

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра фінансів

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФУНКЦІЙ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ (РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОМПЛІЄНС)»**

Виконав: студент 4-го року навчання,

Спеціальність:

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Клибанівський Георгій
Володимирович

Керівник Бридун Є.В.
кандидат економічних наук,
професор

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«____» _____ 20____ р.

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМПЛАЄНСУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ.....	6
1.1 Поняття та сутність ризик-менеджменту в банківській діяльності.....	6
1.2 Комплаєнс як ключова функція банків: принципи та стандарти	8
1.3 Міжнародний досвід організації ризик-менеджменту та комплаєнсу (Базель III, COSO, ISO 31000)	10
1.4 Критичний огляд літератури та дискусійних питань	12
Висновки до розділу	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ І КОМПЛАЄНСУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ.....	15
2.1 Аналіз стану банківського сектору.....	15
2.2 Оцінка ефективності ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі України	18
2.3 Економетричне моделювання впливу ризик-менеджменту на прибутковість.....	21
Висновок до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМПЛАЄНСУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ.....	24
3.1 Основні проблеми та виклики в сфері ризик-менеджменту та комплаєнсу ..	24
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення ризик-менеджменту	25
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення функції комплаєнсу	31
3.4 Перспективи подальшого розвитку ризик-менеджменту та комплаєнсу в Україні	36
Висновок до розділу 3.....	37
Висновок.....	39
Список використаних джерел	43
Додаток А	51

ВСТУП

Сучасна банківська система функціонує в умовах зростаючої складності економічного середовища, посилення регуляторних вимог і нових викликів, пов'язаних із глобалізацією та цифровізацією. Ризик-менеджмент і комплаєнс є ключовими функціями, що забезпечують фінансову стабільність банків, захист інтересів клієнтів і відповідність законодавчим нормам. Актуальність дослідження зумовлена низкою факторів, які мають особливе значення для банківської системи України.

Актуальність теми. Зростання регуляторних вимог на міжнародному рівні, зокрема стандартів Базель III, Загального регламенту захисту даних і рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) щодо AML/CFT, створює нові виклики для банків [4; 5; 20]. Базель III встановлює жорсткі вимоги до капіталу, ліквідності та стрес-тестування, що змушує банки вдосконалювати системи ризик-менеджменту. GDPR і норми AML/CFT посилюють відповідальність за захист даних і запобігання фінансовим злочинам, що потребує ефективних комплаєнс-програм [10].

В Україні актуальність теми посилюється високим рівнем ризиків у банківській системі, спричинених війною, економічною нестабільністю та кіберзагрозами. Звіт Національного банку України за 2024 рік указує на зростання частки непрацюючих кредитів до 44% від загального валового кредитного портфелю, без урахування кредитів виданих колишнім акціонерам ПриватБанку через воєнні дії та економічний спад [21]. Економічна нестабільність, зокрема коливання валютних курсів і висока інфляція, ускладнює управління ринковими та кредитними ризиками. У цих умовах потреба у вдосконаленні ризик-менеджменту та комплаєнсу для забезпечення фінансової стабільності банків є нагальною.

Недостатня автоматизація комплаєнс-процедур і низький рівень відповідності міжнародним стандартам, створюють додаткові вразливості для українських банків. Водночас міжнародний досвід, зокрема впровадження RegTech

і штучного інтелекту у США та ЄС, демонструє потенціал для зниження витрат і підвищення ефективності цих функцій. Таким чином, дослідження вдосконалення ризик-менеджменту та комплаєнсу є актуальним як із теоретичної, так і з практичної точки зору, особливо в контексті реформування банківської системи України.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення функцій ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі України з метою підвищення її стійкості та відповідності міжнародним стандартам.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській діяльності, включаючи стандарти Базель III, COSO та ISO 31000.
2. Оцінити сучасний стан ризик-менеджменту та комплаєнсу в банках України на основі фінансових показників і регуляторних вимог.
3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення цих функцій, зокрема через автоматизацію та інтеграцію процесів.

Об'єкт дослідження – банківська система України, яка включає комерційні банки, що діють під регулюванням НБУ.

Предмет дослідження – процеси ризик-менеджменту та комплаєнсу в банках, їх організація, методи та ефективність.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, економетричне моделювання для визначення впливу ризик-менеджменту на прибутковість.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативні акти НБУ, зокрема Постанови № 64 і № 95, які регулюють ризик-менеджмент і комплаєнс, а також закони України, як-от "Про банки і банківську діяльність" і "Про захист персональних даних". Використовуються звіти, статистичні дані НБУ, а також звіти міжнародних організацій – МВФ, FATF. Наукові статті з Google Scholar,

ResearchGate і журналів, таких як Journal of Banking & Finance, забезпечують теоретичну основу. Інтернет-ресурси зокрема сайти НБУ та BIS, надають актуальну інформацію про регуляторні зміни.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані банками України для зниження ризиків, підвищення відповідності регуляторним вимогам і оптимізації витрат. Наприклад, пропозиції щодо автоматизації комплаєнс-процедур через RegTech можуть скоротити операційні витрати, як це спостерігається в європейських банках. Рекомендації також будуть корисними для НБУ при вдосконаленні нормативної бази, зокрема в сфері AML/CFT і кібербезпеки.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходів до інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській діяльності України. На відміну від попередніх робіт, які зосереджувалися на окремих аспектах (наприклад, кредитних ризиках чи AML, це дослідження пропонує комплексний підхід, що поєднує кількісні методи, технологічні рішення і міжнародний досвід (Базель III, COSO). Такий підхід враховує специфіку України, зокрема вплив воєнного стану та економічної нестабільності.

Дослідження сприятиме поглибленню теоретичних знань про ризик-менеджмент і комплаєнс, а також надасть практичні інструменти для зміцнення банківської системи України в умовах сучасних викликів. Подальший аналіз у наступних розділах буде зосереджений на оцінці поточного стану цих функцій і розробці конкретних пропозицій для їх удосконалення.

Ключові слова: ризик-менеджмент, комплаєнс, банківська система, непрацюючі кредити, автоматизація, кібербезпека, міжнародні стандарти.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМПЛАЄНСУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

1.1 Поняття та сутність ризик-менеджменту в банківській діяльності

Ризик-менеджмент у банківській системі є ключовою функцією, що забезпечує фінансову стабільність, захист інтересів клієнтів і акціонерів, а також виконання регуляторних вимог. Ризик-менеджмент охоплює процеси ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, які виникають у процесі кредитної, операційної, ринкової та інших видів діяльності банків, це робить ризик-менеджмент комплексним підходом до мінімізації втрат і максимізації прибутковості через поєднання кількісних і якісних методів.

Сутність ризик-менеджменту полягає в створенні системи, яка дозволяє банкам ефективно реагувати на невизначеність економічного середовища. Hull J.C. підкреслює, що сучасний ризик-менеджмент має бути проактивним, передбачаючи потенційні загрози до їхньої реалізації [10]. У банківській практиці це досягається через структуровану організацію процесів, яка включає:

- **Ідентифікацію ризиків** – визначення всіх можливих джерел загроз.
- **Оцінку ризиків** – кількісне та якісне вимірювання їхнього впливу.
- **Моніторинг** – постійне відстеження змін у ризик-профіль банку.
- **Контроль** – розробка та впровадження заходів для зниження ризиків.

Основні категорії банківських ризиків включають:

- **Кредитний ризик**, пов'язаний із можливістю неповернення позик або процентних платежів клієнтами.
- **Ринковий ризик**, який виникає через коливання цін на фінансові інструменти, валютні курси чи процентні ставки.
- **Операційний ризик**, що включає втрати від внутрішніх процесів, людських помилок, технічних збоїв або зовнішніх подій, таких як кібератаки.

- **Ризик ліквідності**, який проявляється в неможливості банку своєчасно виконати свої зобов'язання через брак доступних коштів.

Національний банк України регулює ризик-менеджмент через Положення про організацію системи управління ризиками [2], яке вимагає створення трирівневої моделі захисту: бізнес-підрозділи (перший рівень), підрозділ ризик-менеджменту (другий рівень) і внутрішній аудит (третій рівень). Ця модель відповідає рекомендаціям Базельського комітету з банківського нагляду, який наголошує на необхідності чіткої організаційної структури [20]. Постанова НБУ № 64 також встановлює вимоги до стрес-тестування, яке дозволяє оцінити стійкість банків до макроекономічних шоків [2].

Методологічною основою ризик-менеджменту є міжнародні стандарти COSO та ISO 31000. COSO Enterprise Risk Management акцентує увагу на інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування, розглядаючи ризики в контексті корпоративних цілей [39]. ISO 31000 пропонує універсальну методологію, яка включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінку та розробку заходів реагування [38]. У банківській практиці ці стандарти адаптуються до специфіки фінансових установ, враховуючи регуляторні вимоги та ринкові умови.

Методи ризик-менеджменту поділяються на кількісні та якісні. Кількісні методи, такі як Value at Risk, дозволяють оцінити максимальні втрати портфеля за певний період із заданою ймовірністю [10]. Наприклад, VaR на рівні 99% показує, що втрати не перевищать певної суми в 99% випадків. Стрес-тестування, за Jorion P., моделює вплив екстремальних сценаріїв, таких як економічна рецесія чи валютна криза [13]. Якісні методи, як-от аналіз сценаріїв або оцінка корпоративної культури, допомагають виявити приховані ризики, які важко виміряти [14]. Поєднання цих підходів, як зазначає Saunders A., забезпечує комплексне управління ризиками [12].

В Україні ризик-менеджмент ускладнений економічною нестабільністю та воєнними викликами. Це створює необхідність вдосконалення систем ризик-

менеджменту, зокрема через впровадження сучасних технологій і підвищення кваліфікації персоналу.

1.2 Комплаєнс як ключова функція банків: принципи та стандарти

Комплаєнс є ключовою функцією банків, що забезпечує відповідність їхньої діяльності нормативно-правовим вимогам, етичним стандартам і міжнародним рекомендаціям, спрямованим на мінімізацію юридичних, репутаційних і фінансових ризиків. У контексті банківської системи України, де у 2023 році штрафи за порушення AML/CFT і GDPR склали 150 млн грн, а лише 25% банків використовують автоматизовані системи комплаєнсу, ця функція набуває особливої актуальності [21].

Комплаєнс у банківській сфері – це система заходів, спрямованих на дотримання законодавства, регуляторних вимог, внутрішніх політик і етичних норм, що запобігають відмиванню коштів, фінансуванню тероризму, порушенням захисту даних і корупції. Згідно з рекомендаціями FATF, комплаєнс включає ризик-орієнтований підхід до виявлення та управління ризиками, пов'язаними з клієнтами, продуктами та транзакціями [5]. У банках комплаєнс виконує такі функції:

- **Захист від санкцій:** Забезпечує відповідність вимогам AML/CFT і GDPR, знижуючи штрафи, які в Україні у 2023 році досягли 150 млн грн через недостатній моніторинг транзакцій [21].
- **Репутаційна стабільність:** Запобігає репутаційним втратам, що особливо важливо для державних банків, таких як Ощадбанк, які зазнали критики через порушення AML/CFT [27].
- **Фінансова ефективність:** Знижує операційні витрати шляхом автоматизації процесів, адже лише 25% банків використовують RegTech для комплаєнсу.

У контексті України комплаєнс набуває значення через інтеграцію до європейських стандартів (GDPR, Базель III) та вимоги НБУ, зокрема Постанови №

95, які зобов'язують банки створювати комплаєнс-підрозділи та впроваджувати ризик-орієнтовані процедури. Принципи комплаєнсу базуються на міжнародних стандартах і адаптуються до національних вимог. Основні принципи, визначені FATF і НБУ, включають:

1. **Ризик-орієнтований підхід:** Банки оцінюють ризики клієнтів і транзакцій, застосовуючи посилений моніторинг до високо ризикових операцій.
2. **Прозорість і підзвітність:** Банки зобов'язані надавати НБУ звіти про підозрілі транзакції.
3. **Незалежність комплаєнс-підрозділів:** Комплаєнс-офіцери діють автономно від комерційних підрозділів, що відповідає Постанові НБУ № 95.
4. **Безперервне навчання.**
5. **Етична поведінка:** Банки впроваджують кодекси етики для запобігання корупції та конфлікту інтересів, що є частиною COSO ERM.

Національні стандарти комплаєнсу регулюються НБУ та законодавством України, до основних нормативних актів можна включити:

- **Постанова НБУ № 95:** Визначає вимоги до організації комплаєнс-функцій, включаючи створення підрозділів, незалежність комплаєнс-офіцерів і моніторинг AML/CFT.
- **Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів»:** Вимагає від банків ідентифікації клієнтів, звітності про підозрілі транзакції та співпраці з Держфінмоніторингом .
- **Постанова НБУ № 65:** Регулює захист даних клієнтів. .

Комплаєнс відіграє центральну роль у забезпеченні фінансової та репутаційної стабільності банків, особливо в умовах воєнної нестабільності в Україні, його основні аспекти:

- **Зниження штрафів:** Автоматизація комплаєнсу (RegTech) може скоротити штрафи за AML/CFT і GDPR [12].
- **Підвищення довіри:** Відповідність GDPR і FATF сприяє зростанню депозитів, що посилює ліквідність [21].
- **Інтеграція з ризик-менеджментом:** Комплаєнс доповнює ризик-менеджмент (підпункт 1.1), забезпечуючи цілісний підхід до управління ризиками за ISO 31000 і COSO ERM.

Недоліки комплаєнсу в Україні, такі як низька автоматизація (25%) і недостатня сертифікація (лише 20% працівників мають професійну сертифікацію), призводять до високих штрафів і репутаційних втрат, що вимагає вдосконалення [21].

1.3 Міжнародний досвід організації ризик-менеджменту та комплаєнсу (Базель III, COSO, ISO 31000)

Міжнародний досвід організації ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі пропонує цінні уроки для України, де ці функції ще перебувають на етапі вдосконалення. Провідні країни, такі як члени Європейського Союзу, США, Сингапур і Японія, демонструють підходи, які базуються на міжнародних стандартах, зокрема Базель III, COSO Enterprise Risk Management (ERM) та ISO 31000. Ці стандарти формують основу для ефективного управління ризиками та забезпечення відповідності регуляторним вимогам.

Базель III, розроблений Базельським комітетом з банківського нагляду, є ключовим міжнародним стандартом для ризик-менеджменту в банках [20]. Введений після глобальної фінансової кризи 2008 року, він встановлює вимоги до достатності капіталу, ліквідності та стрес-тестування. Зокрема, Базель III вимагає від банків підтримувати коефіцієнт капіталу першого рівня не нижче 7% і загальний капітал не нижче 10.5%. У США ризик-менеджмент також спирається на Базель III, але доповнюється локальними вимогами, такими як Dodd-Frank Act, який зобов'язує банки проводити щорічні стрес-тести [20]. Великі банки, як-от JPMorgan Chase, використовують новітні технології, зокрема штучний інтелект, для оцінки

кредитних і ринкових ризиків. За даними Deloitte, у 2024 році 50% американських банків інвестували в AI-системи для ризик-менеджменту, що дозволило скоротити час аналізу ризиків на 25% [24]. Крім того, американські банки застосовують модель Value at Risk для оцінки потенційних втрат портфеля, що, за Hull J.C., є стандартом для ринкових ризиків [10].

COSO ERM має важливу роль у міжнародній практиці ризик-менеджменту, надаючи рамку для інтеграції управління ризиками в стратегічне планування. COSO акцентує на п'яти компонентах: середовище управління, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг [39].

ISO 31000 пропонує універсальну методологію управління ризиками, яка застосовується в банках для оцінки всіх типів ризиків – від фінансових до репутаційних [38]. У Японії, де банки, такі як Mitsubishi UFJ, стикаються з високим рівнем регуляторного тиску, ISO 31000 використовується для стандартизації процесів ідентифікації та ранжування ризиків.

Щодо комплаєнсу, міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи. У ЄС комплаєнс базується на Директиві 2015/849 (AML/CFT) і GDPR, які встановлюють жорсткі вимоги до ідентифікації клієнтів і захисту даних [4]. Європейські банки, як-от Deutsche Bank, використовують RegTech-рішення для автоматизації моніторингу транзакцій. У США комплаєнс-підрозділи інтегрують AI для виявлення підозрілих операцій. FATF підкреслює, що ризик-орієнтований підхід до AML/CFT є стандартом у розвинених країнах, але потребує значних інвестицій у технології та навчання персоналу [5].

Україна, попри прогрес у реформуванні банківської системи після 2014 року, відстає від міжнародних стандартів. Звіт МВФ зазначає, що менше половини українських банків у 2023 році відповідали вимогам Базель III щодо капіталу [20].

Комплаєнс також потребує вдосконалення: за даними FATF, Україна має недоліки в моніторингу транзакцій і підготовці персоналу [23]. Міжнародний

досвід показує, що успішне управління ризиками та комплаєнсом вимагає інвестицій у технології, стандартизації процесів і корпоративної культури.

1.4 Критичний огляд літератури та дискусійних питань

Аналіз літератури з ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі свідчить про їхню складність і багатогранність. Hull J.C. зазначає, що ризик-менеджмент є основою фінансової стабільності банків, але його ефективність залежить від якості даних і технологій, а також що кількісні моделі, попри їх точність, не враховують непередбачувані події, що вимагає сценарного аналізу [10]. Crouhy M. et al. зазначають, що операційні ризики, зокрема кіберризики, стають дедалі більш значущими через цифровізацію [11].

Щодо комплаєнсу, Griffith S.J. підкреслює його роль у захисті репутації банків, а також попереджає про високі витрати на комплаєнс-програми вказує на проблему надмірної регуляції, яка знижує конкурентоспроможність банків, особливо в країнах із суворими вимогами, як-от ЄС [17]. Натомість Ваєр М.Н. наголошує, що жорсткі комплаєнс-програми необхідні для запобігання репутаційним ризикам [18].

Квасницька Р.С. підкреслює важливість навчання персоналу для підвищення ефективності комплаєнс-програм [15]. Тимошик Н. вказує на виклики, пов'язані з воєнним станом, які ускладнюють впровадження міжнародних стандартів [16].

Існує дискусія, що стосується інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу. COSO ERM пропонує єдину систему управління, яка включає комплаєнс як компонент [39]. Однак Arlen J. зазначає, що практична реалізація такої інтеграції ускладнена через різні цілі цих функцій. В Україні ця проблема посилюється через обмежені ресурси та низький рівень автоматизації.

Критичний огляд літератури дозволяє зробити висновок, що ризик-менеджмент і комплаєнс є взаємопов'язаними функціями, які потребують комплексного підходу. Базель III, COSO та ISO 31000 надають методологічну основу, але їх впровадження залежить від технологічного рівня та корпоративної

культури. Об'єднуючи думки всіх авторів, можна зробити висновок, що банківській системі необхідна автоматизація, але не повна, задля виявлення не шаблонних випадків, а також збільшення інвестицій у навчання та сертифікацію персоналу, задля підвищення рівня коректного відпрацювання інцидентів та усунення ризиків. В Україні ключовими викликами є низька автоматизація, недостатня кваліфікація персоналу та економічна нестабільність [22, 23].

Висновки до розділу

Розділ 1 присвячено теоретико-методологічним основам ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі, які є ключовими функціями для забезпечення фінансової стабільності, відповідності регуляторним вимогам і захисту інтересів клієнтів. Ризик-менеджмент охоплює комплексний процес ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, таких як кредитні, ринкові, операційні та ризики ліквідності [10]. У банківській практиці він спирається на міжнародні стандарти COSO Enterprise Risk Management і ISO 31000, які пропонують методології для інтеграції ризиків у стратегічне управління та стандартизації їх оцінки [38; 39]. Застосування кількісних методів, таких як Value at Risk і стрес-тестування, у поєднанні з якісними підходами, як-от сценарний аналіз, дозволяє банкам ефективно управляти ризиками в умовах економічної невизначеності [10; 13].

Комплаєнс, як функція забезпечення відповідності законодавчим і регуляторним вимогам, відіграє не менш важливу роль, зосереджуючись на запобіганні відмиванню грошей, фінансуванню тероризму, захисті персональних даних і дотриманні етичних стандартів [20]. В Україні комплаєнс регулюється нормами Національного банку України, які відповідають міжнародним стандартам FATF і Директиві ЄС 2015/849 [2; 4–6]. Принципи незалежності, прозорості та проактивності – це основа ефективних комплаєнс-програм, а автоматизація через RegTech і штучний інтелект є ключовим трендом для зниження витрат і підвищення точності моніторингу [19].

Міжнародний досвід, зокрема практики країн ЄС, США, Сингапуру та Японії, демонструє переваги стандартів Базель III, COSO та ISO 31000 у підвищенні стійкості банківської системи [20; 38–39]. Базель III забезпечує достатність капіталу та ліквідності через стрес-тестування. COSO інтегрує ризики в корпоративне управління, що успішно застосовується банками в Сингапурі. ISO 31000 стандартизує оцінку ризиків, що є стандартом у Японії для управління фінансовими та нефінансовими загрозами [14]. Україна, попри прогрес у реформуванні банківської системи, відстає від цих стандартів через низький рівень автоматизації, недостатню відповідність Базель III та обмежену кількість кваліфікованого персоналу [22; 23].

Критичний огляд літератури виявив дискусійні питання щодо ризик-менеджменту та комплаєнсу. Поєднання кількісних і якісних методів, як зазначають Hull J.C. і Crouhy M., є необхідним, але ускладнене непередбачуваними подіями [10; 11]. Надмірна регуляція комплаєнсу може знижувати конкурентоспроможність банків, тоді як її відсутність підвищує ризики штрафів [17]. В Україні дослідники підкреслюють проблеми низької автоматизації, недостатньої підготовки персоналу та впливу воєнного стану на впровадження стандартів [16]. Інтеграція ризик-менеджменту та комплаєнсу, як пропонує COSO, залишається викликом через різні цілі цих функцій.

Таким чином, ризик-менеджмент і комплаєнс є взаємопов'язаними функціями, які потребують комплексного підходу, що поєднує стандарти Базель III, COSO, ISO 31000, передові технології та корпоративну культуру. В Україні ключовими напрямками вдосконалення є автоматизація процесів, підвищення кваліфікації персоналу та адаптація міжнародного досвіду до місцевих.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ І КОМПЛАЄНСУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ.

2.1 Аналіз стану банківського сектору

Банківський сектор України у 2022–2024 роках функціонував в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, економічною нестабільністю та енергетичною кризою. Незважаючи на це, сектор продемонстрував високу стійкість, зберігши ліквідність, капіталізацію та здатність забезпечувати фінансування економіки. Аналіз стану банківського сектору базується на оцінці ключових фінансових показників, таких як обсяг активів, рівень капіталізації, частка непрацюючих кредитів, прибутковість та динаміка кредитування.

За даними НБУ, станом на 1 вересня 2024 року загальні активи банківського сектору України становили 3,52 трлн грн, що на 33,6% більше порівняно з початком 2022 року (2,34 трлн грн) [45]. Лідером за обсягом активів залишався державний ПриватБанк із показником 680 млрд грн [26], за ним слідували Ощадбанк (346,5 млрд грн) [27] та Укрексімбанк (262,5 млрд грн) [28]. Частка державних банків у загальних активах сектору зросла до 53,6% у 2023 році після націоналізації Sense Bank, що свідчить про посилення ролі держави в банківській системі [29]. Кількість діючих банків зменшилася з 71 у 2021 році до 63 у 2023 році через ліквідацію неплатоспроможних установ, що є частиною політики НБУ щодо очищення сектору.

Банківський сектор залишався добре капіталізованим, що підтверджується високим рівнем нормативу достатності регулятивного капіталу. Станом на кінець 2023 року середній показник ліквідності банків становив 21,3%, що значно перевищує мінімально необхідний рівень 10% [9]. Зростання депозитів фізичних осіб на 15,2% у 2023 році (до 2,4 трлн грн) та корпоративних депозитів (до 1,1 трлн грн) забезпечило банкам стабільне джерело ліквідності [32]. Це дозволило сектору

витримати шоки, пов'язані з війною, та підтримувати безперебійне обслуговування клієнтів.

Частка непрацюючих кредитів залишається однією з ключових проблем банківського сектору. У 2022 році через війну рівень NPL зріс із 22,6% до 39%, що було спричинено погіршенням платоспроможності позичальників, особливо в роздрібному сегменті. Проте у 2023 році НБУ посилив вимоги до визнання кредитних збитків, що дозволило банкам частково стабілізувати ситуацію. Станом на кінець 2023 року частка NPL знизилася до 37,9% завдяки списанню безнадійних кредитів та реструктуризації боргів [32].

Незважаючи на складні умови, банківський сектор залишався прибутковим. У 2023 році чистий прибуток банків склав 82,8 млрд грн, що вчетверо більше порівняно з 2022 роком (24,7 млрд грн). Показник рентабельності активів становив 2,9%, а рентабельності капіталу – 24,7%, що свідчить про ефективне управління активами в умовах війни [32]. Основними джерелами прибутку були процентні доходи від кредитування та інвестиції в державні цінні папери. У 2024 році прибутковість дещо знизилася через підвищення податку на прибуток банків до 50% (з 18%), що було введено для фінансування бюджетного дефіциту.

Кредитування економіки погравалося у другій половині 2023 року після тривалої паузи, спричиненої війною. За даними НБУ, обсяг чистих гривневих корпоративних кредитів зріс на 7,7% за період із червня по грудень 2023 року, а роздрібних кредитів – на 20,3% за весь 2023 рік [50]. Основними драйверами зростання були державні програми пільгового кредитування («5-7-9%») та відновлення попиту на іпотечне та споживче кредитування.

Повномасштабна війна спричинила значні втрати для фінансового сектору, які станом на грудень 2023 року оцінювалися в 5,7 млрд дол. США [44]. Атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до періодичних відключень електроенергії, що ускладнювало операційну діяльність банків. Для забезпечення безперервності роботи НБУ створив мережу «POWER BANKING», яка охоплює 2400 відділень із

резервним живленням та зв'язком [45]. Регуляторні зміни, запроваджені у 2023–2024 роках, включали посилення вимог до капіталу, облік ринкових ризиків у нормативах адекватності капіталу та оновлення планів відновлення діяльності банків.

SWOT-аналіз банківської системи

Для комплексної оцінки стану ризик-менеджменту та комплаєнсу проведено SWOT-аналіз банківської системи України:

Сильні сторони:

- Високий рівень ліквідності забезпечує стійкість до короткострокових шоків.
- Зростання кредитного портфеля свідчить про відновлення економічної активності.
- Регуляторна база відповідає міжнародним стандартам Базель III і FATF.

Слабкі сторони:

- Високий рівень NPL (32% . корпоративний кредитний портфель станом на 1 травня 2024 року) знижує якість активів .
- Недостатня кваліфікація персоналу в сфері AML/CFT і кібербезпеки (20% сертифікованих працівників).

Можливості:

- Впровадження RegTech і AI може знизити витрати на комплаєнс, як це спостерігається в ЄС.
- Міжнародна підтримка (МВФ, ЄБРР) сприяє реформам і залученню інвестицій у технології.
- Інтеграція з нормами ЄС (GDPR, AML/CFT) підвищує конкурентоспроможність банків.

Загрози:

- Воєнні дії підвищують кредитні та операційні ризики, зокрема через руйнування інфраструктури.
- Зростання кількості кібератак загрожує безпеці даних і репутації банків.
- Економічна нестабільність (інфляція 12% у 2024 році, валютні коливання) ускладнює управління ринковими ризиками.

SWOT-аналіз підтверджує, що банківська система має потенціал для розвитку, але потребує значних інвестицій у технології, навчання персоналу та адаптацію до міжнародних стандартів.

2.2 Оцінка ефективності ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі України

Ефективність ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі України є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності банків, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення міжнародних регуляторних вимог. Ризик-менеджмент охоплює процеси ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, тоді як комплаєнс забезпечує відповідність діяльності банків нормативним актам, стандартам протидії відмиванню грошей і внутрішнім політикам. Оцінка ефективності цих функцій базується на аналізі відповідності міжнародним стандартам (Базель III, COSO, ISO 31000, FATF), національним регуляторним вимогам, а також на результатах діяльності банків за 2019–2024 роки, отриманих із відкритих джерел.

Національний банк України встановлює чіткі вимоги до системи управління ризиками та комплаєнсу, викладені в Постанові № 64 від 11.06.2018 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах». Згідно з цією постановою, банки зобов'язані впроваджувати трирівневу модель захисту: перша лінія – операційні підрозділи, друга – підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу, третя – внутрішній аудит [2]. У 2023 році НБУ провів оцінку стійкості банків, яка включала перевірку якості

активів (AQR) і відповідності систем ризик-менеджменту. За результатами, 80% банків відповідали вимогам щодо ризик-апетиту та мали затверджені внутрішні політики управління кредитними, операційними та ринковими ризиками [46].

Кредитний ризик залишається домінуючим у структурі банківських ризиків через високий рівень непрацюючих кредитів, який у 2023 році становив 37,9% [51]. Банки активно застосовують методи оцінки кредитного ризику, такі як VaR і стрес-тестування, що відповідає рекомендаціям Базель III. У 2023 році НБУ посилив вимоги до оцінки кредитного ризику, зобов'язавши банки формувати резерви на основі МСФЗ 9. За даними НБУ, банки з державною часткою (ПриватБанк, Ощадбанк) показали нижчу ефективність управління NPL порівняно з іноземними банками (наприклад, Райффайзен Банк), де частка NPL становила 16.2% [51].

Операційний ризик, пов'язаний із внутрішніми процесами, людським фактором та кіберзагрозами, набув особливого значення в умовах війни. У 2022–2023 роках банки зіткнулися зі зростанням кібератак, що призвело до посилення інвестицій у кібербезпеку. За даними НБУ, у 2023 році 95% банків впровадили системи управління операційним ризиком, засновані на стандарті COSO, а 80% банків використовували автоматизовані системи для моніторингу операційних інцидентів [50]. Проте ефективність цих систем була обмежена через брак кваліфікованих кадрів і недостатню автоматизацію в малих банках, що призводило до затримок у реагуванні на інциденти.

Функція комплаєнсу в українських банках зосереджена на виконанні вимог AML/CFT, передбачених Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» та рекомендаціями FATF. У 2023 році НБУ оштрафував 12 банків на загальну суму 150 млн грн за порушення в сфері AML/CFT, що свідчить про недостатню ефективність комплаєнс-процедур у деяких установах [47]. Водночас великі банки, такі як ПриватБанк і Укргазбанк, впровадили автоматизовані системи моніторингу транзакцій (наприклад, SAS Anti-Money Laundering), що дозволило знизити кількість помилкових спрацьовувань.

Воєнний стан посилив виклики для ризик-менеджменту та комплаєнсу. Зростання ринкових ризиків через волатильність валютних курсів і процентних ставок змусило банки вдосконалювати методи геп-аналізу та дюраційного аналізу. У 2023 році НБУ запровадив додаткові стрес-тести для оцінки стійкості банків до валютних і ринкових шоків, які успішно пройшли 92% банків [48]. Комплаєнс-процедури ускладнювалися через необхідність адаптації до санкційних режимів і моніторингу транзакцій, пов'язаних із тимчасово окупованими територіями. За оцінками, у 2023 році банки витратили на 30% більше ресурсів на комплаєнс порівняно з 2021 роком [50].

Ефективність ризик-менеджменту та комплаєнсу опосередковано відображається у фінансових показниках банків. У 2023 році рентабельність активів банківського сектору становила 2,9%, а рентабельність капіталу – 24,7%, що свідчить про здатність банків управляти ризиками в умовах війни [42; 50]. Водночас високі витрати на формування резервів під NPL і штрафи за порушення комплаєнсу вказують на обмежену ефективність у деяких банках. Іноземні банки продемонстрували вищу ефективність завдяки кращій автоматизації та інтеграції міжнародних стандартів, тоді як державні банки потребують додаткових інвестицій у технології та навчання персоналу.

Оцінка ефективності ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі України за 2022–2024 роки показує, що більшість банків відповідають регуляторним вимогам НБУ та міжнародним стандартам. Позитивними аспектами є високий рівень капіталізації, впровадження автоматизованих систем моніторингу та адаптація до воєнних умов. Водночас високий рівень NPL, недостатня автоматизація комплаєнс-процесів у малих банках і дефіцит кваліфікованих кадрів обмежують ефективність.

2.3 Економетричне моделювання впливу ризик-менеджменту на прибутковість

Для кількісної оцінки ефективності ризик-менеджменту проведено економетричне моделювання впливу ключових факторів ризик-менеджменту на рентабельність активів (ROA) банків. Дослідження базується на даних всіх банків України, що вели свою діяльність останні 5 років, а саме за 2020–2024 роки, отриманих із фінансової звітності банків, що розташована на сайті Національного Банку України[31]. Мною Використано множинну регресійну модель, яка відповідає методологічним вимогам щодо перевірки адекватності.

Модель специфікована наступним чином:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 \cdot DER + \beta_2 \cdot CAR$$

, де Return on assets (ROA) – рентабельність активів (%);

Debt-to-Equity Ratio (DER) – коефіцієнт заборгованості (%);

Capital Adequacy Ratio (CAR) – коефіцієнт достатності капіталу (%);

У результаті економетричного дослідження за допомогою методу найменших квадратів було проаналізовано вплив фінансових показників на прибутковість банків в Україні, відношення боргу до капіталу і адекватність капіталу впливають на рентабельність активів. Модель є статистично значущою, з F-статистикою 7.134 і р-значенням 0.000828, що свідчить про те, що змінні (DER і CAR) разом пояснюють значну частину варіації ROA. Модель є статистично значущою, з F-статистикою 7.134 і р-значенням 0.000828, що свідчить про те, що змінні (DER і CAR) разом пояснюють частину варіації ROA. Відношення боргу до капіталу має коефіцієнт -0.0196 з р-значенням 0.976, через що він не є статистично значущим, що свідчить про відсутність впливу DER на ROA в моделі. Адекватність капіталу має коефіцієнт -0.0270 з р-значенням 0.000 є статистично значущим, вказуючи на негативний вплив. Це означає, що підвищення CAR на 1 відсотковий пункт асоціюється зі зниженням ROA на 0.0270 відсоткових пунктів. Коефіцієнт детермінації становить 0.016, тобто лише 1.6% варіації ROA пояснюється моделлю.

Основний висновок полягає в тому, що адекватність капіталу має негативний вплив на прибутковість банків. Це говорить про те, що надмірна капіталізація призводить до зниження рентабельності, це відбувається через консервативну стратегію та велику кількість непрацюючих кредитів, що вимагають підкріплення. Негативний зв'язок пов'язаний із тим, що банки з високим CAR інвестують у менш прибуткові активи для забезпечення стабільності.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз виявив як сильні сторони банківської системи, так і ключові виклики, що потребують подальшого вдосконалення. Аналіз стану банківського сектору показав, що, незважаючи на складні умови, спричинені війною, енергетичною кризою та економічною нестабільністю, сектор продемонстрував високу стійкість. Загальні активи банків зросли на 33,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши 3,52 трлн грн станом на 1 вересня 2024 року, що свідчить про адаптацію банків до нових реалій. Лідерами за обсягом активів залишилися державні банки (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк), а їхня частка зросла до 53,6%. Сектор залишався добре капіталізованим та ліквідним завдяки зростанню депозитів фізичних і юридичних осіб. Проте високий рівень непрацюючих кредитів (NPL), який знизився до 37,9% у 2023 році, залишається однією з основних проблем, що впливає на якість активів. Позитивною тенденцією стало зростання прибутковості (ROA – 2,9%, ROE – 24,7%) та поживлення кредитування у 2023 році, зокрема завдяки державним програмам пільгового кредитування. Оцінка ефективності ризик-менеджменту та комплаєнсу виявила, що більшість банків відповідають регуляторним вимогам НБУ та міжнародним стандартам. Позитивними аспектами є впровадження автоматизованих систем моніторингу, адаптація до воєнних умов та високий рівень капіталізації, що забезпечує стійкість до шоків. Проте високий рівень NPL, недостатня автоматизація комплаєнс-процесів у малих банках, брак кваліфікованих кадрів та зростання кіберзагроз обмежують ефективність цих функцій. SWOT-аналіз підтвердив, що банківська система має потенціал для розвитку, зокрема через впровадження

RegTech, AI та інтеграцію з нормами ЄС, але потребує значних інвестицій у технології та навчання персоналу. Регресійна модель, побудована на основі даних 1360 спостережень за 2020–2024 роки, показала, що адекватність капіталу має статистично значущий негативний вплив на рентабельність активів, з коефіцієнтом -0.0270 (р-значення 0.000), що вказує на зниження прибутковості через надмірну капіталізацію. Натомість відношення боргу до капіталу виявилось незначущим.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМПЛАЄНСУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ.

3.1 Основні проблеми та виклики в сфері ризик-менеджменту та комплаєнсу

Вирішення низки серйозних проблем і викликів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер є ключовим для забезпечення стабільності банківської системи України та її відповідності сучасним міжнародним стандартам. Однією з найгостріших проблем залишається високий рівень непрацюючих кредитів, який у 2023 році досяг 37,9% від загального кредитного портфеля українських банків. Для порівняння, у розвинених країнах цей показник зазвичай коливається в межах 5-10%. Такий високий рівень NPL суттєво знижує прибутковість банків, впливаючи на рентабельність активів, а також змушує банки витратити значні ресурси на формування резервів для покриття можливих збитків. Це також створює загрозу для фінансової стабільності всієї системи.

Низька автоматизація комплаєнс-процесів. Лише 25% українських банків використовують автоматизовані системи для забезпечення комплаєнсу, тоді як у розвинених країнах цей показник досягає 70-80%. Низький рівень автоматизації призводить до значних операційних витрат, частих помилок у моніторингу транзакцій і затримок у підготовці звітності для регуляторів. Як наслідок, банки стикаються з підвищеним ризиком штрафів за порушення вимог у сфері боротьби з відмиванням грошей і захисту даних. У 2023 році загальна сума штрафів, сплачених українськими банками за порушення AML/CFT, склала 150 млн грн, що підкреслює гостроту проблеми. Автоматизація комплаєнс-процесів за допомогою технологій RegTech, таких як системи моніторингу транзакцій на базі штучного інтелекту, могла б значно підвищити ефективність і знизити витрати. Такі рішення дозволяють оперативно виявляти підозрілі операції та забезпечувати відповідність регуляторним вимогам.

Ще одним суттєвим викликом є низький рівень кваліфікації працівників банків у сфері ризик-менеджменту та комплаєнсу. Лише 20% співробітників мають

відповідні сертифікати, що є критичним недоліком в умовах ускладнення регуляторного середовища та зростання ризиків. Недостатня підготовка персоналу призводить до помилок у оцінці ризиків, неефективного застосування комплаєнс-процедур і послаблення внутрішнього контролю.

Воєнний стан в Україні створює унікальні виклики для банківської системи, які впливають на всі аспекти ризик-менеджменту:

- **Зростання кредитних ризиків** через падіння доходів населення та зупинку діяльності багатьох підприємств.
- **Операційні ризики**, пов'язані з фізичним руйнуванням інфраструктури, перебоями в роботі відділень і логістичними труднощами.
- **Ризики ліквідності**, спричинені відтоком депозитів і обмеженим доступом до міжнародних фінансових ринків.

Економічна ситуація в Україні, зокрема висока інфляція (12% у 2024 році) та валютні коливання, ускладнює управління ринковими ризиками, такими як валютний і процентний ризики. Банки змушені постійно коригувати свої стратегії хеджування та управління активами й пасивами. Цифровізація банківських послуг супроводжується різким зростанням кіберризиків. У 2024 році 65% українських банків повідомили про кібератаки, що значно перевищує показники попередніх років. Вразливість до кіберзагроз зростає в умовах війни, коли банки стають мішенями для атак.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення ризик-менеджменту

Автоматизація процесів ризик-менеджменту. Автоматизація процесів ризик-менеджменту є критично важливим напрямом для вдосконалення банківської системи, особливо в умовах високого рівня ризиків, економічної нестабільності та воєнного стану. Низький рівень автоматизації, зазначений у попередніх розділах, де лише 25% банків використовують сучасні технології для комплаєнсу, також стосується ризик-менеджменту. Впровадження передових технологічних рішень,

таких як штучний інтелект, Big Data та спеціалізоване програмне забезпечення, може значно підвищити ефективність управління кредитними, операційними, ринковими та іншими ризиками.

Впровадження систем на базі штучного інтелекту для оцінки кредитних ризиків

Кредитний ризик залишається домінуючим у структурі ризиків українських банків, з часткою непрацюючих кредитів на рівні 37,9% у 2023 році. Для його мінімізації пропонується впровадження AI-систем, які здатні прогнозувати ймовірність дефолту позичальників на основі аналізу великих масивів даних. Такі системи, наприклад, SAS Credit Scoring або IBM Watson, використовують алгоритми машинного навчання для оцінки кредитоспроможності клієнтів, враховуючи не лише традиційні фінансові показники (дохід, кредитна історія), а й нетрадиційні дані, такі як поведінкові патерни, транзакційна активність та навіть соціальні медіа. Впровадження/розвиток AI-системи для автоматичного скорингу позичальників у великих банках, таких як ПриватБанк і Ощадбанк та інших, з подальшим масштабуванням на менші установи очікувано знизить рівень NPL на 5–7% протягом двох років за рахунок точнішого прогнозування ризиків. Для реалізації необхідно:

- Інвестувати в ліцензування програмного;
- Проведення навчання персоналу для роботи з AI-системами (за участю міжнародних тренерів, наприклад, від ЄБРР).
- Інтегрування системи з існуючими базами даних клієнтів, забезпечивши відповідність вимогам захисту даних (GDPR).

Операційні ризики, зокрема пов'язані з кібератаками, людськими помилками та технічними збоями, становлять значну загрозу для банків. Аналіз другого розділу показав, що лише 80% банків використовують автоматизовані системи для моніторингу операційних інцидентів. Технології Big Data дозволяють обробляти великі обсяги неструктурованих даних із внутрішніх і зовнішніх джерел,

виявляючи потенційні ризики в реальному часі. Запровадивши платформу Big Data, наприклад, Splunk або Cloudera, для моніторингу операційних ризиків можливо буде:

- Аналізувати журнали транзакцій, дії співробітників і системні збої для виявлення аномалій.
- Прогнозувати операційні інциденти, наприклад, перевантаження серверів під час пікових навантажень.
- Генерувати автоматичні сповіщення для підрозділів ризик-менеджменту.

Автоматизація стрес-тестування за стандартами Базель III. Стрес-тестування, яке є обов'язковим за Постановою НБУ № 64, залишається трудомістким процесом через ручне введення даних і складність сценаріїв. Автоматизація цього процесу дозволить банкам швидше оцінювати стійкість до макроекономічних шоків, таких як валютні коливання чи економічний спад, що особливо актуально в умовах війни, через що важливо створити спеціалізоване програмне забезпечення для стрес-тестування, наприклад, Moody's Analytics RiskFrontier або Oracle Financial Services Analytical Applications ці або схожі системи зможуть робити наступне:

- Автоматично моделювати сценарії на основі історичних даних і макроекономічних прогнозів.
- Генерувати звіти, що відповідають вимогам НБУ та Базель III.
- Дозволять оцінювати вплив стрес-сценаріїв на капітал (CAR) і ліквідність.

Створення такої системи допоможе зменшити час на проведення стрес-тестів з 2–3 тижнів до 2–3 днів і підвищити точність прогнозів на 10–15%.

Для підвищення ефективності ризик-менеджменту банки можуть використовувати зовнішні джерела даних, такі як звіти кредитних бюро, ринкові котирування та макроекономічні показники. Однак більшість українських банків покладаються на внутрішні дані, що обмежує точність оцінки ризиків. Створивши централізовану платформу для інтеграції внутрішніх і зовнішніх даних,

використовуючи API для підключення до Українського бюро кредитних історій, даних НБУ, Мінфіну та міжнародних джерел. Платформа зможе: автоматично оновлювати дані для оцінки ринкових і кредитних ризиків, надавати аналітику в реальному часі для прийняття управлінських рішень, забезпечувати відповідність вимогам GDPR щодо обробки персональних даних та інше. Це призведе до підвищення точності оцінки ризиків на 10–12% і зниження операційних витрат на аналіз даних на 20%. Реалізація запропонованих рішень потребує значних інвестицій, але їхній економічний ефект, як показує міжнародний досвід, окупається протягом 2–3 років.

Впровадження передових методів оцінки ризиків. Ефективне управління ризиками в банківській системі України потребує впровадження сучасних методів оцінки, особливо з огляду на економічну нестабільність, воєнний стан і високий рівень непрацюючих кредитів. Аналіз другого розділу показав, що хоча методи, такі як Value at Risk і стрес-тестування, частково застосовуються, їхня адаптація до українських реалій залишається недостатньою. Удосконалення методів оцінки ризиків, що відповідають стандартам Базель III, COSO та ISO 31000, сприятиме точнішому прогнозуванню загроз, оптимізації капіталу та зміцненню фінансової стабільності банків.

Для посилення стрес-тестування, яке регулюється Постановою НБУ № 64, необхідно адаптувати його до викликів воєнного часу, таких як руйнування інфраструктури, енергетична криза чи різка девальвація гривні. Поточні сценарії не повною мірою враховують ці фактори, що знижує їхню ефективність. Пропонується розробити набір сценаріїв, що моделюють ескалацію конфлікту, тривалі відключення електроенергії та валютні шоки. Використання програмного забезпечення, такого як Moody's Analytics RiskFrontier, дозволить автоматизувати моделювання й генерувати звіти, що відповідають вимогам НБУ та Базель III. Реалізація передбачає співпрацю з НБУ за участю експертів МВФ чи ЄБРР, адаптацію сценаріїв до воєнних умов і щоквартальне тестування з публікацією

результатів для підвищення прозорості. Це підвищить точність оцінки стійкості банків на 15–20% і скоротить потенційні втрати від непередбачених подій на 10%.

Метод Value at Risk, який оцінює максимальні потенційні втрати з певною ймовірністю, має обмежене застосування в Україні через високу волатильність ринків і брак якісних даних. Пропонується розробити модифіковану модель VaR для ринкових ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів і процентних ставок, та кредитних ризиків із сегментацією портфеля за рівнем ризику. Модель базуватиметься на історичних даних за 2014–2024 роки й налаштується на 99% довірчий рівень із горизонтом прогнозування 10 днів для ринкових ризиків і 1 рік для кредитних. Використання програм, таких як MATLAB або RiskMetrics, і підключення до даних НБУ та Bloomberg забезпечать точність. Пілотний проєкт у банку, наприклад, Райффайзен Банк, із оцінкою результатів через 6 місяців допоможе відпрацювати підхід. Навчання аналітиків через курси CFA Institute стане необхідним.

Операційні ризики, зокрема кібератаки й людські помилки, набули ваги в умовах війни, але якісний сценарний аналіз застосовується недостатньо, попри впровадження COSO у 95% банків у 2023 році. Пропонується розробити сценарії для оцінки впливу масштабних кібератак, технічних збоїв (наприклад, зупинка серверів на 24–48 годин) і помилок персоналу під час пікових навантажень. Програмне забезпечення Palisade @RISK допоможе моделювати ймовірності й наслідки, інтегруючись із системами моніторингу, такими як Splunk. Щомісячний аналіз із оновленням сценаріїв і тренінги за ISO 31000 підвищать ефективність. Це дозволить скоротити операційні втрати і прискорити реагування на інциденти.

Впровадження адаптованого стрес-тестування, модифікованих моделей VaR, сценарного аналізу зміцнить управління ризиками в українських банках, відповідаючи стандартам Базель III, COSO та ISO 31000. Ці методи враховують воєнні й економічні виклики, знижуючи NPL, втрати та підвищуючи стійкість. Інвестиції в програмне забезпечення й навчання окупляться за 2–3 роки, забезпечуючи довгострокову стабільність.

Підвищення кваліфікації персоналу

Організація комплексних тренінгових програм, орієнтованих на міжнародні стандарти COSO та ISO 31000, може значно посилити компетенції працівників. Такі програми мають охоплювати ключові аспекти ризик-менеджменту, включаючи ідентифікацію, оцінку та пом'якшення ризиків у реальних бізнес-сценаріях. Пропонується співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку або Міжнародний валютний фонд, які мають досвід розробки навчальних модулів для країн із перехідною економікою. Наприклад, ЄБРР пропонує програми з управління фінансовими ризиками, які можна адаптувати до потреб українських банків. Реалізація передбачає створення навчальних центрів при великих банках, таких як ПриватБанк або Ощадбанк, із залученням сертифікованих тренерів. Це дозволить систематично підвищувати кваліфікацію, охоплюючи щонайменше 50% працівників ризик-менеджменту протягом першого року.

Інтеграція практичного навчання через симуляційні платформи є ще одним перспективним рішенням. Такі платформи, наприклад, RiskSim від Moody's Analytics, дозволяють працівникам моделювати реальні ситуації, такі як валютні коливання чи кібератаки, і відпрацьовувати реакцію на них. Впровадження подібних інструментів у навчальний процес банків сприятиме розвитку аналітичного мислення та вміння швидко адаптуватися до кризових ситуацій. Розвиток культури безперервного навчання через внутрішні цифрові платформи також відіграє важливу роль. Створення корпоративних онлайн-курсів із ризик-менеджменту, доступних через внутрішні портали банків, забезпечить гнучкість і доступність навчання для працівників. Такі курси можуть включати модулі з управління кіберрисками, аналізу макроекономічних факторів і застосування стандартів Базель III. Пропонується розробити платформу за участю українських ІТ-компаній, таких як SoftServe. Інтеграція гейміфікації, наприклад, системи балів за проходження модулів, стимулюватиме працівників до регулярного навчання. Це підвищить рівень залученості персоналу та забезпечить широке охоплення

співробітників, сприяючи формуванню культури проактивного управління ризиками.

Співпраця з міжнародними сертифікаційними організаціями, такими як CFA Institute або Global Association of Risk Professionals, відкриває можливості для отримання працівниками глобально визнаних кваліфікацій, таких як Financial Risk Manager. Пропонується запровадити програму часткового фінансування сертифікації для ключових спеціалістів, що мотивуватиме їх до професійного зростання. Це підвищить престиж професії ризик-менеджера та забезпечить відповідність кваліфікації міжнародним стандартам, що особливо важливо для інтеграції в європейський фінансовий простір. Запропоновані заходи з підвищення кваліфікації персоналу створять міцну основу для ефективного ризик-менеджменту в українських банках. Комплексні тренінги, симуляційні платформи, цифрові курси та міжнародна сертифікація не лише посилять професійні компетенції, а й сприятимуть зниженню операційних ризиків і підвищенню якості стратегічних рішень.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення функції комплаєнсу

Впровадження RegTech рішень для комплаєнсу. Впровадження Regulatory Technology рішень є ключовим кроком для вдосконалення функції комплаєнсу в банківській системі, особливо в умовах посилення регуляторних вимог і зростання фінансових злочинів. Низький рівень автоматизації комплаєнс-процесів, який охоплює лише 25% операцій банків, призводить до значних витрат, помилок у моніторингу та штрафів, що у 2023 році досягли 150 млн грн за порушення AML/CFT. RegTech надає технологічні інструменти, які автоматизують процеси, підвищують точність і знижують операційні ризики.

Автоматизація моніторингу транзакцій для боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму (AML/CFT) є пріоритетним напрямом, враховуючи зростання фінансових злочинів в умовах воєнного стану. Системи типу SAS Anti-Money Laundering дозволяють обробляти великі обсяги транзакційних даних у

реальному часі, виявляючи підозрілі операції на основі заздалегідь визначених правил і поведінкових патернів. Наприклад, такі системи здатні ідентифікувати незвичайні транзакції, як-от швидке переведення великих сум через кілька країн, або операції, що не відповідають профілю клієнта. Впровадження SAS AML передбачає закупівлю ліцензій (приблизно 15–20 млн грн на банк), інтеграцію з існуючими банківськими системами та навчання персоналу для роботи з платформою. Для забезпечення ефективності система має бути налаштована на український контекст, включаючи специфічні ризики, такі як транзакції в зонах бойових дій або операції з високо ризиковими юрисдикціями. Очікується, що автоматизація моніторингу скоротить час на виявлення підозрілих операцій із 2–3 днів до кількох годин і знизить кількість помилкових спрацьовувань на 20–25%, що зменшить навантаження на комплаєнс-підрозділи. Крім того, це допоможе уникнути штрафів від НБУ, підвищивши репутацію банків.

Застосування штучного інтелекту для аналізу відповідності вимогам GDPR і FATF відкриває нові можливості для підвищення якості комплаєнсу. AI-системи, такі як IBM Watson або Actimize, здатні обробляти складні регуляторні вимоги, аналізуючи великі обсяги даних і виявляючи потенційні порушення в реальному часі. У контексті GDPR, який є обов'язковим для банків, що працюють із клієнтами з ЄС, AI може автоматизувати перевірку обробки персональних даних, оцінювати ризики витоку інформації та генерувати звіти про відповідність. Наприклад, система може виявляти неналежне зберігання даних клієнтів або відсутність згоди на їх обробку, що знижує ризик штрафів. Щодо FATF, AI-системи допомагають адаптувати комплаєнс-процеси до міжнародних стандартів боротьби з відмиванням грошей, аналізуючи транзакції на відповідність 40 рекомендаціям FATF і виявляючи ризики, пов'язані з клієнтами з країн із низьким рівнем прозорості. Навчання комплаєнс-офіцерів для роботи з AI-системами можна провести за участю міжнародних консультантів, наприклад, від PwC, це приведе до підвищення відповідності GDPR і FATF, скорочення витрат на ручну перевірку і зниження репутаційних ризиків.

Для забезпечення успіху впровадження RegTech рішень необхідно створити централізовану інфраструктуру для обробки даних, яка інтегруватиме SAS AML і AI-системи з внутрішніми банківськими платформами. Це передбачає розробку API-інтерфейсів для підключення до даних НБУ, Держфінмоніторингу та міжнародних баз, таких як World-Check, що підвищить точність аналізу.

Посилення моніторингу AML/CFT. Впровадження ризик-орієнтованого підходу до ідентифікації клієнтів і транзакцій, що базується на рекомендаціях FATF, разом із системами автоматичного звітування до НБУ та Держфінмоніторингу, може значно підвищити ефективність моніторингу, знизити ризики порушень і скоротити фінансові втрати банків.

Постійне оновлення ризик-орієнтованого підходу до ідентифікації клієнтів і транзакцій, заснованого на 40 рекомендаціях FATF, дозволить банкам зосереджувати ресурси на найбільш ризикових операціях і клієнтах, оптимізуючи комплаєнс-процеси. Цей підхід передбачає класифікацію клієнтів за рівнем ризику (низький, середній, високий) на основі таких факторів, як географія операцій, тип бізнесу, джерела доходів і поведінкові патерни. Наприклад, клієнти з юрисдикцій із високим рівнем корупції, таких як офшорні зони, або ті, чиї транзакції мають ознаки дроблення, потребують посиленої перевірки. Пропонується запровадити автоматизовану систему оцінки ризиків, інтегровану з базами даних, таких як World-Check або Dow Jones Risk & Compliance, для автоматичного присвоєння ризик-рейтингів клієнтам під час онбордингу та моніторингу їхньої активності. Реалізація потребує інвестицій у ліцензії на програмне забезпечення і налаштування системи з урахуванням локальних особливостей, наприклад, ризиків, пов'язаних із транзакціями в зонах бойових дій. Навчання комплаєнс-офіцерів за стандартами FATF, проведене за участю міжнародних організацій, таких як MONEYVAL, забезпечить правильне застосування підходу.

Впровадження систем автоматичного звітування до НБУ та Держфінмоніторингу є ще одним важливим кроком для підвищення ефективності AML/CFT і мінімізації штрафів. Поточні процеси підготовки звітів часто є

ручними, що призводить до затримок і помилок, які стають причиною санкцій. Автоматизовані системи, такі як NICE Actimize або FICO Siron AML, дозволяють генерувати звіти в реальному часі, забезпечуючи відповідність форматам і термінам, установленим регуляторами. Наприклад, система може автоматично формувати звіти про підозрілі транзакції і подавати їх до Держфінмоніторингу протягом 24 годин, як того вимагає законодавство. Для забезпечення безпеки даних необхідно застосувати шифрування та двофакторну аутентифікацію. Крім того, автоматизація підвищить прозорість банків перед регуляторами, сприяючи їхній інтеграції в міжнародне фінансове середовище.

Для максимальної ефективності ризик-орієнтованого підходу та автоматичного звітування необхідно створити централізовану інфраструктуру даних, яка об'єднає внутрішні транзакційні системи з зовнішніми джерелами, такими як реєстри НБУ та міжнародні бази санкційних списків. Це передбачає розробку API-інтерфейсів для безперебійного обміну даними та регулярне оновлення ризик-профілів клієнтів. Співпраця з НБУ для гармонізації форматів звітності та рекомендацій FATF забезпечить відповідність регуляторним вимогам. Ці заходи дозволять знизити штрафи, оптимізувати ресурси та підвищити відповідність міжнародним стандартам, зміцнюючи довіру до банківського сектору.

Інтеграція комплаєнсу з ризик-менеджментом. Синергія між комплаєнсом і ризик-менеджментом є важливим кроком для підвищення ефективності банківської системи України, особливо в умовах складного регуляторного середовища та економічних викликів. Інтеграція комплаєнсу в єдину систему управління ризиками за рамкою COSO ERM і розробка внутрішніх політик для гармонізації їхніх цілей дозволять банкам створити цілісний підхід до управління загрозами. Це не лише підвищить відповідність міжнародним стандартам, а й зміцнить стійкість банків до фінансових і репутаційних ризиків.

Створення єдиної системи управління ризиками на основі рамки COSO Enterprise Risk Management передбачає включення комплаєнсу як невід'ємної складової, що забезпечує комплексне бачення всіх ризиків. COSO ERM наголошує

на інтеграції управління ризиками в усі бізнес-процеси, розглядаючи комплаєнс як інструмент для зниження регуляторних і правових загроз. У контексті України, де банки стикаються з високими штрафами за порушення AML/CFT і потребують адаптації до стандартів GDPR, інтеграція комплаєнсу в COSO ERM може оптимізувати ресурси й підвищити прозорість. Пропонується розробити централізовану платформу управління ризиками, яка об'єднує дані з підрозділів ризик-менеджменту та комплаєнсу, використовуючи програмне забезпечення, наприклад, MetricStream або LogicGate. Така платформа дозволить у реальному часі відстежувати регуляторні ризики, оцінювати їхній вплив на капітал і генерувати звіти для керівництва.

Розробка внутрішніх політик для узгодження цілей ризик-менеджменту та комплаєнсу є необхідною для забезпечення їхньої взаємодії на стратегічному й операційному рівнях. Такі політики мають визначати спільні пріоритети, як-от зниження фінансових і репутаційних ризиків, і чітко розмежовувати обов'язки між підрозділами. Наприклад, політика може встановлювати, що комплаєнс-підрозділ відповідає за моніторинг відповідності FATF, тоді як ризик-менеджмент оцінює вплив виявлених порушень на капітал і ліквідність. Пропонується створити набір внутрішніх документів, які включають регламент спільного аналізу ризиків, процедури ескалації критичних інцидентів і критерії оцінки ефективності взаємодії. Для цього банки можуть залучити зовнішніх консультантів, таких як Deloitte або EY, із досвідом розробки політик за стандартами COSO та ISO 31000. Реалізація передбачає проведення серії воркшопів для працівників і затвердження політик на рівні правління. Крім того, політики сприятимуть формуванню культури спільної відповідальності, що є важливим для довгострокової стабільності.

Для забезпечення успіху інтеграції необхідно впровадити регулярний моніторинг і оцінку ефективності єдиної системи. Це може включати щоквартальні аудити, які перевіряють відповідність процесів рамці COSO ERM і внутрішнім політикам, а також використання ключових показників ефективності, таких як кількість виявлених регуляторних порушень або час реагування на інциденти.

Співпраця з НБУ для гармонізації підходів із національними регуляторними вимогами підвищить їхню релевантність. Інтеграція комплаєнсу з ризик-менеджментом через єдину систему за рамкою COSO ERM і розробку внутрішніх політик створить цілісний підхід до управління загрозами в українських банках. Це дозволить оптимізувати ресурси, знизити штрафи, підвищити відповідність міжнародним стандартам і зміцнити стійкість сектору.

3.4 Перспективи подальшого розвитку ризик-менеджменту та комплаєнсу в Україні

Розвиток ризик-менеджменту та комплаєнсу в Україні стоїть на порозі значних змін, зумовлених технологічним прогресом, необхідністю адаптації до воєнних викликів і прагненням до інтеграції з глобальними стандартами. Сучасні технології, такі як блокчейн і машинне навчання, відкривають нові горизонти для підвищення ефективності комплаєнсу та управління ризиками. Блокчейн, завдяки своїй прозорості й незмінності, може стати потужним інструментом у боротьбі з відмиванням грошей. Наприклад, використання платформ на кшталт Corda чи Hyperledger дозволить відстежувати транзакції в реальному часі, ускладнюючи незаконні операції. Машинне навчання, у свою чергу, революціонізує оцінку ризиків. Аналізуючи великі обсяги даних, алгоритми, такі як нейронні мережі, здатні виявляти приховані закономірності та прогнозувати ймовірність дефолтів із точністю до 85–90%. Наприклад, інтеграція машинного навчання в системи ризик-менеджменту через платформи TensorFlow чи PyTorch може підвищити точність оцінки кредитних ризиків.

Для зміцнення банківської системи НБУ варто зосередитися на двох ключових напрямках: посиленні кібербезпеки та інтеграції з нормами ЄС. Зростання вимагає запровадження жорстких стандартів, таких як обов'язкові системи моніторингу загроз у реальному часі та регулярні стрес-тести. Інтеграція з нормами ЄС, зокрема з Директивою PSD2 і регламентом GDPR, сприятиме гармонізації регуляторного середовища та полегшить доступ до європейських ринків. Рекомендується створити робочу групу з представників НБУ, банків і міжнародних

експертів для розробки оновлених правил. Такі кроки не лише підвищать довіру до сектору, а й залучати іноземні інвестиції, що є критично важливим для економічного зростання.

Реформи, що включають впровадження технологій і оновлення регуляцій, матимуть позитивний вплив на банківську систему як у воєнний, так і в післявоєнний період. У воєнний час машинне навчання та блокчейн допоможуть точніше оцінювати ризики, зменшуючи рівень непрацюючих кредитів і втрати від кібератак. Після війни ці зміни прискорять відновлення сектору, забезпечивши стабільне фінансування для відбудови економіки. Наприклад, автоматизація комплаєнсу дозволить банкам залучати міжнародні кошти на інфраструктурні проекти. Таким чином, реформи не лише захистять сектор у кризовий період, а й створять передумови для його процвітання в майбутньому.

Висновок до розділу 3

У 3 розділі розглянути рекомендації по вирішенню проблем, серед яких виділено високий рівень непрацюючих кредитів на рівні 37,9%, низьку автоматизацію процесів банків, недостатню кваліфікацію персоналу, вплив воєнного стану, економічну нестабільність та зростання кіберзагроз. Ці виклики вимагають системного підходу, що включає автоматизацію процесів, впровадження передових методів оцінки ризиків, підвищення кваліфікації працівників та інтеграцію комплаєнсу з ризик-менеджментом. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості та ефективності банківської системи. Автоматизація моніторингу транзакцій і оцінки кредитних ризиків за допомогою штучного інтелекту, посилення кібербезпеки, а також навчання. У довгостроковій перспективі впровадження технологій, таких як блокчейн і машинне навчання, та оновлення регуляторної бази відповідно до стандартів ЄС сприятимуть відновленню сектору в післявоєнний період.

Пріоритетні напрямки для першочергового впровадження

1. Автоматизація моніторингу транзакцій для AML/CFT

Через високі штрафи та зростання фінансових злочинів необхідно терміново впровадити/розвивати системи типу SAS Anti-Money Laundering для оперативного виявлення підозрілих операцій.

2. Впровадження AI для оцінки кредитних ризиків

Високий рівень NPL (37,9%) вимагає автоматизації оцінки кредитоспроможності позичальників за допомогою штучного інтелекту, що може знизити цей показник на 5–7% протягом двох років.

3. Посилення кібербезпеки

З огляду на зростання кібератак, пріоритетом є впровадження систем моніторингу загроз у реальному часі та регулярних стрес-тестів.

4. Підвищення кваліфікації персоналу

Низький рівень компетенцій потребує організації тренінгів за участю міжнародних інституцій, таких як ЄБРР, для вдосконалення навичок у ризик-менеджменті та комплаєнсі.

Пропоновані зміни слід впроваджувати поетапно, зосередившись на пріоритетах і доступних ресурсах. Короткострокові ініціативи здатні швидко знизити штрафи та операційні ризики, тоді як середньо- та довгострокові заходи забезпечать стійкість і конкурентоспроможність банківської системи України.

Висновок

Проведене дослідження мало на меті розробку рекомендацій для вдосконалення функцій ризик-менеджменту та комплаєнсу в банківській системі України, щоб підвищити її стійкість, конкурентоспроможність і відповідність міжнародним стандартам у складних умовах сьогодення. У процесі роботи були досягнуті всі поставлені цілі: проаналізовано теоретичні засади ризик-менеджменту та комплаєнсу, проведено оцінку сучасного стану банківського сектору України, виконано економетричне моделювання для виявлення ключових факторів впливу на фінансову стабільність банків, а також запропоновано практичні заходи для оптимізації зазначених функцій. Актуальність дослідження зумовлена численними викликами, з якими стикається банківська система України, зокрема високим рівнем непрацюючих кредитів, недостатньою автоматизацією процесів, низьким рівнем кваліфікації персоналу, а також зовнішніми загрозами, такими як воєнний стан, економічна нестабільність і зростання кібератак.

У першому розділі дослідження детально розглянуто теоретико-методологічні аспекти ризик-менеджменту та комплаєнсу як ключових елементів забезпечення фінансової стабільності банківських установ. Ризик-менеджмент визначено як системний процес ідентифікації, оцінки, моніторингу та управління ризиками, який базується на міжнародних стандартах, таких як COSO Enterprise Risk Management і ISO 31000. Ці рамки дозволяють банкам інтегрувати управління ризиками у стратегічне планування, що є особливо важливим в умовах невизначеності. Наприклад, стандарт ISO 31000 наголошує на необхідності врахування контексту організації, що для України означає адаптацію до специфічних ризиків, таких як валютна волатильність чи геополітична нестабільність. COSO ERM, у свою чергу, пропонує комплексний підхід до оцінки операційних, фінансових і стратегічних ризиків, що може бути використано для прогнозування потенційних втрат від кібератак чи регуляторних санкцій.

Комплаєнс розглядається як система забезпечення відповідності діяльності банків нормативним вимогам і міжнародним стандартам, зокрема рекомендаціям

FATF щодо протидії відмиванню грошей і фінансуванню тероризму, а також GDPR у сфері захисту персональних даних. У контексті України, де регуляторні вимоги посилюються через інтеграцію з європейськими ринками, комплаєнс відіграє ключову роль у підтримці репутації банків і уникненні штрафів. Міжнародний досвід, наприклад, банків США та країн ЄС, демонструє успішне впровадження технологій RegTech для автоматизації комплаєнс-процесів. В Україні лише 15–20% банків використовують подібні технології, що свідчить про значний потенціал для розвитку.

Другий розділ присвячено аналізу поточного стану банківського сектору України, який виявив як позитивні тенденції, так і суттєві проблеми. З одного боку, сектор продемонстрував вражаючу стійкість в умовах воєнного стану: за даними Національного банку України, загальні активи банків зросли на 33,6% до 3,52 трлн грн станом на вересень 2024 року, а середній показник достатності капіталу становив 21,3%, що значно перевищує мінімальні вимоги Базель III. Рентабельність капіталу у 2023 році досягла 12,5%, що є позитивним сигналом для інвесторів. З іншого боку, високий рівень непрацюючих кредитів залишається критичною проблемою: у 2023 році цей показник становив 37,9%, що є одним із найвищих у Європі. Для порівняння, у Польщі NPL не перевищує 5%, а в країнах ЄС середній показник становить 2,5%.

Економічна нестабільність, зокрема інфляція на рівні 12% у 2024 році, ускладнює управління кредитними ризиками, тоді як зростання кібератак підвищує операційні ризики. Економетричне моделювання, проведене на основі даних банків за 2020–2024 роки, показало, що достатність капіталу має статистично значущий негативний вплив на рентабельність активів. Зокрема, модель із коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,016$ і статистикою $F = 7,134$ ($p < 0,001$) виявила, що підвищення CAR на 1% призводить до спадання ROA на 0.0270%. Водночас вплив DER на ROA виявився статистично незначущим, що свідчить про ефективність резервування банками проблемних кредитів. Ці результати підкреслюють важливість

капіталізації для забезпечення фінансової стійкості, особливо в умовах війни та економічної турбулентності.

У третьому розділі розроблено комплексні рекомендації для вдосконалення ризик-менеджменту та комплаєнсу, які враховують як внутрішні слабкості банківської системи, так і зовнішні виклики. Пропозиції включають п'ять ключових напрямів:

1. **Автоматизація моніторингу транзакцій для AML/CFT.** Впровадження систем типу SAS Anti-Money Laundering або IBM Safer Payments може скоротити час виявлення підозрілих операцій із 2–3 днів до кількох годин, а також зменшити штрафи за порушення регуляторних вимог.
2. **Використання штучного інтелекту (AI) для оцінки кредитних ризиків.** Системи на базі машинного навчання, наприклад SAS Credit Scoring або TensorFlow, здатні аналізувати нетрадиційні дані (соціальні мережі, поведінкові патерни) для точнішого прогнозування дефолтів.
3. **Посилення кібербезпеки.** Впровадження систем моніторингу в реальному часі і регулярні стрес-тести знизять операційні втрати від кібератак.
4. **Підвищення кваліфікації персоналу.** Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЄБРР або IFC, і використання симуляційних платформ дозволять підвищити компетенції працівників і скоротити помилки в управлінні ризиками.
5. **Інтеграція комплаєнсу з ризик-менеджментом.** Використання централізованих платформ, таких як MetricStream або Archer, на базі COSO ERM оптимізує ресурси та підвищить прозорість процесів. Це дозволить банкам одночасно відстежувати регуляторні та операційні ризики, зменшуючи дублювання функцій.

Ці рекомендації мають високу практичну цінність, особливо в умовах воєнного стану та підготовки до післявоєнного відновлення. Впровадження технологій,

таких як блокчейн для AML або AI для оцінки ризиків, не лише підвищить ефективність, а й забезпечить відповідність міжнародним стандартам FATF, GDPR і Базель III. Наприклад, банк Santander у 2021 році знизив операційні витрати на 25% завдяки інтеграції блокчейну в комплаєнс-процеси, що може бути адаптовано в Україні. Хоча реалізація пропозицій потребує значних інвестицій та часу, досвід європейських країн показує, що повернення інвестицій настає протягом 2–3 років за рахунок скорочення штрафів, операційних витрат і підвищення прибутковості.

На підставі теоретичної частини роботи досягнуто висновку, що ризик-менеджмент є системним процесом управління ризиками за стандартами COSO ERM та ISO 31000, адаптованим до умов України, зокрема валютної волатильності. Комплаєнс забезпечує відповідність вимогам FATF і GDPR, але в Україні лише 15–20% банків використовують RegTech, що вказує на потенціал розвитку.

На підставі практичної частини роботи досягнуто висновку, що банківський сектор України стійкий, але має проблеми з NPL та кіберзагрозами. Економетричне моделювання показало вплив капіталізації на ROA. Рекомендації включають автоматизацію AML/CFT, AI для оцінки ризиків, посилення кібербезпеки та інтеграцію комплаєнсу з ризик-менеджментом.

Дослідження досягло своєї мети, надавши обґрунтовані рекомендації для підвищення стійкості банківської системи України. Результати свідчать, що адаптація міжнародного досвіду до місцевих умов, з урахуванням специфіки воєнного стану, є необхідною для забезпечення довгострокової стабільності сектору. Розроблені заходи дозволять банкам не лише протистояти поточним викликам, а й підготуватися до інтеграції з глобальними фінансовими ринками у післявоєнний період.

Список використаних джерел

Нормативні акти

1. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-III (редакція від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
2. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене Постановою НБУ № 64 від 11.06.2018 (редакція від 04.04.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
3. Постанова НБУ № 95 від 01.08.2019 "Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text>
4. Директива ЄС 2015/849 щодо запобігання відмиванню грошей (AML/CFT). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_037-15#Text
5. Рекомендації FATF щодо протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму (2023). URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8/FATF%20Recommendations_UKR_as_of_November%202023%20%E2%80%93%20updated.pdf
6. Постанова НБУ № 65 від 19.05.2020 "Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>
7. Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 № 2297-VI (редакція від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.
8. Закон України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та

фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" від 06.12.2019 №361-IX(редакція від 09.01.2025). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>

9. Національний банк України. Вимоги до капіталу банків. URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Vymogy_do_kapitalu_23-05-2024.pdf?v=7

Книги

10. Hull J.C. Risk Management and Financial Institutions. 5th ed. Wiley, 2018.

URL:

https://dn720002.ca.archive.org/0/items/quant_books/Risk%20Management%20%20Financial%20Institutions%20-%20J.%20C.%20Hull.pdf

11. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. 2nd ed.

McGraw-Hill, 2014. URL:

https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/L6k9M3_Essentials_of_Risk_Management_2nd.pdf

12. Saunders A., Cornett M.M. Financial Institutions Management: A Risk

Management Approach. 9th ed. McGraw-Hill, 2018. URL:

[http://213.55.90.4/admin/home/Dmu%20Academic%20Resource/FBE/Accounting%20And%20Finace/2nd%20Year/Anthony%20Saunders_%20Marcia%20Millon%20Cornett%20-%20Financial%20Institutions%20Management_%20A%20Risk%20Management%20Approach-McGraw-Hill%20Education%20\(2017\).pdf](http://213.55.90.4/admin/home/Dmu%20Academic%20Resource/FBE/Accounting%20And%20Finace/2nd%20Year/Anthony%20Saunders_%20Marcia%20Millon%20Cornett%20-%20Financial%20Institutions%20Management_%20A%20Risk%20Management%20Approach-McGraw-Hill%20Education%20(2017).pdf)

13. Jorion P. Financial Risk Manager Handbook. 4th ed. Wiley, 2007. URL:

https://www.academia.edu/27742663/_2007_Financial_Risk_Manager_Handbook

14. Greuning H., Bratanovic S.B. Analyzing Banking Risk: A Framework for

Assessing Corporate Governance and Risk Management. 4th ed. World Bank

Publications, 2020. URL:

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/403931618461962435/analyzing-banking-risk-a-framework-for-assessing-corporate-governance-and-risk-management-fourth-edition>

Наукові статті

15. Квасницька Р.С., Кудрик Н.В., Хитра О.Ю. Система комплаєнс-контролю: підходи до побудови, принципи й етапи функціонування. The 5th International Scientific and Practical Conference “Modern Science: Innovations and Prospects” (Stockholm, 6–8 February 2022) URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi77/0057163.pdf>
16. Тимошик Н., Крилова О., Мирошниченко Ю. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2022 URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3905>
17. Griffith S.J. Corporate governance in an era of compliance. William & Mary Law Review, 2016. <https://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol57/iss6/4/>
18. Baer M.H. Governing corporate compliance. Boston College Law Review, 2009. URL: https://www.google.com/search?q=Baer+M.H.+Governing+corporate+compliance.+Boston+College+Law+Review%2C+2009&rlz=1C1GCEU_ruUA1161UA1161&oq=Baer+M.H.+Governing+corporate+compliance.+Boston+College+Law+Review%2C+2009&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzcxOGowajSoAgCwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8
19. Kinil Doshi. The Role of Reg Tech in Streamlining Compliance and Risk Management, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/388820067_The_Role_of_Reg_Tech_in_Streamlining_Compliance_and_Risk_Management

20. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the compliance function in banks. BIS, 2023. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf>

Звіти

21. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, червень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku>
22. МВФ. Ukraine: 2023 Article IV Consultation, Second Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, and Requests for Modification of Performance Criteria and a Waiver of Nonobservance of Performance Criterion-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/12/11/Ukraine-2023-Article-IV-Consultation-Second-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-542297>
23. FATF Ministers commit to take decisive action against money laundering, terrorist and proliferation financing: Ukraine, 2022. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/fatfgeneral/documents/ministerial-statement-2022.html>
24. Deloitte. Global Risk Management Survey, 12th edition 2024. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US103959_Global-risk-management-survey-12ed/DI_Global-risk-management-survey-12ed.pdf
25. EPAM. The State of Cybersecurity in Banking 2024. URL: <https://startups.epam.com/blog/cyber-security-in-banking>
26. ПриватБанк. Фінансова звітність. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
27. Ощадбанк. Фінансова звітність. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

28. Укрексімбанк. Фінансова звітність.. URL:
<https://www.eximb.com/ua/bank/financial-information/financial-report/>
29. Національний банк України. Звіт про фінансовий сектор за 2023 рік. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf
30. Національний банк України. Оцінка платоспроможності боржників та стрес-тестування банків під час війни URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2_%D0%A1%D0%A2_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8_2023-11-16.pdf?v=7
31. Національний банк України: Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) URL: [https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%B8%C2%A0\(%D1%83%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D1%96%D0%B7%D1%96%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2\)](https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%B8%C2%A0(%D1%83%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D1%96%D0%B7%D1%96%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2))

Електронні ресурси

32. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL:
<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
33. Мінфін України. Дані про банківський сектор, 2024. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/>
34. Google Scholar. Пошук за ключовими словами “banking risk management”. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q=banking+risk+management>.

35. ResearchGate. Статті з ризик-менеджменту та комплаєнсу. URL:
<https://www.researchgate.net/search?q=banking+compliance>
36. SSRN. The Role of Risk Management and Compliance in Banking Integration.
URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2527222
37. BIS. Risk management guidelines for banks, 2024. URL:
https://www.bis.org/about/risk_management.htm
38. ISO 31000:2018. Risk Management Guidelines. URL:
<https://pecb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines>
39. COSO. Enterprise Risk Management Policy and Framework 2023-2025, 2023.
URL: <https://www.scribd.com/document/703102576/ERM-Framework-2023-2024>
40. ScienceDirect. Journal of Banking & Finance. URL:
<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-banking-and-finance/issues>
41. Elsevier. International Journal of Financial Studies, 2024. URL:
<https://www.mdpi.com/journal/ijfs>
42. Національний банк України. Основні показники діяльності банків України
URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
43. Національний банк України. Рівень непрацюючих кредитів (NPL) URL:
<https://bank.gov.ua/ua/stability/npl#1243-za-obsyagom-nepratsyuyuchyh-kredytiv-npl>
44. World Bank Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. URL:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
45. Національний банк України. Power Banking URL:
<https://power.bank.gov.ua/#:~:text=POWER%20BANKING%20%E2%80%93%20%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0>

[%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0,%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%20%D1%87%D0%B0%D1%81%20%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%83%D1%82%D1%83.](#)

46. Національний банк України. Оцінка стійкості банків України 2023 року

URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=13

47. Фінар НБУ у березні 2023 року застосував до трьох банків та одинадцяти

небанківських фінансових установ заходи впливу за порушення у сфері

фінмоніторингу та валютного законодавства. URL: [https://finap.com.ua/nbu-](https://finap.com.ua/nbu-u-berezni-2023-roku-zastosuvav-do-troh-bankiv-ta-odynadtsyaty-nebankivskyh-finansovyh-ustanov-zahody-vplyvu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoryngu-ta-valyutnogo-zakonodavstva/)

[u-berezni-2023-roku-zastosuvav-do-troh-bankiv-ta-odynadtsyaty-nebankivskyh-](https://finap.com.ua/nbu-u-berezni-2023-roku-zastosuvav-do-troh-bankiv-ta-odynadtsyaty-nebankivskyh-finansovyh-ustanov-zahody-vplyvu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoryngu-ta-valyutnogo-zakonodavstva/)

[finansovyh-ustanov-zahody-vplyvu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoryngu-ta-](https://finap.com.ua/nbu-u-berezni-2023-roku-zastosuvav-do-troh-bankiv-ta-odynadtsyaty-nebankivskyh-finansovyh-ustanov-zahody-vplyvu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoryngu-ta-valyutnogo-zakonodavstva/)

[valyutnogo-zakonodavstva/](https://finap.com.ua/nbu-u-berezni-2023-roku-zastosuvav-do-troh-bankiv-ta-odynadtsyaty-nebankivskyh-finansovyh-ustanov-zahody-vplyvu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoryngu-ta-valyutnogo-zakonodavstva/)

48. Національний банк України. Оцінка платоспроможності боржників та стрес-

тестування банків під час війни URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2_%D0%A1%D0%A2_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8_2023-11-16.pdf?v=7

49. Національний Банк України. Зелена книга з розвитку фінансових

технологій на фінансовому ринку України URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf

50. Національний Банк України. Річний звіт за 2023 рік. URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf

51. Національний Банк України. Огляд банківського сектору, листопад 2023 року URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=13

Додаток А

OLS Regression Results						
Dep. Variable:	ROA	R-squared:	0.010			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.009			
Method:	Least Squares	F-statistic:	7.134			
Date:	Thu, 29 May 2025	Prob (F-statistic):	0.000828			
Time:	19:46:00	Log-Likelihood:	2701.3			
No. Observations:	1360	AIC:	-5397.			
Df Residuals:	1357	BIC:	-5381.			
Df Model:	2					
Covariance Type:	nonrobust					
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
const	0.0223	0.006	3.865	0.000	0.011	0.034
DER	-0.0106	0.006	-1.778	0.076	-0.022	0.001
CAR	-0.0270	0.008	-3.572	0.000	-0.042	-0.012
Omnibus:	2589.523	Durbin-Watson:	1.431			
Prob(Omnibus):	0.000	Jarque-Bera (JB):	7740587.788			
Skew:	13.614	Prob(JB):	0.00			
Kurtosis:	371.588	Cond. No.	14.9			
...						
Shapiro-Wilk test for normality:						
Test statistic: 0.445						
P-value: 0.000						

Рисунок 1.1 – Результати проведеного економетричного дослідження (OLS модель).

Джерело: розрахунки були проведені за допомогою мови програмування Python, на основі розрахованих автором показників на базі даних наданих Національним банком України [31].