

Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління операційним ризиком банку на прикладі
АТ «Акцент-Банк»

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Назва

КВРФБС.018200.01.04.00

Виконала: студентка II курсу, група ФБСм-22-1 _____ Мар'яна ГРИГОРЧУК
Підпис, дата Ім'я, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доцент _____ Інна ДОЦЕНКО
Підпис, дата Ім'я, прізвище

Нормоконтролер _____
Підпис, дата Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри
д-р. екон. наук, професор

_____ Ніла ХРУЩ
Підпис Ім'я, прізвище

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні засади управління операційним ризиком банківської діяльності	8
1.1 Економічна сутність, види та класифікація операційних ризиків банківських установ	8
1.2 Концептуальні засади управління операційним ризиком банку	17
2 Аналітичні аспекти управління операційним ризиком банку	29
2.1 Аналіз фінансової стійкості банківської системи України в контексті впливу операційних ризиків	29
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки	38
3 Напрями підвищення ефективності управління операційним ризиком на прикладі АТ «Акцент-Банк»	58
Висновки	69
Список використаних джерел	73
Додатки	79

Вступ

Актуальність теми. Цифрові технології стали невід'ємною частиною діяльності банківських установ, які дозволяють розширювати клієнтську базу, збільшувати частку ринку, підвищувати фінансову стійкість та безпеку з одного боку. А з іншого – такий розвиток стає суттєвим джерелом операційного ризику. В сучасних умовах високого ступеня турбулентності фінансових ринків та банківського бізнесу, управління операційним ризиком банку є ключовою складовою системи управління банківською установою. Це зумовлено впливом низки факторів, зокрема таких як: зростання ролі дистанційного обслуговування банківськими установами; адаптація діяльності банків до роботи під час воєнного стану; постійне ускладнення регулятивних норм, включаючи вимоги щодо банківської безпеки та безперервної діяльності; технічні збої та шахрайські схеми; швидкий розвиток технологій, еволюція ІТ вірусів та трансформація ІТ галузі; постійна загроза втрати персональних даних клієнтів. Перед банківськими установами постає завдання постійного вдосконалення управління операційним ризиком, в умовах зростаючої цифровізації. Викладене підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Проблемам дослідження операційного ризику банку, його оцінці та управління ним, присвячені роботи таких науковців як: Дмитрова О., Вошак О., Євтушенко Г., Коваленко В., Шульги Н. П., Камінського А., Криклій А., Науменкової С., Міщенко В., Павлюк О., Примосткою Л., Слатвінської М., Соколовською Н. Разом з тим невирішеними частинами проблеми залишаються дослідження особливостей і форм прояву операційних ризиків, обумовлених використанням нових інформаційних технологій, теоретичних та методичних підходів до ефективного управління операційним ризиком банку.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад управління операційним ризиком та розробка практичних рекомендацій

щодо підвищення ефективності управління операційним ризиком банку. Згідно мети дослідження поставлені такі завдання:

- поглибити трактування сутнісного змісту операційного ризику на основі аналізу поглядів на його суть та прояви в банківській діяльності;
- виявити та систематизувати джерела, фактори і особливості операційного ризику банку;
- вивчити підходи та інструментарій управління операційним ризиком, а також особливості їх застосування у банківській діяльності;
- проаналізувати нормативно-правову базу щодо регулювання операційного ризику банків;
- визначити напрями щодо підвищення ефективності операційного ризик-менеджменту в банку.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління операційним ризиком банківської установи. Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні засади та аналітичний інструментарій управління операційним ризиком банку.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи виступають сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: системний метод, графічний метод, метод угруповань і класифікацій, економіко-математичні методи, метод порівняння та ін.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти, з питань регулювання діяльності банків, статистичні та аналітичні дані Національного банку України, наукові публікації фахівців з питань управління операційним ризиком банку, інформаційні ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність АТ «Акцент-Банк».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

дістало подальшого розвитку:

- трактування сутності операційного ризику, як невизначеність (небезпека, загроза) для банківської діяльності, яка проявляється у ймовірності отримання фінансового результату (збитку, втрат, недоотримання доходів)

внаслідок прояву свідомих або несвідомих дії працівників банківської установи, збоїв інформаційних систем, недосконалості внутрішніх процесів банку, у т.ч. через брак належного контролю або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Увагу акцентовано на непередбачуваності як ключової особливості операційного ризику банківської установи, а також на джерелах його виникнення, від яких, залежить величина економічного результату від реалізації операційного ризику;

– домінантні форми прояву операційного ризику в банківській діяльності та види операційного ризику з обґрунтуванням ідентифікації та аналізу чинників впливу з різних джерел, що в комплексі спрямовано на підвищення ефективності управління операційним ризиком банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які спрямовані на покращення управління операційним ризиком АТ «Акцент-Банк».

Основні результати кваліфікаційної роботи доповідалися на науково-практичних конференціях, зокрема: III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» (16-17 листопада 2023 р., м. Хмельницький). Основні положення, висновки і результати дослідження опубліковано в наукових працях загальним обсягом 0,29 друк. арк.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 79 сторінок друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 13 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел складається із 48 найменувань.

1 Теоретичні засади управління операційним ризиком банківської діяльності

1.1 Економічна сутність, види та класифікація операційних ризиків банківських установ

В умовах поглиблення процесів цифровізації фінансового сектору, світових трансформаційних процесів діяльності банків характеризується значною вразливістю до ризиків. Сутність поняття «ризик», визначається як «можливість настання несприятливої події та, здебільшого, трактується як загроза втрати суб'єктами господарювання частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої чи фінансової діяльності» [27, с. 7]. З-поміж інших банківських ризиків, останнім часом все більше уваги приділяється саме операційному ризику. Адже, банківські установи можуть бути цілями для кібератак, так як в сучасному світі, в умовах діджиталізації та технологічного розвитку вся банківська система тримається на системах та програмах, які мають вразливі місця. Загроза втрати важливих персональних даних клієнтів банку, коштів на індивідуальних рахунках фізичних чи юридичних осіб, може призвести не тільки до особистих збитків фінансової установи, але й завдати втрат самим клієнтам банку, що прямо впливає на довіру до фінансового сектору держави. Саме тому, операційні ризики банку є важливим елементом в управлінні ризиками фінансової установи. Операційні ризики включають в себе можливість втрат через неправильність або недоліки в процесах, системах або людському факторі. Операційні ризики банку включають в себе ризик втрати, пов'язаний з некоректними або нелегальними операціями, які можуть призвести до втрати грошей, матеріальних активів або довіри клієнтів. Операційний ризик виключає втрати від неефективного прийняття бізнес рішень фінансовими

установами, нерезультативного вибору напрямків діяльності або визначення стратегії банку. При визначенні економічної сутності операційного ризику необхідно враховувати, що надзвичайно великі збої та помилки в операціях, які прямо призводять до значних фінансових і матеріальних втрат для банку, стали основними чинниками, які зумовили виділення операційного ризику як окремого типу ризику серед інших.

Для ефективного управління операційним ризиком банку, необхідно здійснити аналіз існуючих підходів до визначення даного поняття. До прикладу Дмитриши Л., Кушнір О. розглядають операційний ризик як «ризик збитків внаслідок збоїв системи, помилки персоналу, шахрайства чи зовнішніх подій» [11]. Більш широке визначення запропоноване Базельським комітетом (Базель II), під яким розуміють «ризик виникнення збитків у результаті недоліків та помилок у ході здійснення внутрішніх процесів у банку, допущених з боку співробітників, через інформаційні системи, а також зовнішніх подій» [1].

Схоже за змістом визначення пропонує НБУ в «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», в якому під операційним ризиком розуміє «імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик уключає юридичний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик» [35].

В таблиці 1.1 наведено наукові підходи до трактування сутності поняття «операційний ризик» банку. З проведеного аналізу варто зауважити, що підходи до визначення поняття операційного ризику різняться між собою, що спричиняє значні труднощі для фінансових установ при створенні системи управління даним ризиком. Операційний ризик найчастіше пов'язаний з порушенням процесу внутрішнього контролю банку і управління ним. Це ризик можливих помилок при здійсненні банківських операцій, порушення внутрішніх

банківських процедур, перевищення повноважень, зловживання і технічні ризики.

Таблиця 1.1 – Трагування економічної сутності поняття «операційний ризик» банку

Автор	Зміст трактування поняття та джерело
Євтушенко Г., Бабоско А., Бушля Д.	«ризик структури корпорації або комерційного банку, який обумовлений недосконалістю організаційної, інформаційної, технічної або психологічної структури організації» [13, с. 397]
Павлюк О.	«ризик збитків внаслідок допущення помилок, порушень, шкоди, спричиненим внутрішнім процесами чи системами або спричиненими зовнішніми подіями» [33]
Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С.	«порушення режимів функціонування інформаційно-комунікаційних систем і мереж зв'язку, операційні збої через помилки у використанні технічних засобів і програмного забезпечення, а також зовнішнє втручання у вигляді кіберзагроз, що потребує суттєвого посилення рівня захисту та обумовлює необхідність використання відповідних методів та інструментів управління ризиками» [25, с. 80]
Посохов І.	«ризик структури корпорації або комерційного банку, який виникає у тому випадку, якщо в корпорації або комерційного банку є можливість здійснювати неприпустимі операції або не здійснювати необхідні, що в свою чергу обумовлено недосконалістю структури: організаційної, інформаційної, технічної, психологічної» [37, с. 230]
Квасницька Р., Форкун І., Гордєєва Т.	«ризик того, що недоліки інформаційних систем або внутрішніх процесів, людські помилки, операційні збої, втрата або витік інформації, шахрайство або порушення в управлінні внаслідок зовнішніх подій призведуть до скорочення, погіршення або зупинення надання послуг об'єктом оверсайту» [17, с. 49]
Дмитриш Л., Кушнір О.	«ризик збитків внаслідок збоїв системи, помилки персоналу, шахрайства чи зовнішніх подій» [11]
Лещенко В.	«потенційний ризик для існування банку, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього контролю або неадекватність інформаційних технологій і процесів оброблення інформації з погляду керованості, універсальності, надійності, контрольованості і безперервності роботи» [21]
Авторське трактування	невизначеність (небезпека, загроза) для банківської діяльності, яка проявляється у ймовірності отримання фінансового результату (збитку, втрат, недоотримання доходів) внаслідок прояву свідомих або несвідомих дії працівників банківської установи, збоїв інформаційних систем, недосконалісті внутрішніх процесів банку, у т.ч. через брак належного контролю або внаслідок впливу зовнішніх факторів

Джерело: узагальнено та запропоновано автором

З проведеного дослідження, можемо виокремити підходи до визначення сутності операційного ризику банківської установи (рисунок 1.1). Перший підхід – системний (процесний), який охоплює помилки персоналу, операційні збої, зовнішнє втручання у вигляді кіберзагроз, а також неналежну послідовність процедур здійснення операцій. Другий підхід – економічний, який передбачає економічні чи фінансові втрати, отримання збитків банківською установою або недоотримання частини доходів. Третій підхід – управлінський, визначає операційний ризик як ризик прямих та побічних втрат, що є результатом нераціональності та неефективності управлінських процесів банківської установи.

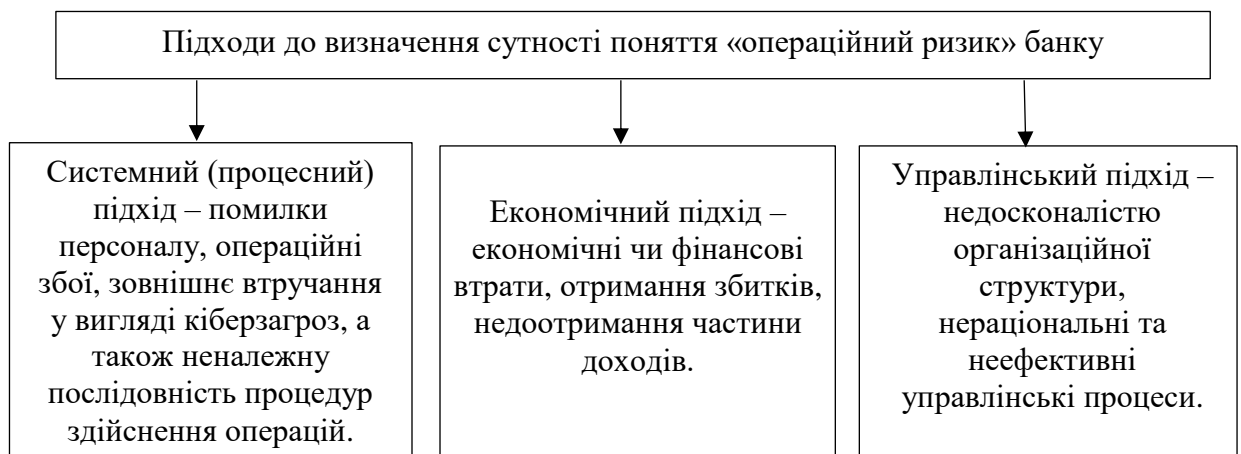


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «операційний ризик» банку

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 13, 17, 21, 25, 33, 37]

Вивчивши сутність операційного ризику, доцільно окреслити основні чинники його виникнення, а саме: недосконала побудова управлінської структури банку, нераціональні дії персоналу, шахрайство, кібератаки, перебої в роботі інформаційних систем та зовнішні чинники.

Базельський комітет з банківського нагляду визначає сім чинників операційного ризику банку, що пов'язані з: внутрішнім та зовнішнім шахрайством, управлінням персоналом та охороною праці банку, клієнтами фінансової установи, продуктами та нормами ділової практики, пошкодженням

або знищенням активів банку, унеможливленням діяльності та функціонування систем установи, виконанням банківських переказів, наданням платіжних доручень у здійсненні переказів та управління процесами [1].

Євтушенко Г., Бабошко А., Бушля Д. виділяють наступні чинники впливу на операційний ризик банку [13, с. 397]:

- технологія, Масове використання якої в діяльності банку допомагає уникнути потенційних помилок, що можуть виникнути при ручній обробці операцій персоналом;

- електронна комерція, внаслідок використання якої, виникають нові види ризиків у сфері операцій, які ще не повністю розмежовані та вивчені;

- необхідність у стандартизації програмного і технічного забезпечення внаслідок злиття та поглинань банків;

- додаткові ризики, пов'язані зі зростанням ролі банків, розширенням їх функцій, що вимагає постійної підтримки ефективності внутрішнього контролю та резервних систем;

- внутрішні прийоми для зменшення схильності банку до ринкового та кредитного ризиків, які можуть призвести до виникнення операційного ризику;

- аутсорсинг банку створює нову ситуацію потенційного ризику, оскільки банк не може безпосередньо контролювати персонал компанії-постачальника послуг і технічну інфраструктуру.

Проте діджиталізація, цифровізація, інтеграційні та глобалізаційні процеси в фінансовому секторі значно розширюють класифікацію чинників операційного ризику, наразі також потрібно враховувати ризики, що пов'язані з безпекою даних банківської установи, ризик стійкості банку, кліматичний, регуляторний та геополітичний ризик [40, с. 36]. З розвитком цифровізації та збільшенням мобільного доступу до мережі інтернет та цифрових послуг по всьому світу за останні роки, процес надання послуг, включаючи фінансові, значно змінився. Оскільки інформаційні системи стають головним «генератором» операційних ризиків сьогодення, їх слід виділити як окремий чинник виникнення операційного ризику. Даний процес пов'язаний з

цифровізацією банківського сектора, який сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, зниженню витрат, підвищенню фінансової стабільності та безпеки банку. Для здійснення цифровізації своєї діяльності, банк впроваджує інноваційні методи роботи, а також розширює свій асортимент банківських продуктів та послуг. Це дозволяє ефективно виконувати поставлені завдання за мінімальних витрат [6, с. 104]. З одного боку цей процес стимулюється висококонкурентним середовищем. Кожна фінансова установа, відповідно до своїх особливостей ведення бізнесу, намагається бути сучасною і технологічною, надаючи зручні сервіси, послуги і продукти. З іншого боку, цей процес був значно пришвидшений через настання пандемії COVID-19, яка змусила навіть ті банки, які не схильні до змін, шукати нові рішення, продукти і формати роботи [20, с. 149]. У першу чергу це вплинуло на працівників банківських установ, які були змушені працювати віддалено. Внаслідок цього відбулися зміни у виконанні різних процедур і процесів. Окрім того виникла необхідно зміни у інформаційних банківських системах – створення нових продуктів з метою максимального надання послуг на відстані, наприклад: онлайн-банкінг, віртуальні консультанти, дистанційне оформлення платіжних карток та інше. Банки підтримують та вдосконалюють свою роботу, що забезпечує клієнтам постійний віддалений доступ до управління власними рахунками та коштами.

Необхідно зазначити, що банківський сектор сконцентрувався на важливих напрямках цифрової трансформації. Зокрема, набули розвитку платіжно-розрахункові систем, відбулося удосконалення цифрового банкінгу, впровадження дистанційної ідентифікації та масштабне застосування інноваційних технологій, які допомагають вдосконалити внутрішні бізнес-процеси банків, а відповідно породжують нові види операційних ризиків.

Ґрунтуючись на вищезазначеному, на рисунку 1.2 представлено класифікацію джерел, видів та форм прояву операційного ризику в банківській діяльності, з метою виявлення чинників та підвищення ефективності управління операційним ризиком.

Таблиця 1.2 – Джерела, види та характеристика форм прояву операційних ризиків в банківській діяльності

Джерела виникнення	Вид ризику	Форми прояву
Персонал (люди)	<ul style="list-style-type: none"> – ризик помилок користувачів; – ризик дій чи бездіяльності персоналу; – ризик внутрішнього шахрайства. 	<ul style="list-style-type: none"> – недотримання працівниками банку внутрішніх та/або зовнішніх вимог і правил; – помилки, пов'язані з некомпетентністю і халатністю персоналу; – порушення правил ідентифікації користувачів; – неправильне використання технічних засобів і програмних комплексів; – неумисне або недбале ставлення до професійних обов'язків перед клієнтами; – некоректне введення, недбале зберігання або розголошення даних та інформації; – незнання умов виконання операцій; – виконання заборонених або незаконних операцій.
Процеси	<ul style="list-style-type: none"> – ризик помилок в управлінських процесах; – організаційний ризик; – комплаєнс ризик. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність положень, інструкцій, регламентів виконання операцій; – неналежна ідентифікація або нерозуміння ризиків і контролів, необхідних для управління ними; – низький рівень організації взаємодії підрозділів у системі управління ризиками; – неналежне здійснення контролю інформаційних систем і процесів; – недосконалість систем моніторингу ризиків; – недосконалість процесів обліку та звітності; – низький рівень кваліфікації працівників; – недосконалість та неоднозначність нормативної та законодавчої бази.
Системи	<ul style="list-style-type: none"> – інформаційний ризик; – кіберризик. 	<ul style="list-style-type: none"> – збої в роботі інформаційних систем банку, апаратного та програмного забезпечення; – несанкціоноване втручання в роботу інформаційних систем (кібератаки); – викрадення, знищення або пошкодження інформації, порушення її конфіденційності та цілісності; – неправомірні дії працівників або третіх осіб, спрямовані на порушення роботи програмного забезпечення і каналів зв'язку; – неналежні процедури з управління та контролю інформаційних систем і процесів; – непередбачувані обставини.
Зовнішні події	<ul style="list-style-type: none"> – ризик третіх сторін; – ризик зовнішнього шахрайства; – форс-мажорні ризики. 	<ul style="list-style-type: none"> – зовнішнє шахрайство; – стихійні лиха та техногенні катастрофи; – політичні події та зміна законодавства, включаючи юридичні та податкові норми тощо – військові дії на території України.

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [4, 25, 41]

Оскільки операційний ризик банку має різноманітну природу та неоднозначність, необхідно виокремити його особливості, яка співвідноситься з усіма чотирма джерелами виникнення. Ця особливість полягає у взаємозалежності з іншими видами ризиків, оскільки операційний ризик може реалізуватися одночасно або на тлі впливу інших ризиків банку, таких як кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик і т.д. Сфера джерел виникнення операційного ризику є дуже широкою. Це означає, що неможливо відразу отримати повну картину всього спектру практичного прояву операційного ризику. Тому при класифікації операційного ризику було враховано джерела його виникнення.

Ризики пов'язані з діями персоналу (ризик помилок користувачів; ризик дій чи бездіяльності персоналу; ризик внутрішнього шахрайства), пов'язаний з обміркованою навмисною чи ненавмисною поведінкою, такі як шахрайство або навмисна шкода, а також помилками через некомпетентність, відсутність нагляду та інше.

Ризики пов'язані з процесами (ризик помилок в управлінських процесах; організаційний ризик; комплаєнс ризик) проявляється через невизначеність або недосконалість регламентування процедур, процесів та порядків банківської установи, неефективність контролю та недотримання законодавчих норм.

Ризики пов'язані з використанням інформаційних систем та технологій у банківській діяльності (інформаційний ризик; кіберризик). Це збої в роботі програмного забезпечення банку, телекомунікаційних систем та систем інформаційної інфраструктури.

Ризики пов'язані з зовнішніми подіями (–ризик третіх сторін; ризик зовнішнього шахрайства; форс-мажорні ризики) є найбільш непередбачуваними. Вони прямо не залежить від діяльності банку, його клієнтів та контрагентів, а пов'язані з дією різноманітних зовнішніх факторів (природних, політичних, економічних, соціальних тощо). Такі ризики значно зростають в умовах кризи чи форм-мажорних обставин та можуть спричинити банкрутство фінансової установи.

Запропонована класифікація відображає різновиди операційних ризиків банку залежно від їх джерел їх виникнення. Класифікація операційних ризиків є необхідною, оскільки вона допомагає забезпечити послідовність та ефективність процесу управління такими ризиками, передбачити події та врахувати фактори, що на них впливають. Це дозволить зменшити або повністю усунути негативний вплив операційного ризику в діяльності фінансової установи. В переважній більшості, джерело виникнення операційного ризику знаходиться всередині фінансової установи. А отже, мінімізувати значну частину операційний ризик можливо через вплив на систему планування, організації, управління та контролю фінансової установи.

В той час, як в Україні триває повномасштабне вторгнення, цифрові атаки на банківську систему, стають все більш важливою частиною війни і спрямовуються як на державні, так і приватні фінансові установи. Тому Національний банк України повинен забезпечити системність у протидії кібератакам, а банківські установи мають інвестувати в кібербезпеку. Нажаль, фінансові установи зосереджені на витрачання коштів на засоби захисту даних та рахунків клієнтів, а також подолання наслідків кібератак, підсиленних умовами війни.

З початку повномасштабної війни, всі кібератаки на банківський сектор виконувалися хакерськими угрупованнями, за підтримки влади країни-агресора. Зараз атаки здійснюються у двох напрямках: DDoS-атаки різної сили, які негативно впливають на всю банківську систему, крім Національного банку України, і фішингові атаки різних типів (різні види шахрайства). Фішингові атаки спрямовані на викрадення коштів у клієнтів банків за допомогою різних махінацій. Аферисти використовують прості методи соціальної інженерії, створення фейкових мобільних додатків та сторінок банків з використанням ідентичності справжніх банків [44, с. 153].

Таким чином, з метою збереження операційної ефективності, банки мають змінити свої бізнес-моделі та пристосуватися до сучасних конкурентних умов. Через це, в банківському секторі відбувається пріоритизація напрямків

розвитку в бік цифрової трансформації. Основний фокус робиться на розвитку платіжно-розрахункових систем, цифрового банкінгу та інших напрямків. Це дозволяє розширювати клієнтську базу, збільшувати частку на ринку, підвищувати фінансову стійкість та забезпечувати безпеку банку. Однак, цифрові технології є вагомим джерелом операційного ризику через недосконалу побудову бізнес-процесів та перебої в роботі інформаційних систем, особливо на тлі військових конфліктів у країні. У зв'язку з складною передбачуваністю таких ризиків, банківськими установами потрібно приділити особливу увагу удосконаленню системи управління операційними ризиками, використанню нових технологій та інструментів для поліпшення управління ризиками, забезпеченню належного рівня кваліфікації персоналу, покращенню системи кіберзахисту. Особливо важливим у часи конфліктів стає підтримка безперервної роботи сервісів та збереження інформації, тому варто розглянути можливість впровадження резервного розгортання всіх електронних процесів банків, у хмарних сервісах за межами країни. Це дозволить швидко відновити нормальне функціонування і зберегти всю інформацію в разі руйнування фізичної інфраструктури.

1.2 Концептуальні засади управління операційним ризиком банку

Питання безперервності діяльності фінансової організації та підтримки її операційної стійкості є основною метою управління операційними ризиками. Органи управління платіжною організацією мають створити підсистему управління операційними ризиками в рамках загальної структури системи управління ризиками. Ця підсистема включає методи та інструменти для виявлення, аналізу, оцінки впливу та управління операційними ризиками, які об'єднані в один механізм моніторингу та контролю. Цей механізм необхідний для ефективного функціонування фінансової системи [5, с. 157].

Однією з важливих складових системи управління операційними ризиками є наявність відповідних положень, правил, процедур, а також організаційної структури з чітким визначенням відповідальності окремих підрозділів і уповноважених осіб. Також важливим елементом є порядок інформування керівництва про стан управління операційними ризиками. Важливо також встановити правила обміну інформацією між підрозділами та учасниками платіжної системи. Окрім цього, важливими є наявність необхідних технологічних засобів і процедур, а також сукупність методів та інструментів для ідентифікації, оцінювання, управління та моніторингу операційних ризиків [3].

Розглянемо особливості нормативно-правової бази щодо управління операційним ризиком банку з точки зору її розподілу на три рівні:

– перший рівень - метарівень, який включає зовнішню міжнародну нормативно-правову базу та міжнародні рекомендації щодо управління операційним ризиком у банках;

– другий рівень – макрорівень, який включає вітчизняну нормативно-правову базу Національного банку України, а також закони України, що прямо чи опосередковано регулюють відносини у сфері управління операційним ризиком.

– третій рівень – мікрорівень, який включає внутрішньобанківську документацію, інструкції та положення, що регулюють управління операційним ризиком в залежності від особливостей конкретного банку.

З аналізу нормативно-правової бази, яку представлено в таблиці 1.3, можна зробити висновки, що українське банківське законодавство з управління операційним ризиком, тісно пов'язане з міжнародними актами, а іноді повністю його відтворює. Це пояснюється тим, що в банківській сфері, так само, як і в будь-якій іншій сфері економіки, відбувається міжнародне співробітництво, яке потребує спеціального правового регулювання. Зокрема, на основі рекомендацій Базелл II та Базеля III, Національним банком України було розроблено «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [35].

Таблиця 1.3 – Нормативно-правова база управління операційним ризиком банку [7, с. 61]

Документ	Характеристика
1	2
Метарівень	
Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [3]	Згідно з Базелем II достатність (адекватність) капіталу розраховується як частка капіталу відносно активів зважених на ризик. Це також стосується і операційного ризику. Відповідно до такого підходу спочатку розраховується сума втрат за операційним ризиком, яка потім трансформується у активи, зважені на ризик, для формули адекватності капіталу.
Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems [20]	Операційний ризик у Базелі III розраховується на основі єдиного стандартизованого підходу. Стандартизований підхід для розрахунку вимог до капіталу під операційного ризику базується на двох компонентах: компонент бізнес-індикатора та внутрішній мультиплікатор витрат. Бізнес-індикатор показує приблизний обсяг неочікуваних втрат від операційного ризику та є усередненим по системі показником потреби в капіталі під операційний ризик.
Основні принципи ефективного банківського нагляду (Основні Базельські принципи) [21]	Визначено основні принципи, згідно з якими наглядовий орган визначає, чи мають банки належну систему управління операційним ризиком з урахуванням їхньої готовності взяти на себе ризик («апетит до ризику»), профілю ризиків, а також ринкових і макроекономічних умов. Це включає належну політику та процедури вчасного виявлення, вимірювання, оцінки, моніторингу, звітування, контролю або зменшення операційного ризику.
Макрорівень	
Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [4]	Ця постанова вимагає, щоб банки більше уваги приділяли побудові і функціонуванню системи управління операційним ризиком з урахуванням специфіки їх діяльності та послугами які він надає. У положенні говориться про необхідність виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю та звітування щодо операційного ризику.
Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику» [22]	Це Положення встановлює порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику для врахування під час розрахунку нормативів достатності капіталу/
Мікрорівень	
Система фінансового контролінгу операційного ризику банку	Система повинна включати наступні компоненти: загальні вимоги до управління операційним ризиком банку, у тому числі внутрішня нормативна база, система управління та контролю; вимоги до технічного забезпечення та комунікацій; вимоги до програмного забезпечення; вимоги щодо персоналу та гарантування безпеки праці.

Кінець таблиці 1.3

1	2
Внутрішньобанківські документи: декларації схильності до операційного ризику, стратегії та політики управління операційним ризиком, методики виявлення суттєвих ризиків, кодекс поведінки (етики), порядок та процедури управління операційним ризиком.	Дані внутрішні документи мають базуватися: на основі автоматизованих програмно-технічних комплексів, взаємозв'язках для обміну інформацією, телекомунікаційній інфраструктурі і т.д. Крім того, необхідно розробити вимоги до інформаційного забезпечення операційної діяльності з урахуванням потреб бізнес-процесів, які забезпечують операційну діяльність з використанням кращого світового досвіду управління інформаційними технологіями та інформаційною безпекою відповідно до законодавчих актів Національного банку України.

«Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [35] є комплексним регулюючим документом для українських банків та банків, що функціонують на території України, в якому втілені всі найкращі міжнародні банківські практики, вимоги міжнародних стандартів ризик-менеджменту до управління операційним ризиком.

Політика управління операційним ризиком стосується всіх банківських установ і базується на загальних принципах. В «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», затвердженому Постановою Правління НБУ, окреслені чіткі принципи побудови системи управління операційними ризиками банку, а саме [35]:

- ефективності – забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банківської установи та визначення ефективності управління цими ризиками шляхом оптимального використання фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем з управління операційними ризиками банку;

- своєчасності – гарантування вчасного (на початковому етапі) виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та зменшення усіх типів ризиків на всіх рівнях діяльності банку;

- структурованості – здійснення чіткого розподілу функцій, обов'язків і повноважень, пов'язаних з управлінням операційними ризиками, між структурними підрозділами і працівниками банку, а також виконання їх

відповідальності відповідно до розподілу повноважень;

– розподілу обов'язків – уникнення змішування функції контролю та здійснення операцій банку, що означає, що одна особа не може виконувати як операції банку, так і контрольні функції;

– всебічності та комплексності – охоплення всіх видів діяльності банку на всіх організаційних рівнях та підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків;

– пропорційності – виконанням вимог системи ризик-менеджменту відповідно до бізнес-моделі банку, його значення в системі та складності здійснення банківських операцій;

– незалежності – свобода від обставин, що можуть ускладнити незалежне виконання завдань керівником, головним менеджером з дотриманням норм, підрозділом управління операційними ризиками та підрозділом контролю за дотриманням їх норм;

– конфіденційності – обмеження доступу до інформації, захист від несанкціонованого ознайомлення;

– прозорості – оприлюднення банком інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику.

Повноцінна система управління операційним ризиком банку, має забезпечуватися на всіх організаційних рівнях банку, покривати усі бізнес-процеси та забезпечувати виконання функціоналу всіх його ключових елементів базуючись на вище наведених принципах (рисунок 1.2).

На початковому етапі управління операційними ризиками визначається політики банку щодо операційних ризиків. На даному етапі необхідно визначити основну мету діяльності банку та цілі, які банк прагне досягти. Відповідно до них, банківська установа має розробити загальні рекомендації та положення щодо управління операційним ризиком.

Необхідною умовою наступного етапу управління операційним ризиком фінансової установи є формування рівнів відповідальності співробітників банку, тобто формування організаційної структури системи управління операційним ризиком банку. Під розподілом відповідальності слід розуміти

розподіл різних функцій між співробітниками окремих, незалежних структурних підрозділів. Всі операції будуть виконуватися кількома підрозділами у співпраці, пройдуть через багатьох спеціалістів, що сприятиме зниженню ризику.

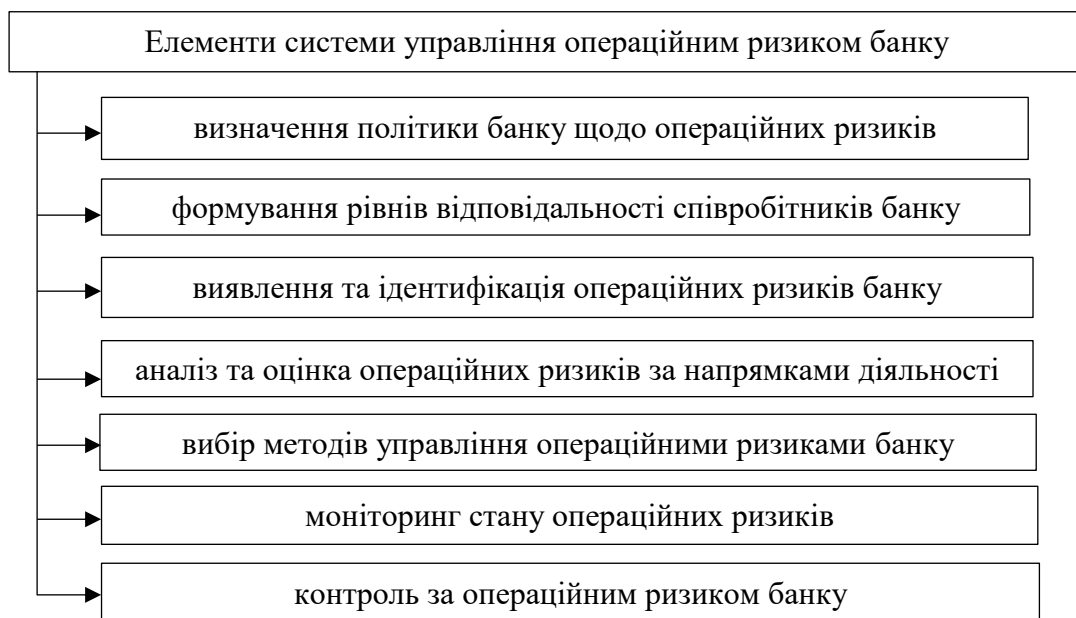


Рисунок 1.2 – Основні елементи системи управління операційним ризиком банку

Джерело: узагальнено автором на основі [13, 25]

Колегіальним органом вищого рівня банку є наглядова рада, яка відповідає за стратегію управління операційним ризиком, політику управління ним і рівень ризик-апетиту до операційного ризику. Вона також затверджує ліміти операційного ризику, процедуру ескалації порушень лімітів, політику і план забезпечення безперервної діяльності, а також план відновлення діяльності банку. Крім того, наглядова рада періодично розглядає звіти щодо управління операційним ризиком і має право затверджувати рекомендації і плани заходів щодо поліпшення системи управління операційним ризиком [13, с. 398]. Наглядова рада здійснює розподіл функцій та повноважень між бізнес-підрозділами банку та підрозділ з управління операційним ризиком. Останній – здійснює: організацію, впровадження та розвиток системи управління операційним ризиком банку; навчання та підтримка працівників банку щодо

операційного ризику; звітування перед правлінням, наглядовою радою банку та їх комітетам щодо політики управління операційним ризиком.

Наступний етап передбачає виявлення та ідентифікацію операційних ризиків банку. На цьому етапі здійснюється: аналіз джерел виникнення операційних ризиків, детальний опис ризикових подій, складання карти профілю ризиків. Складність виявлення та ідентифікації операційних ризиків полягає в тому, що вони стосуються широкого кола напрямів діяльності банку, її учасників, третіх сторін, діяльності яких найбільше притаманні інформаційні ризики та кіберзагрози. Виявлення ризиків і визначення рівня притаманності для кожного із них дозволяє розробити систему ключових індикаторів, які характеризують межі припустимих змін рівня операційного ризику та можуть бути використані для виявлення та оцінки впливу конкретних ризикових факторів. Для оцінки та характеристики операційних ризиків банківських установ можна виокремити такі показники [23, с. 124]:

- співвідношення невиконаних фінансових операцій банку до загальної кількості проведених операцій протягом певного періоду;
- тривалість припинення або обмеження роботи операційної системи банку через реалізацію ризикових подій;
- тривалість відновлення роботи операційної системи після припинення діяльності фінансової системи у разі настання ризикової події;
- інтервал часу між двома послідовними ризиковими подіями, що спричинили припинення або обмеження функціонування операційної (інформаційної) системи, що характеризує неперервність її роботи;
- кількість випадків несанкціонованого втручання або доступу до роботи операційної (інформаційної) системи банку протягом певного проміжку часу [23, с. 124].

На наступному етапі здійснюється аналіз та оцінка операційних ризиків за напрямками діяльності банківської установи. Існують два науково-методичні підходи до оцінювання ризиків, включаючи операційний ризик: якісний та кількісний [10]. Перший підхід передбачає виявлення всіх можливих факторів

ризик, пов'язаних з бізнес-процесами суб'єкта господарювання. Результати якісного аналізу є основою для проведення кількісного аналізу та оцінки загального стану управління операційним ризиком. Під час проведення якісного аналізу ризику визначають всі фактори ризику, а також виявляють потенційні майбутні ризики та їх можливі наслідки. Кількісний аналіз ризику включає оцінку рівня ризику та його впливу на діяльність. Для здійснення кількісного аналізу ризику можна використати такі методи: статистичний, модельний, експертний, соціологічний та комбінований.

Наукова та фахова література виділяють декілька груп кількісних методів, опрацьованих і пристосованих до вимірювання операційного ризику, зокрема:

- метод порівняльного аналізу – пошук, виявлення та аналіз однотипних (схожих, розбіжних ознак) параметрів, властивостей операційного ризику на підставі параметризації та співставлення статистичних даних щодо подій такого ризику;

- метод стрес-тестування – оснований на симуляційних методах, тобто оцінці можливих втрат за настання певних умов. Основні сценарії передбачають зміну одного або кількох важливих чинників ризику. Окрім того, сценарії можна базувати на історичних даних або на передбачуваних гіпотетичних політичних чи економічних подіях. Ці методи приводять до отримання багатьох розв'язків, які складаються з множини багатьох параметрів та результатів. На підставі цих багатовимірних розв'язків треба оцінити, порівняти та впорядкувати варіанти і вибрати найкращий з можливих сценарій;

- статистичні методи – базуються на теорії ймовірності та математичній статистиці.

Великі банківські установи сьогодні покладаються на якісну самооцінку шляхом автоматизованого виявлення операційних ризиків на основі аналітично-звітних процесів. Цей шлях ускладнений через агрегацію даних, розбудову масштабної аналітики ризиків та специфічним інструментарієм. По-перше, індикатори ризику в режимі реального часу включають тестування операційних процесів і засобів контролю в режимі реального часу, а також

показники ризику, які визначають області, що працюють у стресовому стані, зростання обсягів транзакцій та інші фактори ризику. По-друге, інструменти цільової аналітики виявляють потенційні проблеми ризику, такі як кіберризик, шахрайство та потенційне відмивання грошей тощо [4, с. 99].

Банки мають завдання інтегрувати фахових спеціалістів, щоб виявити операційний ризик, однак, працівники банку, керуючи ефективністю діяльності, також можуть стати джерелом ризику. Банки визнають, що контроль за ризиками, пов'язані з людським фактором, повинен бути включений до функції управління операційними ризиками, оскільки ці ризики можуть призвести до серйозної шкоди.

Базельський комітет вважає, що всі банківські установи мають використовувати ефективні інструменти, методи та засоби для тестування кіберризику, які відповідають загальноприйнятим стандартам фінансових установ. Це допоможе банкам краще виявляти, оцінювати, керувати та пом'якшувати свої кіберризик, включаючи ті, що походять з зовнішніх джерел. В той же час, Базельський комітет не рекомендує жодного конкретного інструменту, практики чи структури, але підтримує бажання банків застосовувати глобальні стандарти, які використовуються у всьому світі. Це свідчить про існуючий глобальний консенсус щодо ключових принципів кібербезпеки [26].

У «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [35], наведений перелік інструментів, які банк може використовувати для виявлення та вимірювання операційного ризику з метою його ідентифікації та оцінки. Це дуже важливо, оскільки ефективне управління банком залежить від своєчасної та повної ідентифікації ризику та правильної оцінки його впливу на банк. На початку побудови системи управління операційним ризиком, банки повинні оцінити та схвалити рівень ризику, який вони вважають прийнятним. Для цього банки самостійно встановлюють перелік числових показників, які висловлюють їх ризикову готовність до операційного ризику, включаючи максимальний обсяг втрат, який

можливий протягом наступних 12 місяців. Таке право банків щодо самостійного визначення переліку числових показників ризикової готовності закріплено в «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [35]. Інструменти для виявлення та вимірювання операційного ризику поділяються на обов'язкові та додаткові (рисунок 1.3).

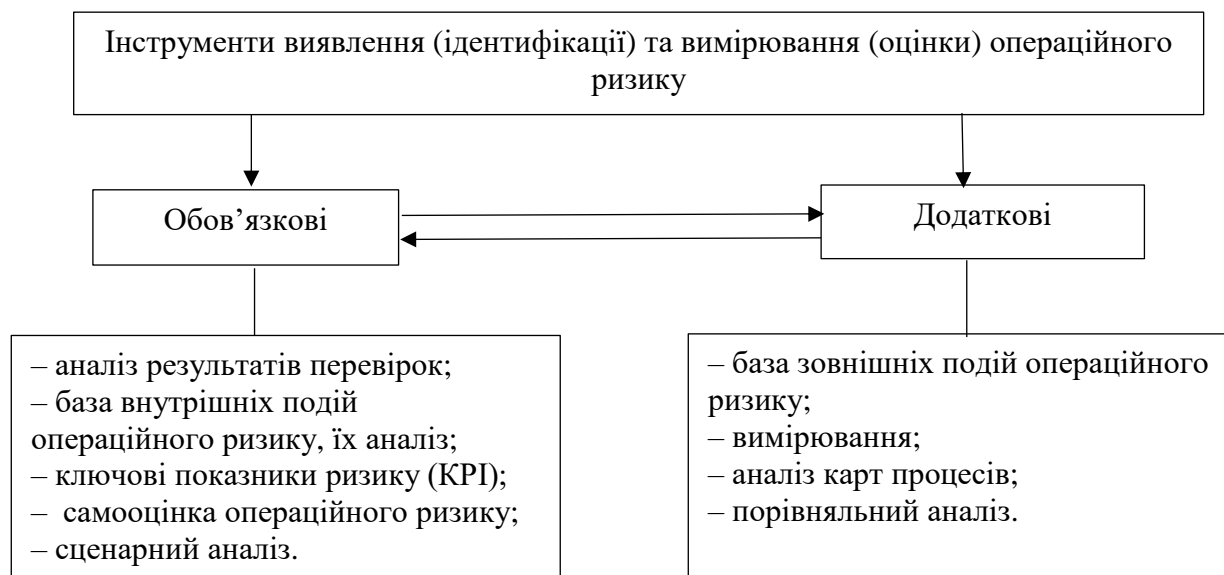


Рисунок 1.3 – Класифікація інструментів виявлення (ідентифікації) та вимірювання (оцінки) операційного ризику згідно з «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах»

Джерело: узагальнено на основі [35]

Основою організації процесу управління операційним ризиком банку повинен бути обґрунтований вибір та поєднання методів управління, що є наступним етапом системи управління операційними ризиками. До методів належать: обмеження (зниження) впливу ризиків на діяльність фінансової установи; прийняття ризиків банком; передавання (розподіл ризиків з іншою стороною, наприклад, страхування) та ухилення (уникнення) від ризиків, наприклад, шляхом відмови від виконання найбільш ризикових операцій чи процесів [25, с. 82].

Один з важливих аспектів функціонування системи управління операційним ризиком банку полягає у визначенні джерел, які покривають збитки та втрати, що виникають внаслідок реалізації ризикових подій. Зазвичай, головними джерелами для покриття збитків від реалізації подій операційного ризику є капітал фінансової організації та спеціально створені резервні фонди. Страхування наслідків реалізації операційних ризиків, зокрема інформаційних і кіберризиків, наразі ще набувають розвитку [24].

На етапі моніторингу стану операційних ризиків є оцінка ефективності управління операційним ризиком банку, яку здійснює служба внутрішнього аудиту фінансової установи. При цьому головними показниками для оцінки ефективності управління повинні бути мінімізація впливу операційних ризиків на процес здійснення розрахунків і платежів, а також забезпечення безперервної операційної діяльності банківської установи. Останнім часом значний негативний і часто непередбачуваний вплив на діяльність платіжних систем спричиняють кіберзагрози та кібератаки, результатом яких стають тривалі та суттєві збої в роботі інформаційних систем і мереж зв'язку, а банківські установи наражаються на значні фінансові збитки та репутаційні втрати. Тому банківським установам необхідно зосередитися на покращенні функцій техніки та технологій, а також до вдосконалення організації та управління фінансовою організацією з метою підвищення ефективності управління кіберризиками.

З метою моніторингу та контролю дотримання банком операційних ризик, банк встановлює кількісні та якісні показники стійкості до операційного ризику. Кількісними показниками операційного ризику можуть бути: кількість значних подій операційного ризику; максимальна сума втрат від реалізації значної події операційного ризику, максимальна сума втрат банку від реалізації операційного ризику тощо. При цьому кількісні показники стійкості до операційного ризику передбачають їх встановлення в межах певного часового періоду, зокрема, впродовж наступних 6 або 12 місяців. Кількісні і якісні показники операційного ризику, як правило, закріплюються в рамках декларації схильності банку до

ризиків. Це внутрішній нормативний документ, окремо визначається для кожного банку.

В банках контроль кількісних показників операційного ризику здійснюється підрозділом з управління ризиками на постійній основі. При цьому, при виході фактичного значення кількісного показника операційного ризику за межі граничного значення ризик-апетиту, банками, як правило, передбачається інформування колегіальних органів, у т.ч. органів управління. Контроль операційного ризику також передбачає спостереження за рівнем операційного ризику, відслідковування показників операційного ризику з метою запобігання наближенню/перевищенню прийнятного для банку рівня операційного.

Таким чином, ефективність та результативність управління і, як наслідок, мінімізація операційних ризиків банківських установ можливо досягнуто завдяки формуванню та забезпечення якості функціонування системи управління операційним ризиком на основі злагодженої співпраці внутрішніх структурних підрозділів банківської установи. Тому система управління операційним ризиком повинна передбачати наявність необхідних положень, правил і процедур, відповідну організаційну структуру управління, порядок інформування керівництва про стан управління ризиками, правила обміну інформацією, наявність необхідних технологічних засобів, а також сукупність методів та інструментів для ідентифікації, оцінювання, управління, контролю та моніторингу операційних ризиків.

2 Аналітичні аспекти управління операційним ризиком банку

2.1 Аналіз фінансової стійкості банківської системи України в контексті впливу операційних ризиків

Початок бойових дій 24 лютого 2022 року на території України та введення військового стану призвели до потрясіння банківської системи України та змусили суттєво обмежити діяльність багатьох банківських установ. Однією з характерних особливостей цієї події, стало вимушене скорочення кількості відділень та перенавантаження діючих, через зміну розподілу клієнтів, що стало наслідком внутрішньої міграції. Втрата частини персоналу та зменшення бізнес-активності клієнтів фінансового сектору через вимушену міграцію або мобілізацію, а також обмеження розрахункових операцій з валютою, стали наслідками введення військового стану. Блекаути, які спричиненні ракетними атаками по енергосистемі країни, позначились на безперервному наданні сервісу та роботі банківських установ.

З початку 2022 року, банки закрили кожен п'ятий структурний підрозділ, що загалом склало майже півтори тисячі відділень. Найбільше відділень припинило свою роботу в областях, де тривають активні військові дії, що склало майже дві третіх від загальної кількості закритих відділень. Окрім того, значна кількість відділень банків була закрита й в інших регіонах. У Харківській та Миколаївській областях мережа скоротилася більше як на третину, а в інших регіонах припинено роботу кожного сьомого відділення. Відділення банків іноземних груп скоротилися на 27 %, натомість в банках з приватним капіталом скоротилися на 19 % [15].

Попри операційні виклики, банки продовжують надавати повний спектр послуг. Незважаючи на тривалі відключення електроенергії взимку, частка відділень, що працювали, залишалася досить високою. Фінансові установи

створили мережу чергових відділень, які здатні працювати протягом тривалого відключення електропостачання – так званий «power banking». На кінець 2022 року було створено понад дві тисячі таких відділень 61 банку, що складає близько 45% від загальної кількості відділень банку.

Банківський сектор України в останні роки зазнав значних змін в кількісному складі. За період з 2018 року до 2022 року кількість банків зменшилася на 10 одиниць. У 2020 році кількість банків з іноземним капіталом зменшилася на 2 одиниці, а в 2021 році залишилася на тому ж рівні. На кінець 2022 року кількість банків з іноземним капіталом склала 30 одиниць, та зменшилася на 3 одиниці (з них 2 з російським капіталом – АТ «Сбербанк» та АТ «Промінвестбанк»), в порівнянні з 2021 роком (рисунок 2.1).

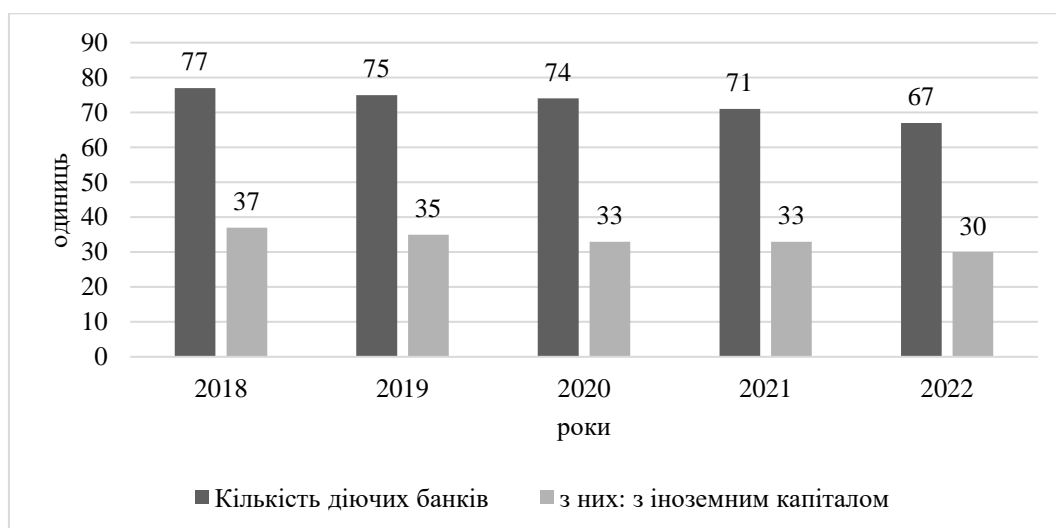


Рисунок 2.1 – Кількість діючих банків в Україні за 2018-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [28]

У червні 2022 року Національний банк України включив АТ «Мегабанк» до категорії неплатоспроможних через значні порушення в оцінці кредитного ризику, існування внутрішнього кредитування і невиконання плану докапіталізації. У липні 2022 року Національний банк України прийняв рішення про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію АТ «Мегабанк» і АТ «Банк Січ», а в лютому 2023 року було введено тимчасову адміністрацію у АТ «Банк

Форвард». Загалом, завдяки стратегії скорочення банківського капіталу, коронакризі та воєнним діям, станом на 1 січня 2023 року, кількість діючих банків склала 67 установ. Таким чином, кількість банків, що мають банківську ліцензію, зменшується з кожним роком.

Оптимізація мережі банків призводить до звільнення працівників. Фінансові установи спочатку пропонували переведення працівників у відпустку як перехідний етап, щоб пом'якшити цей процес. Згодом вони розривали трудові відносини з цими працівниками. Проте, починаючи з січня 2023 року, кількість працівників банків скоротилась лише на 3 %, що втричі менше, ніж за попередній період. Звільнення персоналу в банках не відбувалося через проблеми, викликані відключенням електроенергії. Коли було необхідно призупинити роботу відділень, працівників відправляли у відпустку або переводили їх на інше робоче місце. Кількість працівників банків, які працюють з-за кордону, продовжує зменшуватись, і станом на початок червня 2023 року, вона становить приблизно 3 % від загальної кількості працюючих [15].

В 2021 році у порівнянні з 2020 роком, основні показники діяльності банківського сектора України відзначилися зростанням. Збільшилися активи банківських установ, обсяг капіталу та зобов'язання. Попит на кредитування зменшився, через нестабільну ситуацію в країні, але в 2020 році спостерігалась деяка стабілізація. Збільшення зобов'язань за цей період є позитивною тенденцією, що позитивно вплинуло на зменшення кількості ненадійних банків та створення умов для коректного обслуговування клієнтів (таблиця 2.1).

За результатами своєї діяльності, в першому півріччі 2022 року, банківські установи почали адаптуватись до умов воєнного стану. За другий квартал 2022 року, обсяг активів банків України збільшився на 3,3%. Це зростання стало можливим завдяки коштам, що знаходилися на рахунках інших банків та депозитних сертифікатах Національного банку України. Одночасно, обсяг кредитного портфелю банків зменшилася, а кількість непрацюючих кредитів зросла. На 1 червня 2022 року, банківські установи змушені були оголосити

кредити непрацюючими внаслідок погіршення їх якості, спричиненого воєнними діями.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників стану банківської системи України в 2018-2022 роках

Показники, млн грн	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Активи	1360764	1493298	1822841	2053232	2032019
Кредитний портфель	1118618	1033430	960597	1065347	1092983
Зобов'язання	1360764	1293377	1613381	1797718	177226
Капітал	1205114	199921	209460	255514	259293

Джерело: побудовано на основі даних Національного банку України [28]

На початок 2023 року обсяг активів банків становив 2032019 млн грн, що на 21213 млн грн або 1,033 % менше, ніж у попередньому році. Враховуючи зменшення кредитної пропозиції для клієнтів, вітчизняні банки збільшували свої інвестиції у депозитні сертифікати Національного банку України та кошти на рахунках в інших банках.

Незважаючи на зростання кількості проблемних кредитів, обсяг кредитного портфеля вітчизняних банків збільшився на 27636 млн грн або 2,56 %, на кінець 2022 року. Це стало можливим завдяки кредитуванню окремих програм і проєктів державних банків. Обсяг чистого гривневого роздрібного кредитного портфеля зменшився на 32,7 % внаслідок зниженого попиту та збільшення ризиків кредитування, що призвело до зростання частки непрацюючих кредитів фізичних осіб до 38,1 %. В більшості чистий кредитний портфель скоротився через зменшення попиту, зростаючі ризики кредитування та збільшення непрацюючих кредитів. Банківські установи прискорили визнання кредитних втрат внаслідок війни [38].

Також протягом 2019-2022 років банківська система наростила обсяг капіталу. У 2020 році темпи зростання власного капіталу банків склали 4,77 %, в 2021 році – 22,06 %, на кінець 2022 року – 1,5 %. Ця ситуація пов'язана зі зміцненням вимог Національного банку України до капіталу банків з метою

збільшення стійкості до потенційних кризових ситуацій, захисту сектору від системних ризиків і забезпечення фінансової стабільності.

У депозитному портфелі банків переважали кошти фізичних осіб. Протягом 2019-2021 роках відзначається тенденція зростання зростання цих коштів, а також збільшення коштів суб'єктів господарювання. Досить важливим є те, що таке зростання було забезпечене строковими вкладками як в національній валюті, так і в іноземній, у доларовому еквіваленті. На той час зменшення цих показників через військові дії було небажаним і склало значну проблему. На кінець 2022 року зобов'язання банків зменшилися та склали 177226 млн грн.

Незважаючи на відновлення роботи відділень банків на звільнених територіях, зниження попиту на банківські послуги та реалізація операційного ризику негативно вплинули на фінансові результати (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів і витрат банків України за 2019-2022 роки

Показники, млн грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Доходи	243102	250171	273863	357388
процентні доходи	152954	147743	168746	216992
комісійні доходи	62057	70640	93162	85568
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	16225	21507	-77	43525
інші операційні доходи	8147	6813	7488	8097
інші доходи	2809	2705	3175	2353
повернення списаних активів	909	763	1370	853
Витрати	184746	210445	196448	332673
процентні витрати	74062	62895	51097	65361
комісійні витрати	18096	24132	35186	35421
інші операційні витрати	11790	16405	18244	17937
загальні адміністративні витрати	62936	69437	78293	82281
інші витрати	2379	2728	3855	5529
відрахування в резерви	10714	31037	3448	118809
податок на прибуток	4769	3811	6364	7335
Чистий прибуток (збиток)	58356	39727	77376	24716

Джерело: побудовано на основі даних Національного банку України [28]

Порівнюючи діяльність банків до війни, можна зробити висновки, що в 2021 році банківські установи України отримали 77376 млн грн чистого

прибутку, що практично вдвічі більше, ніж у 2020 році – 39727 млн грн, та на 33 % більше, ніж у 2019 році – 58356 млн грн [38].

У результаті діяльності, банківський сектор у 2022 році отримав 24716 млн грн чистого прибутку: з 67 платоспроможних фінансових установ – 46 установ були прибутковими. Загальне зменшення чистого прибутку в банківському секторі становило 52660 млн грн або 68,05 %. За рахунок збереження високої ефективності операцій, було досягнуто позитивний фінансовий результат банківськими установами. У структурі доходів банків відбулося зростання процентних доходів на 28,59 % та прибутку від переоцінки та операцій купівлі-продажу – більш як у 5 разів. Серед витрат найбільший ріст було зафіксовано по відрахуваннях до резерву, які на кінець 2022 року зросли на 3345,73 % або в 34,46 рази, у порівнянні з 2021 роком.

На прибутковість банківської системи негативно вплинуло зростання операційного ризику. Операційний ризик банківського сектору, в 2022 році пов'язаний з плинністю працівників банку через активні військові дії, втратою або пошкодженням майна банку, неефективністю бізнес-процесів банку через адаптацію до нових умов після пандемії Covid-19. Також це зростання випадків зовнішнього шахрайства і кібератак на банківські сервіси та сховища даних з боку країни-агресора. Наразі українські банки зобов'язані розраховувати мінімальний розмір операційного ризику з коефіцієнтом 0,5 відповідно до нових вимог Національного банку України з 31 грудня 2021 року. Початку включення банками до розрахунку достатності капіталу мінімального розміру операційного ризику в повному розмірі, тобто 100 % відтерміновано до 29 грудня 2023 року.

Розмір мінімального операційного ризику по банківській системі України на кінець 2022 року склав 15 млрд грн. За даними Національного банку [29], найбільший операційний ризик притаманний діяльності найбільшого вітчизняного банку АТ КБ «Приватбанк», він оцінюється у понад 4 млрд грн, що пояснюється масштабами, трансакційного бізнесу, рівнем автоматизації і

ризиків шахрайства. Топ-10 банків України за розміром мінімального операційного ризику, станом на 01.01.2023 року наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Топ-10 банків за розміром мінімального операційного ризику на 01.01.2023 р.

Назва установи	Розмір операційного ризику, млн грн	Частка операційного ризику в системі, %
АТ КБ «Приватбанк»	4125,4	27,51
АТ «Ощадбанк»	1189,0	7,93
АТ «Райффайзен Банк»	1006,6	6,71
АТ «Альфа-Банк», з 01.07.2023 АТ «Сенс Банк»	734,0	4,89
АТ ««ПУМБ»»	604,9	4,03
АТ «Укрсиббанк»	500,1	3,34
АТ «ОТП Банк»	422,3	2,81
АТ «Укрексімбанк»	388,9	2,59
ПАТ АБ «Укргазбанк»	378,1	2,52
АТ «Універсал Банк»	315,2	2,10

Джерело: побудовано за даними Національного банку України [29]

Усі ці банки є системно важливими, тому реалізація операційного ризику в цих банках може викликати значні системні проблеми в усій банківській системі. Попри успішну протидію кіберзагрозам на початок 2023 року, кіберризик залишаються найбільшими серед операційних ризиків для банківського сектору. Кількість кібератак дуже волатильна. Проте час від часу число результативних кібератак зростає, хоча їхній відсоток у загальній кількості мізерний.

З початку 2022 року характер кіберзагроз для банків дещо змінився. Найбільш поширеними залишаються DDoS атаки, однак значну загрозу становлять і атаки на інформаційну інфраструктуру, зокрема за допомогою шкідливого програмного забезпечення. Також новими цілями кіберзлочинців стають небанківські установи та розробники програмного забезпечення для банків. Збої в роботі систем час від часу призводять до затримок у роботі сервісів, що означає, що клієнти можуть тимчасово втратити доступ до онлайн-застосунків, не матимуть можливості здійснювати операції з картками або

знімати готівку в банкоматах. Для стимулювання фінансових установ ставитися відповідальніше до протидії кіберризиків, Національний банк України зміцнив вимоги до управління цим питанням. Фінансові установи повинні проводити аналіз впливу негативних факторів на процеси, системи та сервіси банку, включаючи розгляд сценаріїв можливих кібератак [15, с. 49].

Зовнішнє шахрайство також становить загрозу для банків і їх клієнтів. З початку 2022 року було виявлено близько 20 тисяч фішингових доменів, На кінець 2022 року, було зафіксоване зростання рівня шахрайства, про що повідомили окремі банки. Шахраї стали використовувати нові методи, щоб ввести в оману банківських клієнтів. Вони розсилають фішингові посилання, які виглядають як урядові портали, а також створюють фіктивні посилання на соціальну допомогу від держави або міжнародних організацій. Інтернет-шахрайство є найпоширенішою формою обману, на які в 2022 році припало 86 % усіх випадків та понад 90% сукупних збитків від незаконних дій.

З продовженням воєнних дій, банківські установи більше не враховують певну частину своїх витрат як збитки від операційного ризику. Ті витрати, які раніше вважалися наслідком реалізації операційного ризику, нині вже є складовою регулярних операційних витрат. Зокрема з плином часу банківські установи перестають відображати як збитки від операційного ризику операційні витрати на забезпечення автономності роботи відділень. Також банки перестають фіксувати як подію операційного ризику недоотримання доходів через падіння попиту на окремі послуги та закриття відділень банків.

Врахування операційного ризику при розрахунку капітальних нормативів спричинило помітне падіння їхніх загальносистемних значень. Банківські установи зобов'язані розраховувати мінімальний розмір операційних ризиків, починаючи з 2021 року. Розмір операційного ризику банків вираховується з капіталу фінансової установи при розрахунку нормативів достатності (адекватності) регулятивного капіталу (H2) і нормативу достатності основного капіталу (H3), а відтак, негативно позначається на капіталізації банківської системи. Відтак, загалом по банківській системі України, вирахування

операційного ризику, зменшило капітал банківських установ на понад 6 млрд грн.

Діяльність банківських установ, в умовах війни суттєво зменшило її ефективність. Так, рентабельність капіталу банківського сектору України, протягом 2019-2021 років зростає з 29,19 % до 30,32 % (рисунок 2.1).

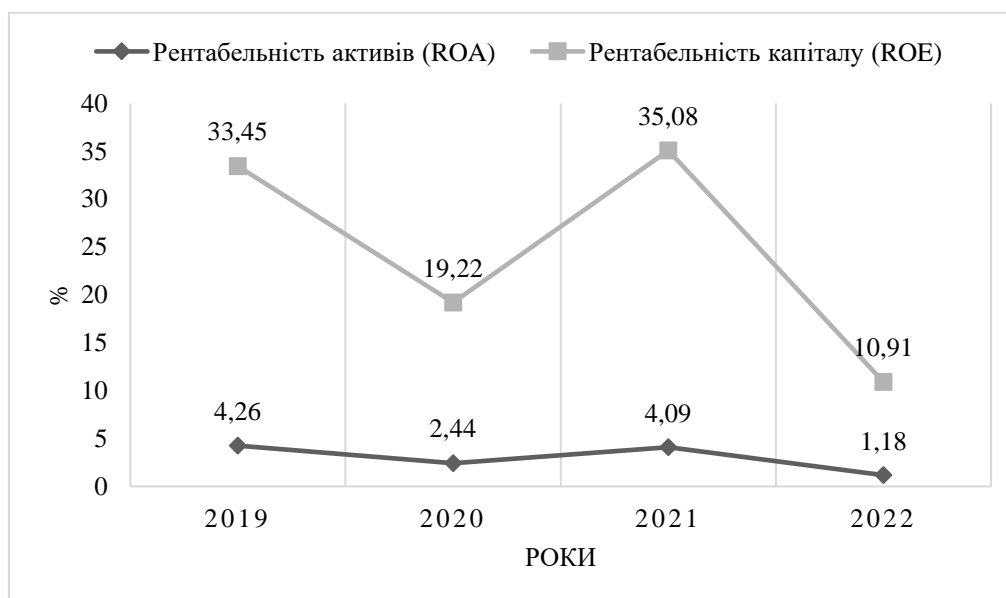


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності активів та капіталу банків України в 2019-2022 роках

Джерело: побудовано на основі даних Національного банку України [28]

Тобто, вітчизняна банківська система до 2022 р. працювала ефективно та сприяла стабілізації економіки країни. На кінець 2022 року рентабельність капіталу банківського сектору суттєво зменшилася та склала 1,18 %. За результатами діяльності банківської системи в 2022 році, рентабельність активів банківського сектору склала 10,91 %, що на 24,17 % менше рівня попереднього року. Незважаючи на стрімке падіння рівня рентабельності, вітчизняна банківська система показала стійкість щодо викликів, вона з найменшими втратами пройшла загрозовий період та пристосувалась до нових умов роботи.

Затягування війни загострює більшість банківських ризиків, насамперед, операційні ризики. Більшість банківських установ під час війни

переорієнтували власні бізнес-моделі на отримання доходів з урахуванням виваженого підходу до управління ризиками.

Отже, активна адаптація банківських установ до несприятливих умов воєнного часу, за підтримки Національного банку України дала змогу за на кінець 2022 року отримати загальний позитивний фінансовий результат та додатні показники рентабельності. Але незважаючи на загальну прибутковість банківського сектору, суттєва частина банків залишається збитковою та можуть бути визнані регулятором як проблемні. Банки продовжують наражатись на ряд операційних ризиків, серед яких кібератаки та збільшення витрат на забезпечення безпеки та функціонування банку.

2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки

АТ «Акцент-Банк» – це український системно важливий банком, який було засновано в Україні у 1992 році.

АТ «Акцент-Банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Основною сферою діяльності банку є залучення депозитів, відкриття та обслуговування клієнтських рахунків, надання кредитів та гарантій, проведення розрахунково-касового обслуговування і здійснення операцій з цінними паперами та іноземною валютою. З 2020 року, банк є учасником міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, національної платіжної системи «Український платіжний простір» та міжнародних систем грошових переказів: Western Union, IntelExpress, Welsend. В 2020 році АТ «Акцент-Банк» підключився до BankID НБ, впровадив процедуру віддаленої ідентифікації та верифікації банківських клієнтів з цифровим паспортом у мобільному застосунку «Дія».

Станом на кінець 2022 року структура банку налічує 200 відокремлених підрозділів.

За даними Центру соціально-економічних досліджень CASE Україна, АТ «Акцент-Банк» увійшов у топ-5 найефективніших банків України у березні-травні 2022 року, зайнявши четверте місце серед банків з найкращим результатом за показником – відношення операційних витрат до операційних доходів [45, с. 7]. За результатами Fin Awards 2022, АТ «Акцент-Банк» отримав титул найкращого банку України за дистанційним обслуговуванням клієнтів. Також, банк отримав срібло у номінації «Лідер народного рейтингу» та бронзу у номінації «Найкраща платіжна картка» [45, с. 8].

В 2022 році незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг банку – на рівні «висока кредитоспроможність» та рейтинг надійності вкладів (депозитів) – на рівні «висока надійність».

У 2022 році основним завданням для АТ «Акцент-Банк» стала мінімізація наслідків повномасштабного вторгнення на територію України для працівників та клієнтів банку. У зв'язку з чим актуалізовано бізнес-процеси, розширено можливості для віддаленої роботи працівників та вдосконалено інструменти дистанційного обслуговування клієнтів, розроблено нові послуги задля зручності клієнтів, що вимушено змінили місцеперебування. Клієнтам банку було надано кредитні канікули, скасовано штрафи та пені за несплату поточних платежів.

Банк став учасником Power Banking – увійшов до об'єднаної мережі банків України, які працюють навіть у період відсутності електропостачання. Особливу увагу було приділено працевлаштування співробітників, переміщених з небезпечних територій.

На основі основних показників діяльності банків України, які представлені на офіційному сайті Національного банку України [31] (додатки А, Б, В), в роботі здійснено аналіз складу та структури активів АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки, що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури активів АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Частка в активах, %			Зміни в структурі, в.п	
	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 / 2020 р.	2022 / 2021 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	344573	856856	1841859	3,73	5,96	10,36	2,23	4,40
Кошти в інших банках	407540	824414	2477609	4,42	5,73	13,93	1,32	8,20
Кредити та заборгованість клієнтів	7190496	9501507	6220966	77,94	66,09	34,98	-11,85	-31,11
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	55433	54014	135557	0,60	0,38	0,76	-0,23	0,39
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	585166	2321747	6244053	6,34	16,15	35,11	9,81	18,96
Інвестиційна нерухомість	0	10540	11946	0,00	0,07	0,07	0,07	-0,01
Відстрочений податковий актив	0	0	50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби та нематеріальні активи	423497	431810	413256	4,59	3,00	2,32	-1,59	-0,68
Інші фінансові активи	156476	320043	403016	1,70	2,23	2,27	0,53	0,04
Інші активи	62672	56061	38417	0,68	0,39	0,22	-0,29	-0,17
Чисті активів, всього	9225853	14376993	17786728	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

Станом на кінець 2020 року, найбільша частка активів АТ «Акцент-Банк» припадала на кредитну заборгованість клієнтів, яка склала 77,94 % від загального обсягу активів банку. Всі інші показники фінансової установи, займали незначну частку в загальній структурі активів, а саме: грошові кошти та їх еквіваленти – 3,73 %; кошти в інших банках – 4,42 %; цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – 0,6 %; цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю – 6,34 %; основні засоби та нематеріальні активи – 4,59 %; інші фінансові активи – 1,7 %; інші активи – 0,68 %.

Станом на кінець 2021 року в загальній структурі активів АТ «Акцент-Банк», як і в попередньому році, переважала кредиторська заборгованість. Її питома вага склала 66,09 % та зменшилася, протягом року, на 11,85 в.п. Протягом 2021 року збільшилася на 2,23 в.п. питома вага грошових коштів та їх еквівалентів, яка склала 5,96 %. Питома вага коштів в інших банках, протягом 2021 року зросла на 1,32 в.п. та склала 5,73 %. Частка цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, на кінець 2021 року, склала 0,38 % від загального обсягу активів банку. Протягом 2021 року їх частка зменшилася на 0,23 в.п. Частка цінних паперів банку, які обліковуються за амортизованою собівартістю в загальній структурі активів, зросла на 9,81 в.п., в порівнянні з 2020 роком та склала 16,15 %. Питома вага інвестиційної нерухомості банку, на кінець 2021 року склала 0,07 %. Частка основні засоби та нематеріальні активи АТ «Акцент-Банк», в 2021 році склала 3,0 % та зменшилася протягом року на 1,59 в.п. На кінець 2021 року, питома вага інших фінансових активів банку, зросла на 0,59 в.п. та склала 2,23 %.

На кінець 2022 року, так як і в попередні два роки, найбільшу частку активів АТ «Акцент-Банк» склала кредиторська заборгованість – 34,98 %. Питома вага кредиторської заборгованості протягом року, суттєво зменшилася, а саме на 11,85 в.п. На зменшення кредиторської заборгованості, вплинули обмеження які були встановлені на період воєнних дій на території України. Частка грошових коштів та їх еквівалентів, на кінець 2022 року, зросла на 4,4 в.п. та склала 10,36 %. Питома вага кошти в інших банках, протягом 2022 року, збільшилася на 8,2 в.п. та склала 13,93 %. Питома вага цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід склала 0,76 % від загального обсягу активів АТ «акцент-Банк». Їх частка протягом 2022 року збільшилася на 0,39 в.п. Значно зросла на кінець 2022 року, питома вага цінних паперів, які обліковуються за амортизованою собівартістю, а саме на 18,96 в.п. та склала 9,81 %. Питома вага основних засобів та нематеріальних активів банку, на кінець 2022 року склала 2,32 %. Частка інших фінансових активів АТ «Акцент-Банк», на кінець року склала 0,22 %.

На рисунку 2.3 наведено структуру основних статей активів АТ «Акцент-Банк», з найбільшою часткою в загальній структурі активів банку, протягом 2020-2022 років.

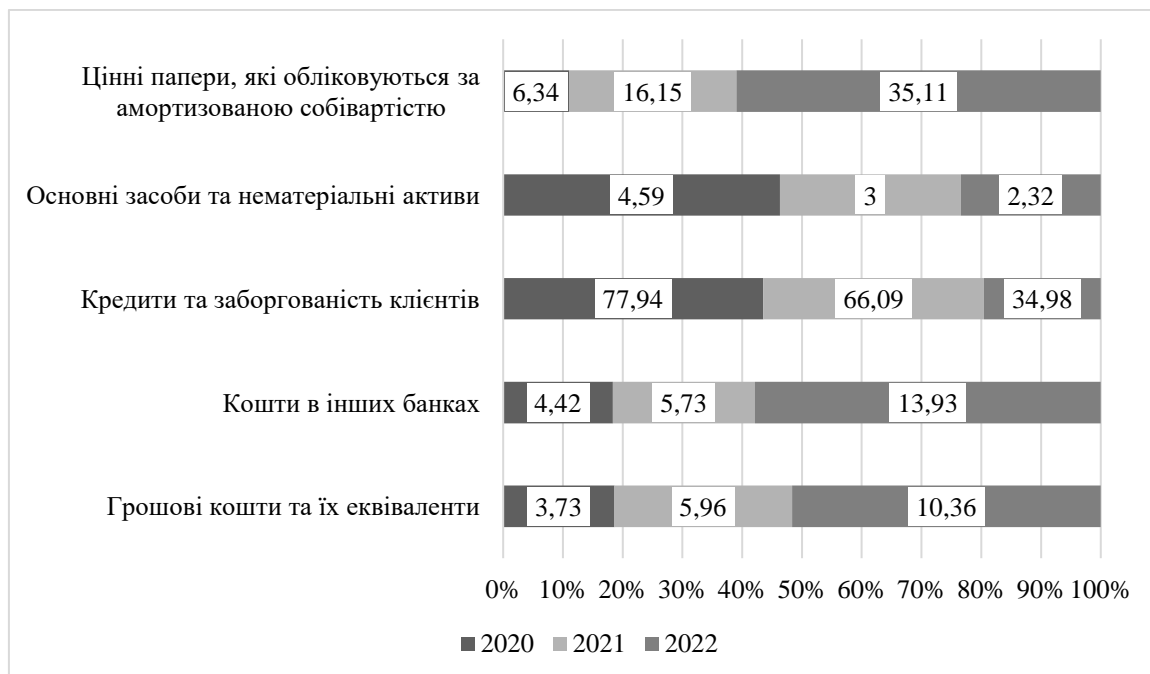


Рисунок 2.3 – Структура основних статей активів АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.4

На підставі проведеного аналізу структури активів АТ «Акцент-Банк», важливо зазначити, що протягом аналізованого періоду (2020-2022 роки) значну частку в загальній структурі активів фінансової установи склали кредити та заборгованість клієнтів банку. Протягом розглянутого періоду, їх питома вага коливалася в межах від 34,98 % до 77,94 %. Значення показника мало тенденцію до зменшення, особливо протягом 2022 року. Це пов'язано з скороченням попиту юридичних та фізичних осіб на позики в умовах воєнного часу. Роздрібний кредитний портфель банку скоротився, як за рахунок зменшення обсягів кредитування, так і через зростання резервів. Під час воєнного стану банк надавав позики лише на поточні потреби клієнтів, натомість в іпотечному сегменті та на купівлю авто кредитування майже не здійснювалося.

В таблиці 2.5 здійснено аналіз динаміки активних операцій АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки активів АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %:	
	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	Грошові кошти та їх еквіваленти	344573	856856	1841859	512283	985003	148,67
Кошти в інших банках	407540	824414	2477609	416874	1653195	102,29	200,53
Кредити та заборгованість клієнтів	7190496	9501507	6220966	2311011	-3280541	32,14	-34,53
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	55433	54014	135557	-1419	81543	-2,56	150,97
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	585166	2321747	6244053	1736581	3922306	296,77	168,94
Інвестиційна нерухомість	0	10540	11946	10540	1406	100,00	13,34
Відстрочений податковий актив	0	0	50	0	50	0,00	100,00
Основні засоби та нематеріальні активи	423497	431810	413256	8313	-18554	1,96	-4,30
Інші фінансові активи	156476	320043	403016	163567	82973	104,53	25,93
Інші активи	62672	56061	38417	-6611	-17644	-10,55	-31,47
Чисті активів, всього	9225853	14376993	17786728	5151140	3409735	55,83	23,72

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

На основі проведеного аналізу, варто зазначити, що у 2020 році обсяг активів АТ «Акцент-Банк» склав 9225853 тис. грн. На кінець 2021 року обсяг чистих активів фінансової установи, порівняно з 2020 роком, збільшився на 5151140 тис. грн або 50,83% і становив 14376993 тис. грн. Протягом 2022 року значення аналізованого показника зросло на 3409735 тис. грн або 23,72% і склало 17786728 тис. грн, що показано на рисунку 2.4.

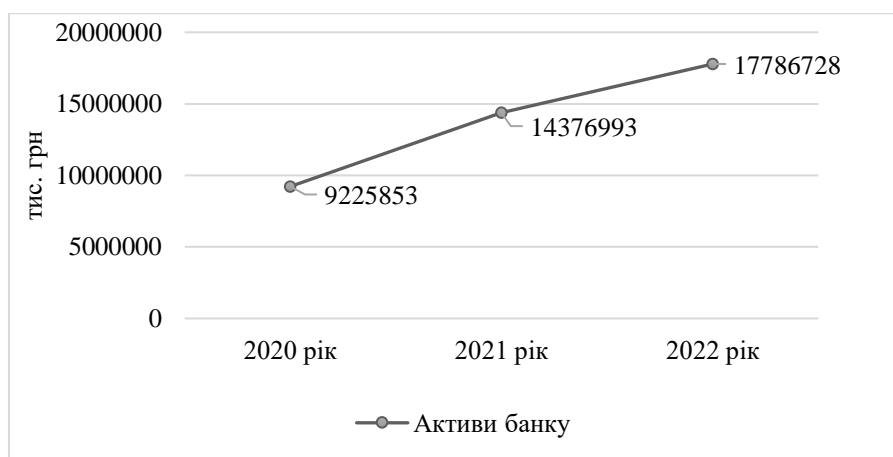


Рисунок 2.4 – Динаміка активів АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.5.

Грошові кошти АТ «Акцент-Банк» та їх еквіваленти, станом на кінець 2020 року становили 344573 тис. грн. За рік, їх вартість зросла на 512283 тис. грн або 148,67 % і становила 856856 тис. грн. На 1 січня 2023 року балансова вартість грошових коштів фінансової установи зросла на 985003 тис. грн або 114,96 % і становила 1841859 тис. грн. Кошти, розміщені в інших банках, на кінець 2020 року становили 407540 тис. грн. За рік, їх балансова вартість зросла на 416874 тис. грн або 102,29 % і становила 824414 тис. грн. У 2022 році кошти, які АТ «Акцент-Банк» розмістив у інших банках, зросли на 1653195 тис. грн або 20,53% в порівнянні з минулим періодом і становили 2477609 тис. грн. Кредиторська заборгованість клієнтів фінансової установи, станом на кінець 2020 року становили 7190496 тис. грн. На кінець 2021 року значення показника зросло на 2311011 тис. грн або 32,14% і склало 9 501 507 тис. грн. На кінець 2022 року, значення цього показника зменшилося на 3280541 тис. грн або 34,53% і становило 6220966 тис. грн. Обсяг цінних паперів АТ «Акцент-Банк», які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, в 2020 році становив 55433 тис. грн. Протягом 2021 року балансова вартість цього показника зменшилася на 1419 тис. грн або 2,56 % і склала 54014 тис. грн. Обсяг цінних паперів фінансової установи на кінець 2022 року, які обліковуються за справедливою вартістю, становив 135557 тис. грн. Він збільшився, порівняно з

2021 роком, на 81543 тис. грн, або 150,97%. У період з 2020 по 2022 рік, вартість цінних паперів, які обліковуються за амортизованою собівартістю, зросла з 585166 тис. грн на – початку 2020 року до 6244053 тис. грн – на кінець 2022 року. На кінець 2022 року, вартість інвестиційної нерухомості банку зросла на 1406 тис. грн або 13,34% та становила 11946 тис. грн. В 2021 році обсяг інвестиційної нерухомості фінансової установи становив 10540 тис. грн. Станом на кінець 2020 року, загальна вартість основних засобів та нематеріальних активів АТ «Акцент-Банк» становила 423497 тис. грн. Протягом 2021 року їх вартість збільшилася на 8313 тис. грн або 1,96 %, до 431810 тис. грн. У 2022 році вона зменшилася на 18554 тис. грн або 4,30 % і склала 413256 тис. грн.

В таблиці 2.6 здійснено аналіз складу та структури зобов'язань АТ «Акцент-Банк». Дані для здійснення аналізу представлено в додатках А, Б, В.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «Акцент-Банк» у 2020-2022 роках

Показник	Роки			Частка в зобов'язаннях, %			Зміни в структурі, в.п	
	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 / 2020 р.	2022 / 2021 р.
Кошти банків	49766	90812	252177	0,65	0,75	1,64	0,10	0,89
Кошти клієнтів	7588332	11533922	14579786	95,36	94,92	94,87	-0,44	-0,05
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	59000	19883	0,00	0,49	0,13	0,49	-0,36
Відстрочені податкові зобов'язання	11011	11132	14055	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00
Резерви за зобов'язаннями	17265	16288	12576	0,24	0,15	0,12	-0,09	-0,03
Інші фінансові зобов'язання	124434	227658	327441	1,59	1,89	2,15	0,30	0,26
Інші зобов'язання	167141	212683	162351	2,13	1,78	1,06	-0,35	-0,72
Усього зобов'язань	7957949	12151494	15368269	100,00	100,00	100,00	0,01	0,00

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

Станом на кінець 2020 року, в структурі зобов'язань банку найбільшу частку склали кошти клієнтів АТ «Акцент-банк», або іншими словами

депозитні вклади. Їх частка в загальній структурі фінансової установи становила 95,36 %. Інші статті зобов'язань банку займали незначну частку, а їх зміна суттєво не вплинула на зміну загальної вартості зобов'язань банку. Частка інших показників зобов'язань установи на кінець 2020 року: кошти банків становили 0,65 % від загальних зобов'язань; питома вага відстрочених податкових зобов'язань банку – 0,03 %; частка резервів за зобов'язаннями фінансової установи – 0,24 %; частка інших фінансових зобов'язань АТ «Акцент-Банк» – 1,59 %; частка інших зобов'язань – 2,13 %.

На кінець 2021 року значну частку в структурі зобов'язань фінансової установи склали кошти юридичних та фізичних осіб, питома вага яких склала 94,92 %. Їх частка, протягом аналізованого періоду зменшилася, в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року на 0,44 в.п. Частка зобов'язання банку щодо поточного податку на прибуток, в 2021 році зросла на 0,49 в.п. та склала 0,49 %. Протягом аналізованого періоду, питома вага відстрочених податкових зобов'язань фінансової установи залишилася на рівні попереднього року та склала 0,03 %. Частка резервів за зобов'язаннями банку, склала 0,15 % від загальних зобов'язань та зменшилася протягом 2021 року, на 0,09 в.п. Питома вага інших фінансових зобов'язань банківської установи склала 1,89 %. Питома вага показника, збільшилася, протягом року на 0,3 в.п. Частка інших зобов'язань АТ «Акцент-Банк» протягом 2021 року зменшилася на 0,35 в.п. та склала, на кінець року 1,06 %

На кінець 2022 року, кошти клієнтів фінансової установи займали найбільшу частку в структурі зобов'язань, а саме 94,87 %. Значення показника, протягом аналізованого періоду, зменшилося на 0,05 в.п. Питома вага інших статей зобов'язань АТ «Акцент-Банк» на кінець 2022 року, була незначною, а їх зміна суттєво не вплинула на зміну загальної вартості зобов'язань банку. Зокрема, протягом 2022 року, відбулося зменшення частки зобов'язань банку щодо поточного податку на прибуток – на 0,36 в.п.; частки резервів за зобов'язаннями банку – на 0,03 в.п.; питомої ваги інших зобов'язань банківської установи – на 0,72 в.п. В той же час, питома вага окремих статей пасивів банку

зросла, а саме: коштів банківських установ – на 0,89 в.п.; інших фінансових зобов'язань банку – на 0,26 в.п.

На рисунку 2.5 відображено частку коштів клієнтів банку (юридичних та фізичних осіб) в 2020-2022 роках.

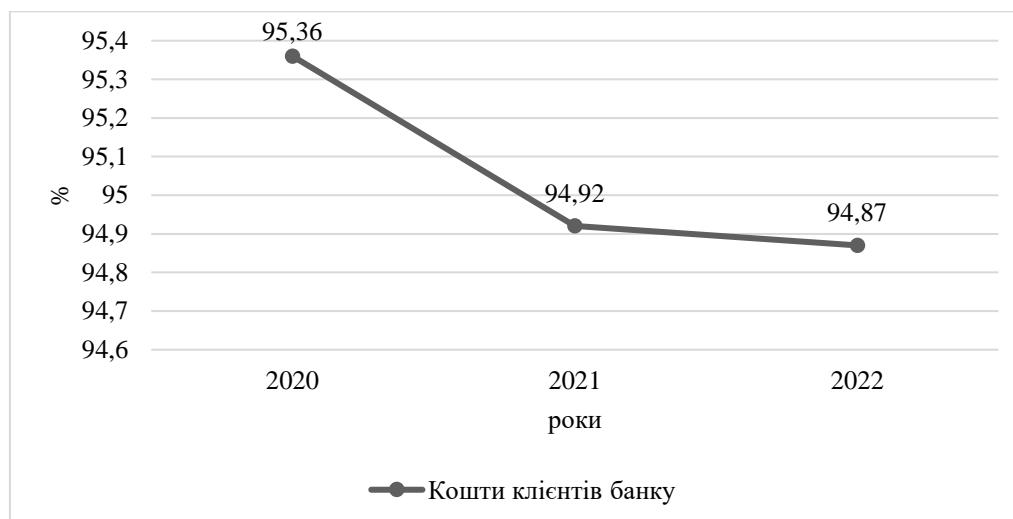


Рисунок 2.5 – Питома вага фізичних та юридичних осіб в загальній структурі зобов'язань АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.6.

Найбільшу частку, в зобов'язаннях банку склали кошти клієнтів банку, частка яких протягом 2020-2022 років зменшилася з 95,36 % до 94,87 %. Кошти клієнтів фінансової установи, як елемент зобов'язань АТ «Акцент-Банк» включає суми залучених грошових коштів на поточні та розрахункові рахунки, а також суми депозитів від фізичних та юридичних осіб.

Структура клієнтської бази АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках складається в переважній більшості з клієнтів - фізичних осіб, хоча частка коштів юридичних осіб теж не є малою. Вважаємо, що такий стан речей впливає із чіткої та зрозумілої політики фінансової установи, а також наявності доступних інструментів залучення коштів.

В таблиця 2.7 представлено аналіз динаміки зобов'язань АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки зобов'язань АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки

Показники	Станом на			Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %	
	01.01.2021 р., тис. грн	01.01.2022 р., тис. грн	01.01.2023 р., тис. грн	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	Кошти банків	49766	90812	252177	41046	161365	82,48
Кошти клієнтів	7588332	11533922	14579786	3945590	3045864	52,00	26,41
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	59000	19883	59000	-39117	100,00	-66,30
Відстрочені податкові зобов'язання	11011	11132	14055	121	2923	1,10	26,26
Резерви за зобов'язаннями	17265	16288	12576	-977	-3712	-5,66	-22,79
Інші фінансові зобов'язання	124434	227658	327441	103224	99783	82,95	43,83
Інші зобов'язання	167141	212683	162351	45542	-50332	27,25	-23,67
Усього зобов'язань	7957949	12151494	15368269	4193545	3216775	52,70	26,47

Джерело : побудовано та пораховано за даними [31]

Протягом аналізованого періоду (2020-2022 роки), спостерігається тенденція до збільшення зобов'язань банку. Загальна сума зобов'язань фінансової установи на кінець 2020 року становила 7957949 тис. грн. На кінець 2021 року, загальна вартість зобов'язань АТ «Акцент-Банк» збільшилася на 4193545 тис. грн або 52,7% і становила 12151494 тис. грн. Станом на кінець 2022 року, вартість зобов'язань фінансової установи склала 15368269 тис. грн і зросла на 3216775 тис. грн або 26,47%, в порівнянні з попереднім періодом року (рисунок 2.6).

Балансова вартість коштів інших банків, на кінець 2020 року становила 49766 тис. грн. Протягом 2021 року, значення показника збільшилося на 41046 тис. грн або 82,48% і становило 90812 тис. грн. Показник «кошти банків» в 2022 році склав 252177 тис. грн. Значення показника зросло, порівняно з аналогічним періодом попереднього року, на 161365 тис. грн або 177,69 %. Кошти клієнтів АТ «Акцент-Банк», на кінець 2020 року склали 7588332 тис. грн. Їх обсяг, протягом 2021 року, збільшився на 3945590 тис. грн або 52% і становив

11533922 тис. грн. Протягом 2022 року, кошти клієнтів фінансової установи зросли на 3045864 тис. грн або 26,41% і становили 14579786 тис. грн.

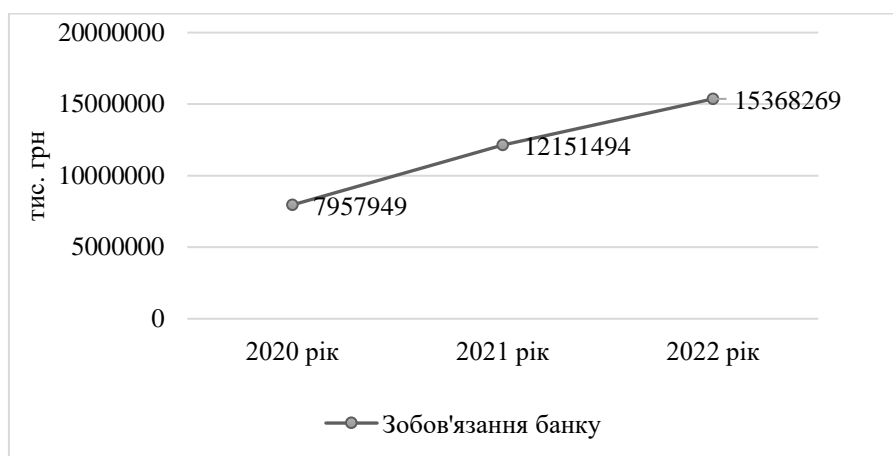


Рисунок 2.6 – Динаміка зобов'язань АТ «Акцент-Банк» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.7

АТ «Акцент-Банк» зобов'язаний заплатити поточний податок на прибуток на кінець 2021 року у сумі 59000 тис. грн. До кінця 2022 року банк зменшив свої зобов'язання перед бюджетом з податку на прибуток на 39117 тис. грн, що становить 66,30 %, і на кінець року їх сума склала 19883 тис. грн. Зобов'язання установи щодо відстрочених податків, упродовж аналізованого періоду коливалися від 11011 до 14055 тис. грн і показують тенденцію до зростання. В 2020 році вартість резервів за зобов'язання банку становила 17265 тис. грн. Протягом 2021-2022 років, резерви АТ «Акцент-Банк» за зобов'язаннями зменшилися на 977 тис. грн або 5,66 % та 3712 тис. грн або 22,79 %. Залишкова сума інших фінансових зобов'язань фінансової установи на кінець 2020 року становила 124434 тис. грн. На кінець 2021 року ця сума зросла на 103224 тис. грн, або 82,95%, і склала 227658 тис. грн. У 2022 році, інші фінансові зобов'язання банку зросли на 99783 тис. грн або 43,83 %. Протягом аналізованого періоду, балансова вартість інших зобов'язань фінансової збільшилася з 167141 тис. грн до 212683 тис. грн або на 45542 тис. грн (27,25

%). На кінець 2022 року, значення показника зменшилося на 50332 тис. грн або 23,67 % і становило 162351 тис. грн.

Наступним етапом фінансового аналізу АТ «Акцент-Банк» є аналіз процесу формування та управління власним капіталом банківської установи у 2020-2022 роках. Дані для такого аналізу, використано із Звіту про фінансовий стан АТ «Акцент-Банк» та подано в таблиці 2.8 (Додатки А, Б, В).

Таблиця 2.8 – Аналіз складу та структури власного капіталу АТ «Акцент-Банк» у 2020-2022 роках

Показник	Роки			Частка у власному капіталі, %			Зміни в структурі, в.п	
	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 / 2020 р.	2022 / 2021 р.
	Статутний капітал	778472	1054704	1054704	61,40	47,39	43,61	-14,01
Емісійні різниці	41	41	41	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Незарєєстрований статутний капітал	0	0	459801	0,00	0,00	19,01	0,00	19,01
Інший додатковий капітал	0	165000	165000	0,00	7,41	6,82	7,41	-0,59
Резервні та інші фонди банку	104328	127834	172107	8,23	5,74	7,12	-2,48	1,37
Резерви переоцінки	48384	47053	63526	3,82	2,11	2,63	-1,70	0,51
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	336680	830866	503281	26,54	37,32	20,80	10,78	-16,52
Усього власного капіталу	1267904	2225498	2418459	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

Протягом 2020-2022 років, в структурі капіталу фінансової установи переважають власні кошти. Частка статутного капіталу АТ «Акцент-Банк» на кінець 2020 року склала 61,4 % від загальної вартості капіталу банку. Протягом 2021 року частка показника зменшилася на 14,01 в.п. та склала 47,39 %. На кінець 2022 року частка статутного капіталу АТ «Акцент-Банк» склала 43,61 %, а її зміни в структурі склали (- 8,7) в.п.

За статтею «Емісійні різниці», протягом аналізованого періоду, спостерігаємо стає значення по структурі, а саме 0,01 %. Питома вага незарєєстрованого статутного капіталу банку в 2022 році склала 19,01 %.

Частка за статтею «Інший додатковий капітал» в 2021 році склала 7,41 %. На кінець 2022 року питома вага емісійних різниць АТ «Акцент-Банк» склала 6,82 % та зменшилася, протягом року, на 0,59 в.п. Питома вага резервів та інші фондів АТ «Акцент-Банк» на кінець 2020 року склала 8,23 %. Значення показника по структурі, на кінець 2020 року, зменшилося на 2,48 в.п. та склало 5,74 %. Протягом 2022 року, відбулося зростання по структурі показника за статтею «Резерви та інших фондів банку» на 1,37 в.п., а його значення склало 7,12 %.

На кінець 2020 року, частка резервів переоцінки АТ «Акцент-Банк» склала 3,82 % від загальної вартості капіталу фінансової установи. Станом на кінець 2021 року, питома вага показника по статті «Резерви переоцінки» зменшилася на 1,70 в.п. та склала 2,11 %. На кінець 2022 року частка резервів переоцінки банку, зросла на 0,51 в.п. та склала 2,63 %.

На кінець 2020 року у АТ «Акцент-Банк» був нерозподілений прибуток, частка якого в загальній структурі капіталу банку склала 26,54 %. Станом на кінець 2021 року, за статтею «Нерозподілений прибуток», відбулося зростання в структурі на 10,78. Значення показника, на кінець року склало 37,32 % від загального обсягу капіталу банківської установи. Протягом 2022 року частка нерозподіленого прибутку фінансової установи, зменшилася на 16,52 в.п., в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року та склала 10,78 % від загальної вартості власного капіталу АТ «Акцент-Банк».

Структуру власного капіталу АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках відображено на рисунку 2.7.

В структурі власного капіталу АТ «Акцент-Банк» найбільшу частку складає статутний капітал, питома вага якого протягом аналізованого періоду, знижується з 61,40 % до 43,61 %. Значну частку в структурі власного капіталу фінансової установи займає нерозподілений прибуток банку. Зокрема в 2020-2021 років, частка нерозподіленого прибутку фінансової установи значно зросла з 26,54 % до 37,32 %. Тоді як в 2022 році питома вага нерозподіленого прибутку АТ «Акцент-Банк» склала 10,78 % від загальної вартості капіталу.

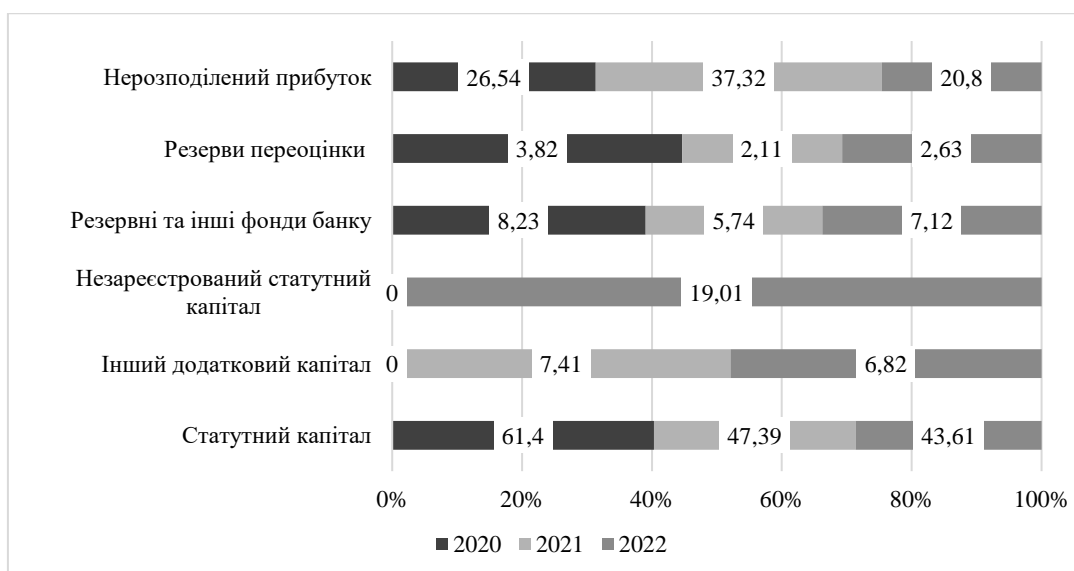


Рисунок 2.7 – Структура власного капіталу АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.8

В таблиці 2.9 відображено динаміку капіталу АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках.

Таблиця 2.9 – Динаміка власного капіталу АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст / зменшення) у %	
	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	Статутний капітал	778472	1054704	1054704	276232	0	35,48
Емісійні різниці	41	41	41	0	0	0,00	0,00
Незареєстрований статутний капітал	0	0	459801	0	459801	0,00	100,00
Інший додатковий капітал	0	165000	165000	165000	0	100,00	0,00
Резервні та інші фонди банку	104328	127834	172107	23506	44273	22,53	34,63
Резерви переоцінки	48384	47053	63526	-1331	16473	-2,75	35,01
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	336680	830866	503281	494186	-327585	146,78	-39,43
Усього власного капіталу	1267904	2225498	2418459	957594	192961	75,53	8,67

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

Протягом аналізованого періоду загальний обсяг власного капіталу АТ «Акцент-Банк» має зростаючу тенденцією. На кінець 2020 року власний капітал фінансової установи становив 1267904 тис. грн. Протягом 2021 року, його значення зросло на 957594 тис. грн або 75,53%, до 2225498 тис. грн. На кінець 2022 року, власний капітал банку збільшився на 192961 тис. грн або 8,67%, до 2418459 тис. грн, що відображено на рисунку 2.8.

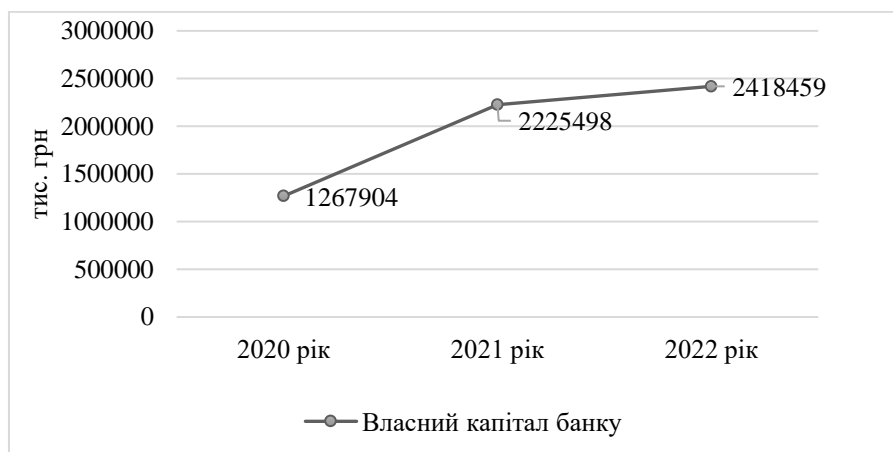


Рисунок 2.8 – Динаміка власного капіталу АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.9.

Станом на кінець 2020 року, значення показника по статті «Статутний капітал» АТ «Акцент-Банк» становило 778472 тис. грн. Згідно вимог Національного банку України, протягом 2021 року банк отримав додаткове фінансування у розмірі 276232 тис. грн. В результаті цього, на кінець року, вартість статутного капіталу фінансової установи зросла та склала 1054704 тис. грн. На кінець 2022 року розмір статутного капіталу АТ «Акцент-Банк» не змінився і залишився на рівні попереднього року.

Значення показника за статтею «Емісійні різниці», протягом 2020-2022 років було сталим та становило 41 тис. грн протягом усього цього періоду. Значення показника незареєстрованого статутного капіталу фінансової установи, протягом 2021-2022 років було нульовим. На кінець 2022 року цей

показник становив 459801 тис. грн, а його відносне зростання склало 100 % порівняно з попередніми роками.

Незареєстрований статутний капітал банківської установи в 2020-2021 роках був нульовим. Тоді як, на кінець 2022 року значення показника за статтею «Незареєстрований статутний капітал» зросло та склало 459801 тис. грн.

Показник за статтею «Інший додатковий капітал» в 2021-2022 роках склав 165000 тис. грн та був незмінним протягом вказаного періоду.

На кінець 2020 року, резерви та інші фонди АТ «Акцент-Банк» становили 104328 тис. грн. Протягом 2021-2022 років цей показник відзначився тенденцією до зростання і досяг 23506 тис. грн (+22,53%) та 172107 тис. грн (+34,63 %) відповідно. Резерви переоцінки фінансової установи, в 2020 році становили 48384 тис. грн. Протягом 2021 року, цей показник зменшився на 1331 тис. грн або 2,75 % і склав 47053 тис. грн. Резерви переоцінки банку, протягом 2022 року зросли в порівнянні аналогічним періодом попереднього року, на 16473 тис. грн або 35,01 % і становили 63526 тис. грн.

В кінці 2020 року АТ «Акцент-Банк» отримав непокритий прибуток в розмірі 336680 тис. грн. Протягом 2021 року, розмір непокритого прибутку фінансової установи збільшився на 494186 тис. грн, або на 146,78%, і становив 830866 тис. грн. На кінець 2022 року показник за статтею «Нерозподілений прибуток» банківської установи склав 503281 тис. грн. Його вартість протягом року зменшилась на 327585 тис. грн, або на 39,43%.

Розмір прибутку чи збитку банківської установи, у 2020-2022 роках, на основі процентних, торговельних та комісійних результатів діяльності відображається у його фінансових результатах. В таблиці 2.10 представлено аналіз складу та динаміки фінансових результатів діяльності АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках.

Сукупний обсяг доходів отриманих АТ «Акцент-Банк» на кінець 2020 року склав 2285755 тис. грн. Значну частину отриманих банком доходів складають процентні доходи в сумі 1821418 тис. грн та комісійні доходи в сумі 346797 тис. грн. Отриманий сукупний дохід банківської установи, в 2021 році

склав 3129028 тис. грн та збільшився на 843273 тис. грн або 36,89 %. В загальних доходах фінансової установи переважав чистий процентний дохід, сума якого була 2458825. Окрім того, на кінець 2021 року, збільшився отриманий чистий комісійний дохід банку, а саме на 190829 тис. грн або 55,03 %. За вказаний період сума чистого комісійного доходу отриманого АТ «Акцент-Банк» склала 537626 тис. грн. Протягом 2022, року розмір отриманого банком чистого доходу зріс на 1304482 тис. грн або 41,69 % та склав 4433510 тис. грн. На суттєве зростання доходів отриманих фінансовою установою в 2022 році, вплинуло зростання торговельного результату діяльності банку на 1087382 тис. грн або 2292,46 %. Значення показника за статтею «Торговельні результати», на кінець 2022 року, склало 1134815 тис. грн.

Таблиця 2.10 – Склад та динаміка фінансових результатів АТ «Акцент-Банк» у 2020-2022 роках

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст / зменшення) у %	
	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	Чистий процентні дохід / витрати	1821418	2458825	2685868	637407	227043	35,00
Чистий комісійний дохід / витрати	346797	537626	505445	190829	-32181	55,03	-5,99
Торговий результат	41871	47433	1134815	5562	1087382	13,28	2292,46
Інші операційні доходи	28989	20599	25680	-8390	5081	-28,94	24,67
Інші доходи	46680	64546	81701	17866	17155	38,27	26,58
Всього доходів	2285755	3129028	4433510	843273	1304482	36,89	41,69
Відрахування до резервів	740259	656369	2586988	-83890	1930619	-11,33	294,14
Адміністративні та інші операційні витрати	1177473	1491462	1587369	313989	95907	26,67	6,43
Всього витрат	1917733	2147830	4174357	230097	2026527	12,00	94,35
Прибуток / (збиток) до оподаткування	368023	981198	259153	613175	-722045	166,61	-73,59
Витрати на податок на прибуток	34975	154480	56517	119505	-97963	341,69	-63,41
Прибуток / (збиток)	333048	826718	202637	493670	-624081	148,23	-75,49

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

Запровадження обмежень, які пов'язані з воєнним станом в Україні, призвело до зниження ділової активності клієнтів банку. Вказане негативно вплинуло на комісійні доходи банківської установи отримані в 2022 році. Значення показника на кінець 2022 року, склало 505445 тис. грн та зменшилося, в порівнянні з аналізованим періодом попереднього року, на 32181 тис. грн або 5,99 %.

Доцільно відзначити, що в діяльності АТ «Акцент-Банк», протягом 2020-2022 років доходи переважають над витратами фінансової установи. Внаслідок цього, за результатами діяльності 2020-2022 року, банк отримав позитивний фінансовий результат (прибуток). На кінець 2020 року загальний розмір отриманого прибутку банківською установою склав 333048 тис. грн. Протягом 2021 року, розмір отриманого чистого прибутку фінансовою установою збільшився на 493670 тис. грн або 148,23 % та склав 826718 тис. грн. Станом на кінець 2022 року, в порівнянні з попереднім періодом чистий фінансовий результат отриманий АТ «Акцент-Банк» зменшилися на 624081 тис. грн або 75,49 % та склали 202637 тис. грн. Динаміку прибутку АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках представлено на рисунку 2.9.

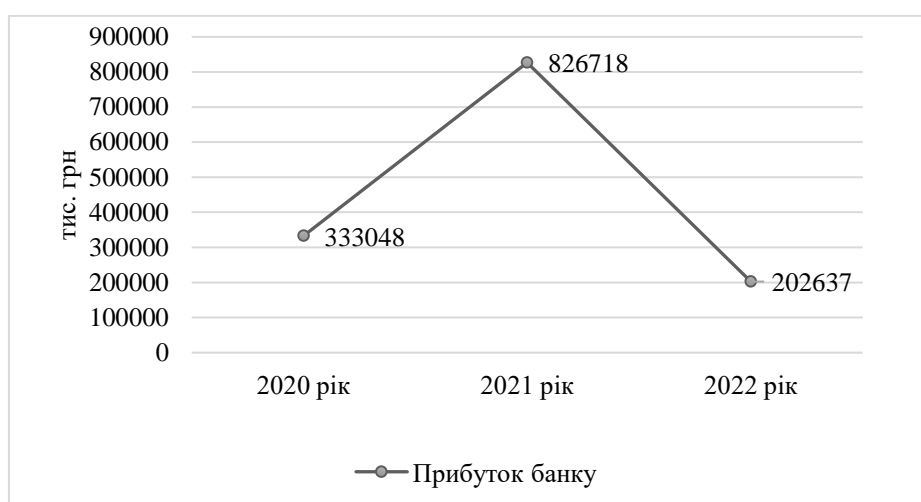


Рисунок 2.9 – Динаміка прибутку АТ «Акцент-Банк» в 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.10.

З проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-Банк», ми можемо зробити висновки, що банк мав негативні тенденції за деякими показниками, але вчасно на них реагував і вживав всі заходи щодо зменшення ризиків в управлінні капіталом. За даними його фінансових звітів, банк успішно подолав важкі періоди, дотримуючись показників прибутковості та достатності капіталу. Велику роль у цьому відіграли акціонери АТ «Акцент-Банк», які регулярно капіталізують прибуток, збільшуючи номінальну вартість акцій банку. Крім того, вони, за необхідності, вкладали додатковий капітал, збільшивши розмір статутного капіталу банку, щоб відповідати нормам та вимогам законодавства. Зростання капіталу АТ «Акцент-Банк», через капіталізацію прибутків, дозволило фінансовій установі пережити стресові ситуації, які пов'язані з веденням військових дій на території України.

3 Напрями підвищення ефективності управління операційним ризиком на прикладі АТ «Акцент-Банк»

Посилення операційного ризику під час реалізації і зростання військового конфлікту зумовлено результатом активації прояву наслідків. Для операційного ризику військова ескалація, є зовнішніми факторами його виникнення. Внаслідок війни, банки України були вимушені здійснювати безперебійну роботу по критичних бізнес-процесах. Це дуже важливо, оскільки безперебійна робота та стабільність банківської системи України пов'язана з репутаційним ризиком, зокрема довірою клієнтів, контрагентів та партнерів банків. Це, в свою чергу, це сприяє підтриманню достатньої ліквідності та капіталу у банківській системі.

Зростанню готовності, стійкості та прогресивності банківської системи відносно управління операційними ризиками банку, в першу чергу, сприяє зміцнення контролю над ризик-менеджментом завдяки прямому підпорядкуванню та відповідальності перед Наглядовою радою банку. Крім того, важливо мати ефективну систему управління операційним ризиком та процесами його управління, які відповідають кращим міжнародним практикам та рекомендаціям в банківській сфері [41, с. 131].

Управління всіма видами операційних ризиків притаманних процесам діяльності АТ «Акцент-Банк» регламентується «Політикою управління операційним ризиком АТ «Акцент-Банк». З метою ефективного управління та мінімізації ризиків, банк здійснюється комплекс заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання подій та обставин, що призводять до збитків, та/або на зменшення розмірів потенційних збитків.

Функція управління операційними ризиком АТ «Акцент-Банк» покладається на керівників структурних підрозділів, задіяних у виконанні всіх процесів; Комітет з управління ризиками та Комітет Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками. Загальний контроль за управлінням

операційними ризиками покладається на Раду банку з питань управління ризиками та Правління АТ «Акцент-Банк» [14].

Комітет з управління ризиками АТ «Акцент-Банк» розглядає операційні ризики, які виявлені підрозділами банку, які здійснюють щоденний контроль операційних ризиків. Комітет Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками здійснюється моніторинг за дотриманням банком установленого сукупного рівня ризик-апетиту та рівня ризик-апетиту щодо кожного з видів ризику, зокрема і операційного ризику. Комітет Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками розглядає звіти з оцінки рівня операційного ризику та звіти про стрес-тестування операційного ризику. В тому числі, розглядає пропозицій щодо коригування показників ризик-апетиту та усунення порушень лімітів та ризик-апетиту у випадках ескалації інцидентів перевищення ризик-апетиту до операційного ризику. На постійній основі Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками здійснює моніторинг впровадження стратегії та політики управління ризиками. Керівник комітету на оперативних нарадах і в рамках програмного комплексу «Електронна система контролю» постійно контролює стан виконання заходів для оперативного усунення недоліків у функціонуванні системи управління операційним ризиком, виконання рекомендацій і зауважень підрозділу внутрішнього аудиту, зовнішніх аудиторів, Національного банку України та інших контролюючих органів [14].

Враховуючи інтеграційні процеси в Європейський простір, варто зауважити що найважливішу роль в системі управлінні операційними ризиками банку відіграють працівники. Адже, військові дії на території України, посилила фактори настання операційного ризику пов'язаного саме з працівниками банку, через: міграцію персоналу (як внутрішню, так і зовнішню), плинність персоналу; диверсійну загрозу; загрози несанкціонованого розголошення конфіденційної інформації, банківської таємниці та іншої інсайдерської інформації банків; складність, обмеженість, неможливість виконання посадових і функціональних обов'язків через ракетні обстріли та атаки.

З концептуальної точки зору, пріоритетною і основною складовою операційного ризик-менеджменту, а також вихідною точкою для його ефективної побудови через систему управління операційним ризиком банку є свідомість всіх співробітників банку щодо операційного ризику і культури управління ним. У цьому контексті, особливу увагу слід приділяти важливості залучення кожного працівника банку до створення та забезпечення системи управління операційним ризиком банку.

Культура управління ризиками банку в цілому у відповідності до «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [35] включає чотири основні елементи: корпоративні цінності; розуміння працівниками банку ролі в управлінні ризиками та відповідальності; просування обізнаності щодо ризиків; підтвердження поінформованості працівників банку про санкції за недотримання вимог.

Основні елементи культури управління ризиком банку та критичний аналіз їх застосування в АТ «Акцент-Банк» представлено в таблиці 3.1.

Критичний аналіз використання основних елементів культури управління ризиками в АТ «Акцент-Банк» підтверджує лише неповну або часткову реалізацію вимог ризик-культури та підвищення освіченості щодо ризиків, включаючи операційний ризик, серед співробітників банку. Важливо зазначити, що процес культури управління ризиком банку має формальний характер.

Однак, в системі управління ризиками банку важливо вчасно та повною мірою визначити, оцінити, спрогнозувати ризики. Для управління операційним ризиком банківської установи досить важливою є своєчасно надана інформація про виявлений операційний ризик. Якщо співробітник банку знехтує незначною подією операційного ризику та, у зв'язку з великим обсягом інших обов'язків, не повідомить підрозділ управління ризиками про дану подію операційного ризику з повним описом і всією необхідною інформацією, відповідні співробітники банку не зможуть розслідувати цей випадок та встановити причину його виникнення. При цьому вони не зможуть своєчасно вжити заходів для попередження більш серйозних подій у майбутньому чи запобігти

втручання шахраїв до діяльності банку, включаючи посилення заходів безпеки, а також уникнення можливих значних збитків для банку.

Таблиця 3.1 – Основні елементи культури управління ризиком банку та критичний аналіз їх застосування в АТ «Акцент-Банк»

Назва елемента	Критичний аналіз застосування в АТ «Акцент-Банк»
Визначення та дотримання корпоративних цінностей, а також здійснення нагляду за дотриманням таких цінностей	Процес полягає у формальному визначенні й затвердженні на рівні Наглядової ради Кодексу корпоративної етики банку, а також у тому, щоб всі працівники банку були про нього інформовані. Поодинокі нагадується працівникам про необхідність дотримання положень кодексу корпоративної етики за допомогою електронної корпоративної пошти банку. Періодичне оновлення цього нормативного документу. Практично не реалізовується постійний нагляд за дотриманням корпоративних цінностей.
Забезпечення розуміння як керівниками банку, так і іншими працівниками банку їхньої ролі під час управління ризиками з метою досягнення цілей діяльності банку, а також відповідальності за порушення встановленого рівня ризик-апетиту	Банк розробляє та затверджує декларацію схильності до ризиків, включаючи кількісні та якісні показники ризик-апетиту, а також процедури ескалації порушень лімітів ризиків. Це відбувається через розробку або щорічне оновлення та затвердження на рівні Комітету Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками. Крім того, всі співробітники банку ознайомлюються з цими нормативними документами, а також проходять щорічне тестування знань положень таких документів через курс дистанційного навчання. Не перевіряється розуміння працівниками банківської установи їхньої ролі в управлінні ризиками та відповідальності за дотримання ризик-апетиту.
Просування обізнаності щодо ризиків шляхом забезпечення систематичного інформування всіх підрозділів банку про стратегію, політику, процедури з управління ризиками та заохочення до вільного обміну інформацією і критичної оцінки прийняття ризиків банком	Нормативні документи з управління ризиками банку доводяться до відома працівників АТ «Акцент-Банк». Може здійснюватися формальна та часто необов'язкова перевірка знань положень документів через тестування. Оцінка прийняття ризиків банком в частині операційного ризику не відбувається.
Отримання підтверджень, що керівники та інші працівники банку, проінформовані про дисциплінарні санкції або інші дії, які застосовуватимуться до них у разі неприйнятної поведінки/порушення в діяльності банку	Фактично не реалізується. Систему дисциплінарних санкцій або інших заходів, які можуть бути застосовані до працівників банку у випадку неприйнятної поведінки або порушення правил банку в їхній діяльності, як правило, не затверджується. Також не надається достатня інформація та підтвердження щодо інформованості працівників.

Тому, в управлінні операційним ризиком фінансової установи, найбільш важливими напрямами є:

– формування в працівників банку звичної практики повідомляти про всі події, які пов'язані з операційним ризиком (у максимально повному та об'єктивному обсязі);

– завчасне виявлення об'єктивної та повної інформацію про події, пов'язані з операційним ризиком, з метою прийняття адекватних заходів для зменшення впливу ризику та запобігання втратам, які можуть виникнути в майбутньому та мати значні наслідки для діяльності банку.

Впровадження вищезазначених напрямів можливе за допомогою формування, встановлення та просування усвідомлення про безпосередню участь кожного працівника банку в управлінні операційним ризиком, виявленні, оцінці та мінімізації його наслідків, а також системи цінностей, пов'язаних з важливістю та цінністю інформації про події операційного ризику для банку. Досягнення мети ефективного управління операційним ризиком банку можливе за допомогою підвищення обізнаності працівників банку і дотримання ними цінностей в управлінні операційним ризиком. Також важливими є створення та постійне вдосконалення ризик-культури управління операційним ризиком в банку. Хоча ці компоненти на перший погляд можуть здатися непомітними і, так би мовити, небагатозначними, вони є надзвичайно важливими для кінцевої мети ефективного управління операційним ризиком банку.

Комітет Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками, несе загальну відповідальність за створення відповідної атмосфери в банку для забезпечення культури управління операційним ризиком з боку керівників та інших працівників банку. Зокрема, передбачено, що Комітет Наглядової ради банку має дотримуватися культури управління операційним ризиком, розповсюджувати цю культуру серед працівників банку, гарантувати, що всі працівники дотримуються цієї культури, а також здійснювати контроль над її дотриманням. Однак, на практиці, аспект ризик-культури банку в корпоративному управлінні практично ігнорується.

Враховуючи вище викладене, для просування обізнаності та підвищення ризик-культури управління операційним ризиком в АТ «Акцент-Банк» пропонуємо запровадити Програму підвищення ризик-культури управління операційним ризиком банку, етапи якої наведено на рисунку 3.1.

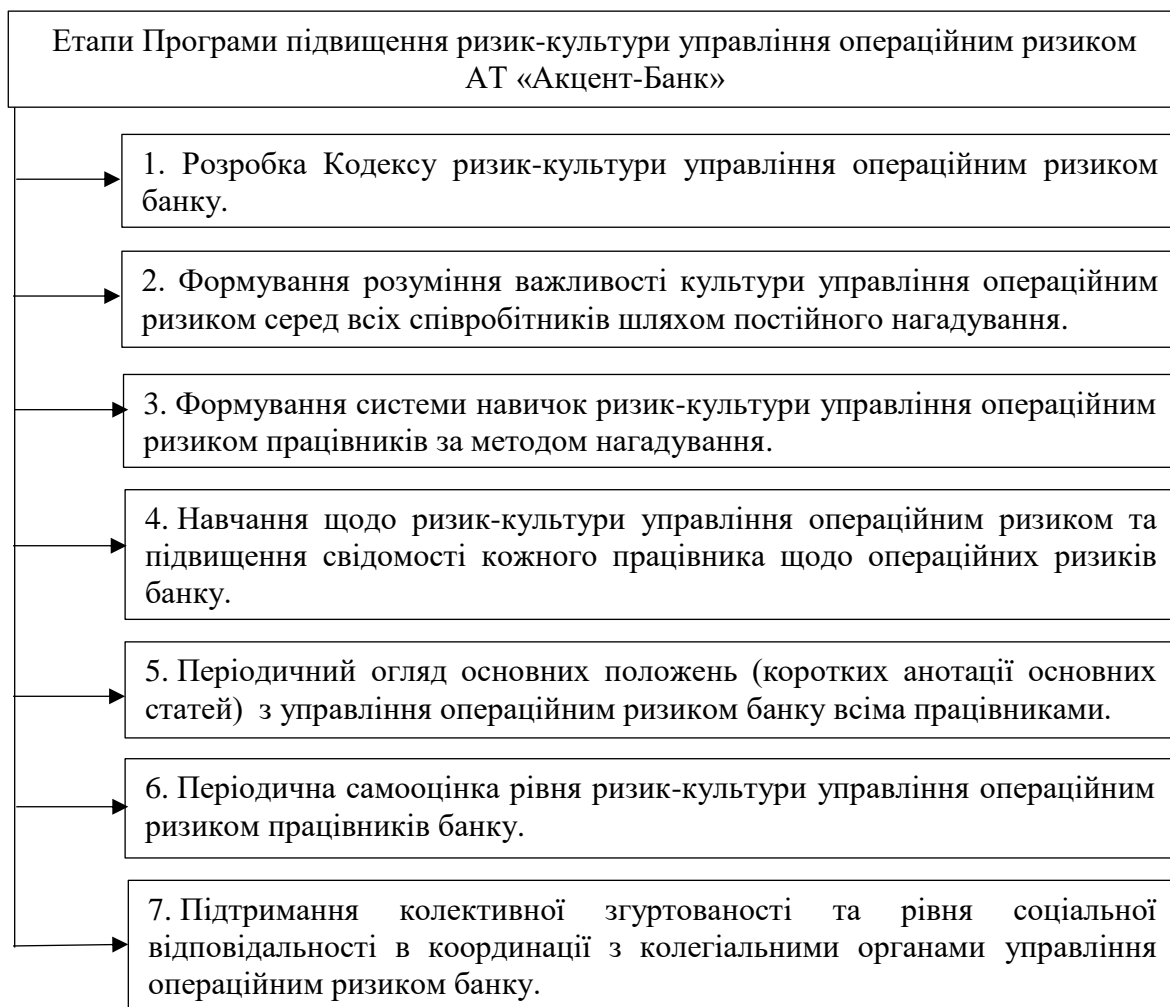


Рисунок 3.1 – Етапи Програми підвищення ризик-культури управління операційним ризиком АТ «Акцент-Банк»

Джерело: узагальнено на основі [42]

Головний принцип Програми підвищення культури управління операційним ризиком полягає в тому, щоб охопити всі сфери від формування до покращення культури управління ризиком на всіх рівнях структури банку (на рівні окремих осіб, рівні підрозділів та на загальному рівні).

Кодексу ризик-культури управління операційним ризиком банку повинен встановлювати культурні цінності та принципи управління операційним ризиком, якими мають керуватися всі співробітники банку, включаючи керівний та виконавчий персонал. Документ також має передбачати систему заходів, які будуть застосовуватися до працівників банку у випадку невиконання ними встановлених вимог. Кодекс розробляється банківською установою, з урахуванням поточного рівня ризик-культури та обізнаності працівників банку щодо управління операційним ризиком, індивідуальних особливостей, стратегічних та пріоритетних напрямків діяльності банку. Цей нормативний документ повинен бути схвалений Правлінням банку та затверджений Наглядовою радою банку. Інформувати та ознайомити всіх працівників банку з Кодексом ризик-культури управління операційним ризиком банку варто за допомогою централізованої розсилки, електронною корпоративною поштою банку. Щоб підтвердити своє ознайомлення з документом, працівникам необхідно запропонувати вибрати одну цінність і описати практичну ситуацію, де дотримання або недотримання цієї цінності може проявитися під час виконання їхніх посадових обов'язків, а також як це може вплинути на результат виконання та управління операційним ризиком банку. Це допоможе уникнути формального ознайомлення працівників банківської установи з документом та забезпечить осмислення і розуміння працівником його прямого відношення до управління операційним ризиком банку. А також звернути увагу на те, як посадові обов'язки працівника, перетинаються з ризиком та обізнаністю щодо управління операційним ризиком банку.

Формування розуміння важливості культури управління операційним ризиком серед всіх співробітників, реалізується через постійне нагадування в рамках системи автоматизованих корпоративних заставок на моніторах працівників банку. Головний ризик-менеджер банку узгоджує можливість реалізації цього кроку та подає його на затвердження Комітет Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками. Реалізацію здійснюють три окремих

підрозділи банку: підрозділ управління ризиками, підрозділ інформаційних технологій та підрозділ банківської безпеки [42, с. 172].

Формування системи навичок ризик-культури управління операційним ризиком працівників реалізується через розв'язання працівниками банку практичних кейсів з управління операційним ризиком. Такий крок сприятиме формуванню у працівників фінансової установи стійких знань щодо дій в різних ситуаціях при управлінні операційним ризиком.

Наступний крок передбачає навчання щодо ризик-культури управління операційним ризиком та підвищення свідомості кожного працівника щодо операційних ризиків банку. Для цього можна використовувати цікаві інтерактивні курси за принципом «працівник і його співрозмовник». Перевірка засвоєння знань працівниками фінансової установи, реалізується через застосування контрольних практичних питань щодо використання тих чи інших норм у різних ситуаціях. Це допоможе сформуванню у працівників банківської установи розуміння управління операційним ризиком та ризик-культури банку, а також важливості їх дотримання.

Періодичний огляд основних положень управління операційним ризиком банку здійснюється шляхом централізованої розсилки через електронну корпоративну пошту банківської установи на електронні корпоративні адреси всіх працівників банку. Перевірити ознайомлення працівниками банку з надісланими матеріалами можна за допомогою аналізу та оцінки з формуванням відповідних висновків, окремої події операційного ризику банку. Окрім того, доцільно приділити увагу прикладу настання окремого операційного ризику в банківській установі та аналізу втрат від його прийняття для банку в цілому та окремих його структурних підрозділів.

Періодична самооцінка рівня ризик-культури управління операційним ризиком працівників банку доцільно проводити на основі анкетного опитування. Де кожний працівник має відповісти на питання його ролі в управлінні операційним ризиком банку. Анкета має бути інтерактивною та заповнюватися в електронному режимі онлайн, відповідне посилання на

внесення інформації в анкету приходитиме кожному працівнику банку, включаючи керівників банку, на адресу електронної корпоративної пошти банку. Окрім того, необхідно забезпечити можливість зібрати інформацію про тих працівників банку, які заповнили анкету і тих, які не заповнили її, шляхом автоматизованого повторного нагадування працівникам, які не пройшли самооцінку, щодо необхідності заповнення анкети особисто. Контроль за завершенням самооцінки здійснюватиме підрозділ з управління ризиками. Отримані дані анкетного опитування автоматично обробляються й консоліднуються, включаючи оцінку змін у порівнянні з попереднім періодом самооцінки. У результаті формуються й додаються аналітичні висновки. Матеріали, що стосуються результатів самооцінки, мають бути належним чином викладені, затверджені керівником підрозділу з управління ризиками (ризик-менеджером банку) і подані на розгляд Комітету Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками. Зазвичай це робиться з урахуванням можливого надання рекомендацій або зауважень, а також прийняття рішення щодо заходів по вдосконаленню ризик-культури працівників банку.

Підтримання колективної згуртованості та рівня соціальної відповідальності реалізовується шляхом координації Комітету Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками з працівниками банку за допомогою засобів корпоративної електронної пошти.

Програма повинна передбачати постійний циклічний та комплексний виконання всіх вищезазначених кроків протягом календарного року, а також визначення відповідальних структурних чи відокремлених підрозділів банківської установи, що здійснюватимуть її реалізацію.

«Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [35], вимагає ефективної інтегрованості управління операційним ризиком в систему управління ризиками банку. Тому банківським установам необхідно розробити сукупність послідовних та взаємопов'язаних дій прийняття рішень банку з урахуванням операційного ризику.

Засади прийняття рішень банку з урахуванням операційного ризику передбачають виконання наступних дій [16, 41]:

– припущення наявності операційного ризику – основою прийняття будь-якого рішення має бути припущення про наявність загроз операційного ризику банку, які потребують аналізу та оцінки;

– важливість оцінки операційного ризику – оцінки прийнятності загроз, щодо припустимого рівня операційного ризику фінансової установи здійснюються на основі встановлених ризик-апетиту та толерантності до ризику. Це дозволить визначити потенційний операційний ризик і розробити стратегії управління ним. Оцінка операційного ризику може використовувати моделі ризику, статистичні дані, експертну оцінку та інші методи;

– незалежність від технології роботи – тобто, «незалежно від засобів перетворення ресурсів (персонал, інформація, інвестиційні ресурси тощо) у кінцеві продукти та послуги / досягнення стратегічних цілей / фінансовий результат, до яких, як очікується, приведе реалізації прийнятого рішення» [41, с. 132];

– мінімізація впливу рівня управлінської вертикалі – врахування операційного ризику та управління ним в межах прийняття управлінського рішення, не має залежати від рівня посади та рівня підпорядкування. Тобто управляти операційним ризиком необхідно, як на рівні управлінських органів та інших колегіальних органів, так і на рівні керівників фінансовою установою, керівників відокремлених структурних та самостійних підрозділів банківської установи, а також на рівні всіх працівників банку, які приймають рішення під час виконання своїх службових та функціональних обов'язків, незалежно від їх посади. Незалежно від поглядів чи бажань вищого керівництва чи керівників відокремлених підрозділів, яким підпорядковуються окремі працівники необхідно здійснювати управління операційним ризиком, з врахуванням бізнес стратегій та ризик-стратегії банківської установи на основі багаторівневої системи повноважень;

– непрямого прояву операційного ризику – при прийнятті рішень потрібно враховувати непрямий вплив операційного ризику на діяльність банку. У випадку прийняття рішення щодо управління операційним ризиком, необхідно враховувати необхідність виявлення і оцінки важелів непрямого впливу операційного ризику;

– прями чи опосередкований результат впливу операційного ризику – тісна взаємопов'язаність операційного ризику з іншими видами банківських ризиків. Оцінка можливості впливу операційного ризику не має виключатися при прийнятті рішень, що прямо не стосуються операційного ризику [41, с. 132];

– розробка стратегій управління операційним ризиком, що передбачає формування політики, процедур, контролю, моніторингу управління ризиком та системи звітності, які допоможуть виявляти, попередити та мінімізувати вплив операційного ризику. Окрім того, можуть бути запроваджені системи автоматизації та технології для забезпечення ефективного управління операційними ризиками.

Ефективне забезпечення безперервної діяльності фінансової установи є головною умовою успішного управління операційним ризиком банку, стабільності його функціонування та забезпечення фінансової стійкості. Культура управління ризиками становить основну та невід'ємну складову ефективної системи управління ризиками операційним ризиком банку. Розвиток свідомості та підвищення рівня ризик-культури управління операційним ризиком є головною умовою успішного ризик-менеджменту банку.

Висновки

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено зміст, види та класифікацію операційних ризиків банківських установ, розглянуто складові елементи управління операційним ризиком банку.

В роботі здійснено аналіз існуючих підходів до трактування поняття операційний ризик банку. На основі чого зроблено висновки про різносторонність трактування сутності операційного ризику, що спричиняє значні труднощі для прийняття управлінських рішень. Автором, виокремлено підходи до визначення сутності операційного ризику банку та запропоновано, трактувати його, як невизначеність (небезпека, загроза) для банківської діяльності, яка проявляється у ймовірності отримання фінансового результату (збитку, втрат, недоотримання доходів) внаслідок прояву свідомих або несвідомих дії працівників банківської установи, збоїв інформаційних систем, недосконалості внутрішніх процесів банку, у т.ч. через брак належного контролю або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Увагу акцентовано на непередбачуваності як ключової особливості операційного ризику банку, а також на джерелах його виникнення, від яких, залежить величина економічного результату від реалізації операційного ризику.

Грунтуючись на проведеному дослідженні, в роботі виокремлено домінуючі форми прояву операційного ризику в банківській діяльності та види операційного ризику з обґрунтуванням ідентифікації та аналізу чинників впливу з різних джерел, що в комплексі спрямовано на підвищення ефективності управління операційним ризиком банку.

Однією з важливих складових системи управління операційними ризиками банку є наявність відповідної нормативно-правової бази. З аналізу нормативно-правової бази, зроблено висновки, що українське банківське законодавство з управління операційним ризиком, тісно пов'язане з міжнародними актами, а іноді повністю його відтворює.

Обґрунтовано, що повноцінна та ефективна система управління операційним ризиком банку, має забезпечуватися на всіх організаційних рівнях банку, покривати усі бізнес-процеси та забезпечувати взаємозв'язок всіх його ключових елементів.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз фінансової стійкості банківської системи України в контексті впливу операційних ризиків. З початком повномасштабної війни, банки закрили кожен п'ятий структурний підрозділ, що загалом склало майже півтори тисячі відділень по Україні. Найбільше відділень припинило свою роботу в областях, де тривають активні воєнні дії. За період з 2018 року до 2022 року кількість банків України, також зазнала суттєвих змін, а саме зменшилася на 10 одиниці.

За результатами діяльності, в першому півріччі 2022 року, банківські установи почали адаптуватись до умов воєнного стану. За другий квартал 2022 року, обсяг активів банків України збільшився на 3,3%. Це зростання стало можливим завдяки коштам, що знаходилися на рахунках інших банків та депозитних сертифікатах НБУ. Незважаючи на відновлення роботи відділень банків на звільнених територіях, на кінець 2022 року, зниження попиту на банківські послуги та реалізація операційного ризику негативно вплинули на фінансові результати діяльності банківських установ.

Операційний ризик банківського сектору, в 2022 році пов'язаний з плинністю працівників банку через активні військові дії, втратою або пошкодженням майна банку, зростання випадків зовнішнього шахрайства і кібератак. Розмір мінімального операційного ризику по банківській системі України на кінець 2022 року склав 15 млрд грн. За даними НБУ, найбільший операційний ризик притаманний діяльності найбільшого вітчизняного банку АТ КБ «Приватбанк», він оцінюється у понад 4 млрд грн, що пояснюється масштабами, трансакційного бізнесу, рівнем автоматизації і ризиків шахрайства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є результати діяльності АТ «Акцент-Банк». АТ «Акцент-Банк» – універсальний комерційний банк, який

пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам.

На підставі аналізу структури активів АТ «Акцент-Банк», важливо зазначити, що протягом 2020-2022 років, значну частку в загальній структурі активів склали кредити та заборгованість клієнтів банку. Їх питома вага коливалася в межах від 34,98 % до 77,94 %. Загальний обсяг активів банку зріс з 9225853 тис. грн. до 17786728 тис. грн.

В структурі зобов'язань банку найбільшу частку склали кошти клієнтів АТ «Акцент-банк», частка яких в загальній структурі фінансової установи склала більше 90 %. Загальна вартість зобов'язань банку, протягом 2020-2022 років, має тенденцію до зростання.

В структурі власного капіталу АТ «Акцент-Банк» найбільшу частку складає статутний капітал, питома вага якого протягом аналізованого періоду, знижується з 61,40 % до 43,61 %. Загальний обсяг власного капіталу АТ «Акцент-Банк» має зростаючу тенденцію. На кінець 2022 року власний капітал банку склав 2418459 тис. грн.

За результатами діяльності АТ «Акцент-Банк», протягом 2020-2022 років отримав позитивний фінансовий результат (прибуток). Станом на кінець 2022 року спостерігається суттєве зменшення отриманого банком прибутку, розмір якого склав 202637 тис. грн. За даними фінансових звітів, банк успішно подолав важкі періоди, дотримуючись показників прибутковості та достатності капіталу.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено політику управління ризиками АТ «Акцент-Банк» та запропоновано напрями її покращення. Управління всіма видами операційних ризиків банку регламентується «Політикою управління операційним ризиком АТ «Акцент-Банк». Функції управління операційними ризиком АТ «Акцент-Банк» покладається на керівників структурних підрозділів, задіяних у виконанні всіх процесів; Комітет з управління ризиками та Комітет Наглядової ради АТ «Акцент-Банк» з управління ризиками. Загальний контроль за управлінням

операційними ризиками покладається на Раду банку з питань управління ризиками та Правління АТ «Акцент-Банк».

Відповідно до «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», основною складовою ефективного операційного ризик-менеджменту банку є свідомість всіх співробітників щодо культури управління ризиком. В роботі, було досліджено основні елементи культури управління ризиком банку та здійснено критичний аналіз їх застосування в АТ «Акцент-Банк». Вказане, дало змогу зробити висновки, про формальний характер культури управління ризиками в АТ «Акцент-Банк», який базується на затверджені Кодексу корпоративної етики банку, та інформованості працівників з ним. Вимоги ризик-культури працівниками банку виконуються частково. Тому, в управлінні операційним ризиком банку, найбільш важливими напрямками є формування в працівників банку звичної практики завчасного виявлення об'єктивної та повної інформації про події, пов'язані з операційним ризиком, з метою прийняття адекватних заходів для зменшення їх впливу.

Враховуючи вище викладене, для просування обізнаності та підвищення ризик-культури управління операційним ризиком в АТ «Акцент-Банк» пропонуємо запровадити Програму підвищення ризик-культури управління операційним ризиком банку. Головний принцип Програми полягає в тому, щоб охопити всі сфери, від формування до покращення культури управління ризиком на всіх рівнях структури банку (на рівні окремих осіб, рівні підрозділів та на загальному рівні). Культура управління ризиками становить основну та невід'ємну складову ефективної системи управління операційним ризиком банку. Розвиток свідомості та підвищення рівня ризик-культури управління операційним ризиком є головною умовою успішного ризик-менеджменту банку.

Список використаних джерел

1. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm> (дата звернення: 2.10.2023).
2. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, 2011. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (дата звернення: 2.10.2023).
3. Clark B. Risk shifting and regulatory arbitrage: Evidence from operational risk / B. Clark, A. Ebrahim // *Journal of Financial Stability*. – 2022. – Vol. 58. – P. 100965.
4. Абрамова А. Тенденції розвитку та особливості управління операційними ризиками комерційних банків / А. Абрамова // *Науковий вісник Полісся*. – 2021. – № 2 (23). – С. 93-104.
5. Буковинський С. А. та ін. Банківська система України на шляху євроінтеграції / за ред. С. А. Буковинського. – Київ : ЦНД НБУ, 2015. – 496 с.
6. Вошак О. В. Дослідження зміни профілю операційних ризиків банку / О. В. Вошак // *Науковий погляд: економіка і управління*. – 2023. – № 2 (82). – С. 102-107.
7. Гончар К. О. Нормативно-правова база з управління операційним ризиком банк / К. О. Гончар // *Modern Economics*. – 2020. – № 21. – С. 59-65.
8. Гончар К. О. Сучасні підходи до оцінки операційного ризику банків / К. О. Гончар // *Науковий погляд: економіка та управління*. – 2020. – №1 (67). – С. 130-135.
9. Григорчук М. Операційні ризики банківської діяльності в умовах цифрових трансформацій / І. Доценко, М. Григорчук, Д. Форкун // *Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з*

ЄС у рамках європейської інтеграції» (16-17 листопада 2023 р.), м. Хмельницький. – 2023. – С. 56-60.

10. Даценко Г. В. Оцінка ризику як основа підвищення фінансової безпеки підприємства / Г. В. Даценко. – Молодий вчений. – 2019. – № 9 (73). – С. 195 – 199.

11. Дмитришин Л. І. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку / Л. І. Дмитришин, О. С. Кушнір // Вісник Прикарпатського університету. – 2014. – № 10. – С. 186-191.

12. Еркес О. Банківська система України в умовах війни / О. Еркес, О. Калита, Т. Сундук // Вісник Київського національного торгово-економічного університету. Серія «Економічні науки». – 2022. – № 4(144). – С. 122-133.

13. Євтушенко Г. В. Операційні ризики в системі банківської діяльності та нові шляхи їх попередження / Г. В. Євтушенко, А. І. Бабошко, Д. І. Бушля // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 396-400.

14. Звіт комітету наглядової ради АТ «А-Банк» з управління ризиками за 2022 рік // Офіційний сайт АТ «АКЦЕНТ-БАНК». [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://a-bank.com.ua/static/committe_manage_risks_2022.pdf (дата звернення: 28.10.2023).

15. Звіт про фінансову стабільність Національного банку України, червень 2023 року // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 20.10.2023).

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

17. Квасницька Р. Сучасні підходи забезпечення інформаційної безпеки платіжних систем та їх кіберзахисту / Р. Квасницька, І Форкун, Т. Гордєєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 5. Т. 1. – С. 47-52.

18. Коваленко В. В. Науково-методичні підходи до оцінювання інноваційного розвитку банків у світлі міжнародних стандартів Базельського комітету з питань банківського нагляду / В. В. Коваленко // Науковий вісник УжНУ. – 2018. – Вип. 18. – С. 48 - 53.

19. Копилова О. В. Банківські ризики під час воєнного стану в Україні / О. В. Копилова, Ю. В. Пічугіна, І. О. Залецька // Актуальні питання у сучасній науці. – 2023. – № 3 (9). – С. 39-49.

20. Кочума І. Ю. Вплив цифровізації банківського сектору на трансформацію зайнятості за сучасних умов / І. Ю. Кочума // Фінансовий простір. – 2021. – № 4(44). – С. 149-158.

21. Лещенко В. В. Державне регулювання банківської діяльності в Україні: нагляд на основі оцінки ризиків. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/23.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).

22. Маринчак Л. Р. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій / Л. Р. Маринчак, Л. М. Савчин // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2023. – № 1 (27). – С. 101-110.

23. Міщенко В. І. Вдосконалення управління кіберризиком у платіжних системах / В. І. Міщенко // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. – Одеса : ОНЕУ, 2022. – С. 123-125.

24. Міщенко В. І. Світовий досвід державної підтримки використання цифрових технологій та можливості його адаптації в умовах України / В. І. Міщенко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2022. Т. 57. – № 1. – С.148-160.

25. Міщенко В. І. Управління операційними ризиками платіжних систем / В. І. Міщенко, С. В. Науменкова, С. В. Міщенко // Економічний простір. – 2023. – № 183. – С. 79-87.

26. Міщенко В. І. Цифровізація регулювання та нагляду за діяльністю фінансових установ / В. І. Міщенко // Економічний простір. – 2022. – № 180. – С. 182-189.

27. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку : монографія / за заг. ред. С. О. Дмитрова. – Суми : Українська академія банківської справи Національного банку України, 2010. – 277 с.

28. Наглядова статистика Національного банку України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 12.10.2023).

29. НБУ вперше розповів про операційні ризики банків: у кого більше / Мінфін. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2023/01/21/79526703/> (дата звернення: 23.10.2023).

30. Олійник А. В. Удосконалення системи управління операційним ризиком у діяльності вітчизняних банків / А. В. Олійник // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2020. – С. 216-222.

31. Основні показники діяльності банків України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (дата звернення: 19.10.2023).

32. Основні принципи ефективного банківського нагляду // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Basel_Core_principles_2012.pdf?v=5 (дата звернення: 25.10.2023).

33. Павлюк О. О. Основи управління банківським операційним ризиком / О. О. Павлюк // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/81.pdf (дата звернення: 21.10.2023).

34. Пернарівський О. В. Методи оцінювання ризиків у банківській діяльності / О. В. Пернарівський, О. О. Пернарівська // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. – 2018. – Випуск 6 (17). – С. 828-833.

35. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова правління Національного банку

України № 64, від 11.06.2018 р. // Офіційний сайт Верховної ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 25.10.2023).

36. Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику: Постанова Правління Національного банку України №156, від 24.12.2019 р. / Офіційний сайт Верховної ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0156500-19#Text> (дата звернення: 21.10.2023).

37. Посохов І. М. Операційні ризики: управління на основі напрямів зниження / І. М. Посохов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 229-233.

38. Рай О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану / О. М. Рай // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 47. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2153> (дата звернення: 18.10.2023).

39. Сергєєва О. С. Фінансовий контролінг в управлінні операційним ризиком в банках / О. С. Сергєєва // Науковий вісник ОНЕУ. – 2021. – №11-12. – С. 75-81.

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

41. Соколовська Н. С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку / Н. С. Соколовська // Бізнес-інформ. – 2022. – № 4. – С. 130-137.

42. Соколовська Н. С. Операційний ризик-менеджмент в банку : дисертація доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Київ, 2022. – 318 с.

43. Соколовська Н. С. Економічна сутність та джерела виникнення операційного ризику в банку / Н. С. Соколовська, Л. О. Примостка // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2021. – № 23(51). – С. 81-88.

44. Трусова Н. В. Кіберзахист банківської системи України в умовах цифрових трансформацій / Н. В. Трусова, І. О. Чкан // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. – 2023. – № 1 (147). – С. 151-163.

45. Фінансова звітність А-Банку за 2022 рік та висновок незалежного аудитора // Офіційний сайт АТ «АКЦЕНТ-БАНК». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://a-bank.com.ua/about/general> (дата звернення: 28.10.2023).

46. Черненко І. І. Удосконалення системи управління операційним ризиком банку / І. І. Черненко, А. В. Олійник // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : зб. наук. пр. молодих вчених та студентів. – Хмельницький : ХНУ. – 2019. – Т. 2. – С. 86-89.

47. Шульга Н. П. Ризик-апетит у банках / Н. П. Шульга, Л. Л. Белянко // Науковий журнал «Scientia Fructuosa». – 2022. – № 5. – С. 98-109.

48. Юдіна С. В. Проблеми визначення та управління операційними ризиками комерційних банків / С. В. Юдіна, Г. О. Нагорнюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – № 26 С. 125-130.

Додатки