

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:
на тему:
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олександра НІМЦЯ

Науковий керівник:
д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Німець О. Управління економічною безпекою організації в умовах війни. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних особливостей процесу управління економічною безпекою організації, вивчено результати діяльності АТ «Ощадбанк» і запропоновано шляхи підвищення рівня ефективності процесу управління його економічною безпекою.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: банк, загрози, дестабілізуючі чинники, банківські ризики, управління організацією, вплив війни, банківські операції, управління знаннями.

ANNOTATION

Nimets O. Management of the economic security of an organization in wartime. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2025.

The first section of the work studies the theoretical features of the process of managing the economic security of an organization, studies the results of the activities of JSC "Oschadbank" and suggests ways to increase the level of efficiency of the process of managing its economic security.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: bank, threats, destabilizing factors, banking risks, organization management, the impact of war, banking operations, knowledge management.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	6
1.1 Особливості впливу ризиків на загрозу діяльності організацій	6
1.2 Управління ризиками та формування системи економічної безпеки в організації	14
1.3 Забезпечення економічної безпеки банків	20
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ВІЙНИ	26
2.1 Аналіз функціонування банківського сектору в Україні в умовах війни	26
2.2 Аналіз показників діяльності АТ «Ощадбанк»	35
2.3 Процес управління ризиками АТ «Ощадбанк» як пріоритетний напрям забезпечення його економічної безпеки	40
Висновки до другого розділу	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

Актуальність дослідження. Економічна безпека в банківських установах – це, здебільшого, процес управління ризиками та реалізації заходів для подолання негативного впливу ризиків на його діяльність. Явище ризику в банківському секторі може стосуватися різних сфер. Це може включати загрози незадовільних результатів або результатів, а також ймовірність негативних наслідків, які негативно вплинуть на становище банку. Не можна забувати й про інші сфери ризику в банківській діяльності – кредитний ризик, процентний ризик, валютний ризик та розрахунковий ризик. Серед згаданих типів ризику найбільш помітним є різновид кредитного ризику. Під ним розуміють ризик неповернення суми позики, відсотків або того й іншого в дату та в узгодженій сумі, зазначеній у кредитній угоді. Саме цей вид ризику повинен бути предметом особливої уваги керівників банківських установ. Управління банківським ризиком є багатоетапним процесом, особливо його правильною ідентифікацією та вимірюванням, що властиво банківській діяльності. Для вибору відповідних керуючих дій його необхідно спочатку правильно визначити та визначити його розмір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки організацій є широкодослідженим серед вітчизняних науковців, зокрема провідними безпекознавцями є Франчук В.І., Пригунов П. Я., Копитко М.І., Живко З.Б., Алькема В.Г., Мельник С.І. Визначними дослідниками економічної безпеки банків є Зубок М.І., Вовк В.Я., Родченко С.С. Але війна спричинила зміну умов середовища функціонування банків, що сформувало новий перелік дестабілізуючих чинників, які мають негативний вплив на рівень економічної безпеки банків. Тому продовження досліджень в таких умовах надалі залишається актуальною темою.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та розроблення рекомендацій щодо управління економічною безпекою АТ «Ощадбанк» в умовах війни.

Завдання, які були поставлені та вирішені у процесі дослідження:

- дослідити теоретичні особливості управління економічною безпекою в комерційних банках;
- проаналізувати стан та динаміку показників функціонування банківського ринку в Україні та підсумки діяльності АТ «Ощадбанк»;
- запропонувати удосконалення системи управління ризиками АТ «Ощадбанк» як елемента процесу забезпечення економічної безпеки.

Об’єкт дослідження – процесу управління економічною безпекою банку.
Предмет дослідження – технології управління ризиками як елемент системи забезпечення економічної безпеки банку.

Методи дослідження: спостереження, порівняння, вимірювання, аналізу, синтезу, абстрагування, конкретизації, формалізації. Використання окреслених методів дозволило якісно проаналізувати стан банківської системи та соціально-економічних впливів на макрорівні з виокремленням ключових загроз економічній безпеці АТ «Ощадбанк», що в результаті сприяло формуванню адекватних пропозицій.

Кваліфікаційна робота складається двох розділів, у яких розкрито: теоретичні особливості впливу ризиків на загрози діяльності організацій, сутність процесу управління ризиками та формування системи економічної безпеки в організації, основи забезпечення економічної безпеки банків, здійснено аналіз функціонування банківського сектору в Україні в умовах війни з виокремленням ключових дестабілізуючих чинників впливу, здійснено аналіз показників діяльності АТ «Ощадбанк» та запропоновано удосконалення процесу управління ризиками АТ «Ощадбанк» як пріоритетного напрямку забезпечення його економічної безпеки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Особливості впливу ризиків на загрози на діяльність організацій

Ризик – одне з найпопулярніших понять в економіці. Кожна дія та кожне рішення пов'язані з ризиком, а робота в ризикованих умовах є невід'ємною ознакою будь-якої економіки. Спостерігаючи за розвитком людини та її середовища, легко помітити, що ризик супроводжує всю історію людства. Слово «ризик» має багатогранне значення, і його етимологія досі чітко не пояснена. В англійській мові ризик означає можливість виникнення подій або умов, які матимуть негативний вплив на певну дію.

Ризик – це дуже складне поняття, тому дати йому точне визначення дуже важко. Згідно з праксеологічною концепцією, ризик – це «ступінь імовірності настання подій, які знаходяться поза контролем суб'єкта дії, які неможливо точно передбачити і яким не можна повністю запобігти, але які, зменшуючи корисні витрати або збільшуючи витрати, повністю або частково позбавляють дії ефективності, вигідності та економічності» [1].

З юридичної точки зору ризик – це небезпека заподіяння шкоди потерпілому незалежно від його вини [2]. У теорії менеджменту ризик визначається як ситуація, в якій принаймні один із складових його елементів невідомий, але ймовірність його виникнення відома. Ця ймовірність може бути вимірною або може відчуватися лише тим, хто приймає рішення.

Згідно з цим визначенням умови ризику існують лише тоді, коли існуючий минулий досвід подібних подій можна пов'язати з поточною ситуацією. Проблеми, що виникають у ситуаціях ризику, можна вирішити за допомогою математичних і статистичних методів, якщо ризик є вимірним.

Ризик, який розуміється як об'єктивне явище, яке піддається кількісному вимірюванню, виникає, зокрема, в економічній діяльності. Ризик створює

можливості для успіху, але водночас загрожує реалізації поставлених завдань. У підприємницькій діяльності ризик є інструментом і засобом отримання конкретних вигод, підтверджених, однак, потенційними збитками, які можуть супроводжувати розпочату діяльність. Дуже схоже визначення ризику використовується в країнах Далекого Сходу, де ризик пов'язаний як з небезпеками, що загрожують успіху вжитих дій, так і з виникаючими можливостями [3].

Визначення ризику, побудоване на основі ефектів, які він викликає, було запропоновано М. Дж. Гарднер і Д.Л. Млини. Прийняте ними визначення описує ризик як відхилення від очікуваного рівня доходу [3]. На думку цих авторів, ризик – це можливість виникнення ефекту дії, що суперечить очікуванням, причому відхилення від очікуваного результату може бути як негативним, так і позитивним. Подібним чином до визначення ризику підходить К. Маршалл. На його думку, ризик – це можливість подій або несприятливих тенденцій, що спричиняють майбутні втрати або коливання майбутнього рівня доходу [4]. Цей тип визначення узгоджується з пропозицією М. Шемрая, який описує ризик як можливість виникнення подій (негативних і позитивних), виміряних з точки зору наслідків і ймовірності, які можуть вплинути на досягнення намічених цілей [5]. Ще один спосіб підійти до визначення ризику – спробувати вказати причину цього явища. Існують визначення, які виділяють недостатню повноту та доступність інформації як причину ризику. Визначення ризику на основі цього критерію запропоновано Е. Креймом. На його думку, ризик означає, що внаслідок неповної інформації приймаються рішення, які не є оптимальними з точки зору прийнятої мети [6]. Подібне визначення ризику представлено Р. Холшером, який стверджує, що ризик – це загроза недосягнення передбачуваного рівня прибутку через наявність неповної інформації [7]. Питання недосконалості інформації, доступної учасникам економічних процесів, є поширеним питанням економічної теорії, тому не дивно, що воно також часто фігурує як основна причина ризику.

Також сформульовано визначення, які розглядають ризик у контексті цілей, які мають бути досягнуті. Відповідно до цієї концепції ризик визначає З. Завадська, описуючи його як загрозу, що полягає в можливості недосягнення поставлених цілей [8]. Визначення, засноване на ендогенних причинах ризику, також пропонують автори праці [9], відповідно до них, ризик - це небезпека недосягнення цілей, встановлених під час прийняття рішення; у випадку деяких видів діяльності може виникнути ризик зазнати збитків [9]. Стосовно цих визначень слід зазначити, що ризик залежить не тільки від зовнішніх умов, але й значною мірою від правильності прийнятих рішень. У цьому сенсі, припускаючи схожі зовнішні умови, ризик може змінюватися залежно від суб'єкта, який приймає рішення.

На практиці часто ототожнюють поняття ризику та невизначеності. Різницю між ними вперше виявили Писаревський І.М., Стешенко О.Д. у своїй праці [8], стверджуючи, що ризик об'єктивно взаємозалежний із суб'єктивною невизначеністю. Тема відокремлення ризику від т.зв невизначених подій було значно розширено Стешенком О. Д. [9]. На думку дослідника, ризик – це можливість відхилень від запланованого стану, яка може бути розрахована за допомогою теорії ймовірностей або інших статистичних чи оціночних методів. Невизначеність виникає, коли неможливо оцінити ймовірність виникнення такого відхилення.

Невизначеність – це перспектива початку війни в Європі, або ціна на мідь, або величина процентних ставок через 20 років. Немає жодної наукової основи для розрахунку ймовірності подібних подій, ми просто не знаємо» [11]. Подібним чином науковці у праці [11] визначають ризик і невизначеність. Вони звертають увагу на об'єктивну природу ризику і суб'єктивну природу невизначеності і на цій основі демонструє три основні відмінності між цими явищами. По-перше, ризик є об'єктивним явищем і може бути виміряний за допомогою теорії ймовірностей, тоді як рівень невизначеності можна оцінити лише суб'єктивно, на основі припущень і переконань. По-друге, ризик виникає, коли кількість потенційних сценаріїв для майбутнього стану справ обмежена,

тоді як невизначеність допускає можливість будь-якого з нескінченної кількості сценаріїв. Третя відмінність стосується кінцевого результату. У випадку ризику поява кожного можливого сценарію корелюється з певним кінцевим значенням, тоді як у випадку невизначеності ми маємо справу з ситуацією, коли поява даного сценарію не має істотного зв'язку з цільовим значенням.

У літературі з цього питання існує велика різноманітність поділу на групи визначень ризику. Найпопулярніший і найбільш загальний поділ базується на критерії сприйняття наслідків ризику. Відповідно до цієї концепції визначення ризику поділяються на:

- нейтральний – розуміється як можливість відхилень від початково поставлених цілей. Такий підхід передбачає можливість як позитивних, так і негативних відхилень, що по відношенню до ділової активності означає як прибуток, так і збиток по відношенню до запланованого ефекту,

- негативні – стосуються ризику як небезпеки, що загрожує реалізації прийнятих припущень. Відповідно до цього підходу ризик може лише сприяти збиткам.

Більш широкую пропозицію щодо поділу визначення ризику на групи висунула Сабліна Н.В. Вона розділила визначення в літературі на групи залежно від того, якому аспекту ризику приділяється найбільша увага. На думку цих дослідників, визначення ризику можна розділити на п'ять аспектів [14]:

- 1) прийняття рішень – можливість прийняття рішення, яке не є оптимальним у даній ситуації,

- 2) дії – можливість невдачі вчинених дій,

- 3) планування – можливість недосягнення поставлених цілей або лише часткове досягнення цілей,

- 4) збитки – можливість зазнати збитків,

- 5) цілеспрямований – можливість негативних відхилень від намічених цілей [15].

Огляд визначень дозволяє виділити кілька особливостей щодо природи ризику:

- природа ризику є дуже складною та неоднорідною, тому неможливо дати універсальне та однозначне визначення,
- ризик виникає принаймні у двох аспектах: об'єктивному та суб'єктивному,
- ризик безпосередньо пов'язаний з часом – він зростає із розширенням часового горизонту,
- особа, яка приймає рішення з більшим ризиком, може отримати або втратити більше, ніж у випадку рішення з меншим ризиком,
- ризик можна вивчати в різних контекстах, наприклад: небезпека, небезпека, невизначеність, ймовірність,
- ризик – це щось мінливе та поступове, тобто це процес, а не стан навколишнього середовища,
- ризик – це можливість зазнати збитку, що підкреслює його негативні наслідки, і його слід розглядати як загрозу,
- ризик – це можливість ефекту, відмінного від очікуваного, тому в одних ситуаціях він є можливістю, а в інших – загрозою [16].

Підсумовуючи міркування щодо визначення ризику, можна констатувати, що, незважаючи на численні дослідження в цій галузі, досі не існує однозначного та загальноприйнятого визначення ризику. Як видно з аналізу наведених визначень, між авторами існує суперечка щодо сутності ризику. Деякі з них ототожнюють ризик з невизначеністю, внаслідок чого приходять до висновку, що в господарській діяльності ми маємо справу з явищем, для якого неможливо визначити розподіл ймовірностей. Незважаючи на аргументи на користь такого підходу (зокрема, у певних сферах операційного ризику), я вважаю, що ці два поняття слід розрізняти та використовувати поняття ризику стосовно господарської діяльності. З іншого боку, у деяких публікаціях ризик трактується як статистичний показник, що, на мою думку, не відображає його суті, а дозволяє оцінити наслідки. На мій погляд, найбільш доцільним підходом до ризику щодо підприємницької діяльності є прийняття нейтральної концепції ризику, згідно з якою наслідки виникнення ризику можуть бути подвійними. Негативні можуть

утруднити або зробити неможливим досягнення поставлених операційних і стратегічних цілей, а позитивні створюють можливості для отримання додаткового прибутку в результаті позитивних відхилень від запланованих значень.

Прийняття нейтральної концепції ризику, згідно з якою ризик є як потенційною можливістю, так і загрозою, є надто загальним. Для того, щоб більш точно ідентифікувати явище, що аналізується, стосовно корпоративного сектору, необхідно провести детальну класифікацію ризиків.

Основні цілі класифікації ризику включають:

- більш точне визначення джерел ризику,
- оцінка характеру впливу ризику на умови господарювання,
- відповідний вибір методів управління ризиками [17].

Ризик поділяється за різними критеріями.

Найпростіший з них — причина мінливості фінансового результату підприємства. У фінансовій термінології це називається фактором ризику. Якщо елементи балансу або звіту про прибутки та збитки компанії чутливі до змін у факторі ризику, то ця чутливість означає схильність до певного типу ризику.

Бізнес-ризики включають зовнішні ризики, які впливають на всю економічну систему, і внутрішні ризики, які впливають на дану компанію. Завдяки цій відмінності ми можемо говорити про [18]:

- властивий ризик, тобто ризик, який можна передбачити на основі закону великих чисел. Це стосується невизначених явищ, таких як стихійні лиха, хвороби, валютні коливання, збої обладнання тощо, які, однак, мають відому й описану історію і тому підлягають імовірнісному опису;
- суб'єктивний ризик – внаслідок некомпетентності особи, яка проводить аналіз та приймає рішення;
- об'єктивний ризик – внаслідок непередбачуваності майбутніх подій, наприклад, наукових відкриттів, впровадження нових технологій, політичних потрясінь.

У ділових починаннях необхідно контролювати внутрішній ризик і усунути суб'єктивний ризик. Зазвичай ми не маємо впливу на загрози, що виникають через об'єктивні ризики, і загрози цього типу в більшості випадків залишаються поза нашим контролем.

Іншим критерієм поділу ризиків у господарській діяльності є поділ ризиків [19]:

– систематичний ризик, що виникає внаслідок дії зовнішніх сил, які знаходяться поза контролем суб'єкта ризику. Прикладами систематичного ризику є зміни погоди, інфляція, масове безробіття. Ці явища впливають на окремих людей, але не залежать від них. До рівня

Парламент, уряд, центральний банк і навіть наднаціональні структури можуть намагатися вплинути на систематичний ризик. Цей тип ризику не може бути усунений інвестором шляхом побудови диверсифікованого інвестиційного портфеля. Джерела систематичного ризику включають, наприклад, зміни процентних ставок, податкового законодавства, політичну та економічну ситуацію;

– специфічний (несистемний ризик), який включає невизначеність щодо наслідків дій, що є наслідком факторів, що приписуються підприємству. Джерела специфічного ризику можуть включати: керівництво компанії, конкуренцію, наявність сировини, ліквідність, банкрутство компанії, рівень фінансового та операційного левериджу.

У табл. 1.1 наведено класифікацію ризиків відповідно до цієї концепції із закріпленими джерелами ризику.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків відповідно до цієї концепції із
закріпленими джерелами ризику

Категорія ризику	Приклади джерел ризику
Зовнішній ризик непередбачуваний	– несподівані зміни в нормативних актах – пожежа, стихійні лиха – саботаж, вандалізм – соціальні заворушення, вуличні заворушення – непередбачена фінансова криза

Зовнішній ризик передбачуваний	– зміни на фінансових ринках – інфляція, податкове законодавство – безпека – попит на сировину, вартість товару чи послуги
Внутрішній нетехнічний ризик	– зміни керівництва – погана координація людських ресурсів – порушення грошових потоків – помилки співробітників – обмеження доступу, несвоєчасні поставки
Технічний ризик	– технологічні зміни – зміни вимог до якості – обмеження продуктивності – зміни попиту, неправильна реалізація товару
Юридичний ризик	– питання ліцензування, авторського та патентного захисту – судові позови від клієнтів – позови працівників – невиконані договори – дії регуляторів ринку

Джерело: авторська розробка на основі [12]

Інший розподіл ризику, цього разу підкреслюючи його наслідки:

- чистий ризик – стосується ситуацій, у яких організація може лише зазнати збитків або не зареєструвати збитки. Найпростішим прикладом чистого ризику є загроза пожежі – організація може зазнати збитків у результаті або розвиватися нормальними темпами, якщо пожежі не станеться;

- спекулятивний ризик – залежно від прийнятого рішення (наприклад, інвестування), в результаті якого можуть бути понесені збитки або отриманий прибуток. Переважна більшість економічних рішень включає цей елемент ризику.

Альтернативний поділ ризику в корпоративному секторі представив [8]. Він виділив чотири основні категорії ризику:

1) підприємницький ризик – ризик недосягнення запланованих фінансових результатів у результаті рішень, прийнятих всередині підприємства, або впливу ринкового середовища, в якому воно діє. Діловий ризик означає загрози, пов'язані з наслідками рішень, прийнятих компанією під час її нормальної діяльності (наприклад, ризик виведення на ринок нового продукту). Джерелами цього ризику є: маркетинг, продажі, конкуренція, якість, репутація, прийнятність продукту тощо:

2) кредитний ризик - ризик невиконання партнером по операції своїх зобов'язань,

3) ринковий ризик – визначається як можливість недосягнення запланованих фінансових результатів через вплив нестабільності цін на фінансовий ринок;

4) операційний ризик – визначається як загроза здатності досягти поставлених цілей в результаті помилок в інформаційних системах, помилок співробітників, відсутності належного внутрішнього контролю в даній установі або в результаті зовнішніх подій.

Таким чином, розглянуті базові поняття економічної безпеки організацій – ризику та невизначеності.

1.2. Управління ризиками та формування системи економічної безпеки в організації

Для ефективного управління бізнесом не можна ігнорувати умови, в яких він працює, тим більше, що наявність інформації про невизначене та мінливе середовище може позитивно вплинути на ефективність прийнятих рішень.

Ризик невід'ємно супроводжує процес інвестування капіталу в різні підприємницькі заходи. Залучення діяльності компанії до різноманітних бізнес-проектів піддається ризику.

Підприємства повинні враховувати ризик у своїй господарській діяльності, тому що намагатися його повністю усунути означало б відмовитися від будь-яких комерційних починань.

Для функціонування в цих умовах важливо ідентифікувати фактори бізнес-ризиків, вміти оцінювати масштаби ризику та застосовувати відповідні методи захисту від бізнес-ризиків.

Щоб все це стало можливим, необхідно мати відповідну інформаційну базу та інструменти, які дозволять обмежити негативні наслідки ризику, що виникає.

Зараз багато компаній керують ризиками за допомогою системи раннього попередження, що дозволяє раннє розпізнавання загроз та ініціювання відповідних процесів виправлення. Для бізнесу це сигнал до дій для покращення ситуації.

Сьогодні ризик супроводжує кожне рішення, будь то операційне, інвестиційне чи фінансове.

З самого характеру планування впливає, що прогнозовані майбутні значення змінних, які беруться до уваги, не є певними, а лише ймовірними. Різні кількісні параметри приймають задані значення лише за певних припущень. У теорії та практиці терміни невизначеність і ризик часто використовуються як синоніми, хоча їх не слід розглядати як синоніми. Невизначеність у прийнятті рішень виникає, коли невідома ймовірність певних факторів, що викликають відхилення від запланованих результатів. Якщо ймовірність отримання цих результатів можна оцінити, то ми маємо справу з ризиком, який можна виміряти.

Величина ризику розуміється як величина можливого збитку або збитку, помножена на ймовірність його настання. Чим вищий розмір потенційного збитку або чим вища ймовірність його виникнення, тим вищий ризик.

На підприємствах, схильних до ризику, управління ризиками має бути частиною системи планування управління та контролю. Особливо на великих підприємствах, де існує високий ступінь спеціалізації роботи та децентралізоване управління, фінансові наслідки прийняття неправильних рішень працівником, не обов'язково високим у посадовій ієрархії, можуть бути величезними, а в крайніх випадках можуть навіть призвести до банкрутства.

У деяких випадках вони можуть навіть призвести до банкрутства.

Вплив управління ризиками спрямований на внутрішніх і зовнішніх одержувачів підприємства, в першу чергу на людей, які реалізують процеси, важливі для фінансових результатів даної організації.

Основним завданням управління ризиками є обмеження непередбачуваної мінливості фінансових результатів.

Економічний ризик може бути врахований у фінансових планах двома способами:

1. зменшити прогнозовані майбутні фінансові результати компанії на будь-які потенційні втрати, які можуть виникнути в результаті змін у зовнішньому середовищі, і, отже, розглядати ці потенційні втрати як витрати, або:

2. включати лише певні доходи у фінансові плани, що означає, що навіть якщо прогножуються ймовірні доходи, лише ті, які повністю забезпечені [3].

Впровадження ефективної системи управління ризиками вимагає запровадження відповідних процедур для моніторингу виконання стратегії управління ризиками в усіх відповідних елементах. Моніторинг системи управління ризиками може здійснюватися оперативними працівниками, відповідальними за виконання заходів, пов'язаних з управлінням окремими ризиками, а також керівництвом організації.

Моніторинг ефективності процедур контролю ризиків включає формалізовану звітність (з урахуванням індикаторів, прийнятих для окремих ризиків), регулярні зустрічі для обговорення важливих питань, виявлених в рамках існуючих процедур управління ризиками, а також періодичні аудити та перевірки ефективності системи. Контролюються:

- наявні цілі та завдання системи управління ризиками,
- ідентифіковані економічні ризики,
- процедури управління ризиками,
- процедури вдосконалення механізмів управління ризиками [14].

Ефективний процес моніторингу дозволяє керівництву компанії оцінити ступінь коректності системи управління ризиками.

Удосконалення механізмів управління ризиками є елементом, закладеним у базові передумови комплексної системи управління на підприємстві, що визначає її належне функціонування.

Процес управління ризиками розвивається від початкової фази (відсутність інституціоналізації, опора на співробітників, досить хаотична неорганізована діяльність), через ітераційну фазу (запровадження базових механізмів

управління ризиками, визначення завдань, лімітів, ресурсів і процесів контролю, призначення компетентних працівників і проведення навчання) до оптимальної фази (застосування найкращих практик, постійний зворотний зв'язок для постійного вдосконалення діяльності, впровадження стратегії управління ризиками на рівні організації).

На рис. 1.1 наведено узагальнену схему комплексу засобів управління ризиками організації.



Рис. 1.1. Засоби управління ризиками організації

Найважливішим є поступова заміна спорадичних, неорганізованих, ситуаційних дій і опори на співробітників процедурами контролю, вбудованими в бізнес-процеси, взаємопов'язаними, що дозволяють активне управління.

У даний час глобалізація світової економіки змушує підприємців змінювати системи управління, умови ведення бізнесу, трансформувати жорсткі структури в більш гнучкі. Гнучкість компанії залежить не тільки від адаптації до змін зовнішнього середовища, а й від здатності обирати різні сценарії в умовах невизначеності та ризику.

Кожна людина, як і кожна організація, має різну схильність до ризику. Логічним наслідком цього припущення є визначення ризику як поняття, хоча такий підхід сам по собі має певний елемент ризику.

Налагоджена система управління ризиками підтримує ідентифікацію та забезпечує довгостроковий успіх компанії, а також документує узгодженість внутрішньої та зовнішньої ситуації компанії.

Досягнуті результати дозволяють вищому керівництву розробити перспективну стратегію управління ризиками на всіх рівнях, серед усіх співробітників і в усіх сферах організації.

Багаторічний досвід показав, що як надання послуг, так і ведення бізнесу в сучасних складних ринкових умовах пов'язані з необхідністю працювати в умовах невизначеності та ризику.

Небезпека на підприємстві вважається загрозою шкоди, яка є результатом внутрішніх властивостей або схильності даного фактора до заподіяння шкоди, тоді як ризиком вважається можливість того, що людина або об'єкт значної цінності зазнає певного негативного впливу фактора небезпеки.

Ризик – це сума цих компонентів (які можна скласти для всіх потенційних сценаріїв аварій, пов'язаних із системою, операцією чи процесом).

На підприємствах операційні керівники філій повинні нести відповідальність за управління ризиками у своїх сферах відповідальності. Ставлення лінійного керівництва має стимулювати співробітників компанії до дій, спрямованих на зниження ризику. Керівництво повинно оцінювати ризик, тобто вплив і ймовірність виникнення кожного ризику, який може загрожувати досягненню цілей, за які воно відповідає. Крім того, операційні менеджери повинні мати право голосу у встановленні рівнів схильності до ризику.

Основними завданнями операційного менеджменту є:

- участь у розробці та впровадженні системи управління ризиками в організації,
- моніторинг впровадженої системи для можливих покращень і виявлення змін і ситуацій,
- підготовка планів дій у надзвичайних ситуаціях для найбільш імовірних ризиків, які можуть виникнути, незважаючи на дії, вжиті для їх обмеження,
- документування ризиків, в основному підготовка звітів про ефективність вжитих заходів.

Групи реагування на ризики підприємства є дорадчим органом для керівника підрозділу. Вони несуть відповідальність за підготовку пропозицій щодо стратегій і політики управління ризиками, визначення основних ризиків, що загрожують організації, і звітування правлінню певної організації, оцінку планів дій у надзвичайних ситуаціях і планів забезпечення безперервності діяльності.

Кожна компанія ризикує заради досягнення запланованих результатів. Вільний ринок створює як можливості для отримання прибутку, так і ризик збитків у результаті несприятливих змін у середовищі компанії та помилок всередині організації.

Усі бізнес-рішення несуть ризик. Система управління ризиками в компаніях повинна бути адаптована до операційної стратегії даного суб'єкта господарювання та його схильності до ризику.

Рішення, прийняті у відповідь на ризик, раціонально обґрунтовані. У кожній компанії Правлінню, Наглядовій Раді та менеджменту необхідно підтримувати прийняття рішень шляхом регулярного моніторингу та оцінки діяльності системи контролю в компанії. Виникнення непередбачених ситуацій обмежено до належно низького рівня. Метою управління є обмеження ризику та захист від його наслідків.

1.3. Забезпечення економічної безпеки банків

Фінансова безпека є специфічною умовою операційної діяльності кожної установи за будь-яких економічних умов. Найчастіше під ним розуміють безпеку широкого розуміння середовища, в якому працює установа, і внутрішню безпеку самої установи.

Зовнішня безпека банку - це безпека середовища, в якому банк працює, тобто в широкому розумінні економічна безпека, для підтримки фінансової ситуації, тобто фінансова безпека.

Фінансова безпека не визначена, але найчастіше вона зводиться до фінансової стабільності, тобто стану фінансової системи, за якого вона здатна належним чином виконувати свої функції, що означає безперервність, ліквідність та ефективність у досягненні поставлених цілей. Це, звичайно, не виключає виникнення тимчасових потрясінь і зривів, але вжиті заходи з мінімізації системного ризику та запобігання фінансовим кризам дозволяють уникнути дестабілізації фінансової системи. У цій ситуації постає питання: чи слід ототожнювати фінансову безпеку з фінансовою стабільністю чи розглядати її як її ознаку. Проте, немає сумніву, що фінансова безпека є багатовимірним поняттям, яке слід аналізувати як:

- безпека фінансових установ,
- безпека фінансових операцій,
- безпека сегментів фінансового ринку,
- безпека клієнтів фінансового ринку [18].

Фінансова безпека в макро (зовнішньому) масштабі є основою внутрішньої безпеки банку, яку найчастіше трактують як платоспроможність або як стан рівноваги. Безпека банку, яка ототожнюється з його платоспроможністю, – це проблеми з ліквідністю, що визначаються як здатність своєчасно погашати всі грошові зобов'язання, що призводить до загрози платоспроможності, яка визначається як перевищення ринкової вартості активів над вартістю

зобов'язань, а це означає втрату фінансової довіри банку, а отже, призводить до зниження безпеки функціонування.

Безпека банку як стан рівноваги означає досягнення банком економічної, фінансової та активної рівноваги, що дозволяє йому безпечно виконувати свої функції навіть у разі періодичних зовнішніх шоків.

Обидва підходи до визначення банківської безпеки, які можна вважати класичними, взаємопов'язані. Обидва підходи ґрунтуються на загрозах, які можуть призвести до виникнення різних видів ризику, таких як: ризик зменшення або втрати ліквідності, яку банк зобов'язаний підтримувати за законом, ризик неплатоспроможності, ризик капіталу та ризик банкрутства.

Нові загрози для функціонування банку означають, що він піддається різним видам банківських ризиків, які в останні роки стали предметом наглядових нормативних актів, спрямованих на забезпечення безпечної діяльності банку.

Управління банківськими ризиками домінувало в діяльності кожного банку, що відображено в законодавчому підході до системи управління банком як сукупності принципів і механізмів, пов'язаних з процесами прийняття рішень, що відбуваються в банку, та оцінкою банківської діяльності, що здійснюється. Інтерпретована таким чином система менеджменту повинна включати принаймні систему управління ризиками та систему внутрішнього контролю. Метою системи управління ризиками є виявлення, вимірювання або оцінка та моніторинг ризиків, що виникають у діяльності банку з метою забезпечення правильності процесу встановлення та досягнення конкретних цілей діяльності банку.

Законодавчий підхід до системи управління ризиками стосується банківського ризику, який у банківській практиці вимагає перекладу на конкретні види ризику.

Це непросте завдання, оскільки існує багато типів банківських ризиків. На додаток до класичних типів банківського ризику, таких як кредитний ризик, ризик відсоткової ставки або ризик невідповідності активів і зобов'язань,

з'явилося багато нових типів, прикладами яких є ризик аутсорсингу, ризик корпоративного управління та ризик відповідності.

Усі види банківського ризику підпадають під численні законодавчі норми та безпосередньо впливають на безпеку операцій банку в таких категоріях, як: економічна безпека, безпека коштів, безпека електронного банкінгу, інформаційна безпека, безпека ІТ-систем.

Говорячи про економічну безпеку банку, слід брати до уваги обидві категорії капіталу, тобто регулятивний капітал і внутрішній капітал, по відношенню до якого застосовуються численні наглядові норми.

Безумовно, економічна безпека є основою безпеки діяльності банку, але вона не еквівалентна безпеці банку в її різних вимірах.

Банк, як установа громадської довіри, надає особливого значення безпеці коштів, отриманих від клієнтів, що є основою його операційної діяльності. Безпека коштів перетворюється на безпеку клієнта банку. Конкретним прикладом буде електронний банкінг. Стрімкий розвиток електронних каналів розповсюдження банківських продуктів означав абсолютно нові загрози, а отже, необхідність вибору відповідних заходів безпеки. Загальновідомий розподіл електронних банківських загроз такий:

- загрози, загальні для сервера та клієнта, пов'язані з прослуховуванням або модифікацією даних, що передаються через мережі, тобто сніффінг (підслуховування), спуфінг (імітація комп'ютера в мережі), мережевий снупінг (первинне розпізнавання параметрів мережі), фішинг (виманювання конфіденційної особистої інформації), комп'ютерний саботаж та кібертероризм,

- серверні загрози, тобто загрози, пов'язані з атаками на ресурси сервера, такі як атаки блокування DoS і DDoS, використання спеціальних програм, які дозволяють втручатися в ІТ-системи (таких як бактерії, черв'яки, троянські коні), атаки на бази даних,

- загрози клієнта, пов'язані з процедурами входу в систему та роботи з клієнтським програмним забезпеченням, такі як: ідентифікатор, пароль, помилки програмного забезпечення).

Окремі групи загроз – це окремі категорії безпеки електронного банкінгу. Найвідомішими засобами безпеки електронного банкінгу є, насамперед, електронні підписи та безпека інформаційних та ІТ-систем. Електронний підпис, особливо т. зв захищений електронний підпис, що регулюється законом, і відповідні захищені пристрої для створення електронного підпису та безпечні пристрої для його перевірки є типовим прикладом юридичної безпеки та технічної безпеки стосовно електронного банкінгу. Це, насамперед, стосується умов, яким мають відповідати ці пристрої, таких як: легке розпізнавання значущих для безпеки змін у пристрої створення підпису, надійна перевірка автентичності та дійсності сертифікатів чи інших електронно засвідчених даних, правильна та розбірлива індикація результату перевірки ідентифікації особи, яка створює електронний підпис, сигналізація змін у пристрої перевірки електронного підпису, значущих для безпеки.

Недостатній захист ресурсів означає захист людських, матеріальних і капітальних ресурсів, і до них насамперед належать кошти, які можуть бути під загрозою відмивання грошей.

Таким чином, банківська безпека - це стан, в якому банк:

- має ефективну систему моніторингу та контролю загроз,
- має механізми та інструменти для запобігання перетворенню загроз у специфічні види банківських ризиків,
- управляє банківським ризиком таким чином, щоб розмір прийнятого ризику залишався в межах встановлених лімітів, визначених нормативними актами нагляду (наприклад, ліміти, стандарти),
- має здатність поглинати несподівані втрати в разі зовнішніх і внутрішніх потрясінь.

Управління банківською безпекою – це управління банківськими ризиками.

Висновки до першого розділу

Ризик є універсальним явищем, і діяльність у ризикованих умовах є невід’ємним елементом ведення бізнесу. Ризик – це дуже широкий термін, і існує багато підрозділів ризику. Ці розділи надзвичайно корисні з практичної точки зору, оскільки вони допомагають відповісти на питання про те, як і коли виявляються ризики. Ризики виникають з різних джерел. Детальне розуміння природи та масштабу потенційного ризику дозволяє своєчасно підібрати профілактичні заходи або мінімізувати його вплив і наслідки.

За останні роки вміння управляти операційним ризиком стало ключовим критерієм, що визначає конкурентну позицію підприємств на ринку та їх здатність до розвитку. Підхід до ведення бізнесу через призму управління ризиками стає все більш популярним у Польщі та в усьому світі. Однак такий підхід зустрічає значний опір серед підприємців.

Частково це пов’язано з тим, що процес управління ризиками вимагає інвестицій і хорошої організації; Водночас це призводить до очевидних обмежень економічної діяльності. Однак може виявитися, що впровадження інтегрованої системи управління ризиками в кінцевому підсумку дозволить прийняти контрольований, ще більший ризик і, як наслідок, отримати додатковий прибуток.

Ефективне та комплексне управління ризиками вимагає інтеграції процесу управління ризиками в процес управління підприємством. Кожна компанія ризикує заради досягнення запланованих результатів. Ринкова економіка створює як можливості для досягнення запланованих прибутків, так і ризик збитків у результаті несприятливих змін у середовищі підприємства та помилок всередині організації.

У момент прийняття рішення ніколи не можна бути впевненим, якими будуть умови для реалізації запланованого проекту в майбутньому. Важливу роль у процесі управління ризиками відіграє бухгалтерський облік, який є найважливішим елементом інформаційної системи суб’єкта господарювання.

Сьогодні всі бізнес-рішення піддаються ризику, тому організації все частіше вирішують запровадити систему управління ризиками.

Управління банком – це управління безпекою, тобто управління, спрямоване на протидію загрозам, які можуть перерости в певний вид ризику, перевищення якого призводить до зниження безпеки банку. Багатовимірні проблеми безпеки, представлені в дослідженні, і відповідні законодавчі норми були обмежені внутрішньою банківською системою.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз функціонування банківського сектору в Україні в умовах війни

Уже в перший день війни – 24 лютого – український регулятор прийняв низку рішень, якими встановив нові правила роботи банківської системи та валютного ринку. Банки були зобов'язані продовжувати роботу своїх відділень там, де немає загрози життю та здоров'ю населення. Клієнтам банку гарантовано необмежений доступ до банківських депозитних скриньок. Безготівкові розрахунки здійснюються без обмежень суми та кількості операцій. Забезпечено постійне поповнення банківських кас та банкоматів готівкою. НБУ надав банкам безлімітне рефінансування для підтримки їх ліквідності протягом одного року з можливістю продовження ще на рік. Було запроваджено необмежене фінансування державних платежів центральним банком.

Припинено роботу валютного ринку, за винятком купівлі валюти у клієнтів банків. Курс іноземної валюти було заморожено станом на 24 лютого. Суму, яку можна зняти з банківської каси, обмежили 100 000 гривень на день. Забороняється зняття валюти та здійснення іноземних платежів з рахунків клієнтів, за винятком підприємств та установ, які виконують мобілізаційні плани, а також державних рахунків та рахунків осіб за спеціальним погодженням з НБУ. Банки призупинили обслуговування рахунків жителів росії та білорусі. Також призупинено випуск банками електронних грошей та операції з ними. Ці дії необхідні для забезпечення належного функціонування фінансової системи країни та максимальної безпеки діяльності Збройних Сил України, а також безперебійної роботи об'єктів критичної інфраструктури.

НБУ пріоритетом у лютому 2022 р. визначив підтримку стабільності банківської системи шляхом мінімізації негативного впливу війни, спричиненої росією, він затвердив нові правила роботи банків [13]. Встановлено нові виняткові правила на 2022 рік щодо проведення щорічної експертизи стабільності банківської системи та встановлено нові правила відповідальності банків за порушення правил у ситуаціях, коли ці порушення пов'язані з війною.

26 лютого 2022 р. НБУ надав комерційним банкам рефінансування на суму 51,5 млрд грн, або близько \$1,76 млрд. Цей інструмент зміцнив здатність банків належним чином і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед

клієнтами. 1 березня обмеження були пом'якшені, і банкам дозволили проводити між собою операції з основними валютами. Замість повної заборони клієнтам банку знімати іноземну валюту з рахунків запроваджено обмеження на суму в еквіваленті 30 тис. гривень на день. Підприємства та установи, які забезпечують виконання затверджених урядом мобілізаційних планів і мають спеціальний дозвіл НБУ, можуть здійснювати емісію валюти без будь-яких обмежень.

У зонах ризику окупації російськими військовими рішення про видачу валюти з каси банку приймає директор філії. Також дозволили використовувати українські платіжні картки для зняття готівки в банкоматах за межами країни, тим самим полегшивши життя кільком мільйонам біженців. Водночас було заборонено приймати перекази з електронних платіжних систем, операторами яких є організації, які не припинили свою діяльність на території росії та білорусі. У середині березня 2022 р. НБУ повідомив про відновлення активності на міжбанківському валютному ринку. Незважаючи на те, що обіг був невеликим, близько 10 млн доларів на день, це створило ґрунт для перезапуску ринкових механізмів, зазначають у НБУ. 21 березня 2022 р. НБУ оголосив про чергове послаблення обмежень для фінансового сектору, цього разу в частині кредитного ризику в банківських операціях, системи управління ризиками в банках і фінансових установах і організації процесу управління «проблемними» активами в банках [12]. Регулятор вирішив не застосовувати передбачені законом заходи впливу на банки, які порушують положення про формування та зберігання обов'язкових резервів, якщо вони сталися під час війни та у зв'язку з російською агресією.

Дії НБУ дають хороший ефект, оскільки після початкового хаосу вдалося стабілізувати роботу банків. За даними НБУ [18] від 24 березня 2022 р., в Україні попри складні умови працюють аж 67 % відділень банків. Відділення банку в центральній та західній Україні працюють без проблем, хоча з іншого боку є великі проблеми з роботою відділень у Чернігові, Києві та Харкові, які розбомбили росіяни, або в Херсоні, який окупував російські війська. Однак і в цих областях є банки, які забезпечують роботу своїх відділень.

Фінансова система - це не тільки установи, а й їхні клієнти. Їх теж не залишили напризволяще. 18 березня 2022 р. Верховна Рада внесла низку законодавчих змін щодо фінансової системи України на воєнний час. Серед іншого змінено правила роботи банків та небанківських фінансових установ, зокрема тих, що надають кредитні послуги. За даними НБУ [19], ці зміни мають на меті полегшити позичальникам під час війни та в період майбутньої післявоєнної відбудови країни. Закон передбачає, що під час війни та протягом 30 днів після її закінчення кредитори не можуть вживати жодних заходів до позичальників, які мають прострочену сплату споживчих кредитів.

Статистика НБУ за лютий-квітень 2022 року не оприлюднювалася через воєнний шок, але дані за травень-грудень демонструють цікаві тенденції.

По-перше, порівняно з аналогічним періодом 2021 року зросла як кількість транзакцій, здійснених за допомогою карток, так і їх загальна сума. З травня по грудень минулого року українці загалом здійснили 5,6 млрд операцій за допомогою карток українських банків на загальну суму 5,05 трлн грн.

Якщо сама кількість транзакцій зросла незначно, на 1,4%, порівняно з 2021 роком, то зростання загальної суми транзакцій було масовим – аж на 40,5% порівняно з тим же періодом 2021 року.

Кардинально зменшилася кількість знятих в банкоматах – їх стало на 24,1% менше, ніж роком раніше, а загальна сума знятих зросла на 15%. Чому це сталося? Все досить просто – протягом тривалого часу мало хто з банків регулярно поповнював банкомати готівкою, тому якщо вам вдалося знайти такий, де є готівка, ви «запаслися» нею на більші суми, ніж зазвичай.

Кількість проведених операцій з картками українських банків за кордоном порівняно з довоєнним періодом зросла вдвічі – до 7,4%. Частка цих операцій у загальному обсязі зросла з 3,9% у 2021 році до 9,7% торік. Це результат приблизно 5-мільйонної хвилі біженців із війни, які залишили країну та користуються українськими банківськими картками за кордоном.

Найбільше зросла частка зняття готівки в іноземних банкоматах – з 0,7% до 11,8%. Це значною мірою ефект т. зв «картковий туризм», про який мова піде

далі в статті. Загальна сума покупок за кордоном за допомогою платіжних карток зросла втричі – з 6,3% до 19,1% [20].

Найбільшу кількість операцій становили покупки в торгових мережах. Їх було понад 2,5 млрд, або близько 52% усіх. Найбільше, аж 58,3% від загальної суми, становили перекази з картки на картку. Ця категорія зросла на 90% порівняно з 2021 роком. Це стало результатом того, що родини за кордоном підтримали своїх близьких в Україні. Також українці масово розраховувалися картками за товари, куплені в Інтернеті – частка у загальній кількості транзакцій склала 27%.

Таке велике зростання платежів було зафіксовано, незважаючи на одночасне скорочення платіжної інфраструктури порівняно з довоєнним періодом. На кінець минулого року в торгових точках і сферах послуг працювало 359 тис. платіжних терміналів, що на 6,5% менше, ніж у січні. Найбільший спад був зафіксований на початку війни, коли власники закривали крамниці і виїжджали за кордон.

Хоча з травня по грудень 2022 року кількість активних терміналів зросла, повернутися до довоєнного стану не вдалося. Окупація частини території України росією також призвела до скорочення кількості активних банкоматів на 15% до 15 600 [21].

Попри все це платіжна інфраструктура України, незважаючи на ракетні обстріли та енергетичний терор, забезпечує належне функціонування безготівкових операцій з платіжними картками та високий рівень довіри українців до безготівкових розрахунків навіть в умовах війни».

Аналізуючи динаміку зміни кількості учасників фінансового ринку України (рис. 2.1), можна стверджувати, що тенденції є негативними серед усіх видів фінансових установ, найбільше втрат зазнали кредитні спілки, а банки – належать до тих фінансових агентів, які втримують позиції на ринку.

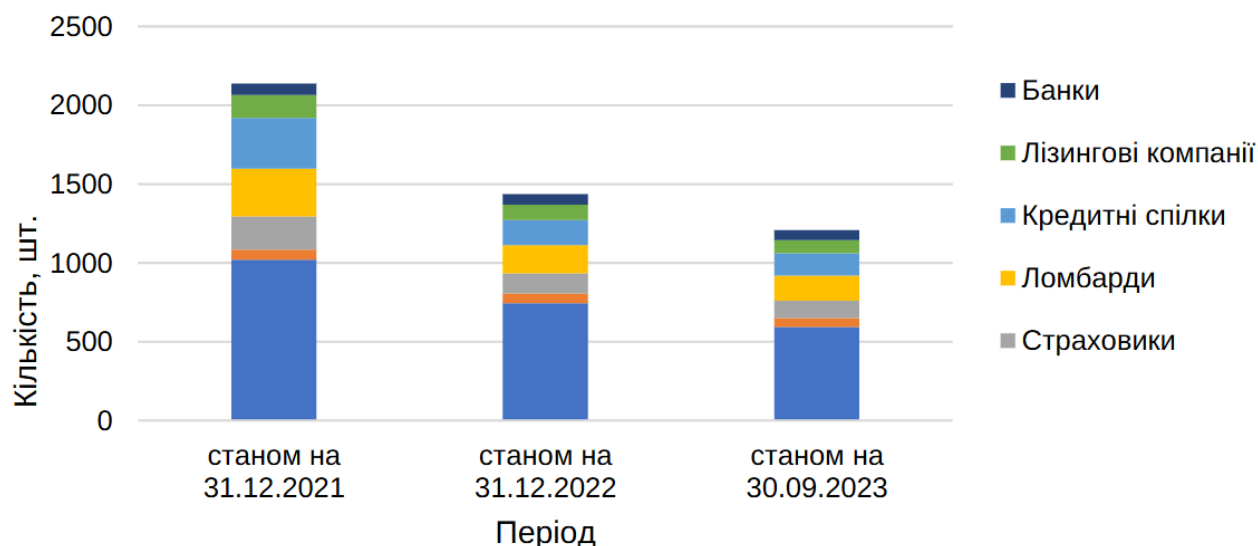


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості учасників фінансового ринку України

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

Початок повномасштабного вторгнення не призвів до колапсу банківської системи і кількість банків зменшилася лише на 4 одиниці (рис. 2.2).

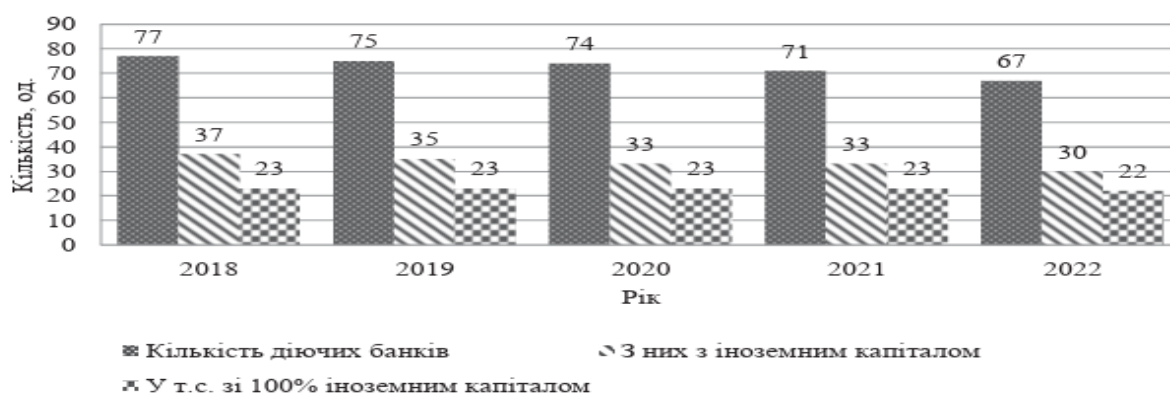


Рис. 2.2. Динаміка кількості банків в Україні

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

Відносно стабільні позиції банків у 2022 р. демонструє і той факт, що рівень активів зріс (табл. 2.1). Зростали також і активи у іноземній валюті (на понад 150 млрд. грн.).

Таблиця 2.1

Динаміка активів банківської системи України

Показник	Значення показника по роках, млн. грн.					Темп змін 2022 до 2018 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Активи (усього)	1360764	1494460	1822814	2053928	2353592	72,96
Середні активи банку	1427612	1658637	1938371	2203760	3760296	163,40
Активи в іноземній валюті	494820	491855	585349	583717	731394	47,81
Середні активи в іноземній валюті	493337,5	538602	584533	657555,5	1567394	217,71
Загальні активи (не скориговані на резерви)	1911093	1982628	2209287	2358982	2716883	42,16
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	778722	717422	745788	679420	819336	5,22
готівкові кошти	2029	56878	73348	75557	75097	3601,18
банківські метали	344	369	572	384	156	-54,65
Кошти в НБУ	1997	76126	2002	34973	82485	4030,45
Середні кошти банку в НБУ	39061,5	39064	18487,5	58729	-	-
Коррахунки, що відкриті в інших банках	86547	118221	176041	172868	315085	264,06
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	1992	1995	2037	60096	51010	2460,74
Цінні папери	480608	538943	791345	829887	1021520	112,55
Середнє значення цінних паперів одного банку	509775,5	665144	810616	925703,5	-	81,59
Резерви за активними операціями банків	555871	492069	375459	278774	368091	-33,78
Середні резерви за активними операціями банку	523970	433764	327116,5	323432,5	-	-

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

Динаміка кредитної активності банків України (табл. 2.2) свідчить про падіння обсягів наданих кредитів у 2022 р. на 7,37%. Ця ситуація зумовлена збільшенням рівня невизначеності через початок воєнних дій, призупинення діяльності бізнесу та масового виїзду за кордон громадян України. Показники кредитів для суб'єктів господарювання збільшився за рахунок необхідності покриття збитків і втримання функціонування бізнесу, який піддався багатьом викликам [22].

Таблиця 2.2

Динаміка кредитної активності банків України

Показник	Значення показника по роках, млн. грн.					Темп змін 2022 до 2018 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Надані кредити	1118618	1033539	963664	1065347	1036129	-7,37
Середнє значення кредитів, наданих одним банком	16696	15426	14383	15901	15465	-7,37
кредити органам державної влади	2865	4724	11545	26973	24809	765,93
кредити суб'єктам господарювання	919054	822020	752503	795513	801327	-12,81
кредити фізичним особам	196634	206761	199556	242633	209944	6,77
кредити небанківським фінустановам	66	33	60	228	48	-27,27

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

Показники доходів і витрат банків (табл. 2.3) також є негативними.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів і витрат банків України

Показник	Значення показника по роках, млн грн					Темп змін 2022 до 2018 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
ДОХОДИ	20 180	22 583	18 569	24 944	38 650	91,53
процентні доходи	13 282	13 571	13 011	16 445	23 765	78,93
комісійні доходи	4 628	5 438	6 013	7 941	8 307	79,49
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	1 656	2 688	-985	-42	5 932	258,21
інші операційні доходи	481	721	374	410	506	5,20
інші доходи	79	96	97	90	76	-3,80
повернення списаних активів	54	69	59	101	64	18,52
ВИТРАТИ	14 754	15 991	14 519	17 800	23 956	62,37
процентні витрати	6 255	6 295	4 506	4 623	7 245	15,83
комісійні витрати	1 470	1 947	2 107	2 967	3 895	164,97
інші операційні витрати	821	887	744	1 140	1 075	30,94
загальні адміністративні витрати	4 136	5 018	5 557	6 243	6 417	55,15
інші витрати	77	127	150	335	561	628,57
відрахування в резерви	1 759	1 342	1 134	1 575	2 488	41,44
податок на прибуток	236	376	321	915	2 275	863,98
Співвідношення витрат і доходів, %	73,11	70,81	78,19	71,36	61,98	-15,22
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	5 426	6 592	4 050	7 145	14 694	170,81

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

Динаміка пасивів банківської системи України наведена у табл. 2.4. Розмір пасивів банків за період 2018-2022 рр. щороку зростав і покращувалося значення

показника співвідношення пасивів і капіталу, яке у 2022 р. становило 10,77. У 2022 р. відбулося різке падіння розміру статутного капіталу, а зобов'язання банків зросли, в т.ч. і зобов'язання в іноземній валюті.

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів банківської системи України

Показник	Значення показника по роках, млн грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Пасиви (усього)	1360764	1494460	1822814	2053928	2353592
Співвідношення пасивів і капіталу	8,74	7,44	8,65	8,03	10,77
Капітал	155650	200854	210640	255678	218549
Статутний капітал	465532	470712	479932	481535	407021
Питома вага статутного капіталу у капіталі банку	2,99	2,34	2,28	1,88	1,86
Зобов'язання банків	1205114	1293606	1612174	1798250	2135043
Зобов'язання банків в іноземній валюті	587929	568561	647002	613893	798701
Кошти суб'єктів господарювання	406166	498156	646491	758434	889526
у т.ч. строкові кошти суб'єктів господарювання	110359	103191	147871	137417	139196
Питома вага строкових коштів суб'єктів господарювання, %	27,17	20,71	22,87	18,12	15,65
кошти фізичних осіб	508869	552592	682029	727022	933553
у т.ч. строкові кошти фізичних осіб	327615	336663	344353	314026	326655
Питома вага строкових коштів фізичних осіб, %	64,38	60,92	50,49	43,19	34,99
кошти небанківських фінустанов	23794	26885	34704	41410	53188
у т.ч. строкові кошти небанківських фінустанов	15224	17397	17573	17926	22205
Питома вага строкових коштів небанківських фінустанов, %	63,98	64,71	50,64	43,29	41,75
Співвідношення питомої ваги строкових коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінустанов	2,35	3,12	2,21	2,39	2,67

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

У 2022 р. рентабельність активів та капіталу банківської систем (рис. 2.3) знизився втричі, що становило для рентабельності активів – падіння з 4,09% у 2021 р. до 1,18% у 2022 р. та падіння показника рентабельності капіталу з 35,15 у 2021 р. до 10,91 % у 2022 р.

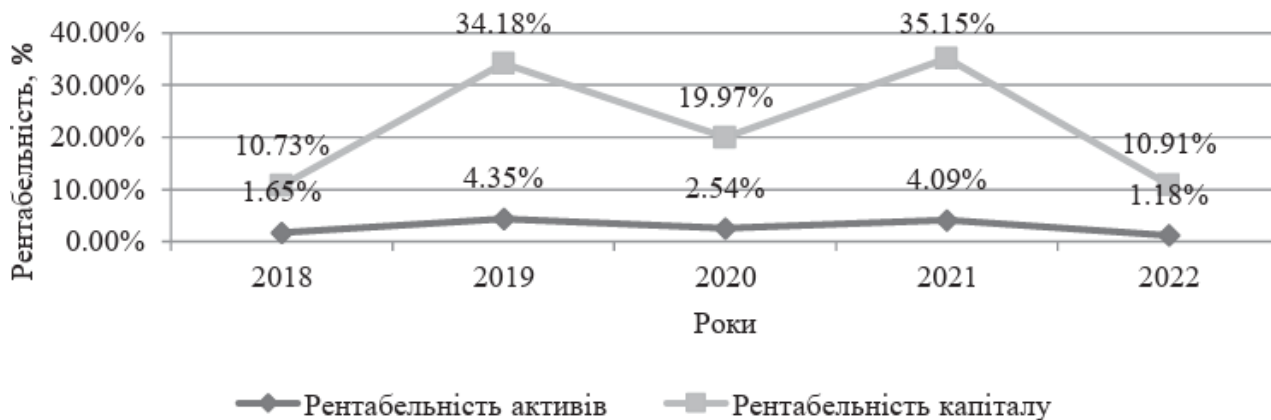


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності активів та капіталу банківської системи

Джерело: побудовано автором на основі <https://bank.gov.ua/>

Військові дії негативно вплинули на український банківський сектор, особливо через [23]:

- збої в роботі відділень та банкоматів українських банків, значні пошкодження або руйнування банківської інфраструктури в районах, постраждалих від бойових дій;
- збільшення частки коштів до запитання за рахунок строкових депозитів;
- зменшення кредитного портфеля на 3% у 2022 році через суттєве скорочення обсягів надання нових кредитів (окрім кредитів, наданих державними банками стратегічним галузям і підприємствам). За 10 місяців 2022 року кредитний портфель сектору зріс лише на 1%, в основному за рахунок переоцінки валютного портфеля з падінням офіційного курсу гривні до долара США на 34% з початку року; тільки корпоративні кредити в гривнях зросли на 2% (в рамках запущених державних програм);
- зниження комісійних доходів банків через зниження попиту на послуги з боку клієнтів;
- у 2022 році банківський сектор зберіг прибуток у розмірі 24,7 млрд грн, що в 3 рази менше прибутку за аналогічний період минулого року, через значне зростання списань кредитного портфелю та збитків внаслідок війни;
- неспроможність частини позичальників обслуговувати кредити, погіршення показників погашення кредитів через закриття багатьох

підприємств, втрату фізичними особами джерел доходу, вимушене переселення мільйонів громадян України, що призводить до збільшення резервів на очікувані кредитні збитки;

- обмеження на валютному ринку, в тому числі на торгівлі іноземною валютою
- зменшення капіталу банків через недоотримання доходу, матеріальні збитки та знецінення частини кредитного портфеля.

2.2. Аналіз показників діяльності АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» - український комерційний банк, заснований у 1992 р., який має другі за розміром активів (табл. 2.5) та перший за кількістю відділень на території України (рис. 2.4).

Таблиця 2.5

Розмір активів найбільших банків України станом на початок 2023 р.

№	Банк	Активи, тис. грн.
1	ПриватБанк	572 448 057
2	Ощадбанк	271 908 631
3	Укресімбанк	237 277 674
4	УКРГАЗБАНК	167 751 760
5	Райффайзен Банк Аваль	108 513 066

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

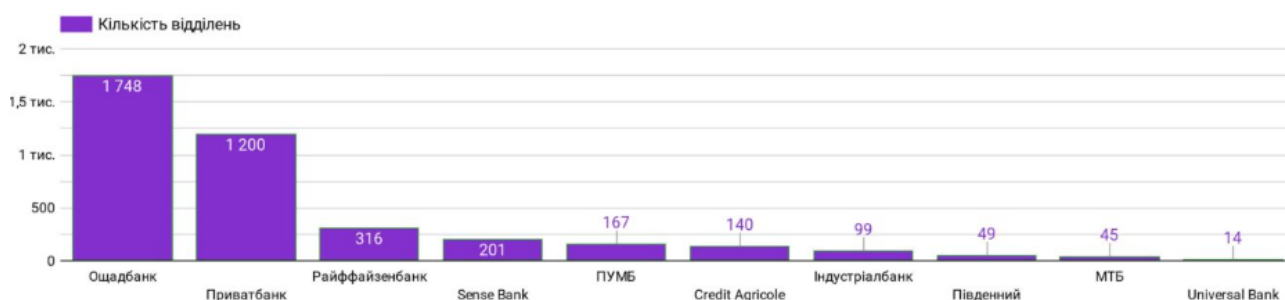


Рис. 2.4. Кількість відділень у банків в Україні у 2023 р.

Джерело: <https://uba.top/banks-in-ukraine/>

За даними журналу The Banker АТ «Ощадбанк» входить до ТОП-10 європейських банків (табл. 2.6) і займає другу позицію, поступившись лише АТ «Приватбанк».

Таблиця 2.6

Рівень прибутковості українських банків

Місце	Назва банку	Листопад 2024	Листопад 2023	Місце у 2023
1	АТ «ПриватБанк»	56.31	54.46	1
2	АТ «Ощадбанк»	12.86	11.56	2
3	АТ «Райффайзен Банк»	6.95	7.43	3
4	АТ «Укрексімбанк»	6.03	4.93	↑ 10
5	АТ «Креді Агріколь банк»	5.92	3.48	↑ 12
6	АТ «ПУМБ»	5.86	6.69	↓ 5
7	АТ «Універсал банк»	5.46	4.95	↑ 9
8	АБ «Укргазбанк»	5.04	4.08	↑ 11
9	АТ «Сітібанк»	4.54	5.37	↓ 7
10	АТ «УкрСиббанк»	4.14	6.87	↓ 4

Джерело: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking>

АТ «Ощадбанк» займає другу позицію серед банків, в яких розміщені депозити страховиків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Банки, в яких розміщені депозити страховиків

№	Банк	Депозити, тис. грн.
1	Укргазбанк	1 679 739
2	Ощадбанк	1 175 892
3	Укрексімбанк	1 075 231
4	ПриватБанк	280 832
.	ВСЬОГО	4 211 695

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

У рейтингу найбільших банків за депозитами фізичних осіб АТ «Ощадбанк» займає другу позицію після АТ «ПриватБанк» за показниками депозитів у національній та іноземній валюті (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

ТОП-5 рейтинг найбільших банків за депозитами фізичних осіб

№	Банк	Всього депозити фізосіб, тис грн	з них в іноземній валюті
1	ПриватБанк	290 030 221	71 290 846
2	ОЩАДБАНК	128 798 695	37 338 642
3	Райффайзен Банк	53 717 596	16 613 267
4	СЕНС-БАНК	46 258 820	21 944 496
5	УНІВЕРСАЛ БАНК	44 659 365	14 136 963

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

У сфері розміщення депозитів юридичних осіб АТ «Ощадбанк» займає четверту позицію (табл. 2.9). Його випереджують Укргазбанк, ПриватБанк, Укрексімбанк.

Таблиця 2.9

ТОП-5 рейтинг найбільших банків за депозитами юридичних осіб

№	Банк	Депозити юросіб, тис. грн.
1	УКРГАЗБАНК	108 312 973
2	ПриватБанк	70 446 043
3	Укрексімбанк	60 992 565
4	Ощадбанк	58 566 989
5	УКРСИББАНК	33 928 460

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

У сфері кредитування фізичних осіб АТ «Ощадбанк» входить до ТОП-5 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

ТОП-5 рейтинг найбільших банків за кредитами фізичним особам

№	Банк	Кредити фізособам, тис грн
1	ПриватБанк	73 596 983
2	СЕНС-БАНК	34 031 442
3	УНІВЕРСАЛ БАНК	25 322 664
4	ПУМБ	22 257 611
5	Ощадбанк	17 744 422

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

Серед юридичних осіб АТ «Ощадбанк» є досить популярним для кредитування, що дозволило за підсумками 2023 р. йому зайняти третю сходинку в рейтингу найбільших банків за кредитами юридичним особам (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

ТОП-5 рейтинг найбільших банків за кредитами юридичним особам

№	Банк	Кредити юрособам, тис грн
1	ПриватБанк	184 010 558
2	Укресімбанк	109 148 179
3	Ощадбанк	95 478 213
4	УКРГАЗБАНК	52 955 713
5	ПУМБ	38 093 892

Джерело: <https://forinsurer.com/rating-banks>

АТ «Ощадбанк» поступається багатьом банкам в Україні за стандартами обслуговування (рис. 2.5). Лідером в даній категорії є Індустріалбанк.

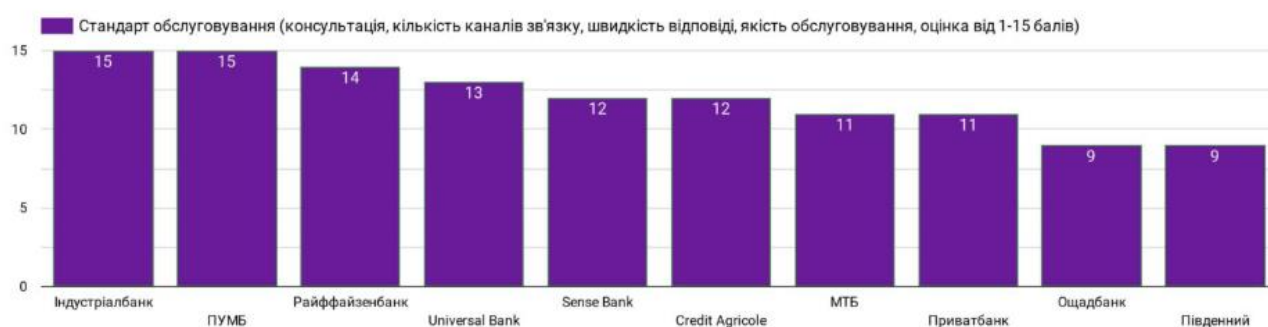


Рис. 2.5. Стандарт обслуговування в банках України за опитуванням клієнтів

Джерело: <https://uba.top/banks-in-ukraine/>

З кожним роком АТ «Ощадбанк» доповнює перелік власних послуг та продуктів, які пропонує клієнтам. Цьому сприяє постійне оновлення стратегії діяльності та реалізація ефективної політики роботи з клієнтами. Узагальнений перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.6. Банк використовує інноваційні впровадження, що дозволяє залучати нових клієнтів, які орієнтовані на цифрові носії та швидкість в обслуговуванні з високим рівнем надійності. Особливої уваги заслуговує система дистанційного обслуговування клієнтів, якою щораз більше користується населення.

Для роздрібного бізнесу	Для ММСБ	Для корпоративного бізнесу
• пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні); • активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання енергоефективності; • продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами; • додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.	• пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки; • активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, овердрафти, кредити та програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва, програма мікрокредитування, гарантії та авалювання векселів; • додаткові сервіси: - система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight; програма «Будуй своє».	• кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, проектне фінансування; • фінансування муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив Уряду; • пасивні продукти – строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб; • додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2; веб-сервіс для обміну електронними документами для взаємодії при передаванні документів від контрагента до Ощадбанку.

Рис. 2.6. Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» наведена на рис. 2.7. Основними вищими органами організаційної структури комерційного банку є правління, наглядова рада та загальні збори акціонерів. Керівництво поточною діяльністю банку здійснює Правління. Одним із важливих завдань правління є прийняття рішень з кадрових питань. Правління очолює Голова Правління банку, до обов'язків якого також входить головування на засіданнях Правління. Обсяг обов'язків членів правління зазвичай визначається в статуті банку. Якщо в

статуті цей обсяг не визначений, то питання обсягу зобов'язань впливають з банківської практики та господарського права.



Рис. 2.7. Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Основні рішення приймаються шляхом голосування після отримання більшості голосів правління. Таким чином також приймаються рішення щодо роботи банку, які оформлюються у вигляді наказів.

2.3. Процес управління ризиками АТ «Ощадбанк» як пріоритетний напрям забезпечення його економічної безпеки

Управління ризиками є одним із основних напрямків наук про менеджмент та якість. Реалізація стратегій, прийнятих банком в ході його господарської діяльності, вимагає здатності приймати ризики та управляти ними. У наш час банку важко досягти своїх бізнес-цілей без попереднього впровадження системи управління ризиками. Ефективна система управління ризиками повинна базуватися на використанні прийнятих і перевірених організаційних рішень,

інструментів і моделей, що підтримують її належне функціонування. Банк очікує, що в організації будуть запроваджені прості, але ефективні рішення, які сприятимуть зменшенню ризиків, присутніх у їхній бізнес-діяльності.

Управління ризиками захищає та підвищує цінність організації для акціонерів, оскільки сприяє досягненню цілей організації шляхом:

- забезпечення системної основи, яка забезпечить узгоджену та контрольовану діяльність організації;

- покращення процесу прийняття рішень, планування та встановлення пріоритетів шляхом отримання всебічних знань про діяльність організації, ступінь невизначеності та можливості та загрози;

- сприяння більш ефективному використанню (розподілу) капіталу та ресурсів, доступних організації;

- зменшення невизначеності в непрофільних сферах діяльності;

- захист і зміцнення активів та іміджу організації (підприємства);

- допомога в розвитку людського потенціалу та бази знань організації;

- підвищення ефективності роботи.

Структура стратегії управління ризиками АТ «Ощадбанк» наведена на рис. 2.8



Рис. 2.9. Стратегія управління ризиками АТ «Ощадбанк»

Перелік методів управління ризиками в реалізації системи ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.9.

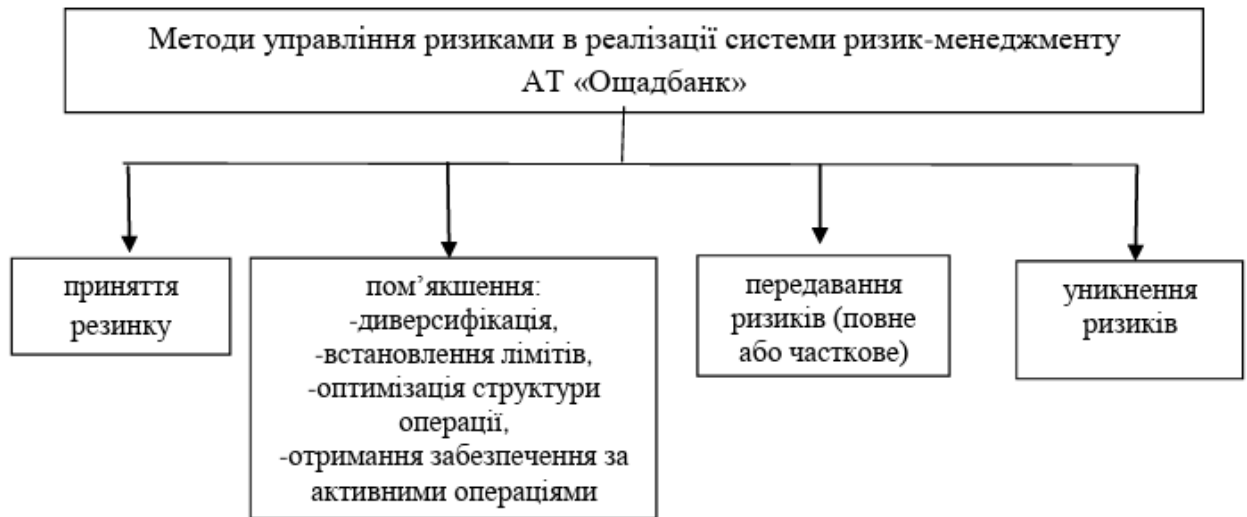


Рис. 2.9. Методи управління ризиками в реалізації системи ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк»

У літературі трилінійна модель була опублікована Федерацією Європейського управління ризиками (FERMA). Управління ризиками у АТ «Ощадбанк» відбувається на всіх рівнях (рис. 2.10).

Модель із трьома лініями захисту вказує на те, що наступні особи відповідають за управління ризиками (в різному ступені та масштабі):

- оперативні працівники як власники ризиків - складові т. зв перша лінія оборони,
- керівники, тобто ризик-менеджери, які є другою лінією захисту та
- внутрішній аудит, який є третьою лінією захисту і, як і інші процеси, має суто контрольну функцію.

Друга лінія захисту, відповідальна за нагляд за політикою, створення та вдосконалення внутрішніх систем, також включає так звані підрозділи бек-офісу, тобто такі функції, як комплаєнс, юридичні послуги, фінансовий контроль та інші функції управління ризиками. До суб'єктів управління ризиками АТ «Ощадбанк» належать: наглядова рада, комітет наглядової ради з питань ризиків, Правління банку, комітети, створені Правлінням банку, головний ризик-менеджер (CRO) та відділ управління ризиками, головний комплаєнс-менеджер (CCO) та відділ комплаєнсу.

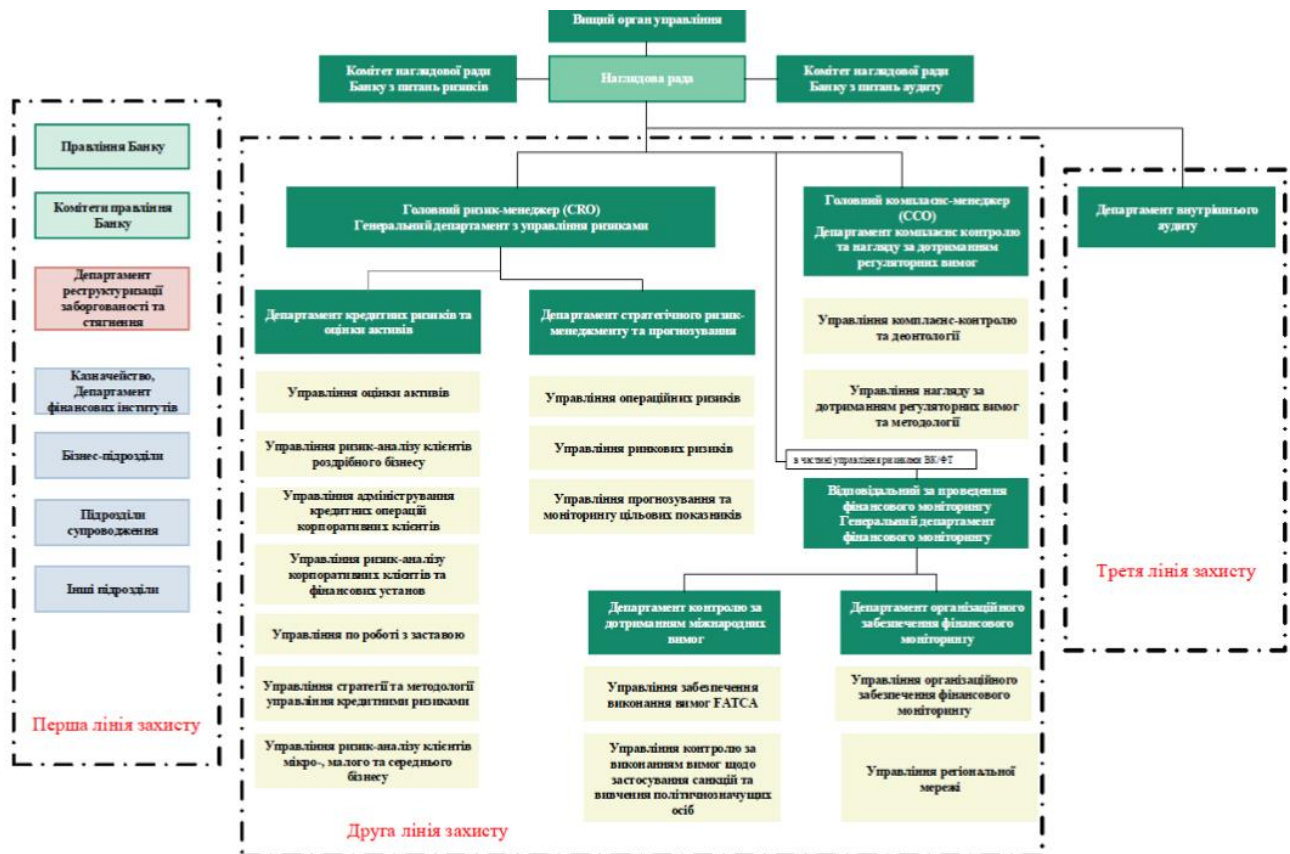


Рис. 2.10. Розподіл суб'єктів системи управління ризиками АТ «Ощадбанк» за моделлю трьох ліній захисту

Відповідно до організаційної структури обумовлено чіткий розподіл функціональних обов'язків, а також відповідальності. Банк продумує взаємозаміну працівників, щоб уникнути негативного впливу на ефективність системи управління ризиками у випадку, якщо працівник тимчасово не працює, або звільнився. Банк проводить кадрову політику, яка дозволяє забезпечити наявність відповідної кількості кваліфікованих кадрів, які будуть належати до системи управління ризиками.

Правління та внутрішній аудит повинні регулярно інформувати наглядову раду про рівень ризику, наявного в організації. Однак саме правління відіграє ключову роль у процесі управління ризиками. Таким чином, відповідальність за ефективне управління ризиками, пов'язаними з процесом звітування та вирішенні можливих порушень, також лежить на правлінні, яке контролює весь процес. Від впровадження відповідних процесів, процедур та інструментів, через створення підрозділів для забезпечення проникності каналів звітності в

організації, до (за необхідності) прийняття вирішальних рішень в окремих ситуаціях.

Останнє видання Global Business Integrity Survey 2022 [18] показує, що диспропорція між деклараціями та реальною поведінкою в цій сфері зростає. Особливо помітно зростання рівня толерантності до неетичної поведінки серед вищого керівництва. У всьому світі понад чотири з десяти (42%) опитаних членів правління погоджуються з тим, що в їхніх організаціях допускається неетична поведінка керівників вищої ланки або високоефективних співробітників (порівняно з 34% у 2020 році). Більший відсоток членів правління також погоджується (34%, порівняно з 25% у 2020 році), що обійти бізнес-правила в їхніх компаніях стало простіше під час пандемії.

Основні завдання та обов'язки в рамках процесів звітування та обробки можливих порушень, про які повідомляють викривачі:

1. Наглядова рада - нагляд за виконанням зобов'язань, що впливають з директиви про захист викривачів

2. Правління:

- встановлення та демонстрація прийнятого стандарту «тону зверху», у тому числі в контексті заборони репресивних дій щодо викривачів;

- призначення особи/підрозділу, відповідального за реалізацію процесів звітування та розгляд можливих порушень; забезпечення її незалежності та права на конфіденційність проведених розслідувань;

- забезпечення достатніх ресурсів, інструментів та компетенції для забезпечення ефективної реалізації вимог Директиви про захист викривачів;

- забезпечення каналів звітності всередині та за межами організації;

- надання переліку зовнішніх установ, до яких викривачі можуть повідомляти про можливі порушення;

- прийняття рішень за результатами роз'яснювальних проваджень;

- інформація до наглядової ради.

Відповідність:

- розробка процедур та інструкцій щодо звітування та роботи з потенційними порушеннями відповідно до вимог Директиви про захист викривачів;

- сприяння поширенню знань про повідомлення про можливі порушення та принципи їх розгляду всередині організації; навчання та спілкування членів організації; спілкування із зовнішніми діловими партнерами;

- отримання та розгляд повідомлень про потенційні порушення, спілкування з викривачами; підтримка каналів звітності;

- розгляд повідомлень викривачів; спілкування з викривачами; управління документацією;

- проведення роз'яснювальних проваджень; при необхідності призначення внутрішніх і зовнішніх експертів з питань;

- координація коригувальних дій на основі рішень, прийнятих правлінням;

- спілкування з правлінням та наглядовою радою щодо ризиків, виявлених на основі повідомлень викривачів;

- при необхідності зв'язок з відповідними зовнішніми підрозділами.

3. Всі члени організації - діють відповідно до прийнятих цінностей і принципів, повідомляють про помічені потенційні порушення.

Процес управління ризиками АТ «Ощадбанк» (табл. 2.12) містить етапи виявлення, вимірювання, моніторинг, звітування, контроль, звітування та пом'якшення.

Таблиця 2.12

Виявлення, вимірювання, моніторинг, звітування, контроль та пом'якшення як процес управління ризиками АТ «Ощадбанк»

Виявлення (Identification)	- Щорічно проведення процесу виявлення суттєвих ризиків. Даний процес регламентується окремим документом «Методикою виявлення суттєвих ризиків (Material risk identification)» - На регулярній основі використання узгоджених інструментів оцінки ризику (наприклад GAP-аналізи для ризику ліквідності), проведення обчислень значень відповідних кількісних показників та аналіз драйверів, які впливають на зміну цих показників
Вимірювання (оцінка) (Measurement)	
Моніторинг (Monitoring)	- На регулярній основі проведення відстеження зміни показників, аналіз їх динаміки та проведення порівняння фактичних значень із встановленими лімітами (як тих, що встановлені в Декларації схильності до ризиків, так і тих, що регламентуються іншими положеннями та процедурами) Оцінка результатів виконання профілактичних заходів, коли це доцільно
Контроль (Control)	
Звітування (Reporting)	Формування та надання стандартизованої та ad-hoc звітності для різних рівнів управління, включаючи: наглядову раду та комітет з питань ризиків; правління та комітети за окремими видами ризиків; CRO / CCO; або інших зацікавлених осіб
Пом'якшення (Mitigation)	Встановлення лімітів, регулярна перевірка їх актуальності та розгляд необхідності їх корекції. - Розробка та прийняття управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків - Розробка та актуалізація Плану відновлення діяльності (Recovery Plan) та в разі потреби його активація

АТ «Ощадбанк» щороку визначає перелік суттєвих ризиків (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Перелік суттєвих ризиків АТ «Ощадбанк»

Суттєвий ризик	Види операцій, які генерують ризик
кредитний ризик	операції, що обліковуються Банком за активними балансовими або позабалансовими рахунками Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 11 вересня 2017 року N 89 (зі змінами). До таких операцій належать усі види кредитних операцій, операції з розміщення коштів на кореспондентських рахунках в інших банках, операції з придбання цінних паперів, дебіторська заборгованість, у тому числі дебіторська заборгованість за господарською діяльністю, інші активні банківські операції, включаючи нараховані за всіма цими операціями доходи
ризик ліквідності	операції, що призводять до зміни ліквідної позиції Банку, в т.ч.: залучення і розміщення грошових вкладів та кредитів; здійснення розрахунків за дорученням клієнтів та їх касове обслуговування; операції з цінними паперами та валютою/банківськими металами від свого імені, інвестиційні операції, тощо;
ринковий ризик	торгові операції; операції, що впливають на розмір відкритої валютної позиції Банку
процентний ризик банківської книги	операції з процентними активами та зобов'язаннями Банку у складі банківської книги
операційний ризик	всі операції Банку
комплаєнс-ризик	всі операції Банку

Загальні підходи до управлінської звітності у АТ «Ощадбанк» з метою контролю процесу управління ризиками наведено у табл. 2.14.

Періодичність управлінської звітності у АТ «Ощадбанк» з метою контролю процесу управління ризиками

Рівень	Періодичність	
Наглядова рада	Щоквартально	Ad hoc
	Щорічно	
Комітет НР з питань ризиків	Щоквартально	
Правління та комітети	Щомісячно	
	Щоквартально	

Для швидкого реагування на виявлені ризики у АТ «Ощадбанк» встановлені чіткі правила ескалації та передбачені чіткі правила поведінки відповідальних осіб (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Правила ескалації у разі порушення лімітів (обмежень)

Порушено ліміт	Сповіщення	Негайно (не пізніше наступного робочого дня)	Не пізніше другого робочого дня	Не пізніше, ніж за 10 робочих днів	Наступного засідання
Допустиме відхилення (Tolerance)	Правління та комітети	Дії ▪ Інформування про порушення ▪ Перевірка достовірності лімітів (допустимих / граничних)	Дії	Дії ▪ Ідентифікація ключових причин та аналіз суттєвості порушення ▪ Розгляд необхідності коригування лімітів ▪ Розробка, перевірка та запуск плану заходів (якщо необхідно)	Обговорення порушення ліміту, а також розгляд та затвердження плану заходів щодо виправлення ситуації (якщо потрібно)
Граничне відхилення (Limit)	Правління та комітети НР ¹ та КзПР ²	Дії ▪ Інформування про порушення ▪ Завдання на розробку плану заходів щодо виправлення ситуації ▪ Створення робочої групи для вжиття заходів		Дії ▪ Ідентифікація ключових причин та аналіз суттєвості порушення ▪ Розгляд необхідності коригування лімітів ▪ Розробка, перевірка та запуск плану заходів щодо виправлення ситуації	
Тригер плану відновлення (Recovery Plan)	Правління та комітети НР та КзПР	Дії ▪ Інформування про порушення ▪ Ідентифікація ключових причин порушення ▪ Аналіз необхідності активації Плану відновлення діяльності (Recovery Plan)	Дії ▪ Визначення варіанту відновлення (якщо необхідно) ▪ Активація Плану відновлення діяльності (Recovery Plan) (якщо необхідно) ▪ Інформування НБУ		

¹ наглядова рада Банку ² комітет наглядової ради АТ «Ощадбанк» з питань ризиків

Контроль за дотриманням обмежень та лімітів здійснюється підрозділом з управління ризиками та підрозділом комплаєнс у межах повноважень. Усі

відповідальні особи при вивченні матеріалів порушення обмежень повинні у встановлені строки повідомити відповідні керівні органи.

Першочергове значення у процесі управління ризиками має їх ідентифікація та виявлення. Ідентифікація ризиків передбачає визначення важливих юридичних зобов'язань шляхом встановлення відповідної правової бази, а потім оцінку її важливості для діяльності банку. Це дуже важливий етап для ефективності наступних етапів процесу управління ризиками, оскільки виявлення якомога більшої кількості ризиків у сфері невідповідності нормативам визначає можливість виявлення фактичних помилок у майбутньому. На цьому етапі слід вивчити наступні фактори:

- характер ризику – яка подія сталася, коли і де,
- джерело ризику – які типи людей чи компаній задіяні,
- причина ризику – чому виник прямий і основний ризик,
- вплив ризику – який вплив він має на регулювання, на що він негативно вплине.

Карти ризиків Ат «Ощадбанк» наведені у табл.2.16 і табл. 2.17.

На етапі ідентифікації ризику всі спостережувані потенційні впливи ризику повинні бути оцінені з точки зору їх значущості (наприклад, шляхом призначення їм ваги), щоб диференціювати їх силу. На наступному етапі процесу це допоможе виміряти комплаєнс-ризик, в основному використовуючи якісні інструменти, оскільки використання кількісних інструментів є складним, як буде представлено далі в цьому документі. На практиці моніторинг ризику зводиться до спостереження за його рівнем. У сфері комплаєнс банку це реалізується через участь підрозділу комплаєнс у різноманітних операційних, консультаційних та контрольних роботах.

Таблиця 2.16

Карта ризиків торгової і банківської книг АТ «Ощадбанк»

№ з/п	Види ризиків	Торгова книга	Банківська книга
1.	Кредитний ризик		
1.1.	Ризик країни	Ні*	Так
1.2.	Трансфертний ризик	Ні*	Так
1.3.	Ризик контрагента	Ні*	Так
1.4.	Ризик інвестицій у дочірні компанії	Ні	Так
2.	Ризик ліквідності		
2.1.	Балансовий ризик ліквідності	Так	Так
2.2.	Ризик ліквідності ринку	Так	Так
3.	Процентний ризик банківської книги		
3.1.	Ризик розривів	Ні	Так
3.2.	Базисний ризик	Ні	Так
3.3.	Ризик опціонності	Ні	Так
4.	Ринковий ризик		
4.1.	Процентний ризик торгової книги	Так	Ні
4.2.	Ризик кредитного спреду	Так	Ні
4.3.	Фондовий ризик	Так	Ні
4.4.	Валютний ризик	Так	Так
4.5.	Товарний ризик	Так	Так
4.6.	Ризик волатильності	Так	Так
4.7.	Ризик дефолту	Так	Ні

Таблиця 2.17

Карта нефінансових ризиків АТ «Ощадбанк»

№ з/п	Види ризиків
1.	Операційний ризик
1.1.	Ризики внутрішніх процесів
1.2.	Ризик персоналу
1.3.	Інформаційний ризик (ІТ ризик)
1.4.	Ризики зовнішніх подій
1.5.	Юридичний ризик
2.	Комплаєнс ризик
2.1.	Ризик недотримання вимог законодавства
2.2.	Ризик фінансових злочинів
2.2.1.	Ризики ВК/ФТ (AML-ризик)
2.3.	Репутаційний ризик
2.4.	Ризик фінансових послуг
2.5.	Ризик поведінки працівників Банку
2.6.	Ризик організації внутрішньобанківських процесів

Завершальний етап процесу управління комплаєнс-ризиками – контроль і пом'якшення ризиків – спрямований на зменшення ймовірності причин виникнення помилок та їх негативних наслідків. Повне усунення ризику невідповідності в банку є недосяжним, і хоча важко говорити про прийняття певного рівня ризику, його слід визнати необхідним. Досягти «нульового» рівня

ризик неможливо, тому необхідно контролювати та зменшувати ймовірність комплаєнс помилок та величину їх негативних наслідків.

АТ «Ощадбанк» доцільно поглибити використання механізмів контролю для обмеження ризику, включаючи внутрішні процедури, навчання співробітників, розподіл обов'язків, застосування принципу «двох пар очей», юридичні висновки, належне документування операцій, фізичну безпеку, системні механізми (права доступу, блокування).

Висновки до другого розділу

Уповільнення темпів зростання банківського сектору та несприятливі події в його середовищі спонукали більшість банків продовжувати діяльність, спрямовану, зокрема, на підвищення ефективності. за рахунок оптимізації зайнятості та збутової мережі. В Україні цей процес був посилений злиттям банків і постійним розвитком електронного банкінгу. В результаті цих процесів зменшилася кількість зайнятих у банківському секторі та скоротилася мережа продажів, що було досягнуто шляхом скорочення великих відділень та збільшення кількості менших відділень.

Банківський ризик, який розуміється як загроза, що виникає внаслідок недосягнення банком поставленої мети, еквівалентний ймовірності подій, що негативно впливають на стан банку та перспективи його розвитку. Банківський ризик найчастіше ототожнюється з негативною стороною проекту або рішенням, якого слід уникати або обмежити. Виникнення ризику не тільки в банківській діяльності не зумовлює наслідків вчинених дій. Суть ризику полягає в можливості успіху чи невдачі, і, перекладаючи це на результат, можна говорити про прибуток чи збиток. Отже, ризик має дві сторони: негативну та позитивну. Перше є джерелом огиди до ризику, тоді як друге є стимулом для збільшення зусиль.

Безпека банку ототожнюється з його платоспроможністю і виникає тоді, коли ринкова вартість активів банку перевищує вартість його зобов'язань. Через

неможливість точного визначення ринкової вартості активів платоспроможність банку можна ототожнити зі ступенем покриття ризику, прийнятого банком, його власними коштами. Безпеку банківської системи можна ототожнити з її стабільністю, тоді її слід визначити як здатність банківського сектору без істотних перешкод здійснювати банківські операції та виконувати функцію фінансового посередника.

Інформаційна система управління має базуватися на щомісячних звітах, що містять інформацію про ідентифіковані, значні типи ризиків та дії щодо зменшення неприйнятних ризиків, аналіз ризиків для нових або змінених продуктів чи проектів, аналіз існуючих інцидентів ризику та виконання рекомендацій після інспекції. Зростаюче значення операційного ризику в банківській діяльності, розвиток автоматизації та інформаційних технологій є серйозною основою для розробки ефективних, але дуже складних процедур і механізмів управління цією категорією ризику як інтегрованої системи управління всією банківською організацією.

ВИСНОВКИ

Банки працюють у все більш невизначеному, складному, взаємопов'язаному та нестабільному світі. Вони часто мають багато зацікавлених сторін з різноманітними, мінливими, а іноді навіть конкуруючими інтересами. Зацікавлені сторони делегують організаційний нагляд наглядовому органу, який, у свою чергу, делегує ресурси та повноваження керівництву для вжиття відповідних дій, включаючи управління ризиками. З цих та інших причин організації потребують ефективних структур і процесів, щоб забезпечити досягнення цілей, одночасно підтримуючи ефективне управління, включаючи управління ризиками.

Оскільки наглядовий орган отримує від керівництва звіти про діяльність, результати та прогнози, він і вище керівництво покладаються на внутрішній аудит, щоб отримати незалежну, об'єктивну думку про функціонування системи контролю та надати консультації з усіх суттєвих питань з метою сприяння та полегшення інновацій та вдосконалення. Наглядовий орган несе остаточну відповідальність за ефективність нагляду, яка залежить не лише від його власних дій, а й від вищого керівництва та внутрішнього аудиту.

Модель трьох ліній допомагає АТ «Ощадбанк» визначити структури та процеси, які найкраще підтримують досягнення цілей і полегшують функціонування процесів організаційного управління, включаючи управління ризиками.

Модель трьох ліній допомагає організаціям визначити структури та процеси, які найкраще підтримують досягнення цілей і полегшують функціонування процесів організаційного управління, включаючи управління ризиками. Модель застосовується до всіх організацій і оптимізована:

Модель застосовується до всіх організацій і оптимізована у розрізі:

- Прийняття принципового підходу та адаптація моделі до цілей та обставин організації.
- Зосередження на внеску управління ризиками в досягнення цілей і створення вартості, а також на питаннях «захисту» і захисту цінностей.

- Чітке розуміння ролей і обов'язків, представлених у моделі, і зв'язків між ними.
- Заходи щодо впровадження, щоб гарантувати, що дії та цілі узгоджені з пріоритетними цілями зацікавлених сторін.

Не слід забувати, що це лише мікропідхід, але в епоху глобалізації та інтеграції фінансового ринку фінансова безпека фінансово-кредитних установ є основою для нової фінансової архітектури і, перш за все, більшої гармонізації правових норм у цій сфері.

Безпека фінансової системи є пріоритетним питанням для всього банківського сектору. Це одна з тих сфер, де банківський сектор не конкурує, а об'єднує зусилля для побудови стійкої та стабільної архітектури. Ця діяльність набуває особливого значення в нинішніх реаліях, коли можна очікувати не лише атак з боку організованих злочинних груп, а й спроб дестабілізувати систему як елемент кібервійни.

Банки, регулятори та звичайні споживачі сходяться в одному: забезпечення безпеки користування фінансовими послугами має враховуватися на кожному етапі побудови, експлуатації та розвитку послуг і продуктів.

Постійною проблемою банківської діяльності є забезпечення належного рівня безпеки. В основному це пов'язано зі специфікою установи, якою є банк, і необхідністю збереження довіри населення. Тому проблема безпеки актуальна завжди, незалежно від характеру послуг, які надає банк. Немає сумніву, що існують значні якісні відмінності в оцінці безпеки та умов її формування, якщо розрізняти традиційний банківський бізнес, заснований переважно на прямих контактах з клієнтами, і сучасний банківський бізнес, в якому основою надання послуг є сучасні інформаційні технології. Використання сучасних методів дозволяє категорії безпеки набувати значно ширшого, міждисциплінарного характеру та охоплювати, окрім технологічних проблем, також економічні, організаційні та правові питання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимчук Н. А., Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Економічні і фінансові ризики: навчальний посібник. Київ: Компрінт, 2015. 288 с.
2. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: підручник. Київ: ІЗМН, 1996. 400 с.
3. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.
4. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен-М, 1996. 336 с.
5. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник / М.Д. Балджи та ін. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
6. Аналіз ризиків. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32782/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204.pdf (дата звернення: 09.03.2025).
7. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародні економічні відносини», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. - Харків: «Вид-во «Форт», 2017. 165 с
8. Писаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками. Навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. 124 с.
9. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
10. Балахніна А. В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. Управління розвитком. 2011. № 20. С. 159–163.
11. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Постанова Правління НБУ N 361 від 02.08.2004.
12. Дмитренко, М.Г., Потлатюк В.С. Кредитування і контроль: навчально-методичний посібник. К.: Кондор, 2005. 296 с.

13. Коваленко, В. В. Кредитний менеджмент в системній організації ефективної кредитної діяльності банків. Економічний форум. 2014. №4. С. 214-222. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_4_36.pdf.

14. Сабліна Н.В. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

15. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

16. Березуцький В.В., Адаменко М.І. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навч. посібник. Харків: ФОП Панов А.М., 2016. 385 с.

17. Бобиль В.В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи: монографія / В.В. Бобиль. Дніпропетровськ, 2016. 298 с.

18. Демчук Н.І., Абахтімова А.А. Управління банківськими ризиками. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24. Ч.1. С. 117119.

19. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361 / Національний банк. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v036150004> (дата звернення: 15.02.2025).

20. Коваленко В.В. Система ризикменеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / за ред. В.В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304 с.

21. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: методичні вказівки, схвалені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104. URL: <https://bank.gov.ua>.

22. Внукова Н. М., Мовчан О. В. Ієрархія факторів ризиків банку при овердрафтному кредитуванні. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. Ужгород : Видавництво УжНУ "Говерла". 2013. Вип. 4 (41). С. 6–10. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1107>.

23. Внукова Н. М., Смоляк В. А., Ачкасова С. А. Особливості стрестестування страхових компаній. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2009. Серія

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/9384>. 9. 56–60 URL:

24. 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.

25. Заднепровська С. П., Примах Ю. Р. Ризик-орієнтований підхід у забезпеченні фінансової стійкості банків. Фінанси України. 2019. № 3. С. 22-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_3_4.

26. Зубова В. В. Основні підходи до визначення та класифікації банківських ризиків. Ефективна економіка. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_40. 15. 2016.

27. Коваленко В. В. Управління ризиком ліквідності банків в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/14.pdf.

28. Коваленко В. В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія. За ред. В. В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ. 2017. 304 с.

29. Кузнєцова Л. В. Управління кредитними ризиками банків України стрес-тестування. Інтелект XXI. 2019. № 4. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_10.

30. Лучаківський А.О. Сучасні підходи до стрес-тестування банків. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.15 с.248-255 URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_15/248_Lucz.pdf.

31. Стратегія реформування державного регулювання ринків небанківських фінансових послуг на 2015–2020 роки від 19 березня 2015 року № 499. URL: <http://nfp.gov.ua/news/918.html>.

32. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>

33. Непрацюючі кредити або про показник NPL у банківській системі. URL: <https://uba.ua/ukr/news/8906>

34. Основні показники діяльності банків. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2024/> (дата звернення: 29.01.2024)

35. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 29.01.2024).

36. Економічна сутність ліквідності банку, мета та завдання аналізу. URL: <https://buklib.net/books/28537/>.

37. Олещенко Л.Г. Сучасний стан та проблеми ліквідності банківської системи. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2213>.

38. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Інструкція НБУ від 28.08.2001 № 368 із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

39. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731>

40. Колесніченко А.С., Литвинов І.Ю. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття фінансової стійкості комерційного банку. Ефективна економіка.2024. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731>

41. Батрак О.В., Вінник А.О. Порівняльний аналіз антикризової та фінансової стійкості банків: визначення специфіки управління.EuropeanscientificjournalofEconomicandFinancialinnovation.2024. No1(13).URL:<https://journal.eae.com.ua/>

42. Тищенко В.В., Тищенко О.І. Оцінка стійкості українських банків. Інфраструктура ринку. Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Випуск 76.2024. С.75-80