

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
вчений ступінь, вчене звання
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
« _____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Організація та управління ризиками на підприємстві»
за матеріалами АТ КБ «Приват Банк»

Виконав здобувач вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-22
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПІБ здобувача
Клявіна Олена Констянтинівна

« _____ » _____ 20__ р.

Керівник: вчений ступінь, вчене звання
_____ Рябоволик Т.Ф., к.е.н., доц.
« _____ » _____ 20__ р.

Рецензент Сибірцев В.В., д.е.н., проф.

м. Кропивницький – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність поняття «ризика» та їх класифікація на підприємствах	8
1.2. Основні підходи та стратегії до управління ризиками.....	15
1.3. Методи і моделі оцінки ризиків в організаціях	22
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»...	26
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	26
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк».....	32
2.3. Аналіз та оцінка рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк».....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ КБ «ПриватБанк».....	42
3.1. Рекомендації щодо поліпшення системи управління ризиками	42
3.2. Розробка механізму моніторингу та контролю ризиків	48
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності управління ризиками стало критично важливим елементом діяльності підприємств усіх рівнів. Актуальність теми організації та управління ризиками зумовлена необхідністю забезпечення стабільності й ефективності функціонування підприємств у складному і динамічному середовищі, де потенційні загрози можуть виникнути з різних джерел: економічних, політичних, соціальних та технологічних. Ризики, якщо їх не управляти належним чином, можуть призвести до серйозних фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності організації.

Організацію та управління ризиками на підприємствах досліджували такі вчені, як: Боровик М. В. [2], Вінниченко О. В., Гудзь А. В. [5], Семенова К.Д., Тарасова К.І. [16] та інші. Зважаючи на їх доробок, питання і сьогодні є досить актуальним.

Мета дослідження полягає у вивченні основних аспектів організації та управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети, потрібно виконати наступні завдання:

1. З'ясувати сутність поняття «ризики» та їх класифікація на підприємствах
2. Визначити основні підходи та стратегії до управління ризиками
3. Визначити методи і моделі оцінки ризиків
4. Здійснити загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк».
5. Провести аналіз фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк».
6. Провести аналіз та оцінку рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк».
7. Сформулювати рекомендації щодо поліпшення системи управління ризиками.
8. Розробити механізм моніторингу та контролю ризиків

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації та управління ризиками.

Об'єктом дослідження є процес організації та управління ризиками.

Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації та управління ризиками на підприємстві банківської сфери на прикладі ПриватБанк.

Результати кваліфікаційної роботи. Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи організації та управління ризиками в діяльності ПриватБанк, а також інших підприємств банківського та фінансового сектору. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність функціонування банківських установ, знизити рівень ризиків, покращити якість управління фінансовими ресурсами та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «Сучасні технології управління ризиками на підприємстві»).

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило всебічність, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Зокрема, аналітичний метод застосовувався для глибокого опрацювання теоретичних засад організації та управління ризиками на підприємстві. Він дозволив систематизувати наукові підходи до визначення сутності ризиків, їх класифікації та методів управління, а також здійснити детальний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Завдяки використанню цього методу було виявлено ключові проблеми функціонування системи ризик-менеджменту та визначено напрями її вдосконалення.

Порівняльний метод використовувався для зіставлення різних підходів до управління ризиками, що застосовуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці. Крім того, він дозволив провести порівняльний аналіз показників діяльності підприємства у динаміці, а також оцінити рівень ефективності управління ризиками шляхом співставлення фактичних і нормативних значень. Це сприяло виявленню тенденцій розвитку підприємства та визначенню його конкурентних позицій.

Статистичний метод застосовувався для обробки кількісних даних, аналізу фінансових показників і оцінки рівня ризиків. З його допомогою було здійснено узагальнення емпіричних даних, визначено середні значення, варіацію показників, а також встановлено закономірності та тенденції зміни досліджуваних параметрів. Використання статистичного методу дозволило підвищити об'єктивність дослідження та обґрунтувати отримані висновки на основі реальних даних.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило системний підхід до дослідження, що дало змогу отримати достовірні результати та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення організації та управління ризиками на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували різноманітні наукові, аналітичні та практичні джерела, що забезпечили комплексний підхід до вивчення питань організації та управління ризиками на підприємстві.

Зокрема, основу дослідження становили наукові статті, монографії та публікації вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розкрито теоретичні засади ризик-менеджменту, класифікацію ризиків, методи їх оцінки та інструменти управління. Це дозволило сформувати теоретико-методологічну базу дослідження та обґрунтувати сучасні підходи до організації системи управління ризиками.

Важливу роль відіграли нормативно-правові акти та рекомендації регуляторних органів, зокрема документи Національний банк України, що регламентують діяльність банківських установ і визначають вимоги до системи

управління ризиками, включаючи кредитний, операційний, ринковий та інші види ризиків.

Практичну основу дослідження склали матеріали діяльності ПриватБанк, зокрема:

- фінансова звітність банку за 2023–2025 роки (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів);
- річні звіти банку, що містять інформацію про фінансовий стан, структуру активів і пасивів, а також ризикові позиції;
- відкриті аналітичні матеріали щодо управління ризиками, включаючи дані про кредитний портфель, ліквідність, достатність капіталу та інші ключові показники.

Ці дані дозволили здійснити кількісну оцінку рівня ризиків, проаналізувати динаміку їх зміни та оцінити ефективність системи ризик-менеджменту банку.

Крім того, у дослідженні використовувалися аналітичні звіти, статистичні дані та матеріали міжнародних організацій, що дозволило порівняти практику управління ризиками в Україні з міжнародними стандартами та підходами.

Таким чином, сформована інформаційна база забезпечила достатній рівень достовірності та обґрунтованості результатів дослідження, а також дозволила комплексно розглянути особливості організації та управління ризиками на прикладі ПриватБанк.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 65 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 58 сторінки. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 8 таблиць, 10 рисунків, та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття «ризик» та їх класифікація на підприємствах

Діяльність будь-якого підприємства завжди пов'язана з різноманітними ризиковими подіями. Управління ризиками стає обов'язковою умовою для успішного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Своєчасна ідентифікація та облік ризикових факторів торговельного підприємства дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення, враховуючи зміни зовнішнього середовища.

Теоретичні дослідження висвітлюють, що слово «ризик» (від лат. *resesō* – «відсікати», «скорочувати») має різні корені. За одними джерелами, воно походить з грецької мови (*ρίσκόν* – «небезпека»), за іншими – має іспано-португальське походження, яке означає риф або підводну скелю, що символізує небезпеку.

Деякі дослідники вважають, що термін «ризик» походить з середньовічної італійської мови, де терміни *risiko* («небезпека», «загроза») та *risicare* («лавірувати між скелями») також пов'язані з небезпекою. У французькій мові слово *risque* буквально означає «об'їжджати скелі» і характеризує загрозу, а також означає «ризикувати». Існує й альтернативна точка зору, за якою ризик має арабське походження – від слова *rizg*, що вказує на те, що «Бог і доля визначають ваше життя».

У словнику української мови розглядаються два аспекти слова «ризик». З одного боку, ризикувати – це «пускатися навмання, наважитися»; з іншого боку, це означає «заходити в невідоме, терпіти певну небезпеку чи невдачу».

На підставі вивчення наукової літератури була представлена еволюція категорії «ризик» і визначені її основні етапи. Вперше поняття «ризик» було виділено як функціональна характеристика підприємництва французьким

економістом Р. Кантільоном у XVII столітті. Він досліджував зв'язок ризику та невизначеності в підприємництві і його роль у економічних процесах. Кантільон вважав, що підприємництво полягає в діяльності в умовах невизначеності, що стало основою для концепції ринкової системи. Він розглядав підприємця як особу, яка приймає рішення в умовах невизначеності і готова взяти на себе ризик в надії на отримання прибутку, але також готова до можливих втрат.

Прибуток і збитки підприємця є наслідком ризикованих рішень, що супроводжуються невизначеністю. Вивчення історії виникнення і розвитку теорії ризиків в економіці виявляє особливий інтерес у розгляді двох основних теорій ризику: класичної та неокласичної, пов'язаних із іменами таких економістів, як А. Сміт і А. Маршал.

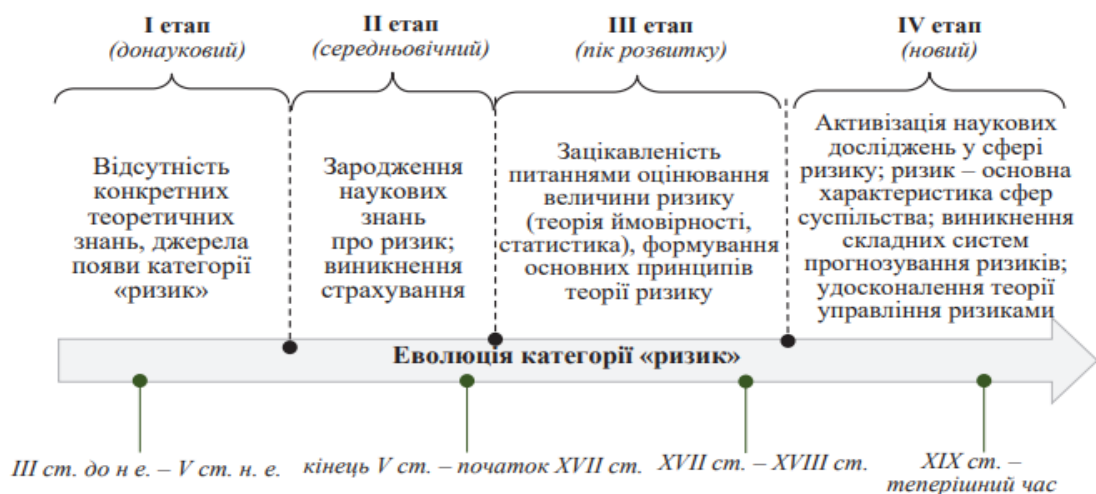


Рисунок 1.1 – Основні етапи еволюції категорії «ризик»

Джерело: згенеровано автором III (Google, Gemini 4 Pro, 01.05.2026) на основі [5, С. 59]

Класичні економісти розглядали ризик переважно як можливі збитки. У рамках класичної теорії ризику його суть пояснюється з позицій математичного очікування втрат, які можуть виникнути внаслідок прийнятих економічних рішень. Тут ризик розуміється як збиток, що виникає внаслідок управлінського рішення. Однобічний підхід прихильників цієї теорії зазнав критики та призвів до створення альтернативної неокласичної теорії ризиків.

Д. М. Кейнс [23] увів у науку поняття «схильність до ризику», яке характеризує інвестиційні та підприємницькі ризики, а також одним із перших

здійснив класифікацію ризиків. Нео класична теорія оперує такими поняттями, як «прибуток», «невизначеність», «випадкові величини» та «теорія граничної корисності». Основні положення цієї теорії стверджують, що підприємство повинно керуватися двома основними показниками – розміром очікуваного прибутку та величиною його можливих коливань. Прибуток можна розглядати як випадкову величину. Підприємство має обирати такий варіант інвестування, який забезпечить менші коливання прибутку, навіть якщо очікуваний прибуток однаковий в обох випадках. Згідно з нео класичною теорією ризику, стабільний прибуток має вищу корисність, ніж однаковий прибуток, пов'язаний із більшими коливаннями.

Наступні зміни в класичній та нео класичній теоріях були значними. Дж. Кейнс [23] зробив важливий внесок у розвиток нео класичної теорії, спробувавши класифікувати підприємницькі ризики та вдосконалити її за рахунок введення фактора «задоволеності». Він вважав недоліком даної теорії недооцінку схильності до ризику, зазначаючи, що «чим більший розмір очікуваного прибутку, тим більша величина ризику». Нео класична теорія подальшого розвитку отримала завдяки дослідженням угорських економістів Т. Бачкаї, Д. Мессена та Д. Минко, які трактували ризик як можливість відхилення від мети, заради якої було прийнято рішення.

Аналіз різних теоретичних підходів до поняття ризику дозволяє виділити кілька груп науковців. Перша група дотримується класичних або нео класичних концепцій ризику. Друга – визначає ризик відповідно до предмета дослідження. Третя група підтримує комплексний підхід, який враховує багатогранну природу ризику. Сам термін "ризик" використовується в різних науках, включаючи природничі, технічні, економічні та соціальні дисципліни. Попри це, у науковому просторі немає єдиного визначення ризику, що свідчить про його складність та багатовимірність.

Дослідження категорії ризику привело до розробки логіко-семантичного поля, яке визначає ключові аспекти цього поняття. Діалектичний підхід до аналізу ризику передбачає розгляд його як негативного, так і позитивного

явища. Д. Бернуллі ще у XVIII столітті ввів концепцію "корисності ризику". Він довів, що корисність навіть незначного виграшу обернено пропорційна кількості попередніх програшів, а головним у ризику є не його ймовірність, а наслідки.

Сучасний науковий підхід до трактування ризику включає дві основні концепції:

- процесну (де ризик розглядається як діяльність підприємств в умовах невизначеності);
- об'єктну (де ризик розглядається як результат настання певних подій).

Перелік найбільш поширених визначень категорії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Дефініції категорії «ризик»

Автор/джерело	Визначення
Л.В. Тешева, В.С. Грищенко [20, С. 262]	Невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій
О.М. Орлова [11, С. 262]	Можливість настання подій із негативними наслідками в результаті певних рішень чи дій. Сутність поняття «ризик» спирається на вивчення властивостей ризику, а саме невизначеності (ризик виникає за умови альтернативного розвитку подій), збитку (оскільки ризик існує, коли результат може призвести до збитку), наявності аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння можливості негативних наслідків у майбутньому періоді), приналежності конкретному суб'єкту (тому що ризик виникає за практичної значущості для кого-небудь очікуваної події).
О.А. Зоріна [10, С. 132]	Об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому
Визначення автора	Ймовірність втрати або негативного результату, що виникає внаслідок невизначеності в умовах прийняття економічних рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 20]

Найбільш прийнятним є інтегрований підхід, який визначає ризик як об'єктивно-суб'єктивну категорію, що відображає невизначеність економічного середовища під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Класифікація ризиків надає можливість більш глибоко зрозуміти сутність цього поняття та різновиди, на які його можна поділити. Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, ризики можуть бути представлені через кілька категорій: джерела (фактори ризику), потенційні події, наслідки (можуть бути позитивними або негативними) та ймовірність (з різним ступенем вірогідності). Кожна з цих категорій може використовуватися для визначення ризику. Зазвичай ризик відображає вплив невизначеності на поставлені цілі, сприймається як комбінація ймовірності негативних наслідків та їх серйозності.

Класифікація ризиків передбачає економічний аналіз їх причин шляхом групування подібних ризиків у класи. Основою їх класифікації є поділ ризиків на внутрішні та зовнішні, де зовнішні ризики є менш контрольованими.

Важливою ознакою є також розподіл ризиків на проектні, комерційні та технічні.

Визначаються також ризики продуктивності та втрат, а також ризики в залежності від етапу — розробки, виробництва і реалізації.

Дж. М. Кейнс [23] у своїх визначеннях ризиків підкреслив значення винагороди: чим вищі ймовірні прибутки, тим більший ризик, пов'язаний з їх отриманням. В контексті інвестицій він запропонував виділяти такі види ризиків:

1. Підприємницький ризик, пов'язаний з невизначеністю у отриманні прибутків на вкладений капітал.
2. Кредитний ризик, який стосується можливості неповернення кредиту або втрати платоспроможності для виконання зобов'язань, включаючи юридичний ризик.
3. Ринковий ризик, пов'язаний з можливістю втрати вартості активів через інфляцію чи зміни валютних курсів.

І.О. Бланк запропонував одну з найбільш повних класифікацій фінансових ризиків, виділяючи їх за такими критеріями:

- 1) За джерелами виникнення: ринкові (відсоткові, валютні, цінові) та специфічні (фінансова нестабільність, неплатоспроможність, кредитні, інвестиційні, інноваційні, депозитні та інші види ризиків).
- 2) За об'єктом: ризик окремої операції, різних видів діяльності та фінансової діяльності підприємства в цілому.
- 3) За інструментами: індивідуальні та портфельні фінансові ризики.
- 4) За складністю: прості та складні фінансові ризики.
- 5) За фінансовими наслідками: ризики економічних втрат, втраченої вигоди або одночасних втрат і додаткових доходів.
- 6) За часовим фактором: постійні та тимчасові ризики.
- 7) За ймовірністю: з низьким, середнім, високим рівнем ймовірності, а також ті, ймовірність яких визначити неможливо.
- 8) За рівнем фінансових втрат: допустимі, критичні та катастрофічні фінансові ризики.
- 9) За можливістю прогнозування: прогнозовані та непередбачувані ризики.
- 10) За можливістю страхування: ризики, що підлягають і не підлягають страхуванню.

Немає єдиного загальноприйнятого підходу до класифікації ризиків. У міжнародній практиці, ризики класифікують за:

- рівнем передбачуваності:
- оцінками ймовірності несприятливих подій:
- можливими фінансовими втратами.

Вони групуються з урахуванням особливостей діяльності підприємства та періодично переглядаються для відповідності сучасним умовам.

У міжнародних джерелах широко застосовується поділ ризиків підприємства на внутрішні (операційні) та зовнішні (бізнес-ризики). Операційні ризики пов'язані з внутрішніми процесами компанії, тоді як бізнес-ризики

зумовлені зовнішніми факторами, такими як залежність від постачальників, ділова репутація та ринкове середовище.

Основні види ризиків за економічним змістом:

- 1) Операційний ризик – загрози, пов’язані з недоліками та проблемами внутрішньої діяльності підприємства.
- 2) Ринковий ризик – вплив ринкових факторів (конкуренція, рівень цін, валютні курси, регулювання ринку).
- 3) Бізнес-ризик – ризики, пов’язані з партнерами, контрагентами та зовнішніми діловими зв’язками.
- 4) Кредитний ризик – небезпека невиконання зобов’язань щодо погашення боргів та відсотків за ними.

Одним із найбільш значущих ризиків є ризик неефективного управління, який відноситься до внутрішніх ризиків та є визначальним у забезпеченні стійкості підприємства. Успішна компанія повинна володіти ефективною системою виявлення, оцінки та управління ризиками, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі загрози.

Додаткові фактори ризику:

- 1) Економічні ризики – зумовлені макро- та мікроекономічними процесами.
- 2) Політичні ризики – пов’язані з нестабільністю політичної системи, змінами влади, санкціями, військовими конфліктами.
- 3) Соціально-етнічні та екологічні ризики – обумовлені суспільними трансформаціями, демографічними змінами, екологічною ситуацією, кліматичними факторами.
- 4) Класифікація ризиків за часовим проявом:
- 5) Постійні ризики – супроводжують діяльність підприємства протягом усього часу його функціонування (наприклад, операційні чи валютні ризики).

6) Тимчасові ризики – виникають у певний період або при здійсненні конкретних операцій (наприклад, ризики, пов’язані з інноваційними проєктами, сезонними факторами чи надзвичайними ситуаціями).

Існує класифікація ризиків за рівнем фінансових втрат:

1) Допустимий ризик – рівень втрат, що є прийнятним для підприємства, коли загальні вигоди перевищують можливі збитки.

2) Критичний ризик – загроза серйозних втрат, що потребує негайних рішень щодо їхнього врегулювання.

3) Катастрофічний ризик – ризик, що може спричинити припинення діяльності підприємства або мати серйозні наслідки для екології, здоров’я людей та суспільства в цілому.

Ризик є невід’ємною частиною діяльності підприємства, що обумовлюється невизначеністю економічного середовища та можливими відхиленнями від очікуваних результатів. Його розглядають як багатогранне поняття, що охоплює як негативні, так і позитивні наслідки прийняття управлінських рішень. Класифікація ризиків дозволяє ефективніше оцінювати та управляти ними, мінімізуючи можливі втрати. Вивчення теорії ризику, починаючи з класичних та неокласичних підходів до сучасних концепцій, свідчить про необхідність інтегрованого підходу до управління ризиками, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, здатні впливати на діяльність підприємства.

1.2. Основні підходи та стратегії до управління ризиками

Можливість отримання господарюючим суб'єктом збитків або надприбутку залишається актуальною в контексті мінливої економічної та політичної ситуації. Проблема управління ризиками є постійним викликом для підприємств різного рівня. Зарубіжна практика показує, що керівники успішних і динамічно розвиваються компаній активно використовують системи управління ризиками, як на рівні окремих бізнес-сфер, так і в рамках всієї

організації. Таким чином, ефективна система управління ризиками стала важливою компетенцією для європейських компаній, що дозволяє зміцнити їхні конкурентні позиції на ринку.

В Україні підприємства лише починають впроваджувати системи управління ризиками. Лідери ринку застосовують ризик-менеджмент, проте в більшості випадків це має фрагментований характер, зосереджуючись переважно на фінансових і виробничих ризиках. Однією з основних причин такої ситуації, є відсутність чіткого розуміння підприємцями сутності управління ризиками та послідовності дій, необхідних для його реалізації.

Серед науковців розглядається два основні підходи до трактування категорії «управління ризиками». Перший визначає його як мистецтво і науку забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах ризику. Другий підхід вважає його синтетичною науковою дисципліною, що вивчає ефекти випадкових подій, які можуть завдати матеріальних або фізичних збитків. Також існує безліч інших вузьких визначень цього поняття.

На нашу думку, управління ризиками — це система заходів, спрямованих на виявлення та оцінку всіх ризиків, що впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їхньому негативному впливу. Цей процес вимагає знань у галузях економічної теорії, фінансового аналізу, страхової справи та інших пов'язаних сфер. Управління ризиками сприяє захисту підприємства від негативних впливів, які загрожують його прибутковості, і дозволяє обрати оптимальний варіант дій залежно від ситуації.

Стратегія управління ризиками включає вибір способів використання ресурсів для досягнення цілей через певні правила та обмеження у прийнятті рішень, тоді як тактика стосується конкретних методів і прийомів для реалізації цих цілей у визначених умовах.

Управління ризиками є ключовою складовою ефективного ведення бізнесу, оскільки воно дозволяє не лише захистити активи підприємства, а й забезпечити стабільність, зростання та конкурентоспроможність. Стратегії управління ризиками визначають, як бізнес може реагувати на непередбачувані

події, які можуть загрожувати його діяльності. Основні стратегії управління ризиками включають ідентифікацію, оцінку, аналіз, моніторинг і реагування на ризики. Вони можуть бути класифіковані за різними типами та методами, зокрема: уникання ризику, його трансфер, зменшення та прийняття [2].

По-перше, уникнення ризику є стратегією, що полягає у зміні бізнес-процесів чи прийнятті рішень з метою повного уникнення ризиків. Це може включати відмову від ризикованих проектів, діяльності чи інвестицій. Наприклад, якщо певний ринок має високий рівень політичної нестабільності, компанія може ухвалити рішення уникати виходу на цей ринок. Уникнення ризиків є радикальним методом, який не завжди можливий, однак він може виявитися ефективним у ситуаціях високої невизначеності.

По-друге, трансфер ризику передбачає перекладання відповідальності за певні ризики на інших учасників, зазвичай через укладення договорів страхування або інші механізми. Страхування активів підприємства, підприємницької діяльності або відповідальності є поширеним способом трансферу ризиків. Наприклад, компанія може застрахувати свої активи на випадок стихійних лих, що дозволить зменшити фінансові наслідки у разі їхньої втрати або пошкодження. Ще один варіант трансферу ризику — укладання контрактів на аутсорсинг, де частина ризиків передається третій стороні.

Третій підхід, зменшення ризику, спрямований на впровадження заходів для пом'якшення можливих негативних наслідків ризикових ситуацій. Це може включати поліпшення процесів, навчання персоналу та інвестування в нові технології. Наприклад, компанія може інвестувати в обладнання, яке знижує ймовірність аварій або нещасних випадків, що в свою чергу зменшує ризики, пов'язані зі здоров'ям і безпекою працівників. У сфері інформаційних технологій підприємства можуть застосовувати рішення для забезпечення кібербезпеки, які зменшують ризики витоку даних.

Прийняття ризику є стратегією, коли підприємство вирішує прийняти можливі наслідки ризиків, які вважаються незначними або такими, що можуть

бути виправдані. Це може бути доцільним, коли ймовірність настання ризику є низькою, або ж його наслідки не є катастрофічними. Компанії можуть ухвалювати такі рішення на основі аналізу витрат та вигід, розуміючи, що у деяких випадках управління ризиками є дорожчим, аніж прийняття ризику.

Також важливим аспектом є моніторинг і перегляд стратегій управління ризиками. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища підприємства повинні постійно переглядати і оновлювати свої стратегії, щоб залишатись адаптивними до нових викликів і можливостей. Це може включати регулярний аналіз зовнішнього середовища, аналіз ефективності прийнятих рішень і адаптацію до нових технологій та методів роботи.

Управління ризиками також передбачає використання інструментів та методів ідентифікації ризиків. Це можуть бути SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи сценарного аналізу, а також більш складні математичні моделі й статистичні методи. Важливим інструментом є ризик-карта, яка надає візуальне уявлення про ризики, їх потенційний вплив та ймовірність настання, що дозволяє підприємствам ідентифікувати найбільш критичні області, на які слід звернути увагу. Завдяки цьому, керівництво може зосередитися на найважливіших аспектах бізнесу, приймаючи обґрунтовані рішення про розподіл ресурсів і напрями дій.

Отже, управління ризиками є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та інтеграції різних стратегій і інструментів. Важливо, щоб підприємства не лише вдавалися до аналізу і управління ризиками, а й активно працювали над підвищенням своєї стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Реалізація стратегії управління ризиками може суттєво поліпшити не лише фінансові результати компанії, але й її імідж, довіру з боку партнерів і клієнтів, а також загальну конкурентоспроможність на ринку.

Розробка стратегії управління ризиками є критично важливою для кожного підприємства. Однак, формулювання стратегії не є достатнім – необхідно також створити механізм її реалізації, що включає:

- 1) розвиток ефективної системи оцінки і контролю ризиків;

2) формування спеціального відділу або призначення відповідального працівника для управління ризиками;

3) виділення коштів для реалізації розробленої стратегії.

Підходи до вирішення управлінських завдань і групи ризиків, що впливають на діяльність підприємств, можуть бути надзвичайно різноманітними. Саме тому стратегії управління та сам процес управління ризиками мають багато варіантів. Проте основні правила і принципи повинні залишатися незмінними.

Колектив авторів [3, с.399] виділяє декілька ключових правил в управлінні ризиками: максимізація виграшу, оптимальне співвідношення виграшу та ризику, а також оптимальна ймовірність результату.

Л. І. Донець доповнює цей перелік принципом оптимального коливання результату [3, с.193]. Проте представлений список принципів є неповним, тому є доцільним об'єднання цих груп.

Для успішного управління ризиками підприємства слід орієнтуватися на такі принципи:

1) Принцип максимального виграшу: вибір варіанту ризикових інвестицій, що забезпечує найвищу ефективність за прийнятного рівня ризику.

2) Принцип оптимальної ймовірності результату: обрання рішення з прийнятною для підприємства ймовірністю його реалізації.

3) Принцип оптимального співвідношення виграшу та ризику: вибір варіанту з найвищим співвідношенням прибутку до можливих втрат при прийнятному ризику.

4) Принцип оптимального коливання результату: вибір рішення, при якому ймовірності виграшу та програшу є найбільш збалансованими.

5) Принцип мінімізації ризиків: зменшення спектру можливих ризиків і їх впливу на діяльність підприємства.

6) Принцип адекватності реакції: необхідність швидко та адекватно реагувати на зміни, що можуть привести до ризику.

7) Принцип прийняття: підприємство повинно приймати лише обґрунтований ризик.

Згідно з сучасною концепцією, ризик-менеджменту, управління ризиками можна розглядати як систему або процес. Як система, управління ризиками включає в себе керовану підсистему об'єктів (ризиків, з якими стикається підприємство) та керівну підсистему (групу людей, які керують цими ризиками) [4, с.396].

Об'єктом управління є безпосередньо ризики, з якими стикається підприємство в своїй діяльності, а суб'єктом управління – спеціальна група людей, які використовують різні методи управлінського впливу для досягнення цілей. Процес управління включає вплив суб'єкта на об'єкт управління й передбачає обмін інформацією між керуючою та керованою підсистемами.

У контексті управління ризиками, основні функції суб'єкта управління можна узагальнити наступним чином:

1) Прогнозування: обґрунтовані припущення про можливі майбутні стани об'єкта управління.

2) Регулювання: механізм впливу на об'єкт для досягнення стабільності в умовах невизначеності.

3) Координація: дії для узгодження роботи всіх елементів системи управління ризиками.

4) Контроль: збір інформації про успішність виконання програми управління ризиками.

Безпосередній процес управління ризиками включає чітко визначені кроки, які допомагають підприємцям усвідомити ризики, з якими вони стикаються. Наукові праці пропонують різні погляди на ці кроки, їх послідовність та взаємозв'язок.

Деякі автори виділяють кілька етапів управління ризиками. Наприклад, Л. Н. Тепман акцентує увагу на етапах виявлення ризиків, оцінки ризику, вибору методів управління ризиком, їх застосування та оцінки результатів [4].

Процес управління ризиками має включати не лише послідовні етапи, але і можливість повернення до попередніх етапів для коригування дій у разі зміни обставин чи нової інформації. Це підкреслює важливість адаптивності в управлінні ризиками, оскільки бізнес-середовище часто змінюється.

Основні етапи процесу управління ризиками представлено на рисунку 1.1.

Важливо розуміти, що ефективне управління ризиками потребує не лише формального дотримання цих етапів, але й інтерпретації отриманого досвіду, навчання на помилках та гнучкості у прийнятті рішень. Це забезпечить підприємствам можливість залишатися конкурентоспроможними і стійкими в умовах невизначеності і ризиків, з якими вони стикаються.



Рисунок 1.2 – Ключові етапи процесу управління ризиками організацій
Джерело: розроблено та згенеровано автором ІІІ (Google, Gemini 4 Pro, 11.05.2026)

Щодо підходів, то основні підходи до управління ризиками включають: класичний (традиційний) підхід, ризик-орієнтований підхід і інтегрований підхід (рис. 1.2).

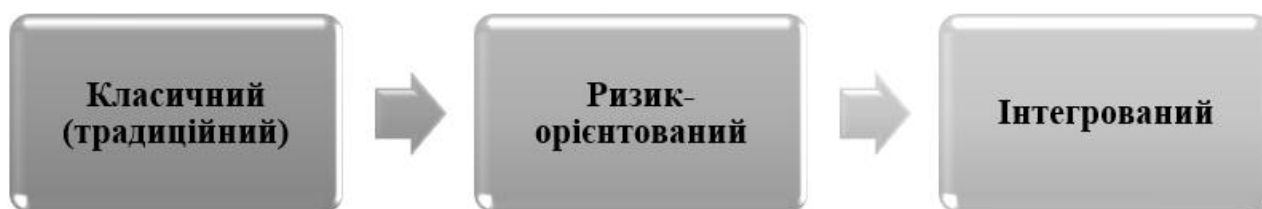


Рисунок 1.3 – Підходи до управління ризиками

Джерело: побудовано автором самостійно

Класичний підхід до управління ризиками зосереджується на систематичному і структурованому процесі, що включає ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків. У цьому випадку ризики оцінюються виходячи з їхньої ймовірності настання та потенційного впливу на підприємство. Даний підхід є корисним, коли підприємство має обмежену кількість ризиків, які можна легко ідентифікувати та оцінити. Однак він може бути недостатньо гнучким у динамічно змінних умовах.

Ризик-орієнтований підхід, у свою чергу, акцентує увагу на наданні пріоритетів управлінню ризиками на основі аналізу ймовірності та наслідків. У цьому випадку підприємства орієнтуються на ризики, які можуть мати найбільший вплив на досягнення їхніх стратегічних цілей. Цей підхід передбачає створення умови для гнучкості і швидкості реагування на зміни. Він дозволяє компаніям зосередитися на найбільш суттєвих загрозах і можливостях, що позитивно впливає на їх конкурентоспроможність.

Інтегрований підхід до управління ризиками передбачає об'єднання управління ризиками з іншими бізнес-процесами та стратегічним плануванням. Це означає, що ризики оцінюються не лише в межах окремих функцій, а в контексті загальної діяльності підприємства. Інтеграція дозволяє враховувати ризики у прийнятті рішень на всіх рівнях управління, що підвищує загальну стійкість організації. У цьому контексті формування культури управління ризиками, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у процесі ідентифікації та управління ризиками, є надзвичайно важливим.

Варто зазначити, що сучасні підходи до управління ризиками вимагають не лише стратегії, але й використання інноваційних технологій та системних

аналізів. Дослідження та впровадження нових методів, таких як аналітика даних, машинне навчання та сценарне планування, можуть допомогти підприємствам швидше адаптуватися до зміни ризиків і підвищити ефективність прийняття рішень.

Таким чином, підходи до управління ризиками є динамічними і повинні постійно вдосконалюватись з метою забезпечення успішного майбутнього підприємств у умовах невизначеності.

1.3. Методи і моделі оцінки ризиків в організаціях

Оцінка ризиків є невід'ємною частиною загальної системи управління ризиками (ризик-менеджменту) в будь-якій організації. Вона являє собою систематичний процес, який дозволяє ідентифікувати, аналізувати та обирати оптимальні рішення для зменшення потенційних загроз або використання сприятливих можливостей. Існує безліч методів і моделей оцінки ризиків, які можна класифікувати за різними критеріями, наприклад, за їхньою природою (якісні або кількісні) та підходом до аналізу (рис. 1.2).

Квалітативні методи оцінки ризиків зазвичай використовуються для отримання початкових уявлень про ризики, коли немає достатньо кількісних даних. Експертні оцінки передбачають залучення фахівців у певній галузі, які мають досвід і знання, щоб зробити висновки щодо ймовірності ризиків і їхніх наслідків. SWOT-аналіз допомагає організації усвідомити можливості й загрози у її середовищі, що є критично важливим для своєчасного реагування [13].

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки ризиків

Категорія	Тип методів	Опис
Квалітативні	Експертні оцінки	Включає опитування експертів для визначення ймовірності ризиків і їх впливу.
	SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що допомагає виявити ризики та можливості.
	Дерево рішень	Візуалізація можливих шляхів і наслідків, що дозволяє

		оцінити різні варіанти рішень.
Кількісні	Статистичні моделі	Аналіз даних на основі статистичних методів для оцінки ймовірності та серйозності ризиків.
	Імітаційне моделювання	Використання комп'ютерних моделей для імітації різних сценаріїв та їх впливу на ризики.
	Метод аналізу сценаріїв	Оцінка впливу різних сценаріїв на проект або підприємство, особливо в умовах невизначеності.

Джерело: складено автором самостійно на основі [13]

Дерево рішень – це графічне представлення рішень, яке допомагає бачити можливі наслідки кожного варіанту. Воно показує різні сценарії та їх ліки, що впливають на рішення.

На відміну від якісних, кількісні методи дозволяють розрахувати числові значення ризиків, що є дуже корисним для прийняття рішень на основі даних. Статистичні моделі включають використання історичних даних для оцінки ймовірності виникнення ризиків. Це дозволяє визначити, які ризики мають найбільшу ймовірність виникнення в майбутньому, а також оцінити їхній потенційний вплив на фінансові результати компанії.

Імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло, дає змогу оцінити вплив ризиків, змінюючи параметри моделі кілька разів і отримуючи статистично значущі результати. Цей метод особливо корисний у складних системах, де традиційні підходи можуть бути неефективними.

Метод аналізу сценаріїв розглядає різні можливі сценарії розвитку подій і їх вплив на бізнес. Це дозволяє підприємству підготуватися до потенційних ризиків, плануючи свої стратегії відповідно до різних умов.

Вибір методу оцінки ризиків залежить від багатьох факторів, таких як характер і масштаб ризику, доступність даних, ресурси. Зазвичай підприємства застосовують комбінований підхід, який включає як якісні, так і кількісні методи, що дозволяє досягти більш обґрунтованих результатів [14].

Комбінований підхід до оцінки ризиків є особливо ефективним, оскільки дає можливість врахувати як експертні думки, так і статистичні дані. Це дозволяє зробити більш зважене оцінювання ризиків у контексті специфічної

ситуації, з якою стикається підприємство. Зазвичай комбіновані методи використовують у тому випадку, коли організація має достатній обсяг даних, які можуть бути аналізовані статистично, але також потребує експертних оцінок для підкріплення своїх висновків.

Вибір моделі оцінки ризиків залежить від багатьох факторів: характеру ризику, наявності статистичних даних та ресурсів компанії. Як показує практика, найбільш ефективним є комбінований підхід до оцінки ризиків. Він дає можливість врахувати як глибокі експертні думки, так і точні математичні та статистичні розрахунки [24]. Це забезпечує гнучкість, збільшує точність оцінок і дозволяє підприємствам бути більш підготовленими до непередбачуваних ситуацій. Комплексне застосування моделей оцінки у поєднанні з дієвими методами управління ризиками дозволяє організації не лише мінімізувати втрати, але й приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що суттєво підвищує її стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, вибір та впровадження релевантних методів і моделей оцінки ризиків є критично важливим етапом у системі ризик-менеджменту будь-якої сучасної організації. Як показав аналіз, не існує універсального інструменту, який би самостійно задовольняв усі потреби бізнесу в умовах невизначеності. Саме тому найвищу ефективність демонструє комбінований підхід, який синергійно поєднує якісні методи (для експертної ідентифікації та глибокого розуміння природи загроз) та кількісні моделі (для точного статистичного і фінансового виміру їхніх наслідків).

Така інтеграція різноманітних методів і моделей забезпечує необхідну гнучкість і формує надійну базу для комплексного підходу до управління ризиками в організаціях. Це не лише суттєво збільшує об'єктивність та точність оцінок, нівелюючи недоліки окремих підходів, але й дозволяє підприємствам бути максимально підготовленими до динамічних змін ринкового середовища та раптових кризових ситуацій.

Як результат, організації, які на системному рівні застосовують комбіновані методи та моделі оцінки, здатні перейти від реактивного

реагування до проактивного управління. Вони отримують змогу не лише ефективно мінімізувати потенційні втрати за допомогою адекватних методів реагування, але й трансформувати виявлені ризики у нові точки росту. Здобуті аналітичні дані стають фундаментальним підґрунтям для прийняття виважених стратегічних рішень, що гарантує операційну стійкість підприємства та суттєво підвищує його довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ «ПриватБанк» став невід'ємною складовою українського фінансового ландшафту, особливо в контексті роздрібного банківського сектору. Заснований у 1992 році, він швидко виріс у лідера за розмірами активів у країні та зберіг цю позицію протягом багатьох років. Банк привертає увагу не лише своїм масштабом, але й фокусуванням на обслуговуванні приватних осіб та малого та середнього бізнесу [15].

Універсальний характер банку означає, що він працює як з приватними клієнтами, так і з корпоративними суб'єктами. Проте, його основна стратегія спрямована на роздрібний сегмент, де він активно просуває свої послуги. Присутність банку в Україні охоплює широку мережу філій та відділень, яка сприяє зручності доступу для клієнтів по всій країні, а також має філію на Кіпрі.

ПриватБанк не лише еволюціонував у своїй структурі, але й у своїй організаційно-правовій формі. Почавши як товариство з обмеженою відповідальністю, він зазнавав перетворень до перетворення на закрите акціонерне товариство у 2000 році, а потім на публічне акціонерне товариство у 2009 році. Ці кроки відображають стратегічну визначеність банку в адаптації до змін у фінансовій сфері та пошуку оптимальної форми для розвитку та забезпечення стабільності.

Банк «ПриватБанк» відігравав значну роль у фінансово-промисловій групі «Приват», що належала українським олігархам Ігорю Коломойському та Геннадію Боголобову. Проте, 18 грудня 2016 року, через серйозні проблеми з платоспроможністю, була проведена націоналізація банку. Цей крок викликаний надзвичайною ситуацією та необхідністю забезпечення стабільності фінансової

системи України.

Після націоналізації банку, управління було передано Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Уряд також прийняв рішення стати єдиним акціонером банку через Міністерство фінансів. З того часу «ПриватБанк» повністю перебуває у державній власності, а це означає значний змішок у стратегії та управлінні банком.

За звітний період після націоналізації, було відзначено значні збитки. Великі суми коштів були відведені з Державного бюджету України для підтримки платоспроможності банку. У 2016 році збитки сягнули рекордних 135 мільярдів гривень, що становило понад 60% від усіх активів банку на кінець того року. Навіть у 2017 році вкладення продовжувалися, але з меншими масштабами, хоча збитки залишалися значними, наближаючись до 23 мільярдів гривень. Така ситуація вимагає від уряду та банкової адміністрації постійного моніторингу та прийняття стратегічних рішень для відновлення стабільності та ефективності «ПриватБанку».

Банк «ПриватБанк» перейшов у повну державну власність 21 грудня 2016 року, коли уряд України, через Міністерство фінансів, став єдиним акціонером, володіючи 100% акцій. Цей крок був зумовлений потребою забезпечення стабільності фінансової системи після проблем з платоспроможністю банку. Статутний капітал банку складає 206 059 743 960,00 гривень, поділений на 735 927 657 простих іменних акцій.

Органи управління банком включають акціонера або Вищий орган, який сприяє захисту прав та законних інтересів акціонера, і Наглядову раду, відповідальну за стратегічне керівництво та контроль за діяльністю Правління. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом.

Для забезпечення ефективності роботи, Наглядова рада банку має постійні комітети, включаючи Комітет з питань аудиту, Комітет з питань ризиків, Комітет з питань корпоративного управління, винагород та призначень, Комітет з питань технологій, даних та інновацій, а також Комітет з питань

стратегії і трансформації. Ці комітети відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління та розвитку стратегій, необхідних для забезпечення стабільності та розвитку банку.

Комітети Наглядової ради в Банку грають важливу роль у забезпеченні ефективного управління та контролю за його діяльністю. Вони формуються відповідно до статуту Банку, положення про Наглядову раду та положень про відповідні комітети. Членами цих комітетів можуть бути особи з високою кваліфікацією та досвідом у сфері фінансів, банківської справи, аудиту та інших суміжних галузях.

Згідно зі статутом Банку, положенням про Наглядову раду та відповідними положеннями про комітети, ці органи забезпечують контроль за діяльністю Правління Банку, визначають стратегічні напрямки розвитку та здійснюють моніторинг ризиків.

У рамках своєї діяльності комітети Наглядової ради розглядають різноманітні питання, такі як аудит, ризики, корпоративне управління, винагороди та призначення, технології, дані та інновації, стратегія та трансформація. Ці питання охоплюють ключові аспекти управління та розвитку банку, що дозволяє забезпечити ефективність та стабільність його діяльності.

Організаційна структура та функціонування виконавчого органу Банку, як правило, підлягає затвердженню Наглядовою радою. Протягом 2022 року Наглядова рада здійснила ряд змін у структурі банку, що відображається в організаційній схемі та роботі виконавчого органу.

Створені комітети в Банку спрямовані на поліпшення ефективності роботи Правління та забезпечення належного контролю за ключовими аспектами діяльності. Кожен з комітетів має свою сферу відповідальності, що відповідає певним аспектам банківської діяльності, від управління активами та пасивами до контролю за операційними ризиками та маркетингу.

З метою забезпечення гнучкості та адаптивності до змін у фінансовому середовищі, Правління може створювати нові комітети або вносити зміни до існуючих. Це дає можливість враховувати різноманітні фактори, такі як розмір

активів, обсяги послуг, профіль ризику та системну важливість Банку (рис.2.1).



Рисунок 2.1 - Склад Правління АТ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано за даними звітності банку [21]

Правила функціонування та повноваження профільних комітетів чітко визначені та регламентовані відповідними внутрішніми положеннями, які розробляє та затверджує безпосередньо Правління Банку. Цей нормативний базис вичерпно включає в себе компетенцію, детальну організаційну структуру, прозорий порядок роботи, а також повний перелік прав, обов'язків та зону відповідальності кожного окремого комітету. Такий фундаментальний підхід не лише сприяє глибокій систематизації та стандартизації щоденної роботи комітетів, але й забезпечує їхню безперебійну та злагоджену взаємодію з Правлінням, Наглядовою радою та іншими ключовими органами управління. У кінцевому підсумку це створює надійне підґрунтя для прийняття зважених рішень та успішного досягнення глобальних стратегічних цілей Банку.

Важливою складовою корпоративного управління є те, що в Банку функціонує постійно діючий та високопрофесійний підрозділ внутрішнього аудиту. Цей орган підпорядкований безпосередньо Наглядовій раді, що гарантує

його об'єктивність, та забезпечує незалежну, комплексну оцінку ефективності діяльності першої (бізнес-підрозділи) та другої (ризик-менеджмент) ліній захисту. Крім того, аудитори здійснюють загальну регулярну оцінку адекватності системи внутрішнього контролю, що мінімізує операційні ризики. Географічний склад системи банку є досить розгалуженим: він включає центральний головний офіс, що традиційно розташований у м. Києві та виконує координуючу функцію, а також чисельні регіональні підрозділи, які стратегічно розташовані в усіх регіонах України та за її межами.

Організаційна структура управління банку повністю відповідає передовим сучасним принципам менеджменту та формується на суворій основі внутрішнього положення про організаційну структуру системи банку. Вона побудована за ієрархічним принципом і концептуально складається з трьох ключових елементів: ланки (окремі спеціалізовані підрозділи та посади), рівня (сукупність однорідних за своєю компетентністю та функціоналом підрозділів і посад) та зв'язку, що графічно і логічно відображає систему підпорядкування та взаємодію різних підрозділів між собою.

У свою чергу, підрозділи банку, що безпосередньо надають послуги клієнтам (фронт-офіс), розподілені за ступенем їхньої адміністративно-правової, а також господарсько-економічної самостійності та загальним масштабом на чотири базові рівні: вищий (ведучий центр), верхній рівень, середній рівень, а також безпосередньо відділення та представництва. Саме відділення банку виступають основною точкою контакту з клієнтом і надають максимально різноманітні банківські послуги. Це включає безперебійне приймання вкладів населення та бізнесу, швидке відкриття та розрахунково-касове ведення рахунків, комплексне кредитування, а також здійснення широкого спектру операцій з валютними цінностями.

Варто окремо відзначити, що у 2022 році, незважаючи на вкрай складний політичний, безпековий та макроекономічний контекст, було проведено значні, глибинні зміни в організаційній побудові банку. Ці процеси відбувалися у суворій відповідності до затвердженої антикризової стратегії його розвитку.

Масштабні зміни органічно охопили як регіональну мережу, де з метою оптимізації управління відбулося переведення балансів і клієнтів філій на єдиний баланс Головного офісу, так і безпосередньо структуру Головного офісу. На вищому рівні були створені нові посади Членів Правління для посилення експертизи, а також засновано ряд нових спеціалізованих підрозділів, суттєво модернізовані внутрішні структури та змінена підпорядкованість окремих напрямків.

Банк відомий своїм універсальним обслуговуванням та лідерством на українському ринку в роздрібному сегменті. Він активно розвиває послуги для малого та середнього бізнесу та стратегічно працює в корпоративному секторі. Основу ресурсної бази банку складають кошти фізичних осіб в національній валюті, з великою часткою поточних рахунків. Стратегічною метою банку є нарощування якісного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів для малого та середнього бізнесу.

Банк розпоряджається потужною транзакційною платформою Приват24, що дозволяє ефективно обслуговувати операції з ведення рахунків клієнтів всіх сегментів та забезпечує високий рівень комісійних доходів. Напроти online сервісів, банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що дає можливість надавати послуги на всій території країни, за винятком тимчасово окупованих територій.

Станом на 31 грудня 2022 року, значна частина відділень банку, яка складає 83% в обласних центрах і містах з населенням понад 300 тисяч осіб, а також 70% в менших населених пунктах України, пройшла експертну оцінку на відповідність вимогам доступності згідно з ДБН В2.2-40:2018. Це свідчить про зростання уваги до забезпечення доступності банківських послуг для населення та підвищення рівня обслуговування у всіх регіонах країни.

Банк також відзначається своєю соціальною відповідальністю, працевлаштовуючи людей з інвалідністю, яких наразі становить близько 4% від загальної кількості співробітників. Це свідчить про прагнення банку до включеності та створення сприятливих умов для всіх категорій працівників,

незалежно від їхніх індивідуальних особливостей.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз фінансово-економічних показників банку є критично важливим і багатограним процесом, що дозволяє комплексно оцінити його поточну фінансову стабільність, ефективність управління активами та зобов'язаннями, а також реальну здатність генерувати стабільний прибуток у мінливих економічних умовах. Основними індикаторами, які використовуються в цьому глибокому аналізі, є динаміка доходів та витрат, коефіцієнт забезпечення кредитних ризиків, а також інші специфічні показники, що всебічно характеризують структуру капіталу, якість кредитного портфеля та загальний рівень ліквідності фінансової установи. Проведемо детальний аналіз доходів та витрат банку, а також оцінимо стан його кредитного портфелю з урахуванням останніх тенденцій розвитку.

Доходи та витрати банку виступають ключовими елементами його операційної та фінансової діяльності, що безпосередньо і найбільшою мірою впливають на підсумкову прибутковість та довгострокову інституційну стабільність.

Основне джерело класичних банківських доходів формують процентні надходження, які банк стягує з фізичних та юридичних осіб за надані кредити. У той самий час операційні та фінансові витрати виникають переважно через систематичні виплати процентів за залученими депозитами, що формують ресурсну базу установи. Окрім класичної процентної маржі, сучасні банки отримують значні комісійні доходи від надання різноманітних супутніх послуг, таких як розрахунково-касове обслуговування рахунків, здійснення міжнародних переказів, еквайринг, валютно-обмінні операції та надання гарантій.

Що стосується витратної частини, то вона традиційно включає адміністративні та операційні витрати, пов'язані з фізичним утриманням мережі

відділень, виплатою заробітної плати персоналу, інвестиціями в ІТ-інфраструктуру та кібербезпеку. Окремою і вкрай важливою статтею є формування резервів на можливі кредитні втрати, що є обов'язковою регуляторною вимогою для підтримки фінансової стійкості та нівелювання ризиків неповернення коштів.

Ефективне та збалансоване управління доходами та витратами є критично важливим фактором для фінансового успіху будь-якого банку. Стрімке зростання доходів обов'язково має супроводжуватися жорсткою оптимізацією транзакційних витрат, щоб забезпечити максимальний рівень чистого прибутку та високу рентабельність капіталу. Таким чином, грамотний баланс між доходами та витратами є безперечною запорукою стабільності, платоспроможності та високої конкурентоспроможності банківської установи на ринку.

Проведемо аналіз складу, структури та динаміки доходів і витрат АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр. Склад та динаміка доходів банку наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад та динаміка доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024р	9 міс. 2025 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темпи зростання (спаду), %
Процентні доходи	35857	43687	66237	85392	66 089	+30 232	+84,3
Комісійні доходи	35057	32945	41589	48734	36 804	+1 747	+5,0
Інші доходи	1682	2956	2367	3125	2 065	+383	+22,8
Всього доходів	72596	79588	110193	137251	104 958	+32 362	+44,6

Джерело: побудовано автором на основі Додатків Б; В; Г; Д; Е

Аналіз доходів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2025 років свідчить про зміну обсягів у категоріях доходів, що відображає високу ефективність бізнес-стратегії банку навіть в умовах воєнного стану. Загальна сума сукупних операційних доходів склала 104 958 млн грн лише за підсумками 9 місяців 2025 року. Порівняно з повним 2021 роком, це становить абсолютне позитивне відхилення у розмірі +32 362 млн грн.

Процентні доходи, які залишаються фундаментальним і найвагомішим джерелом прибутку для банківської установи, змінили свої показники з 35 857 млн грн у базовому 2021 році до 66 089 млн грн за 9 місяців 2025 року (див. додаток А). Це прямо свідчить про результати успішної реалізації кредитної політики, відновлення обсягів кредитування населення та бізнесу, а також про ефективне управління процентною маржею в умовах зміни облікової ставки.

Комісійні доходи, хоча й зазнали певного просідання у кризовому 2022 році, у наступні періоди продемонстрували відновлення і досягли позначки 36 804 млн грн за 9 місяців 2025 року. Цей тренд переконливо свідчить про стабільний стан транзакційної активності клієнтів, подальше розширення спектру безготівкових платежів та монетизацію інноваційних цифрових сервісів.

Інші доходи також показали позитивну динаміку, зросли на 1,443 млн грн до 3,125 млн грн, що становить +85,8%. Це підтверджує диверсифікацію джерел доходів та активну діяльність банку в додаткових сегментах (рис. 2.2).

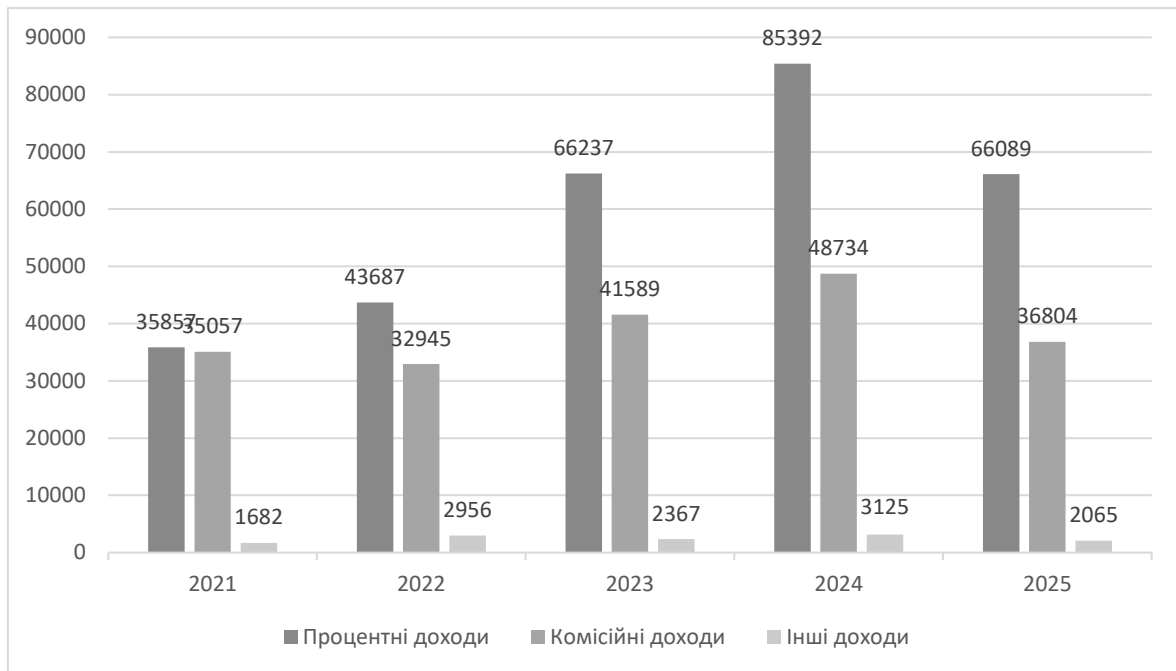


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі Додатків Б; В; Г; Д; Е

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільні фінансові результати за 2021-2025 роки.

Це говорить про стабільність та конкурентоздатність банку на фінансовому ринку. Для підтримання та продовження цього позитивного тренду важливо зосередитись на автоматизації процесів, покращенні якості обслуговування клієнтів, а також на пошуку нових можливостей для генерації доходів.

Проведемо аналіз структури доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	9 міс. 2025 р., %	Абсолютне відхилення, тис. грн
Процентні доходи	49,4	54,8	60,1	62,7	63,0	+13,6
Комісійні доходи	48,3	41,4	37,8	35,6	35,1	-13,2
Інші доходи	2,3	3,7	2,1	1,7	1,9	-0,4

Всього доходів	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	---

Джерело: побудовано автором на основі Додатків Б; В; Г; Д; Е

Аналіз зміни структури доходів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2025 років демонструє чітку тенденцію до перерозподілу ваг основних складових. Питома вага процентних доходів у 2025 році продовжила зростання і склала 63,0% (зростання на 13,6 п.п. до 2021 року). Водночас комісійні доходи змінили свою частку до 35,1% (спад на 13,2 п.п.). Інші доходи за підсумками 2025 року склали 1,9%, не здійснюючи визначального впливу на загальну структуру (рис. 2.3).

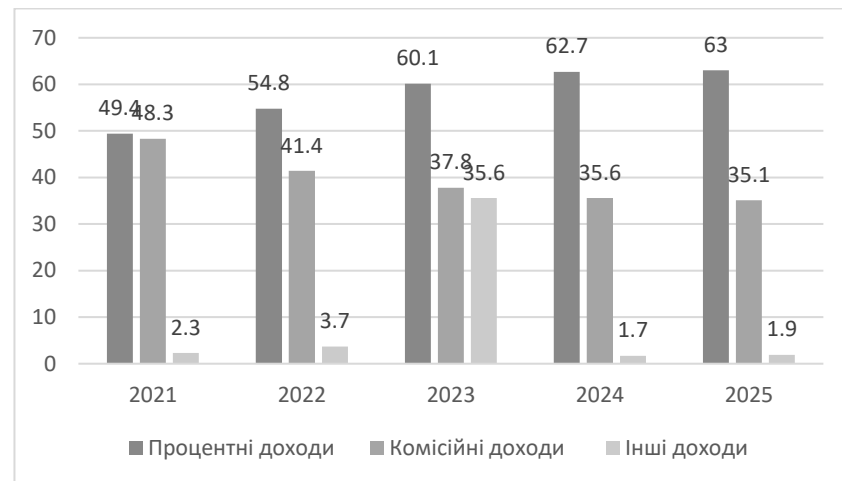


Рисунок 2.3 – Динаміка структури АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [24]

У цілому загальна структура доходів залишається достатньо диверсифікованою. Проте, банку варто звернути увагу на інноваційні продукти у сфері платежів, щоб прискорити динаміку комісійних доходів і забезпечити ще більш збалансоване зростання доходного портфеля в умовах жорсткого конкурентного середовища.

Таблиця 2.3 – Аналіз кредитної активності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	9 міс. 2025	Відхилення +/-	%
Всього кредитів та авансів клієнтам, млн. грн.	61033	56806	70193	71355	95638	112345	143 027	+72 834	+103,8
Кредити	14883	14502	18537	28133	35491	42756	47	+28 490	+153,7

юридичним особам, млн. грн.							027		
Питома вага кредитів юридичним особам у загальній сумі кредитів банку, %	24,39	25,53	26,41	39,43	37,11	36,2	32,9	+6,49	-
Кредити фізичним особам, млн. грн.	46150	42303	51655	43222	60147	75528	96 000	+44 345	+85,8
Питома вага кредитів фізичним особам у загальній сумі кредитів банку, %	75,61	74,47	73,59	60,57	62,89	63,8	67,1	-6,49	-

Джерело: побудовано автором на основі Додатків Б; В; Г; Д; Е

Протягом аналізованого періоду відбулася відчутна зміна загального обсягу чистого кредитного портфеля банку. Всього кредитів та авансів, виданих клієнтам (за вирахуванням резервів), станом на 30 вересня 2025 року досягло позначки 143 027 млн грн. Порівняно з 2021 роком портфель зріс більш ніж удвічі (+103,8%).

Обсяг кредитів, спрямованих на фінансування юридичних осіб (корпоративний сегмент, мікро- та малий бізнес, лізинг), розрахунково склав 47 027 млн грн. Це вказує на активний стан співпраці з підприємствами та бізнесом та високу динаміку корпоративного кредитування (приріст на 153,7% до базового року). Відповідно, питома вага кредитів юридичним особам у загальній структурі кредитного портфеля склала 32,9%.

Кредитування роздрібного сегмента (фізичних осіб) продемонструвало зміну обсягів до 96 000 млн грн у 2025 році (на основі загальних валових обсягів у 101 656 млн грн). Питома вага кредитів фізичним особам у загальному обсязі склала 67,1% (рис. 2.4).

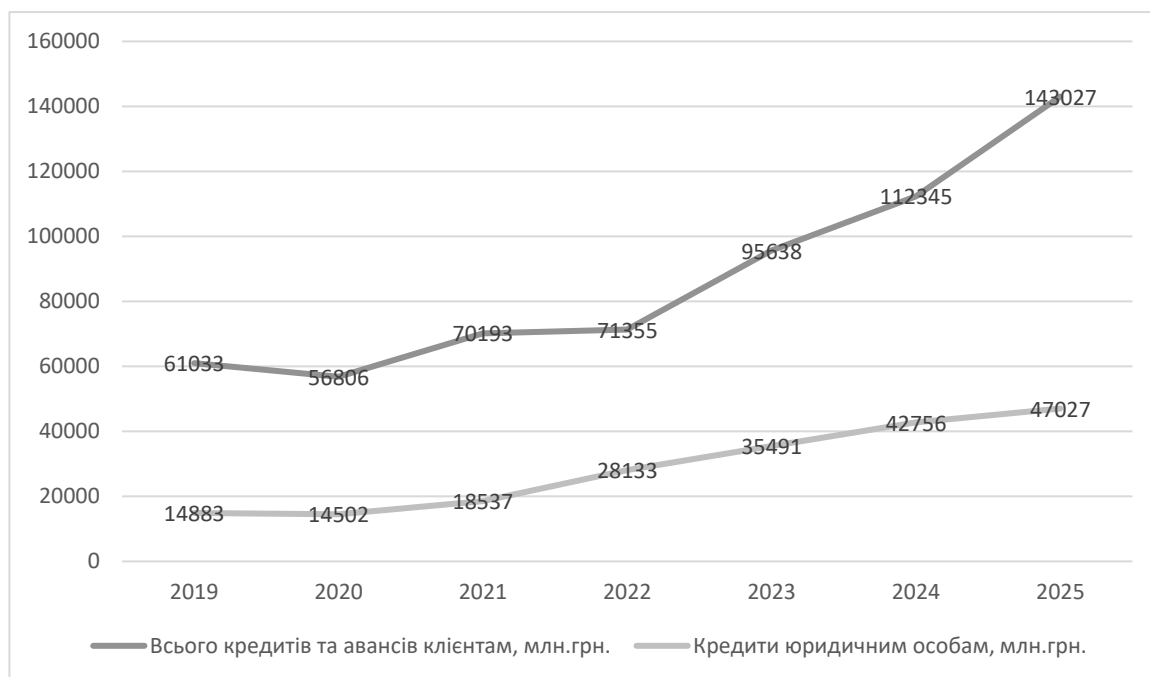


Рисунок 2.4 – Графічне зображення динаміки кредитування фізичних та юридичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі Додатків Б; В; Г; Д; Е

Для комплексної оцінки фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» необхідно проаналізувати його здатність своєчасно виконувати зобов'язання та ефективність використання капіталу.

Ліквідність банку забезпечується значним обсягом високоліквідних активів, зокрема готівкових коштів та їх еквівалентів, які станом на 2025 рік займають 27,14% у структурі активів.

Платоспроможність: Станом на кінець звітного періоду 2025 року власний капітал банку перевищив 119 млрд грн, що забезпечує міцну базу для покриття ризикових активів.

Динаміка: Зниження нормативу Н7 (максимальний ризик на одного контрагента) до 4,50% свідчить про високу диверсифікацію та низьку залежність від окремих позичальників, що зміцнює загальну платоспроможність.

Ефективність діяльності банку підтверджується стрімким зростанням доходів. За 9 місяців 2025 року загальний дохід склав 104 958 млн грн.

Зростання частки процентних доходів до 63,0% свідчить про високу рентабельність основної кредитної діяльності та успішне управління процентною маржею.

Підсумовуючи, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє активну динаміку кредитної активності. Зміна портфеля юридичних осіб підтверджує стратегічний курс банку на диверсифікацію ризиків та розширення комплексного кредитування для бізнесу. Водночас динаміка кредитування населення (яке продовжує займати домінуючу частку понад 67%) свідчить про збереження традиційного фокусу банку на роздрібному сегменті, що в сукупності робить фінансову модель установи гнучкою, стійкою та збалансованою.

2.3. Аналіз та оцінка рівня ризиків АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитний ризик є одним із найзначніших ризиків для банків, оскільки він виникає внаслідок можливості того, що позичальники не зможуть виконати свої фінансові зобов'язання перед банком. Цей ризик безпосередньо пов'язаний з оцінкою кредитоспроможності клієнтів, що включає аналіз їхнього фінансового стану, історії кредитування, поточної платіжної здатності та загальних економічних умов. Невиплата кредитів може призвести до значних фінансових втрат для банку, погіршуючи його ліквідність і загальну стабільність.

Тож, аналіз ризику кредитного портфелю є важливим етапом у вивченні фінансової діяльності банку. Відповідно до Постанови НБУ № 368 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні», до нормативів кредитного ризику належать: максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7), великі кредитні ризики (Н8) та максимальний розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9). Проведемо аналіз цих нормативів та коефіцієнтів оцінки кредитного ризику, представлених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк» за 2019- 2025 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	9 міс. 2025	Відхилення (+, %)
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) %	16,64	9,62	8,01	6,37	5,47	4,92	4,50	(12,14) п.п.
Норматив великих кредитних ризиків (Н8) %	32,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(32,04) п.п.
Норматив кредитного ризику на пов'язані особи (Н9) %	0,43	0,16	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	(0,43) п.п.
Коефіцієнт покриття кредитного портфеля	0,18	0,23	0,26	0,31	0,27	0,29	0,30	+66,67 %
Коефіцієнт якості кредитного портфеля	3,97	3,23	2,56	2,68	3,69	3,45	3,30	-16,88 %
Коефіцієнт покриття класифікованих кредитів власним капіталом	4,33	3,35	2,61	2,15	2,18	2,05	1,95	-54,97 %
Коефіцієнт проблемних кредитів	0,81	0,78	0,72	0,71	0,65	0,62	0,54	(0,27) п.п.

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатків Б; В; Г; Д; Е

Норматив Н7 системно знизився з 16,64% у 2019 році до 4,50% за підсумками 9 місяців 2025 року. Це переконливо свідчить про посилення диверсифікації кредитного портфеля та жорсткий контроль індивідуальних ризиків у банку (нормативне значення НБУ допускає до 25%).

Норматив Н8 починаючи з 2020 року і до 2025 року включно утримується на рівні **0,00%**, що повністю підтверджує відсутність критичних концентрацій великих кредитних ризиків.

Норматив Н9 також стабільно залишається на рівні 0,00%, що свідчить про повну мінімізацію ризику за операціями з пов'язаними особами (інсайдерами) та суворе дотримання банком регуляторних вимог після націоналізації.

Коефіцієнт покриття кредитного портфеля загалом зріс з 0,18 до 0,30, що вказує на консервативну політику резервування та покращення фінансової захищеності банку в управлінні потенційними кредитними втратами.

Коефіцієнт якості кредитного портфеля знизився до 3,30, що вказує на поступове оздоровлення працюючого кредитного портфеля за рахунок видачі нових якісних позик (зокрема роздрібних та кредитів МСБ), які розмивають частку токсичних активів минулих років.

Коефіцієнт покриття класифікованих кредитів власним капіталом зменшився з 4,33 до 1,95, що свідчить про суттєве зміцнення капітальної бази банку відносно обсягу ризикових активів (за 9 місяців 2025 року власний капітал банку перевищив 119 млрд грн).

Коефіцієнт проблемних кредитів (NPL) продовжує стійку тенденцію до зниження: з 0,81 (81%) у 2019 році до 0,54 (54%) у 2025 році. Це є прямим наслідком не лише списання старих безнадійних боргів за рахунок сформованих резервів, а й активного нарощування нового здорового кредитного портфеля (рис. 2.5).

Отже, аналіз показників кредитного ризику вказує на системне зниження загроз та позитивні тенденції в управлінні кредитним портфелем АТ КБ «ПриватБанк», хоча управління історичним портфелем непрацюючих кредитів все ще потребує уваги.

У кредитному портфелі банку переважають кредити, надані фізичним особам, хоча останніми роками активно збільшується кредитування юридичних осіб (частка кредитів корпоративному сектору та МСБ у 2025 році суттєво зросла). Проте, банк зберігає своє стратегічне лідерство та фокус саме на роздрібному кредитуванні. Це забезпечує високу диверсифікацію та меншу чутливість портфеля до дефолту окремих великих позичальників.

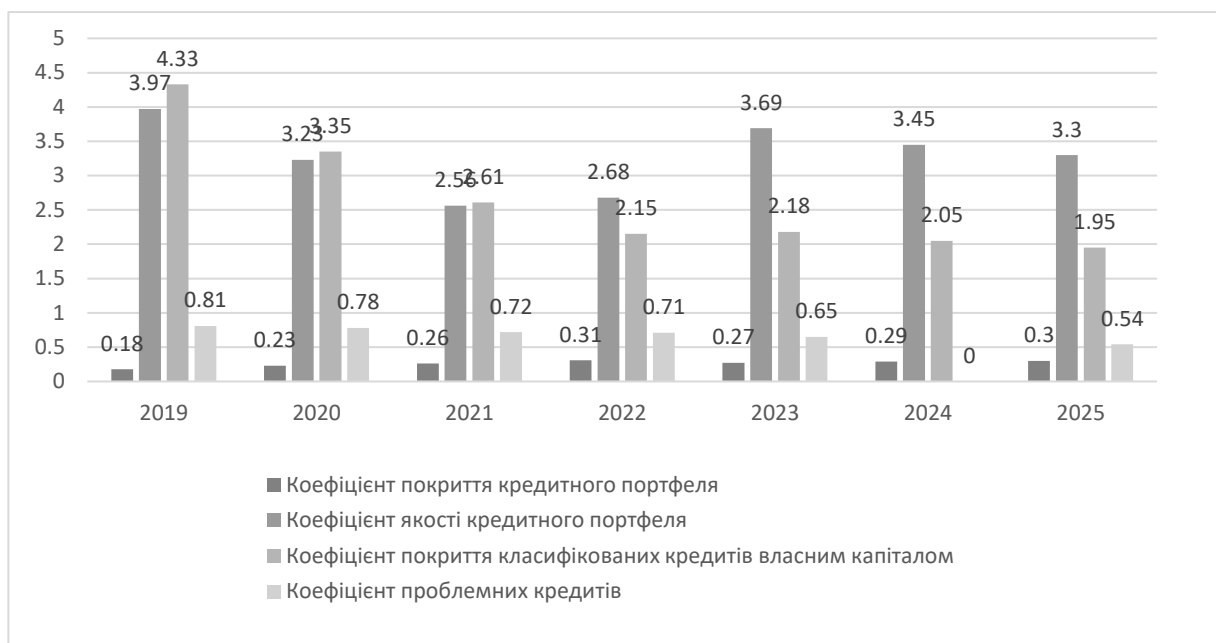


Рисунок 2.5 – Графічне зображення динаміки основних показників кредитного ризику АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі Додатків Б; В; Г; Д; Е

Більшість якісних показників кредитного портфеля знаходяться в межах встановлених норм, але історична проблема з простроченою заборгованістю (кредити, пов'язані з колишніми акціонерами) все ще залишається вагомим фактором. Відсоток проблемних кредитів у загальному портфелі є значним, що створює тиск на капітал. Однак, варто зазначити, що показник проблемних кредитів безперервно та впевнено зменшується (спад на 27 відсоткових пунктів з 2019 року), що підтверджує ефективність кредитної політики банку, високу якість нового кредитування та прагнення знизити частку NPL до оптимальних ринкових рівнів.

Таким чином, з урахуванням вказаних тенденцій та фінансових результатів 2025 року, можна констатувати, що в цілому спостерігається стійке та безперервне зростання якості кредитного портфеля банку та високий рівень його захищеності від кредитних ризиків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Рекомендації щодо поліпшення системи управління ризиками

Необхідність безперервного поліпшення системи управління ризиками, зокрема кредитним, зумовлена низкою об'єктивних макроекономічних, технологічних та внутрішньокорпоративних чинників. Статичні моделі ризик-менеджменту, які спираються виключно на історичні дані, втрачають свою ефективність у сучасних реаліях. Детальний аналіз дозволяє виділити кілька ключових причин, чому оптимізація цієї системи є критично необхідною. По-перше, макроекономічна турбулентність та наслідки воєнного стану, що супроводжуються трансформацією економіки, руйнуванням частини бізнес-інфраструктури та зміною реальної платоспроможності населення, генерують безпрецедентні шоки для банківської системи. Банкам необхідні гнучкі інструменти, здатні передбачати ці шоки та адаптувати кредитні ліміти ще до того, як клієнт перейде в статус дефолтного. По-друге, стрімка цифровізація фінансового сектору та перехід більшості банківських послуг в онлайн-середовище значно прискорили процеси прийняття кредитних рішень. Це вимагає впровадження високошвидкісних предиктивних моделей оцінки, щоб швидкість не шкодила якості портфеля. Крім того, Національний банк України продовжує імплементацію жорсткіших європейських стандартів, що зобов'язує банки формувати достатні буфери капіталу та застосовувати більш консервативні підходи до оцінки очікуваних кредитних збитків. В умовах високої вартості залучених ресурсів банки також змушені шукати більш дохідні інструменти розміщення коштів, а вдосконалення системи оцінки ризиків дозволяє знаходити оптимальну межу між агресивним кредитуванням та утриманням безпечного рівня ліквідності.

Враховуючи зазначене, поліпшення системи управління кредитним ризиком вимагає комплексного підходу та адаптації до мінливих умов. Насамперед необхідно постійно вдосконалювати процеси оцінки кредитоспроможності позичальників. Впровадження сучасних аналітичних інструментів, таких як машинне навчання та аналітика великих даних, може значно підвищити точність прогнозування ймовірності дефолту. Це дозволить банкам своєчасно виявляти приховані закономірності та проблемні кредити ще на етапі скорингу, до настання реальної заборгованості.

Наступним кроком є посилення моніторингу та стрес-тестування. Рекомендовано впроваджувати чіткі проактивні методики моніторингу вже виданих кредитів, що включають регулярні автоматизовані перевірки фінансового стану позичальників та аналіз зовнішніх макроекономічних факторів. Додавання до системи елементів регулярного стрес-тестування дозволить банкам заздалегідь оцінити, як потенційні негативні сценарії вплинуть на якість їхнього кредитного портфеля та рівень капіталу.

Важливим також є розвиток політики секторальної диверсифікації та хеджування. Уникнення концентрації ризиків через пропорційне кредитування різних галузей економіки, регіонів та типів позичальників сприятиме зниженню вразливості банку. Разом із цим, інвестування у портфельні інструменти або використання кредитних деривативів може стати дієвим способом захисту капіталу.

Водночас варто забезпечити підвищення фінансової грамотності клієнтів шляхом проведення семінарів чи впровадження навчальних модулів у застосунки, оскільки усвідомлення позичальником своїх фінансових зобов'язань прямо корелює зі зниженням рівня простроченої заборгованості. Не менш значущим є формування глибокої внутрішньої ризик-культури, за якої співробітники на всіх рівнях організаційної структури усвідомлюють важливість контролю за кредитними ризиками, що має підкріплюватися відповідними програмами навчання та мотивації.

АТ КБ «ПриватБанк», володіючи найбільшим в Україні портфелем

роздрібних кредитів та значною часткою історичних непрацюючих активів (NPL), особливо гостро відчуває на собі наслідки дії кредитного ризику. За таких умов проблема формування кредитного портфеля, який би поєднував надійність із достатнім рівнем прибутковості, залишається надзвичайно актуальною. Оптимізація кредитно-інвестиційного портфеля є складним математичним та економічним завданням, оскільки вимагає узгодження суперечливих критеріїв: мінімізації ризику та одночасної максимізації очікуваного прибутку.

Одним із найбільш визнаних класичних підходів до вирішення цієї дилеми є портфельна теорія Гаррі Марковіца. У цій моделі ризик портфеля математично оцінюється через дисперсію та стандартне відхилення доходності інструментів: чим вище це значення та чим більша коваріація між активами, тим вищим є сукупний ризик.

Тож, метою нашого дослідження є аналіз оптимального підходу до формування кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» на основі моделі Марковіца. Вихідні дані наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані (активи АТ КБ «ПриватБанк»)

Показники	Доходність, тис. грн	Частка, %
Готівкові кошти і їх еквіваленти	152282	27,14
Похідні фінансові активи	271847	48,44
Нематеріальні активи	1563	0,28
Заборгованість інших банків	134237	23,14
Разом	560929	100,0

Джерело: побудовано автором

Для розрахунку доходності портфеля на основі наданих даних, скористаємося формулою:

$$m = \sum_{i=1}^n R_i \cdot P_{ij},$$

(3.1)

де: m — доходність портфеля,

R_i — доходність активів,

P_{ij} — частка активу в портфелі.

В нашому випадку R_i — це значення доходності активів (тис. грн),

P_{ij} — частка активу в процентах.

Визначення доходності кожного активу

1. Готівкові кошти і їх еквіваленти:

$R_1=152282$ тис. грн

$P_1=0.2714$

2. Похідні фінансові активи:

$R_2=271847$ тис. грн

$P_2=0.4844$

3. Нематеріальні активи:

$R_3=1563$ тис. грн

$P_3=0.0028$

4. Заборгованість інших банків:

$R_4=134237$ тис. грн

$P_4=0.2314$

Розрахунок доходності портфеля наведено нижче.

$$m=R_1 \cdot P_1+R_2 \cdot P_2+R_3 \cdot P_3+R_4 \cdot P_4. \quad (3.2)$$

Тепер проведемо розрахунки:

$$m=152282 \cdot 0.2714+271847 \cdot 0.4844+1563 \cdot 0.0028+134237 \cdot 0.2314$$

Підрахунок кожного з компонентів:

1. Готівкові кошти:

$$152282 \cdot 0.2714 \approx 41250.86$$

2. Похідні фінансові активи:

$$271847 \cdot 0.4844 \approx 131978.89$$

3. Нематеріальні активи:

$$1563 \cdot 0.0028 \approx 4.39.$$

4. Заборгованість інших банків:

$$134237 \cdot 0.2314 \approx 31027.36.$$

Тепер підсумуємо ці значення, щоб знайти загальну доходність портфеля:

$$m \approx 41250.86 + 131978.89 + 4.39 + 31027.36 \approx 187261.50.$$

Отже, доходність портфеля на основі даних складає приблизно 187261.50 тис. грн.

Для розрахунку ризику портфеля використаємо формулу:

$$\sigma_p = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n X_i \cdot X_j \cdot \sigma_{ij}, \quad (3.3)$$

де X_i та X_j — частки активів у портфелі,

σ_{ij} — ковариація між активами i та j .

$$\Sigma_p = 0.10055 = 10,6\%.$$

Загальний ризик портфеля σ_p складає приблизно 0.10055 або 10.06%. Це показує, що портфель має певний рівень ризику, який пов'язаний з варіаціями активів та їх взаємодіями, що впливає на його прибутковість. Тому, рекомендовано АТ КБ «ПриватБанк» підвищити прибутковість кредитного портфелю на 11% шляхом проведення регулярного моніторингу для постійного стеження за ризиками в портфелі через аналіз ковариацій і кореляцій між активами. Це дозволить вчасно сприймати зміну в ризикових профілях активів.

Тепер, щоб візуалізувати відношення між доходністю m та ризиком σ_p , припустимо, що ці два параметри змінюються одночасно для графічного відображення. Використаємо фіксовані значення для графіка:

Таблиця 3.2 - Фіксовані значення розмірів ризику та доходності кредитного портфеля

Ризик (%)	Доходність (тис. грн)
5.0	150000
6.0	160000
7.0	170000
8.0	180000
10.6	187261.50
11.0	190000
12.0	200000

Джерело: побудовано автором

Побудуємо графік моделі (рис. 3.1).

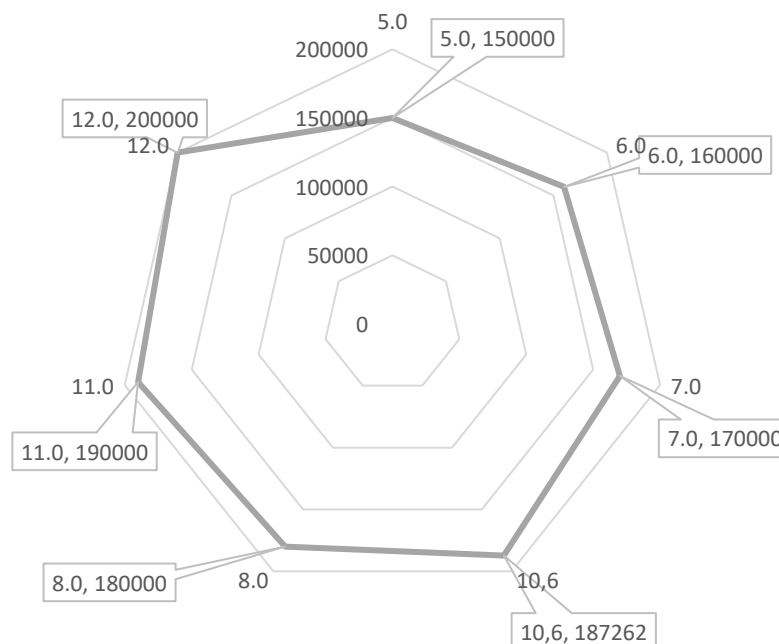


Рисунок 3.1 – Зв'язок прибутковості кредитного портфеля та ризиком

Джерело: побудовано автором самостійно

Графік показує, що з ростом ризику (σ) доходність портфеля (m) також зростає, що підтверджує класичну фінансову теорію — чим більший ризик, тим більший можливий прибуток. Тож, банки можуть використовувати такі графіки та подібні аналізи для ухвалення рішень про розподіл активів, інвестування в більш високоприбуткові, але ризиковані активи, або ж для зменшення ризиків у своєму портфелі.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що застосування оптимізаційних математичних моделей, зокрема портфельної теорії Марковіца, є вкрай ефективним інструментом для вдосконалення системи ризик-менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». Розрахунки доводять, що поточна структура активів генерує помірний рівень ризику (близько 10%), проте залишає значний потенціал для підвищення загальної доходності. Головним завданням банку на сучасному етапі є відхід від статичного аналізу ізольованих кредитів на користь динамічного управління портфелем як єдиною системою, де враховується кореляція між різними класами активів. Впровадження такого комплексного підходу, підкріпленого інструментами машинного навчання, регулярним стрес-тестуванням та проактивним

моніторингом, дозволить банку не лише нівелювати вплив макроекономічних шоків, але й максимізувати процентні та комісійні доходи при збереженні жорсткого контролю над рівнем ліквідності та платоспроможності.

3.2. Розробка механізму моніторингу та контролю ризиків

Розробка механізму моніторингу та контролю ризиків є критично важливим елементом у системі управління банком, що дозволяє своєчасно виявляти і реагувати на зміни в ризиковому середовищі. Ефективний механізм повинен включати комплексну структуру, що забезпечує безперервний збір, глибокий аналіз та об'єктивну інтерпретацію даних про загрози на всіх без винятку рівнях організації. Від якості та швидкодії цього механізму безпосередньо залежить не лише фінансова стійкість самої установи, але й безпека коштів її клієнтів та довіра до банківської системи в цілому [25].

В умовах макроекономічної турбулентності, тривалої дії правового режиму воєнного стану та стрімкої цифровізації фінансових послуг, актуальність впровадження дієвих механізмів контролю ризиків набуває безпрецедентного значення. Для системно важливих банків, яким є АТ КБ «ПриватБанк», традиційні статичні методи контролю остаточно втрачають свою ефективність. Перехід до динамічного, технологічно підкріпленого моніторингу є гострою необхідністю для забезпечення дотримання жорстких пруденційних нормативів Національного банку України (НБУ), ефективного управління історичним портфелем непрацюючих кредитів (NPL), а також для захисту наймасштабнішої в країні клієнтської бази від постійно зростаючих кіберзагроз [26].

Концептуально механізм моніторингу та контролю ризиків поєднує організаційні, технологічні та методологічні компоненти, що функціонують як єдиний організм. Першим кроком у розробці такого механізму є створення чіткої організаційної структури, що включає відповідальних осіб на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління. Важливо

призначити спеціальні підрозділи або комітети, які будуть відповідальні за аналіз ризиків, їх об'єктивне оцінювання та розробку рекомендацій для управлінських рішень.

Другим важливим аспектом є створення надійної системи збору даних. Це охоплює як внутрішні масиви інформації (фінансові звіти, результати транзакційних операцій, аналітика кредитування), так і зовнішні індикатори (макроекономічні показники, ринкові тенденції, поведінка конкурентів). Застосування сучасних аналітичних платформ дозволяє виявляти неочевидні закономірності у змінах ризикових профілів і робити високоточні прогнози. Третім компонентом є безпосереднє проведення моніторингу, який включає регулярні перевірки, стрес-тестування, сценарний аналіз та відстеження ключових індикаторів ризику (KRI) в режимі реального часу.

Четвертий компонент — це процес контролю та мітигації. Він передбачає розробку і впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикових подій або ж пом'якшення їх фінансових наслідків. Контроль має включати проактивну роботу з виявлення потенційних загроз та гнучкість реагування. П'ятим аспектом є безперервне навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Ефективне управління можливе лише за умови формування високої внутрішньої ризик-культури, коли працівники всіх ланок усвідомлюють свою роль у захисті активів банку [25]. Крім того, невід'ємними частинами системи є прозорі процедури управлінської звітності та забезпечення найвищих стандартів інформаційної безпеки і криптографічного захисту даних.

Спираючись на специфіку діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як найбільшого роздрібного банку країни та враховуючи аналіз його офіційної фінансової звітності [21], процес моніторингу та контролю доцільно розділити на п'ять послідовних етапів.

Розроблений механізм базується на інтеграції технологічних інструментів (Big Data, ML) у класичну модель трьох ліній захисту. Він забезпечує замкнений цикл управління: від автоматичного збору даних у системі

«Приват24» до стратегічної ескалації інцидентів на рівень Наглядової ради (рис. 3.2).

На першому етапі відбувається ідентифікація та агрегація даних. Цей процес передбачає автоматизований збір інформації з усіх транзакційних систем банку, насамперед з екосистеми «Приват24». На цьому етапі фіксуються будь-які відхилення від внутрішніх лімітів та встановлених нормативів НБУ щодо ліквідності, кредитного ризику та відкритої валютної позиції.

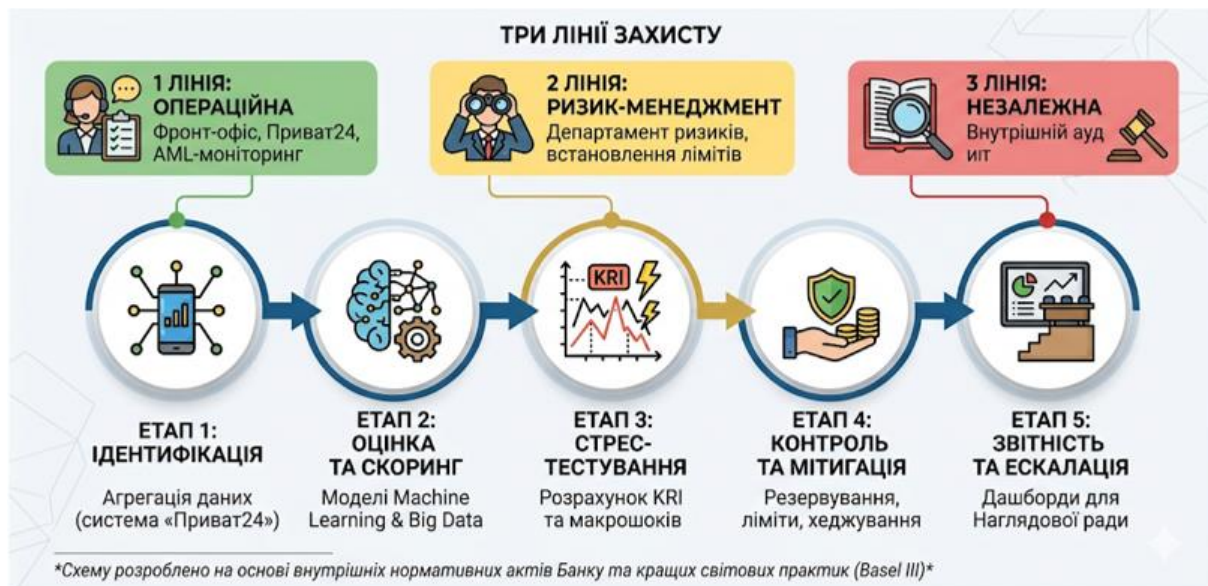


Рисунок 3.2 – Механізм моніторингу та контролю

ризиків АТ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, Gemini 4 Pro, 11.05.2026)

Другим етапом є оцінка та скоринг, що формують аналітичне ядро механізму. Тут активно застосовуються моделі машинного навчання (Machine Learning) та алгоритми роботи з великими даними (Big Data) для аналізу кредитоспроможності позичальників у режимі реального часу. Окрім цього, на даному етапі відбувається розрахунок та оцінка очікуваних кредитних збитків (ECL) у суворій відповідності до вимог стандарту МСФЗ 9 [21].

Третій етап полягає у проведенні стрес-тестування та визначенні ключових індикаторів ризику (KRI). Банк здійснює математичне моделювання впливу різноманітних макроекономічних шоків, таких як різка зміна облікової ставки, девальвація національної валюти або тривалі перебої в енергопостачанні (блекаути), на достатність свого капіталу. Постійному

відстеженню підлягають такі індикатори, як динаміка рівня NPL, темпи відтоку депозитів та статистика відбитих кібератак.

Четвертий етап — це безпосередній контроль та мітигація (реагування). На основі отриманих аналітичних даних банк застосовує конкретні інструменти зниження ризиків. До них належать формування адекватних резервів під можливі втрати, оперативний перегляд кредитних політик та лімітів, хеджування відкритих валютних позицій, а також миттєве блокування підозрілих або шахрайських (фрод) транзакцій алгоритмами безпеки.

П'ятий етап охоплює звітність та ескалацію інцидентів. Механізм забезпечує автоматичну генерацію візуалізованих звітів (дашбордів) для Комітету з управління ризиками. У разі виявлення критичних інцидентів або перевищення допустимого рівня ризик-апетиту відбувається негайна ескалація проблеми до рівня Правління та Наглядової ради банку для прийняття стратегічних антикризових рішень.

Для практичного та ефективного функціонування розробленого механізму в АТ КБ «ПриватБанк» передбачено чітке розмежування повноважень, об'єктів моніторингу та інструментів контролю на чотирьох базових рівнях управління, що відповідає концепції «трьох ліній захисту» [26].

На стратегічному рівні управління головними суб'єктами контролю виступають Наглядова рада та профільний Комітет з ризиків. Їхнім основним об'єктом моніторингу є загальний профіль ризику банку (Risk Appetite), показники достатності капіталу та глобальні стратегічні загрози. Інструментарій на цьому рівні включає затвердження декларації схильності до ризиків та оцінку результатів макропруденційного стрес-тестування, що проводиться за сценаріями Національного банку України.

На тактичному рівні відповідальність несуть Правління банку та Департамент ризик-менеджменту (друга лінія захисту). Вони зосереджують свою увагу на стані сукупного кредитного портфеля, параметрах ринкового ризику, ризику ліквідності та обсягах потенційних операційних збитків. Для контролю цих показників застосовуються такі заходи, як встановлення

галузевих та індивідуальних лімітів кредитування, проведення глибокого сценарного аналізу, контроль за адекватністю формування резервів під знецінення кредитів (згідно з МСФЗ 9), а також безперервний моніторинг затверджених KRI [21].

Оперативний рівень управління охоплює підрозділи фронт-офісу, кредитних аналітиків та Службу фінансового моніторингу (перша лінія захисту). Їхніми об'єктами щоденного моніторингу є окремі кредитні заявки клієнтів, поточні транзакції та локальні ІТ-інциденти. Основними інструментами контролю на цьому етапі є системи автоматизованого кредитного скорингу, комплексований AML-моніторинг (заходи з протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму), а також алгоритми кіберзахисту транзакцій користувачів у системі «Приват24».

Нарешті, незалежний рівень контролю (третя лінія захисту) забезпечується службою Внутрішнього аудиту, яка підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді. Об'єктом її моніторингу є оцінка ефективності та адекватності функціонування всієї системи ризик-менеджменту банку в цілому. Це досягається шляхом проведення регулярних та позапланових аудиторських перевірок, а також наданням незалежних висновків щодо надійності системи внутрішнього контролю корпоративного управління.

Загалом, розробка та впровадження механізму моніторингу та контролю ризиків є складним та багатовимірним процесом, що вимагає системного підходу, який нерозривно поєднує організаційні, технологічні та корпоративно-навчальні аспекти. Глибока інтеграція цих компонентів в операційну діяльність АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє створити максимально надійну архітектуру управління ризиками, побудовану на класичній концепції трьох ліній захисту. Деталізовані етапи та багаторівневий розподіл повноважень підтверджують, що сучасний банк здатний не лише оперативно виявляти приховані загрози за допомогою передових цифрових аналітичних інструментів, але й проактивно та ефективно реагувати на них. Своєчасне формування резервів, проведення сценарного стрес-тестування та автоматизація контрольних процедур

гарантують операційну стабільність, безперервність обслуговування клієнтів та високу фінансову стійкість організації навіть в умовах дії воєнного стану, макроекономічних шоків та безпрецедентного рівня ринкової невизначеності.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Ризик — це невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення небажаних подій або втрат, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства. Класифікація ризиків може здійснюватися за різними критеріями, зокрема за їх джерелами (фінансові, операційні, ринкові, екологічні), за масштабом впливу (стратегічні, тактичні, оперативні), а також за ступенем контролю (внутрішні і зовнішні ризики). Розуміння цих категорій є необхідним для ефективного управління ризиками та мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Управління ризиками передбачає систематичний підхід до ідентифікації, оцінки та зменшення ризиків, що може бути реалізоване через різні стратегії, такі як уникнення ризиків, їх зменшення, передача або прийняття. Залежно від обставин, підприємства можуть обирати активні або пасивні стратегії, а також комбінувати різні підходи для досягнення оптимального результату. Ефективне управління ризиками не лише захищає активи підприємства, але й сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Для оцінки ризиків підприємства використовуються різноманітні методи і моделі, включаючи квалітативні (наприклад, експертні оцінки, SWOT-аналіз) та кількісні (такі як варіаційний аналіз, статистичні моделі, імітаційне моделювання). Вибір методу залежить від характеру ризиків, наявних ресурсів і вимог до точності оцінки. Успішна реалізація цих методів дозволяє підприємствам отримувати обґрунтовані дані для прийняття управлінських рішень та зменшення потенційних втрат.

АТ КБ «ПриватБанк» є однією з провідних фінансових установ в Україні, що надає широкий спектр банківських послуг для фізичних і юридичних осіб. Аналіз фінансово-економічних показників за 9 місяців 2025 року підтверджує високу фінансову стійкість банку в умовах макроекономічної турбулентності:

загальний операційний дохід склав майже 105 млрд грн, а чистий кредитний портфель зріс до 143 млрд грн.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» пов'язана переважно з кредитним ризиком, який виникає через можливість неплатоспроможності позичальників. Незважаючи на значну частку історичної простроченої заборгованості, банк демонструє системне покращення якості портфеля: рівень проблемних кредитів (NPL) поступово знизився до 54% у 2025 році, а ключові нормативи кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) виконуються з великим запасом.

Для оптимізації кредитно-інвестиційного портфеля банку в роботі було застосовано модель Гаррі Марковіца. Розрахунки довели, що поточна структура активів генерує помірний рівень ризику (близько 10%), проте залишає потенціал для підвищення загальної доходності на 11%. Це доводить, що перехід від статичного аналізу до динамічного управління портфелем з урахуванням коваріації між активами є дієвим інструментом максимізації прибутку.

Для вдосконалення системи управління ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» важливо запровадити інтегрований підхід до ризик-менеджменту. Розробка механізму моніторингу та контролю ризиків включає п'ять послідовних етапів: від автоматизованої агрегації даних (зокрема з екосистеми «Приват24») та використання моделей машинного навчання для скорингу, до регулярного проведення макропруденційного стрес-тестування.

Створення чіткої організаційної структури на основі «трьох ліній захисту», визначення ключових показників ризику (KRI) та налаштування регулярного звітування дозволяє виявляти тенденції та своєчасно реагувати на зміни в ризиковому середовищі. Це сприятиме не лише зниженню ймовірності настання негативних подій, але й підвищенню загальної стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боднар О. А., Тішечкіна К. В., Іваненко Г. Ю., Тарасенко В. П. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 21-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_5.
2. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
3. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208>
4. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 72–76.
5. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 217-228
6. Волкова Н. І., Мухіна А. С. Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації. *Modern economics*. 2020. № 22. С. 6-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_22_3.
7. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. URL.: <file:///C:/Users/PK/Downloads/1020-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1124-1-10-20220215.pdf>
8. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74-79.
9. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024.

- | | | | |
|---|----|----|----------|
| № | 1. | С. | 156–162. |
|---|----|----|----------|
- URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/268/288>
10. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.
 11. Орлова О.М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.
 12. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126–213.
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3186/3222>
 13. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. URL.: <file:///C:/Users/PK/Downloads/4813-Article%20Text-10015-1-10-20160210.pdf>
 14. Примостка Л. О., Соколовська Н. С. Економічна сутність та джерела виникнення операційного ризику в банку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 81–88.
 15. Сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
 16. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. URL.: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/221-227.pdf>
 17. Семенова С.А. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. URL.: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/10.pdf>
 18. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / За ред. В. В. Коваленко. Одеса : ОНЕУ, 2017. 304 с.
 19. Сукач О.М. Мінімізація ризиків як інструмент забезпечення безпеки банку. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 90-94. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-14).

20. Тешева Л.В., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проєктів на основі оцінки їх ризиковості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 621–625.

21. Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

22. Шурда К.Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. URL: [file:///C:/Users/PK/Downloads/226622-](file:///C:/Users/PK/Downloads/226622-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-530048-1-10-20210519%20(2).pdf)

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-530048-1-10-20210519%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PK/Downloads/226622-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-530048-1-10-20210519%20(2).pdf)

23. Accominotti O., Chambers D. If you're so smart: John Maynard Keynes and currency speculation in the interwar years. *The Journal of Economic History*. 2016. № 76(2). P. 342–386.

24. Івченко І. Ю. Моделювання та управління ризиками в економіці : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Ю. Івченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. URL: <https://www.google.com/search?q=https://cul.com.ua/book/modelyuvannya-ta-upravlinnya-rizikami-v-ekonomitsi-ivchenko-i-yu>.

25. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 31 с.

26. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Консолідований звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» станом на 30 вересня 2025 року.

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про фінансовий стан на 30 вересня 2025 року

У мільйонах українських гривень

	Прим.	30 вересня 2025	31 грудня 2024
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	138 735	151 768
Кредити та аванси банкам	5	121 893	86 589
Кредити та аванси клієнтам	6	143 027	112 761
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		388 502	375 094
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	7	114 248	110 699
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	7	191 826	204 240
- за амортизованою собівартістю	7	82 428	60 155
Поточні податкові активи	27	5	5
Інвестиційна нерухомість		2 005	2 005
Основи засоби	8	6 212	5 243
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	8	2 286	1 975
Відстрочені податкові активи	27	815	1 629
Інші фінансові активи	9	8 662	13 520
Інші нефінансові активи	10	9 890	9 933
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		1 034	1 008
Загальна сума активів		823 066	761 530
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	11	677 591	621 397
Інші залучені кошти	12	7 734	6 199
Поточні податкові зобов'язання	27	5 229	21 560
Інші фінансові зобов'язання	13	3 627	4 104
Забезпечення у т.ч.:	14	6 021	6 013
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		862	1 046
- інші забезпечення		5 159	4 967
Інші нефінансові зобов'язання	15	3 501	2 887
Загальна сума зобов'язань		703 703	662 160
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал		206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	7, 8	4 066	2 585
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку		16 854	14 847
Накопичений дефіцит		(119 817)	(136 322)
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку		119 360	99 367
Частки участі, що не забезпечують контролю		3	3
Загальна сума власного капіталу		119 363	99 370
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		823 066	761 530

Затверджено до випуску та підписано 20 листопада 2025 року.



Карл Мікаель Бюркхарт
Голова Правління

Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрок
Головний бухгалтер