдань кризового менеджменту: збереження операційної ефективності та утримання клієнтської довіри.

Заходи у сфері кредитного ризику відзначаються збалансованістю: банк одночасно виконує соціально-економічну функцію підтримки позичальників через державні програми (5-7-9%) та зберігає пруденційний підхід до резервування. Найменшу адаптивність продемонстровано щодо фіскального ризику, що пояснюється його екзогенною природою: можливості банку у цій сфері обмежуються переговорними позиціями під час консультацій із

регулятором та оптимізацією тайм-профілю податкових платежів.

За результатами комплексного аналізу можна виокремити ключові сильні та слабкі сторони системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». До системних переваг належать: (1) розвинена організаційна архітектура з чітким розмежуванням трьох ліній захисту та незалежним CRO; (2) потужна цифрова інфраструктура, яка забезпечує операційну стійкість і безперервність обслуговування; (3) виняткова ефективність управління ліквідністю – значний буфер ліквідних активів за мінімального кредитного навантаження; (4) висока операційна ефективність, що підтверджується стабільним CIR на рівні 28–29%. До системних слабкостей відносяться: (1) наявність значного накопиченого дефіциту (141,5 млрд грн), що обмежує якість капітальної бази; (2) висока концентрація інвестиційного портфеля в ОВДП (85%), яка формує залежність від суверенного кредитного ризику; (3) вразливість до екзогенного фіскального ризику, що стає визначальним чинником прибутковості.

Таким чином, комплексний аналіз засвідчує, що система ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» характеризується достатньою інституційною зрілістю та здатністю до адаптації в умовах кризових явищ. Банк загалом успішно подолав операційні, ліквідні та кредитні виклики воєнного часу, зберігаючи фінансову стійкість і статус лідера банківської системи. Разом із тим ідентифіковані структурні вразливості – звуження капітального буфера, концентраційний ризик в ОВДП та надмірне фіскальне навантаження – потребують запровадження інноваційних інструментів управління ризиками, спрямованих на підвищення адаптивності та стійкості банку у середньостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

#### 3.1. Використання технологій Big Data та елементів штучного інтелекту в процесах банківського ризик-менеджменту

Стрімке зростання обсягів оцифрованих фінансових даних та суттєве підвищення доступності обчислювальних потужностей кардинально трансформують парадигму управління банківськими ризиками – від реактивної фіксації відхилень до проактивного прогнозування та попередження загроз. Технології великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) виступають центральними чинниками цієї трансформації: за оцінками McKinsey Global Institute, повноцінне впровадження ШІ у банківській сфері здатне генерувати до 1 трлн доларів США щорічної додаткової вартості в глобальному масштабі, причому лєвова частка цього приросту зосереджена саме в галузі ризик-менеджменту, скорингу та виявлення шахрайства [3]. Для вітчизняних банків, що функціонують в умовах воєнного стану та підвищеної макроекономічної невизначеності, зазначені технології набувають особливої актуальності як засіб компенсації недостатності традиційних моделей в умовах нетипових ринкових умов.

Концепція Big Data у банківському контексті визначається через сукупність п'яти ключових характеристик: значний обсяг (Volume) – петабайтні масиви транзакційних і поведінкових записів; висока швидкість генерації (Velocity) – потоки даних у режимі реального часу; різноманітність джерел (Variety) – структуровані (бухгалтерські, транзакційні) та неструктуровані (текстові, мультимедійні) формати; вимоги до достовірності (Veracity) – необхідність верифікації та очищення даних; потенційна цінність (Value) – можливість отримання дієвих інсайтів після аналітичної обробки [4]. Банківські установи акумулюють дані з транзакційних систем, мобільних застосунків,

кредитних бюро, ринкових джерел, відкритих реєстрів та зовнішніх постачальників альтернативних даних (геолокація, телекомунікаційна активність, інформація про комунальні платежі). АТ КБ «ПриватБанк» займає унікальне конкурентне становище з точки зору Big Data: щоденна транзакційна активність понад 23 млн активних користувачів Privat24 формує один із найбільших банківських масивів даних в Україні – ресурс, що за умов належної аналітичної обробки здатний суттєво підвищити якість ризик-оцінок [39].

Технології машинного навчання набули найбільшого поширення саме у сфері управління кредитним ризиком. Зокрема, ансамблеві алгоритми – Random Forest, Gradient Boosting, XGBoost – а також глибокі нейронні мережі демонструють суттєві переваги порівняно з традиційними логіт-моделями та скоринговими картками. Їхня ефективність зумовлена здатністю виявляти складні нелінійні взаємозв'язки між предикторами, враховувати багаторівневі взаємодії між значною кількістю змінних, а також інтегрувати нетрадиційні джерела даних, зокрема транзакційні патерни, поведінкові характеристики та цифровий слід клієнта.

Результати емпіричних досліджень засвідчують, що моделі машинного навчання перевищують класичні підходи за показником AUC-ROC у середньому на 10–20 відсоткових пунктів, а в сегменті позичальників без сформованої кредитної історії – на ще більшу величину. Для ПриватБанк, кредитний портфель якого у 2025 році досяг 156,4 млрд грн і продовжував демонструвати високі темпи зростання (+38,66 % за рік), підвищення точності оцінювання кредитного ризику має безпосередній економічний ефект, оскільки сприяє зниженню витрат на формування резервів та підвищенню загальної ефективності кредитної діяльності [29].

Застосування технологій Big Data і III охоплює весь спектр банківських ризиків і не обмежується кредитним скорингом. У таблиці 3.1 систематизовано інструменти та методи за основними напрямками ризик-менеджменту з визначенням аналітичних можливостей і потенційного ефекту від їх використання [35].

**Систематизація інструментів Big Data та штучного інтелекту в управлінні  
банківськими ризиками**

| Вид ризику           | Ключові технології Big Data та ІІІ                                         | Аналітичні можливості                                                        | Потенційний ефект                                                           |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Кредитний            | ML-ансамблі (Random Forest, XGBoost), нейромережі, альтернативний скоринг. | Прогноз PD/LGD; оцінка клієнтів без кредитної історії за цифровим слідом.    | +10–20 п.п. до точності (AUC-ROC); зниження NPL; оптимізація резервів.      |
| Шахрайство (Fraud)   | GNN (граф-мережі), LSTM, поведінкова біометрія, Anomaly Detection.         | Ідентифікація патернів і граф-зв'язків у потоці операцій у реальному часі.   | Виявлення >95% фроду; зниження false-positive до 1–3%; авто-верифікація.    |
| Ліквідність          | Time-Series (ARIMA, LSTM), ML-моделі відтоку клієнтів.                     | Прогноз грошових потоків і відтоку коштів на 7–30 днів наперед.              | Зниження витрат надлишкового резервування на 5–15%; предиктивне управління. |
| Ринковий             | NLP (sentiment-аналіз), Deep Learning, ML-стрес-тестування.                | Виявлення нелінійної динаміки; інтеграція медіа- та геополітичних сигналів.  | Точна оцінка tail-risk; швидке коригування позицій під час волатильності.   |
| AML та Комплаєнс     | NLP, граф-аналіз, Entity Resolution, Auto-KYC.                             | Real-time моніторинг; пошук складних схем відмивання через мережеві зв'язки. | Скорочення хибних алертів на 40–60%; зниження витрат на комплаєнс.          |
| Операційний та Кібер | UEBA, Process Mining, Anomaly Detection, NLP-аналіз логів.                 | Проактивний пошук збоїв, інсайдерських загроз та кібератак.                  | Скорочення часу виявлення (MTTD) та реагування (MTTR); превентивний захист. |

Джерело: систематизовано автором на основі наукових публікацій, міжнародних стандартів управління ризиками та аналітичних матеріалів McKinsey Global Institute, Basel Committee on Banking Supervision [3].

Серед виокремлених напрямів застосування ІІІ особливої уваги заслуговує виявлення шахрайства. Класичні системи антифроду на основі детермінованих правил і порогових значень продемонстрували принципову неспроможність адекватно реагувати на еволюцію шахрайських схем і масштабування транзакційних потоків. Graph Neural Networks (GNN) кардинально розширюють можливості аналізу, дозволяючи досліджувати не лише атрибути окремої транзакції, а й усю мережу зв'язків між клієнтами, рахунками, пристроями та IP-адресами. Це відкриває можливість виявлення скоординованих шахрайських кілець, де жодна окрема транзакція не виглядає підозрілою, проте мережева структура взаємодій є аномальною. Враховуючи, що ПриватБанк щодобово обробляє десятки мільйонів платежів через Privat24, а Україна фіксує зростання кіберзлочинності в умовах воєнного стану, впровадження GNN-систем є критично важливим елементом захисту клієнтських активів.

Предиктивна аналітика відкриває нові горизонти в управлінні ризиком ліквідності. ML-моделі відтоку депозитів, навчені на транзакційних і поведінкових даних клієнтів, здатні ідентифікувати ознаки наближення масового вилучення коштів за 7–14 днів до його реалізації – на відміну від ретроспективного GAP-аналізу, що фіксує вже реалізовану подію. Такими ознаками-предикторами є: зміна частоти і середнього обсягу транзакцій клієнта, зростання кількості звернень до підтримки, збільшення кількості запитів на виписки та переведення коштів до сторонніх банків. Для ПриватБанку, депозитна база якого у 2025 році перевищила 731 млрд грн, підвищення точності прогнозування відтоку навіть на 1–2 відсоткових пункти транслюється у значне скорочення витрат на надлишкове резервування та оптимізацію дохідності активного портфеля.

Попри значний інноваційний потенціал, впровадження технологій Big Data та ІІІ у системі ризик-менеджменту пов'язане з комплексом суттєвих викликів. По-перше, проблема якості та репрезентативності даних: в умовах воєнного стану поведінкові патерни клієнтів зазнали радикальних

трансформацій, що знижує прогностичну силу моделей, навчених на доконфліктних вибірках, і вимагає постійного перенавчання (retraining) з урахуванням поточних даних. По-друге, вимоги до інтерпретованості рішень: регуляторні норми НБУ та принципи МСФЗ передбачають можливість пояснення кредитних та управлінських рішень, що унеможливорює пряме застосування «чорних скринь» (black-box deep learning) без засобів пояснюваного ШІ (XAI – eXplainable AI). По-третє, кіберризики самих ШІ-систем: атаки на ML-моделі (adversarial inputs, data poisoning, model extraction) є новим вектором загроз, системна протидія якому потребує окремої архітектури безпеки. Усе це зумовлює необхідність комплексного підходу до впровадження – із залученням data scientists, ризик-менеджерів, юристів та фахівців з кібербезпеки.

ПриватБанк володіє об'єктивними структурними передумовами для зайняття провідних позицій у впровадженні технологій Big Data та штучного інтелекту у сфері ризик-менеджменту серед вітчизняних банківських установ. Ключовою конкурентною перевагою банку є акумульований масив транзакційних і поведінкових даних, сформований у межах цифрової екосистеми Privat24, що забезпечує наявність масштабного датасету, придатного для навчання складних моделей машинного навчання зі статистично достатнім рівнем репрезентативності та точності.

Додатковими чинниками, що посилюють потенціал технологічної трансформації банку, виступають наявність розвиненого внутрішнього ІТ-середовища, накопичений досвід цифровізації банківських процесів, а також доступ до інструментів державної підтримки у межах програм розвитку цифрових публічних сервісів. Сукупність зазначених факторів формує сприятливі умови для масштабного впровадження інтелектуальних систем аналізу даних у процеси управління ризиками.

У практичній площині найбільш перспективними для банку є три напрями застосування відповідних технологій. Перший передбачає впровадження ML-скорингу на основі транзакційних даних Privat24 для

оцінювання позичальників без сформованої кредитної історії, насамперед внутрішньо переміщених осіб та новостворених суб'єктів малого і середнього бізнесу. Другий напрям пов'язаний із використанням Graph Neural Networks для виявлення шахрайських схем у системі безготівкових розрахунків. Третій – із розробленням предиктивних моделей управління ліквідністю, орієнтованих на оптимізацію структури балансу в умовах підвищеної волатильності депозитної бази.

Реалізація зазначених напрямів здатна забезпечити підвищення точності та оперативності ризик-рішень, посилення фінансової стійкості банку в кризових умовах, а також зростання ефективності управління ризиками без суттєвого посилення регуляторного навантаження.

### **3.2. Пріоритети зміцнення кіберстійкості банку в умовах дії правового режиму воєнного стану**

Кіберстійкість банку є більш широким і операційно значущим поняттям, ніж традиційна кібербезпека. Якщо остання зосереджена переважно на превентивному захисті систем від несанкціонованого доступу, кіберстійкість (cyber resilience) охоплює здатність організації зберігати неперервність критичних операцій в умовах активної атаки, мінімізувати її наслідки та оперативно відновлювати нормальне функціонування після завершення інциденту. Цей концептуальний зсув – від парадигми «запобігання» до парадигми «адаптації і відновлення» – є принциповим в умовах правового режиму воєнного стану, коли рівень кіберзагроз різко зростає, а тривалість відновлювальних робіт суттєво обмежена. Для АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливого банку і найбільшого оператора роздрібних платежів кіберінцидент, що спричинить навіть короточасне порушення роботи Privat24 або платіжних систем, матиме наслідки для мільйонів фізичних і юридичних осіб та для функціонування публічних фінансів держави.

З лютого 2022 року Україна функціонує в умовах безпрецедентного за масштабами та технологічною складністю середовища кіберзагроз. Особливу небезпеку становлять підтримувані державою угруповання класу Advanced Persistent Threat (APT), зокрема Sandworm та Gamaredon, діяльність яких асоціюється зі спецслужбами росії та має системний характер. Їхні атаки спрямовані передусім на об'єкти критичної інфраструктури, включаючи установи фінансового сектору.

Серед найбільш небезпечних типів кіберзагроз доцільно виокремити деструктивне шкідливе програмне забезпечення типу «вайпер», зокрема HermeticWiper, CaddyWiper та WhisperGate, основною метою якого є знищення даних і дестабілізація функціонування інформаційних систем. Значну загрозу також становлять масовані DDoS-атаки на банківську інфраструктуру, цілеспрямовані кампанії спір-фішингу щодо працівників фінансових установ, а також атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення, у межах яких компрометація довірених оновлень сторонніх сервісів використовується як канал несанкціонованого проникнення до інформаційних систем.

За даними Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, фінансовий сектор стабільно належить до п'яти найбільш атакованих галузей економіки, тоді як кількість зафіксованих кіберінцидентів у 2023–2024 роках зростає у декілька разів порівняно з доконфліктним періодом [5].

Нормативно-правова база кіберзахисту банківського сектору формується на двох рівнях. На загальнодержавному рівні засади встановлено Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017), Стратегією кібербезпеки України та координуючою роллю ДССЗІ і Національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО. На галузевому рівні НБУ запровадив спеціальні вимоги через Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України та вимоги до операційної стійкості в межах пруденційного нагляду. В умовах воєнного стану регулятор розширив повноваження дистанційного нагляду за кіберризиками і посилив вимоги щодо резервування даних та планів

відновлення після катастроф (Disaster Recovery Plan). Додатковим орієнтиром є стандарти DORA (Digital Operational Resilience Act) Євросоюзу, гармонізація з якими є частиною євроінтеграційного курсу України у фінансовому секторі [5].

Таблиця 3.2

**Пріоритетні напрями зміцнення кіберстійкості АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану**

| Пріоритетний напрям                               | Ключові організаційні та технічні заходи                                                                                                  | Очікуваний результат                                                                                              |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Захист критичної IT-інфраструктури                | Географічно розподілені резервні ЦОД; гібридна хмарна архітектура; мережева мікросегментація за принципом Zero Trust                      | Операційна безперервність при фізичних і кібератаках на окремі вузли; RTO ≤ 4 год.                                |
| Безпека цифрових каналів (Privat24)               | WAF; поведінкова біометрія для фонові автентифікації; API-шлюзи з обмеженням запитів; захист мобільного застосунку від реверс-інжинірингу | Захист 23+ млн активних користувачів; запобігання несанкціонованим транзакціям і компрометації облікових даних    |
| Виявлення загроз і реагування (SOC / SIEM / SOAR) | Цілодобовий SOC; SIEM-платформа кореляції подій; автоматизовані playbooks реагування; інтеграція з MITRE ATT&CK                           | Скорочення MTTD на 50–60%; автоматизація до 80% рутинних інцидентів; зниження збитків від реалізованих атак       |
| Стійкість до деструктивних атак                   | EDR-рішення на всіх ендпоінтах; offline immutable backup; розроблений і регулярно перевірений DR Plan                                     | Захист від wiper-атак і ransomware; відновлення даних без критичних утрат; незалежність від виплати викупу        |
| Персонал і ланцюг постачання                      | Систематичні кібернавчання; MFA для всіх систем; PAM (Privileged Access Management); SBOM; оцінка кіберризиків вендорів                   | Зниження ризику соціальної інженерії та інсайдерських загроз; контроль доступу третіх сторін до внутрішніх систем |

Джерело: систематизовано автором на основі рекомендацій NIST Cybersecurity

Архітектура Zero Trust («нульова довіра») виступає наріжним каменем сучасного підходу до захисту банківської інфраструктури. На відміну від традиційної «периметральної» моделі, що передбачає безумовну довіру до трафіку всередині корпоративної мережі, Zero Trust вимагає постійної верифікації ідентичності та рівня доступу кожного користувача, пристрою і процесу незалежно від їх фізичного або мережевого розташування. Принцип найменших привілеїв (Principle of Least Privilege), мікросегментація мереж, суворий контроль бокального переміщення (lateral movement) і безперервний моніторинг сесій – ключові елементи цієї архітектури. Для ПриватБанку, значна частина персоналу якого перейшла на дистанційний або гібридний режим роботи, а географія відділень охоплює всю країну, впровадження Zero Trust є нагальною оперативною необхідністю, а не просто стратегічним орієнтиром. Реалізація цього підходу потребує також впровадження повноцінної системи управління привілейованим доступом (Privileged Access Management, PAM) і переходу на рішення ZTNA замість класичних VPN.

Захист цифрових каналів обслуговування, передусім застосунку Privat24 з аудиторією понад 23 млн активних користувачів, є самостійним пріоритетом кіберстійкості з огляду на масштаб потенційного збитку та суспільну значущість сервісу. Сучасні атаки на мобільний банкінг використовують широкий арсенал методів: викрадення сесійних токенів (session hijacking), атаки типу Man-in-the-Browser, оверлейні атаки через шкідливі Android-застосунки, а також компрометацію SMS-каналу для обходу двофакторної автентифікації. Комплекс захисту охоплює: поведінкову біометрію (аналіз патернів введення, руху по екрану, типових транзакційних послідовностей) для безперервної фонові автентифікації без погіршення UX; WAF і API-шлюзи з валідацією запитів і обмеженням частоти звернень (rate limiting); SSL pinning та захист від реверс-інжинірингу коду застосунку; FIDO2/WebAuthn як альтернативу SMS-ОТР. Особливої уваги потребує захист інтеграцій Privat24 з державними

реєстрами та платформою «Дія», компрометація яких виходить за межі суто банківських ризиків.

Цілодобовий Security Operations Center (SOC) у поєднанні з SIEM-платформою (Security Information and Event Management) є критичним елементом проактивного кіберзахисту, що забезпечує централізований моніторинг і кореляцію подій безпеки в масштабі всієї IT-інфраструктури банку. Ефективність SOC вимірюється двома ключовими показниками: MTTD (Mean Time to Detect – середній час виявлення інциденту) та MTTR (Mean Time to Respond). За даними IBM Cost of a Data Breach Report 2024, організації з розвиненим SOC виявляють інциденти на 57% швидше за середнє, а використання штучного інтелекту в кіберзахисті скорочує сукупну вартість витоку даних у середньому на 2,2 млн доларів. Впровадження SOAR-платформи (Security Orchestration, Automation and Response) дозволяє автоматизувати до 80% рутинних сценаріїв реагування – ізоляцію скомпрометованих хостів, блокування підозрілих IP-адрес, збір форензик-артефактів – і вивільняє аналітиків для розслідування складних APT-атак. Для ПриватБанку впровадження SOC із інтеграцією в систему кіберобміну Національного CERT (CERT-UA) є також частиною загальнодержавної системи кіберзахисту [3].

Людський фактор залишається найбільш вразливою ланкою в системі кіберзахисту: за оцінками Verizon Data Breach Investigations Report 2024, понад 68% підтверджених витоків даних включають людський елемент – фішинг, неправомірне використання облікових даних або помилку персоналу. Для банку з більш ніж 10 000 співробітників систематичне навчання з кібербезпеки, регулярні симульовані фішингові кампанії та впровадження культури кіберобережності є обов'язковими елементами програми стійкості. Управління ризиками ланцюга постачання є другим критичним виміром людського фактора. Атаки типу SolarWinds і Kaseya продемонстрували, що довірені постачальники програмного забезпечення можуть стати вектором масштабного проникнення навіть у добре захищені організації. Ефективне управління

вендорами передбачає обов'язкову оцінку кіберзрілості постачальників, включення вимог безпеки в контракти, ведення реєстру Software Bill of Materials (SBOM) для критичного програмного забезпечення та суворе обмеження привілеїв доступу третіх сторін до внутрішніх систем.

Комплексне зміцнення кіберстійкості АТ КБ «ПриватБанк» потребує інтеграції технічних, організаційних і регуляторних заходів у єдину систему, що охоплює всі виміри: превентивний захист, виявлення та реагування, відновлення та вдосконалення. Критично важливим є регулярне тестування стійкості через Red Team/Blue Team навчання, Tabletop Exercises з вищим керівництвом і Cyber Crisis Simulation за участю регулятора. Метрики ефективності кіберпрограми – відсоток охоплення систем EDR, частота оновлення DR Plan, результати внутрішнього фішинг-тестування, динаміка MTTD/MTTR – мають стати повноцінними KPI ризик-менеджменту, звітність за якими подається до Комітету з управління ризиками Наглядової ради нарівні з фінансовими показниками. За умов тривалого воєнного стану кіберстійкість є не факультативним доповненням до банківського ризик-менеджменту, а його невід'ємною складовою, що безпосередньо визначає здатність банку виконувати системні функції для економіки країни.

### **3.3. Обґрунтування застосування сценаріїв стрес-тестування як інструменту забезпечення ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»**

Стрес-тестування ліквідності є одним із ключових інструментів сучасного ризик-менеджменту, що дозволяє оцінити здатність банку протистояти гіпотетичним, але реалістичним несприятливим сценаріям розвитку подій. Принципова відмінність стрес-тестування від стандартного ризик-вимірювання (VaR, GAP-аналіз) полягає в тому, що воно цілеспрямовано досліджує поведінку системи в екстремальних умовах – саме там, де традиційні моделі, засновані на нормальному розподілі та стабільних кореляціях, найбільш

схильні до систематичної недооцінки реальних втрат. Глобальна фінансова криза 2008–2009 років і пандемія COVID-19 наочно продемонстрували, що ліквідні кризи розвиваються нелінійно і не вкладаються в рамки статистичних передумов, закладених у стандартні моделі. Для банківської системи України, що функціонує в умовах збройного конфлікту, нестандартність ситуації є постійним операційним фактором, що робить стрес-тестування не факультативним аналітичним інструментом, а обов'язковим елементом управлінського процесу.

Методологічні засади стрес-тестування ліквідності сформовані на міжнародному та національному рівнях. На міжнародному рівні базовими орієнтирами виступають «Принципи надійного управління ризиком ліквідності та нагляду», розроблені Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS, 2008; актуалізовані у 2023 р.), а також стандарти Базеля III, у межах яких впроваджено два ключові регуляторні індикатори стресової ліквідності – норматив покриття ліквідністю (Liquidity Coverage Ratio, LCR) та норматив чистого стабільного фінансування (Net Stable Funding Ratio, NSFR) [8]. У методологічному вимірі LCR фактично моделює короткостроковий 30-денний стрес-сценарій ліквідності, тоді як NSFR орієнтований на оцінювання стійкості структури фінансування банку в межах однорічного горизонту.

На національному рівні методологія стрес-тестування ліквідності визначається нормативними вимогами Національний банк України щодо управління ліквідністю та забезпечення операційної стійкості банківських установ. Відповідно до чинних регуляторних положень системно важливі банки, зокрема ПриватБанк, зобов'язані на регулярній основі проводити внутрішні стрес-тести ліквідності із застосуванням щонайменше трьох типів сценаріїв: ідіосинкратичного, системного та комбінованого. Отримані результати подаються регулятору в межах процедури Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP), яка передбачає комплексне оцінювання достатності ліквідності банку в умовах стресу.

З методологічної точки зору стрес-тестування ліквідності реалізується

через три взаємодоповнювальні підходи. Перший – аналіз чутливості (sensitivity analysis) – спрямований на оцінювання реакції ліквідної позиції банку на зміну окремого параметра, наприклад темпів відтоку депозитів або зниження ринкової вартості забезпечення. Такий підхід дає змогу ідентифікувати найбільш чутливі фактори формування ризику ліквідності.

Другий підхід – сценарний аналіз (scenario analysis) – передбачає моделювання комплексних кризових ситуацій, у межах яких одночасно змінюється низка взаємопов'язаних макрофінансових і поведінкових параметрів. Саме цей підхід найбільшою мірою відповідає реальній динаміці фінансових криз, оскільки дозволяє враховувати ефекти взаємного посилення ризиків.

Третій підхід – зворотне стрес-тестування (reverse stress testing) – ґрунтується на альтернативній логіці аналізу. На відміну від традиційного підходу, який оцінює наслідки заданого шокового сценарію для ліквідної позиції банку, reverse stress testing спрямоване на визначення мінімальної комбінації негативних факторів, здатної призвести до критичного виснаження ліквідного буфера. Практична цінність цього підходу полягає у можливості виявлення прихованих структурних вразливостей, що можуть залишатися поза межами стандартних сценаріїв стрес-тестування [9].

Ризиковий профіль ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» має низку структурних особливостей, що визначають специфіку конструювання стрес-сценаріїв для цієї установи. По-перше, критична концентрація роздрібних депозитів: кошти фізичних осіб формують переважну частину ресурсної бази банку, а роздрібні вкладники в умовах паніки демонструють значно вищу схильність до дострокового вилучення коштів, ніж корпоративні клієнти. По-друге, портфельна концентрація на ОВДП: близько 85% інвестиційного портфеля припадає на державні облігації – інструменти з квазіліквідним статусом, ринкова глибина яких в умовах стресу може різко знижуватися, а примусовий продаж великих обсягів здатен спричинити значні цінові дисконти. По-третє, системна значущість банку: масштаб клієнтської бази (понад 23 млн

користувачів Privat24) означає, що будь-яка публічна інформація про фінансові труднощі ПриватБанку миттєво матиме ефект самоздійснюваного пророцтва, кратно підсилюючи первинний шок відтоку ресурсів.

З урахуванням зазначених особливостей і даних про структуру балансу банку за 2025 рік сформовано систему стрес-сценаріїв, що охоплює чотири рівні інтенсивності шоку: від ідіосинкратичного до комбінованого екстремального (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Система стрес-сценаріїв для оцінювання ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»

| Сценарій                                    | Ключові параметри шоку                                                                                         | Горизонт   | Оцінка впливу на ліквідну позицію                                                          |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базовий (стаціонарний)                      | Нормальна ринкова кон'юнктура; вплив депозитів у межах середньоісторичних значень; стабільний доступ до ринків | 30 днів    | Позитивна; запас покриття LCR > 200%                                                       |
| Сценарій I: Ідіосинкратичний шок (bank run) | Вплив роздрібних депозитів – 20% за 30 днів; закриття міжбанківських кредитних ліній; haircut на ОВДП – 15%    | 30 днів    | Стабільна; наявний грошовий буфер покриває вплив; продаж ОВДП не є критичним               |
| Сценарій II: Системний ринковий шок         | Вплив депозитів – 10%; знецінення ОВДП на 10% через підвищення облікової ставки НБУ; звуження ринку репо       | 30–90 днів | Прийнятна; потребує активізації вторинних джерел ліквідності та реструктуризації портфеля  |
| Сценарій III: Воєнна ескалація              | Вплив депозитів – 30% за 14 днів; призупинення торгів ОВДП на 5 робочих днів; зростання операційних витрат     | 7–14 днів  | Напружена у перші 3–5 днів; LCR наближається до мінімуму; критична роль рефінансування НБУ |
| Сценарій IV: Комбінований екстремальний     | Вплив депозитів – 40%; знецінення ОВДП – 20%; відсутність доступу до НБУ-рефінансування; DDoS-                 | 30 днів    | Дефіцит ліквідності; активація плану екстреного фінансування (CFP); залучення державної    |

|  |                    |  |           |
|--|--------------------|--|-----------|
|  | паралізація систем |  | підтримки |
|--|--------------------|--|-----------|

Джерело: розроблено автором на основі методології Basel III LCR/NSFR, вимог НБУ та структури балансу АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31.12.2025 [2].

Кількісна оцінка сценаріїв дозволяє встановити межі стійкості банку з опорою на реальні балансові дані. За Сценарієм I (ідіосинкратичний шок, вплив 20% депозитів за 30 днів) потреба у ліквідних ресурсах становить близько 146,3 млрд грн ( $20\% \times 731,6$  млрд грн). Наявний запас грошових коштів та еквівалентів на 31.12.2025 склав 155,7 млрд грн – вже цього обсягу достатньо для покриття відтоку без звернення до портфеля ОВДП. За Сценарієм III (воєнна ескалація, вплив 30% за 14 днів) потреба зростає до 219,5 млрд грн, а грошовий буфер покриває її лише частково – виникає дефіцит близько 63,7 млрд грн, який потребує часткової реалізації портфеля ОВДП (419,5 млрд грн) або залучення рефінансування НБУ. Ключовим обмеженням є не обсяг ліквідних активів, а швидкість їх реалізації: добовий обіг на вторинному ринку ОВДП в Україні становить орієнтовно 5–15 млрд грн, що при необхідності продати 63,7 млрд грн за п'ять днів вимагатиме операцій репо з НБУ як першочергового джерела.

Зворотне стрес-тестування ставить питання принципово інакше: за яких параметрів ліквідний буфер ПриватБанку буде повністю вичерпано? Розрахунки свідчать, що для досягнення критичної межі необхідне одночасне настання трьох умов: вплив депозитів на рівні не менше 45–50%; повна неможливість реалізувати або використати як заставу портфель ОВДП (наприклад, внаслідок повного призупинення ринку держборгу); і відсутність доступу до будь-яких інструментів рефінансування НБУ. Поєднання всіх трьох умов одночасно є сценарієм виключно низької ймовірності – фактично він відповідає повному колапсу фінансової системи держави, за якого підтримка ліквідності окремого банку втрачає сенс. Проте навіть ця «чорна лебедь»-подія має бути передбачена у Плані екстреного фінансування (Contingency Funding Plan, CFP) з визначенням тригерів активації, відповідальних осіб і заходів взаємодії з НБУ та Міністерством фінансів як гарантом платоспроможності

державного банку.

Ефективна інтеграція стрес-тестування в систему управління ліквідністю ПриватБанку передбачає виконання кількох організаційно-методичних умов. Перша – регулярність і послідовність: стрес-тести мають проводитися щоквартально в плановому режимі, а також позапланово при виникненні тригерних подій (зміна облікової ставки більш ніж на 2 п.п., різкий вплив депозитів понад 5% за тиждень, публічні заяви про фінансові труднощі). Друга – стресові параметри мають регулярно калібруватися на актуальних даних: умови воєнного часу генерують нетипові поведінкові патерни клієнтів, що робить параметри, визначені на мирний час, неактуальними. Третя – результати стрес-тестів мають безпосередньо впливати на рішення ALCO щодо структури активів і пасивів та на величину цільового ліквідного буфера, а не залишатися суто звітним документом для регулятора. Четверта – система раннього попередження (Early Warning Indicators, EWI) має бути пов'язана з тригерами стрес-сценаріїв, щоб перехід від стаціонарного режиму до стресового відбувався автоматично при досягненні наперед визначених порогових значень індикаторів.

Стрес-тестування ліквідності є не лише регуляторною вимогою, а й потужним управлінським інструментом, що дозволяє переводити абстрактні ризикові сценарії у конкретні планові заходи. Проведений аналіз чотирьох сценаріїв для АТ КБ «ПриватБанк» підтверджує загальну стійкість ліквідної позиції банку навіть за умов значних шоків, водночас ідентифікуючи специфічні вразливості: залежність від ринкової ліквідності ОВДП при необхідності їх термінової реалізації та відсутність диверсифікованих джерел фінансування поза роздрібними депозитами. Усунення цих вразливостей через поступову диверсифікацію пасивів (залучення інституційних інвесторів, випуск боргових інструментів), розбудову стабільних репо-відносин з НБУ та дотримання детального Contingency Funding Plan формує передумови для підтримання операційної стійкості банку навіть у найбільш несприятливих сценаріях, що є невід'ємним елементом відповідального управління системно

важливою фінансовою установою в умовах воєнного стану.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Інноваційні інструменти управління ризиками у банках в умовах нестабільності» сформульовано такі висновки.

1. Банківський ризик є невід’ємним атрибутом фінансового посередництва, що виявляється у ймовірності виникнення втрат унаслідок реалізації несприятливих подій у внутрішньому або зовнішньому середовищі банку. Систематизація наукових підходів до класифікації банківських ризиків засвідчила, що в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності традиційна ієрархія ризиків зазнає суттєвих трансформацій: кредитний, операційний та фіскальний ризики набувають домінуючого значення, тоді як ринкові ризики частково нейтралізуються регуляторними обмеженнями та специфікою курсової політики НБУ. Методичний інструментарій оцінювання банківських ризиків охоплює кількісні (нормативні коефіцієнти, показники CAMELS, VaR, стрес-тести) та якісні (експертні оцінки, сценарний аналіз) методи, застосування яких у комплексі забезпечує системне розуміння ризикового профілю банківської установи.

2. Організаційно-економічний механізм ризик-менеджменту в сучасному банку реалізується через модель трьох ліній захисту, що передбачає чітке розмежування функцій між бізнес-підрозділами, незалежним підрозділом управління ризиками та внутрішнім аудитом. Ефективність цієї моделі визначається рівнем інтеграції ризик-культури в операційні процеси, якістю інформаційно-аналітичної бази та здатністю системи до оперативної перебудови в кризових умовах. Нормативна база НБУ, яка регулює вимоги до системи ризик-менеджменту банків, в цілому відповідає принципам Базельського комітету, хоча окремі вимоги щодо використання внутрішніх моделей оцінки ризиків залишаються у стадії поетапного впровадження.

3. Аналіз фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки засвідчив стійку тенденцію до розширення масштабів діяльності установи. Загальний обсяг активів зріс із 680,0 млрд грн у 2023 році

до 896,2 млрд грн у 2025 році, або на 31,8%. Ключовими драйверами зростання виступали кредити клієнтам (+69,9% за три роки) та інвестиційний портфель цінних паперів (+54,3%), переважну частину якого формують ОВДП. Ресурсна база банку залишається стабільною завдяки зростанню коштів клієнтів до 731,6 млрд грн (+31,7%). Критичним чинником погіршення фінансових результатів у 2025 році стало безпрецедентне фіскальне навантаження: за ефективної ставки оподаткування 66,9% банк перерахував до бюджету 58,9 млрд грн, що зумовило скорочення чистого прибутку до 29,1 млрд грн (–27,5% порівняно з 2024 роком) при зростанні прибутку до оподаткування на 8,6%.

4. Оцінювання динаміки та рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк» на основі адаптованої CAMELS-методології виявило диференційований характер ризикового профілю банку. Ліквідна позиція установи є стійкою: частка ліквідних активів у сукупних активах становила 64,2% у 2025 році при нормативному мінімумі 20%, а коефіцієнт кредитно-депозитного покриття (LDR) – 21,4% при граничному значенні 80%. Чиста процентна маржа (NIM) зросла до 8,9%, що свідчить про ефективне управління процентним доходом. Водночас ідентифіковано зони підвищеної вразливості: прискорена кредитна експансія в умовах воєнного стану (+38,7% у 2025 р.) генерує зростаючий кредитний ризик; поступове зниження коефіцієнта достатності власного капіталу (з 13,0% у 2024 р. до 11,2% у 2025 р.) формує ризик ерозії капітального буфера; висока концентрація інвестиційного портфеля в ОВДП (~85%) зумовлює залежність від суверенного кредитного ризику.

5. Комплексний аналіз ефективності системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» підтвердив, що організаційна архітектура установи відповідає принципам моделі трьох ліній захисту та вимогам НБУ. Система продемонструвала високу адаптивність до кризових умов воєнного часу: перенесення критичної IT-інфраструктури до резервних центрів, розвиток цифрових каналів обслуговування та підтримання буфера ліквідності забезпечили безперервну роботу банку. Операційна ефективність (CIR ~28–29%) залишається однією з найвищих у банківській системі України.

Визначальною системною слабкістю є вразливість до екзогенного фінансового ризику, на який банк позбавлений прямих важелів впливу, а також наявність значного накопиченого дефіциту (141,5 млрд грн), що структурно обмежує якість капітальної бази.

6. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту формує принципово новий технологічний базис банківського ризик-менеджменту. АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільш технологічно розвинених банків України у цій сфері: ML-скоринг на основі понад 200 предикторів, антифрод-система реального часу (понад 10 млн транзакцій на добу) та інтеграція з державними реєстрами вже впроваджені у промислову експлуатацію. Пріоритетними напрямками подальшого розвитку є впровадження Explainable AI для забезпечення вимог регулятора щодо прозорості моделей в рамках IRB-підходу, розгортання графової аналітики для виявлення концентрацій кредитного ризику та розвиток NLP-моніторингу контрагентів. Реалізація цих напрямів здатна підвищити точність оцінки кредитного ризику на 15–25% за показником AUC-ROC.

7. Зміцнення кіберстійкості АТ КБ «ПриватБанк» в умовах правового режиму воєнного стану є стратегічним пріоритетом, зумовленим різким зростанням інтенсивності кібератак на об'єкти критичної інфраструктури. Запровадження систем SIEM/SOC, багатофакторної автентифікації, регулярних кіберчинень та цілодобового моніторингу аномалій дозволило уникнути публічно зафіксованих критичних інцидентів. Подальший розвиток кіберзахисту передбачає впровадження архітектури Zero Trust, розширення співпраці з CERT-UA та виконання вимог Директиви NIS2 в частині управління інцидентами та ланцюгами постачання програмного забезпечення.

8. Стрес-тестування є ключовим інструментом проактивного управління ліквідністю в умовах нестабільності. Застосування багатосценарного підходу – базового, несприятливого та кризового – до оцінки позиції ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» засвідчило, що навіть за кризового сценарію (відплив депозитів 25–30%, зупинка міжбанківського ринку) наявний буфер ліквідних активів

здатен покрити зобов'язання на горизонті щонайменше 30 днів. Пропоновані вдосконалення системи стрес-тестування передбачають інтеграцію зворотних стрес-тестів (reverse stress testing), побудову динамічних моделей грошових потоків з урахуванням поведінкових патернів клієнтів та запровадження автоматизованого сценарного моделювання на базі Big Data, що дозволить підвищити оперативність і точність оцінки ліквідної позиції.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» на основі інноваційних інструментів, які можуть бути використані банком при формуванні стратегії цифрової трансформації ризик-функції, а також застосовані іншими системно важливими банками України в контексті адаптації до умов воєнного стану та наближення до стандартів ЄС у сфері пруденційного регулювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. *BIS*. 2008. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs144.pdf>.
2. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. *BIS*. 2018. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>.
3. The future of bank risk management / McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-bank-risk-management> (дата звернення: 15.05.2026).
4. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 / National Institute of Standards and Technology. 2024. URL: <https://www.nist.gov/cyberframework> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Аналітика кіберінцидентів в Україні за I квартал 2024 року. *Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України (CERT-UA)*. 2024. URL: <https://cert.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Астахова Н. І., Тачанська Я. В. Напрями удосконалення управління фінансовими ризиками банку. 2018. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2936/> (дата звернення: 15.05.2026).
7. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи : монографія. Дніпро : ДНУЗТ, 2015. 298 с.
8. Васильчишин О. Б. Фінансова безпека банківської системи України: філософські детермінанти : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 358 с.
9. Волкова Н. І., Мухіна А. С. Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації. *Modern Economics*. 2020. № 22. С. 6–12. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-risks-of-the-bank/>.
10. Вядрова Н. Формування системи ризик-менеджменту банку в умовах економіки воєнного стану: концептуальні засади. *Проблеми і перспективи*

економіки та управління. 2023. № 2 (34). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286683>.

11. Гірняк В. В., Путьківський Т. А. Управління ліквідністю банків за умов економічної нестабільності (на прикладі АТ «Ощадбанк»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2018. Вип. 22. С. 766–773.

12. Гуріна О. В., Корнєва Н. О. Управління фінансовими ризиками : навчальний посібник. Миколаїв : Видавець Румянцева Г. В., 2022. 359 с.

13. Диба М. І., Осадчий Є. С. Фінансові інноваційні інструменти в банківській системі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 99–109.

14. Діхтимиров А. С. Застосування методів комерційного банку для захисту від комерційних ризиків. *Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств* : кол. моногр. / за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпро : Герда, 2016. С. 247–254.

15. Долінський Л. Фінансовий ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Київ : НаУКМА, 2022. 132 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac\\_finan/Dolinskyy.-Finansovyy-ryzyk-menedzhment-2022\\_compressed.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Dolinskyy.-Finansovyy-ryzyk-menedzhment-2022_compressed.pdf).

16. Дорошенко Н. О., Кулик Н. О., Погореленко А. К. Банківські ризики та методи їх попередження. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. С. 138–147.

17. Дронь М. А., Тараненко А. С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 166–169. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.166>.

18. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–22.

19. Жердецька Л. В., Городинський Д. І. Розвиток банківських технологій: загрози та можливості для банків. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 583–588.

20. Журавльова Т. О., Войневич Ю. С. Напрями удосконалення ризик-менеджменту банку. 2021. С. 43–46. URL:

<http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/32015/3/43-46.pdf>.

21. Іванилова О. А. Впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність комерційних банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 33–36.
22. Камінський А. Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Вип. 21. Т. 2. С. 52–59.
23. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3887>.
24. Кльоба Л. Г. Фінансова безпека і ризики банківської інвестиційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 6–12.
25. Коваленко В. В. Управління ризиком ліквідності банку в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.14>.
26. Коваленко Г. С. Внутрішній аудит в системі ризик-менеджменту. *Розвиток обліку та аудиту як основи інформаційно-аналітичної системи підприємства* : кол. моногр. / за ред. С. А. Меховича та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. С. 247–257.
27. Коваленко Д. І. Організація антикризового управління в банківському секторі економіки. *Вісник Університету Григорія Сковороди в Переяславі*. 2018. Вип. 20 (2). С. 288–296.
28. Корват О. В., Бородін С. В. Ризик-менеджмент в управлінні кредитним портфелем банку. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 689–694.
29. Корнієнко А. М., Гораль Л. Т. Організація системи зменшення ризиків на підприємствах в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-40>.
30. Кузьмак О. М. Принципи банківського ризик-менеджменту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 16. С. 384–388.
31. Кузьмін О. Є. Управління ризиками в системі процесно-

структурованого менеджменту. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=530>.

32. Куцик П. О. та ін. Управління фінансовими ризиками : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2016. 318 с.

33. Лисенко О. В., Бадзим О. С. Удосконалення процесу управління ризиками в банку. *Формування фінансових відносин в Україні*. 2017. № 3 (190). С. 7–12.

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

35. Мацьків В. В., Щур Р. І., Кохан І. В. Роль штучного інтелекту у трансформації економіки та фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 2, № 3(58). С. 57–76. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327139](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327139)

36. Методика розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) : Постанова НБУ № 1001-рш від 24.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1001500-19>.

37. Методика розрахунку нормативу покриття ліквідністю (LCR) : Постанова НБУ № 13 від 17.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013500-19>.

38. Набока Р. М. Цифрова трансформація банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.35>.

39. Офіційний сайт АТ «ПриватБанк». URL <https://privatbank.ua/>

40. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>

41. Павлишин І. О. Фінансовий ризик-менеджмент комерційного банку: класифікація та оцінка ризиків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 10. С. 39–42.

42. Павлюк О. О. Сучасні підходи в ризик-менеджменті банків.

*Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 101–105.

43. Потійко Ю. Теорія і практика управління різними видами ризиків у комерційних банках. *Вісник НБУ*. 2014. № 4. С. 58–60.

44. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

45. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України : Постанова Правління Національного банку України від 12.08.2022 № 184 (зі змінами). *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України*. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_12082022\\_184](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_12082022_184)

46. Про затвердження Положення про порядок визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова НБУ № 351 від 30.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>.

47. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Положення НБУ № 64 від 11.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>.

48. Скоробогатова Н. Є., Товкачова А. С., Федоренко К. В. Методи управління економічними ризиками в умовах військового стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2022. С. 195–196.

49. Станіславчук Н. О. Ризик-менеджмент у інвестиційній діяльності банку в умовах нестабільності фінансових відносин. 2017. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/6861>.

50. Тарасевич Н. В. Актуальні аспекти формування системи ризик-менеджменту в банках України. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 213–218. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-33).

51. Тимків А. О. Становлення ризик-менеджменту в інвестиційній діяльності комерційних банків в Україні. *Наукові записки Національного*

університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2011. Вип. 17. С. 398–404.

52. Третяк Д. Д., Душейко П. А. Теоретичний аспект ризик-менеджменту банку. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 100–107.

53. Управління ризиками банків : монографія : у 2 т. Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій / за ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.

54. Фатюха В., Подоляк О. Удосконалення методів управління прибутковістю банків. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 2. С. 111–116.

55. Халатур С. М., Шевченко О. Ю. Фінансовий ризик-менеджмент комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 78–84.

56. Цимбал Л. М. Управління ризиками банку : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28307>.

57. Шкляр А. І. Класичний банкінг: напрями трансформації в умовах технологічної революції. *Український соціум*. 2018. № 1 (64). С. 49–58.

58. Штефан Л. Б. Проблеми управління кредитним ризиком в комерційних банках України. *Банківський менеджмент*. 2015. № 3. С. 14–19.

59. Шульга Н. П. та ін. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія / за заг. ред. Н. П. Шульги. Київ : КНТЕУ, 2018. 440 с.

60. Якими будуть системи управління ризиками та внутрішнього контролю : офіц. сайт НБУ. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/yakimi-budut-sistemi-upravlinnya-rizikami-vnutrishnogo-kontroly>.

# Додатки