



National Bank  
of Ukraine

# Банківський бізнес як особливий вид бізнесу, який заробляє на ризиках. Як та для чого здійснюється банківське регулювання та нагляд

Київський національний економічний університет  
Імені Вадима Гетьмана  
травень 2025 року





---

***Банки: як вони працюють, на чому заробляють  
і які несуть ризики***

---

## Про що поговоримо:

---

1. Банк як бізнес купівлі-продажу ризику
2. Основні види ризиків: як їх оцінити та як на них можна заробити
3. Бізнес-моделі банків: що це та які вони бувають
4. Компоненти системи управління ризиками
5. Кейси, коли управління ризиками було неякісним

# Для банку ризик – це товар. Банк "купує" ризики одних учасників фінансового ринку й "продає" їх іншим за відповідну плату – яка і формує його прибуток



## Ризики

- **Кредитний:** позичальник може не повернути кредит, а банк депозит повернути зобов'язаний
- **IRRBB:** депозит та кредит не співпадають за терміном, а ставки на ринку змінились
- **Ринковий:** валютний: депозит та кредит могли бути в різних валютах і курс змінився несприятливо
- **Ліквідності:** вкладники прийшли забрати вклад, а позичальники ще не повернули гроші
- **Операційний:** щось пішло не так в процесі, а гроші вкладникам все ще треба повернути

## Джерела заробітку

- **Різниця ставок** (спред) ставок залучення та розміщення
- Приймавши додатковий ризик, **можна заробити більше:**
  - **На кредитному ризику** – позичальники з високим ризиком можуть заплатити більше (їм складніше отримати кошти в інших банках)
  - **На ліквідності та IRRBB** – «короткі» та «довгі» гроші мають більшу різницю в ціні
  - **На валютному** – різниця в ставках в різних валютах вища

# Кредитний ризик – Ризик того, що позичальник (або контрагент) не поверне кошти або не виконає зобов'язання в повному обсязі або вчасно

## Приклади:

- Клієнт не погашає кредит/не виконує умови деривативного контракту
- Банк інвестував в облігації компанії, яка збанкрутіла

## Оцінка:

- Probability of Default (PD): ймовірність дефолту
- Loss Given Default (LGD): частка втрат у разі дефолту
- Exposure at Default (EAD): сума під ризиком

## Управління:

- Кредитний скоринг та аналіз позичальника
- Диверсифікація портфеля (галузі, регіони, типи клієнтів)
- Забезпечення (застави, гарантії)
- Резервування (формування резервів на покриття збитків)
- Стрес-тестування портфеля

## IRRBB – одне з важливих джерел підвищення доходів

---

### Ефективне управління строковою невідповідністю

- В залежності від форми кривої процентних ставок (залежності вартості коштів від строковості коштів), банк може керувати строковою структурою активів та пасивів, щоб це було вигідно: фондувати довгі активи короткими пасивами (при зростаючій кривій), або навпаки (при оберненій кривій)

### Очікування підвищення/зниження ставок

- Банк свідомо формує позицію, вигідну при очікуваній зміні ставок:
  - *очікування зростання ставок* – скорочення активів з фіксованою ставкою (кредити, облігації) та збільшення строків залучення депозитів;
  - *очікування падіння ставок* – зворотні дії.

### Через ціноутворення продуктів

- Банк формує спред з урахуванням своїх очікувань щодо ставок

# Процентний ризик банківської книги (IRRBB) – ризик втрат через несприятливу зміну процентних ставок – в банківському портфелі (кредити, депозити, папери до погашення)

## Приклади:

- Строкова невідповідність: довгі кредити та короткі депозити. Рідше – навпаки
- Продукти з неочевидною процентною чутливістю, наприклад, кошти на поточних рахунках
- Продукти з вбудованими опціонами

## Оцінка:

- Моделі оцінки ризику – моделювання впливу на NII (Net interest income) та EVE (economic value of equity) в різних сценаріях ставок
- Побудова стресових сценаріїв ставок
- Поведінкові моделі строкової структури балансу

## Управління:

- Перехід до «плаваючих» ставок у портфелі активів
- **Ліміти** на чутливість портфеля до ставок – максимально допустиме зниження NII
- **Інструменти хеджування** – деривативи, структурні позиції
- **FTP (система трансфертного ціноутворення)** – система внутрішнього ціноутворення, яке враховує надбавку за IRRBB при ціноутворенні продуктів та оцінці їх прибутковості
- Фінансове планування з урахуванням процентного ризику

# Ринковий ризик – ризик втрат через зміни на фінансових ринках — курсів валют, ставок, цін на цінні папери

## Приклади:

- Зниження вартості облігацій через зростання ставок
- Збитки від зміни валютного курсу
- Волатильність на ринку деривативів

## Оцінка:

- Value at Risk (VaR): потенційні втрати за заданим рівнем довіри
- Stressed VaR, Expected Shortfall: покращені моделі в умовах кризи
- Аналіз чутливості (sensitivity analysis) – як портфель реагує на зміни ризик-факторів
- Стрес-тестування

## Управління:

- Лімітування позицій (валютні, процентні, фондові)
- Лімітування волатильності прибутку/збитку
- Хеджування (наприклад, деривативи)
- Щоденний моніторинг ризику
- Тестування портфеля на ринкові шоки

## Від ринкового ризику можна не лише захищатись – його можна усвідомлено використовувати, як джерело доходу

### Через трейдинг

- Банк купує активи за нижчими цінами, прогнозуючи їх зростання
- Прибуток виникає, коли ціна зростає – банк продає дорожче
- Наприклад: валютна спекуляція, торгівля облігаціями, короткі позиції в акціях

### Через арбітраж і маркет-мейкінг

- **Арбітраж:** використання цінових диспропорцій між ринками. Наприклад, валютні спреди
- **Маркет-мейкінг:** банк виступає посередником між покупцями та продавцями, заробляючи на спредах

### Через позиційні стратегії на зміни ставок або валют

- Банк формує позицію вигідну при очікуваному сценарії:
  - Наприклад, тримає довгі позиції в облігаціях при очікуванні зниження ставок (ціна зростає)
  - Купує іноземну валюту при очікуванні девальвації гривні

# Ризик ліквідності – ризик, що банк не зможе виконати свої зобов'язання вчасно через відсутність достатньо ліквідних коштів

## Приклади:

- Масовий відтік депозитів (bank run)
- Затримка платежів через недостатній залишок на кореспондентському рахунку
- Неможливість продати активи швидко без збитку

## Оцінка:

- LCR (Liquidity Coverage Ratio): покриття короткострокових зобов'язань
- NSFR (Net Stable Funding Ratio): довгострокова стійкість
- Геп-аналіз (розриви між активами і зобов'язаннями по строках)

## Управління:

- Моделювання очікуваної часової структури балансу
- Портфель ліквідних активів – формування необхідного буферу ліквідності
- Моніторинг строкової структури зобов'язань
- Плани на випадок кризи ліквідності, план підтримки ліквідності
- Лімітування

# Операційний ризик – ризик втрат через збої в процесах, людські помилки, шахрайство, злам ІТ-систем тощо

## Приклади:

- Помилка працівника в розрахунках
- Кібератака на банківську систему
- Збій платіжної системи
- Внутрішнє шахрайство

## Оцінка:

- Збір і аналіз даних про інциденти
- Оцінка вразливостей процесів
- Самооцінка ризиків підрозділами
- Сценарний аналіз

## Управління:

- Внутрішній контроль, перевірки, аудит
- ІТ-безпека, резервування даних
- План безперервності бізнесу (BCP) та його тестування
- Навчання персоналу та політики комплаєнсу
- Ліміти на операції

# Ризик комплаєнсу та юридичний – ризик порушення законодавства, регуляторних вимог або контрактних зобов'язань, що може призвести до санкцій або збитків

## Приклади:

- Порушення законів про фінмоніторинг (AML/CFT)
- Недотримання ліцензійних вимог
- Штрафи за недотримання GDPR (захист даних)
- Позови з боку клієнтів або партнерів

## Оцінка:

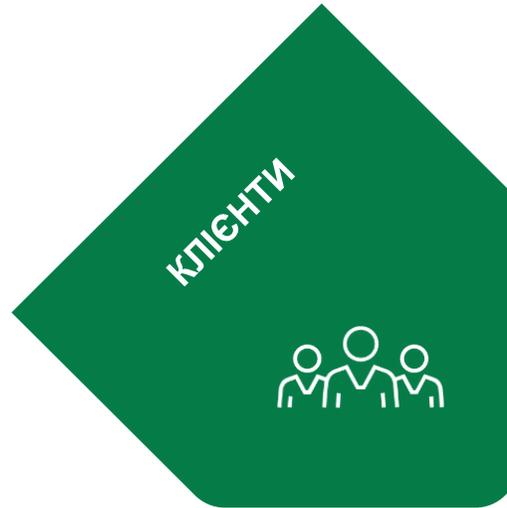
- Перевірка на відповідність нормативним вимогам
- Оцінка змін у законодавстві
- Реєстр порушень і судових справ

## Управління:

- Сильна функція комплаєнсу (compliance)
- Постійне оновлення політик і процедур
- Тренінги та тестування персоналу
- Співпраця з регуляторами

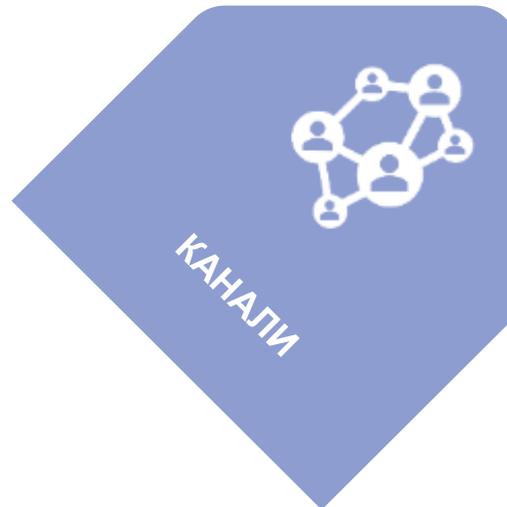
# Ризики, на які наражаються банки у своїй діяльності, насамперед, визначаються основними напрямками діяльності банків, які формують його бізнес-модель

- Цільові сегменти клієнтів, їх портрет
- Основні потреби сегментів клієнтів
- Профіль користування банківськими продуктами



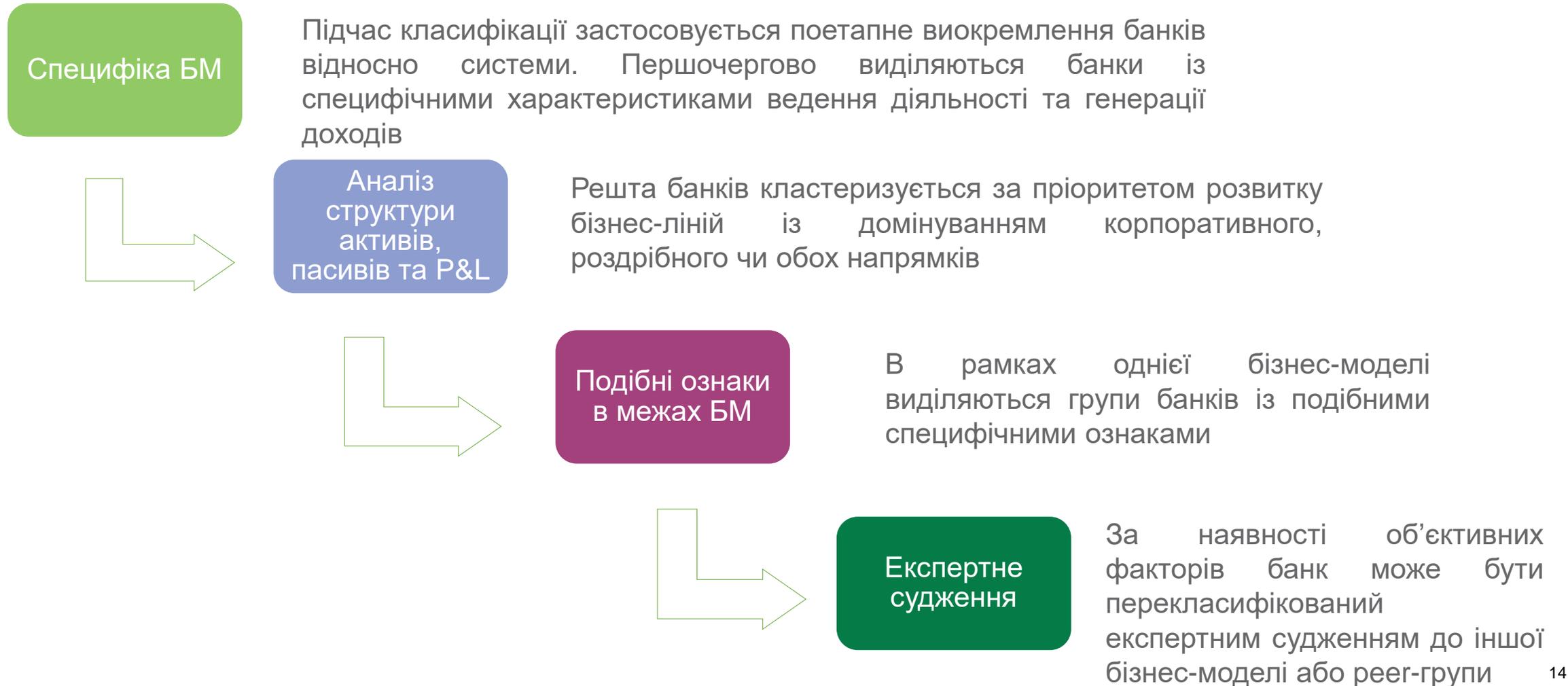
- Продуктово-сервісна пропозиція в залежності від клієнтського сегменту
- Конкурентні переваги
- Підхід до пакетування та ціноутворення

- Фізичні та дистанційні канали продажу
- Модель управління продажами та крос-продажами, pull / push



- Модель обслуговування клієнтів в залежності від продукту, каналу та клієнтського сегменту
- Цикл життя клієнта
- Робота з клієнтським досвідом

# Алгоритм визначення бізнес-моделей та реєр-group банків має послідовний ітераційний підхід



# Національний банк в процесах нагляду визначає такі види бізнес-моделей банків

## Бізнес-модель

Роздрібна

Універсальна

Корпоративна

Спеціалізована

Неактивна

## Основні характеристики

основну частку в активах та зобов'язаннях займають операції з фізичними особами, в структурі доходів ключове значення мають доходи від роздрібного бізнесу

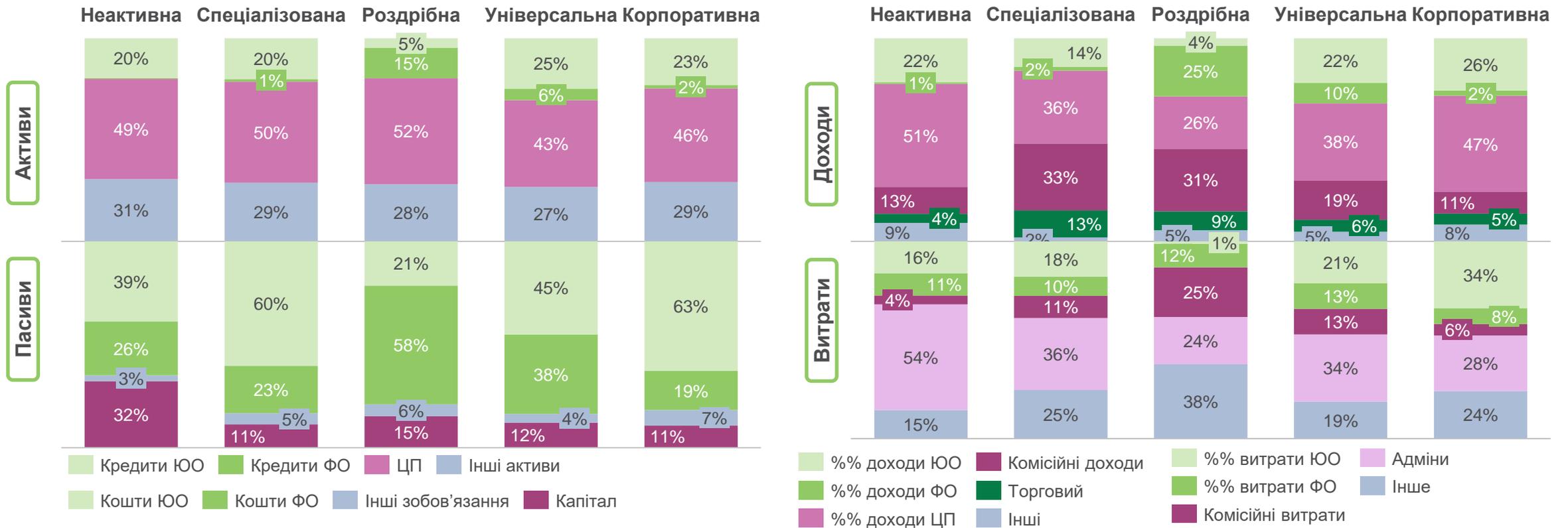
суттєві частки в активах, зобов'язаннях і доходах займають операції з юридичними та фізичними особами

основну частку в активах та зобов'язаннях займають операції з юридичними особами, в структурі доходів ключове значення мають доходи від корпоративного бізнесу

окрім традиційного банківського бізнесу орієнтуються на розвиток специфічних продуктів та мають в структурі доходу вагомую частку комісійної або торгової складової

не фокусуються на традиційній банківській діяльності, адже отримують доходи в першу чергу від розміщення в цінні папери

# Структура балансу та P&L підтверджує вирізнення 5 бізнес-моделей



- Неактивна БМ вирізняється значною часткою ЦП в активах, які відповідно генерують основу доходу банків;
- Спеціалізована БМ за структурою активів і пасивів є подібною до Корпоративної, проте майже половина загального доходу банків становлять непроцентні доходи;
- Роздрібна БМ фокусується на операціях з фізичними особами, що прослідковується як в активах й пасивах, так і в структурі фінансового результату;
- В Універсальній БМ пасиви збалансовані в розрізі клієнтів, окрім цього доля ринку роздрібногo кредитування є суттєвою;
- Корпоративна БМ суттєво вирізняється часткою операцій з ЮО в структурі балансу, відповідно корпоративний бізнес є вагомою складовою доходів та витрат банку.

## Для того, щоб бізнес-модель спрацювала, потрібно забезпечити операційну модель

- Організаційна структура, розподіл функцій та зон відповідальності
- Система колегіальним органів та повноважень
- Система прийняття управлінських рішень



- Система мотивації, KPI
- Процеси оцінки ефективності персоналу
- Підходи до набору та навчання персоналу

- Централізація, оптимізація та стандартизація процесів
- Оцінка ефективності та автоматизація бізнес-процесів
- IT – стратегія та архітектура
- Рівень зрілості IT та відповідності його до потреб бізнес-моделі



- Підходи до виявлення, оцінки, моніторингу та управління ризиками
- Ризик-апетит та risk-saracity
- Система лімітів ризику, політики, ризик-правила
- Звітність, ескалація та контроль

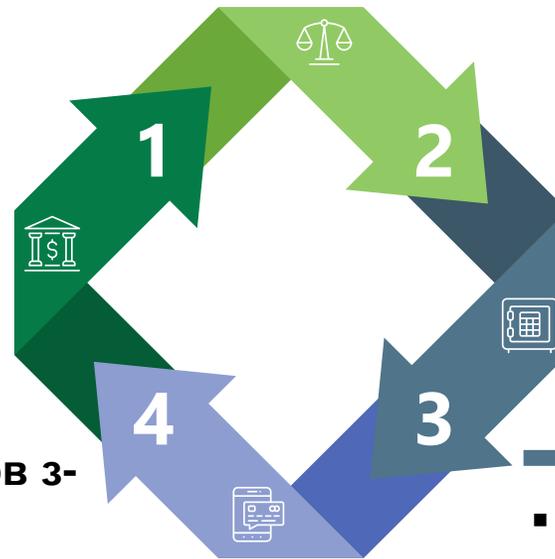
# Система управління ризиками – комплексна система, яка покриває всі етапи життєвого циклу ризику

## Ідентифікація ризику

- **Що може піти не так, і де саме?**
- Визначення потенційних джерел ризику, виявлення нових видів ризику
- Створення карти ризиків
- Визначення взаємозалежностей між ризиками

## Управління ризиком

- **Що ми робимо, щоб ризик не вийшов з-під контролю?**
- Прийняття стратегії: прийняття – уникнення – зменшення – передача ризику
- Встановлення лімітів, політик, процедур
- Інтеграція ризиків в бізнес-рішення
- Плани дій на випадок кризових ситуацій



## Оцінка ризику

- **Наскільки це серйозно?**
- Вимірювання ризиків за допомогою моделей оцінки ризику
- Кількісна та якісна оцінки ризиків
- Категоризація рівнів ризиків

## Моніторинг ризику

- **Що відбувається прямо зараз, і як швидко ми помітимо, що щось не так?**
- Відстеження профілю ризику та змін в ключових показниках ризику
- Система попереджень та система звітності
- Виявлення відхилення від лімітів та ризик-апетиту

# Система управління ризиками балансує амбіції з обережністю через ряд визначень

## Risk capacity

Скільки ризику банк здатен витримати

**Risk capacity** — фактична фінансова спроможність банку не збанкрутувати, навіть якщо частина ризиків реалізується.

Приклади:

- **Обсяг капіталу:** наскільки великі збитки може витримати банк
- **Буфер ліквідності:** чи вистачить коштів у разі паніки вкладників
- **Операційна стійкість:** чи впорається банк із серйозними ІТ-збоями або репутаційним ударом

## Risk appetite

Скільки ризику банк готовий приймати свідомо

**Risk appetite** (апетит до ризику): стратегічний вибір, скільки і якого ризику банк готовий брати на себе для досягнення бізнес-цілей.

Формалізується в документі **Risk Appetite Statement (RAS)**, який:

- узгоджується з бізнес-стратегією,
- затверджується наглядовою радою,
- перекладається у кількісні та якісні орієнтири (наприклад: “частка NPL не більше 6%”, “відкриті позиції в іноземній валюті – не більше 10% капіталу”)

## Система лімітів

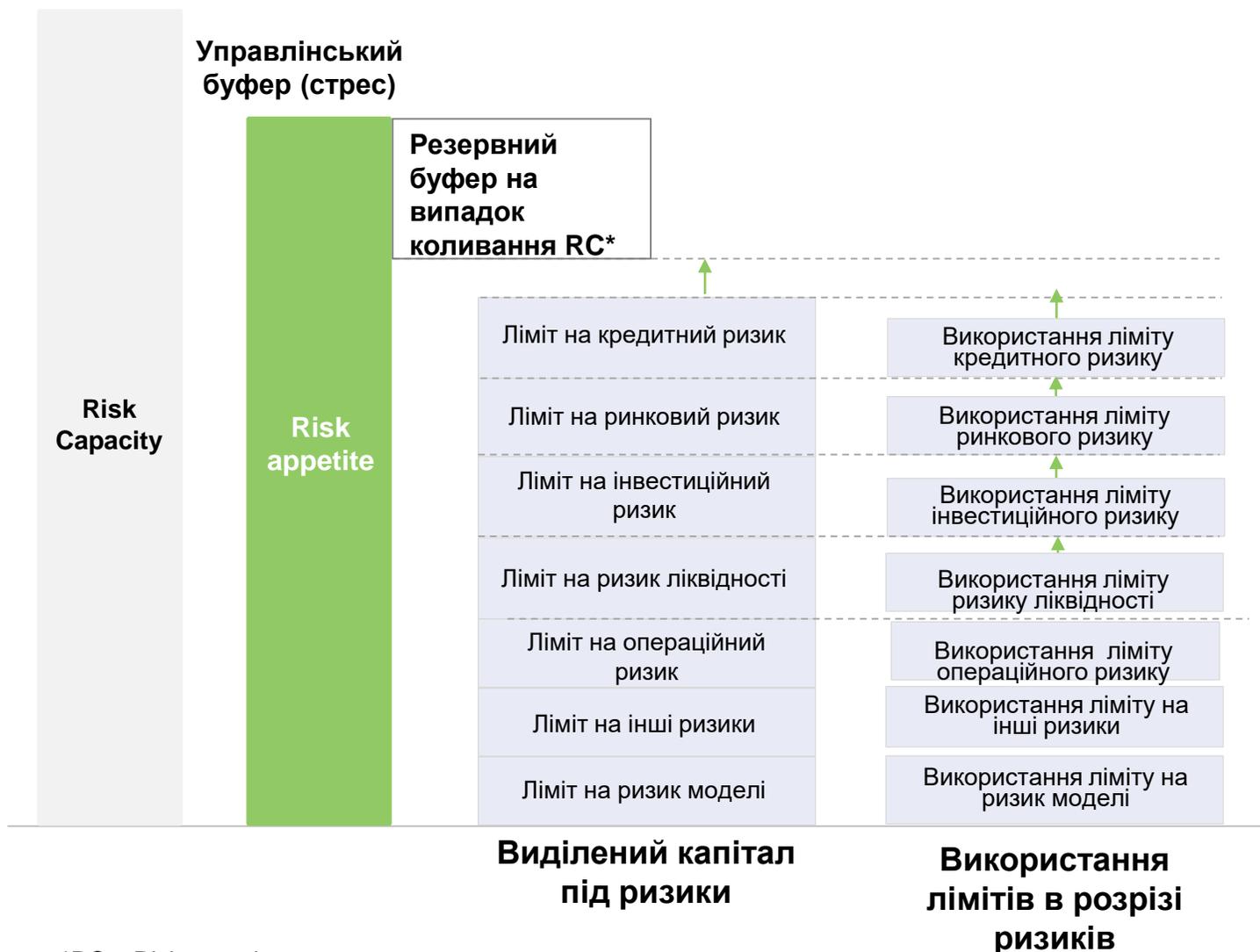
Щоб тримати ризик у межах апетиту

Система лімітів розповсюджується по всій організації — від стратегії до рівня конкретного працівника, продукту або процесу

Це конкретні обмеження:

- **Кредитні ліміти:** наприклад, на одного позичальника або галузь.
- **Ринкові ліміти:** на валютну позицію, на VaR.
- **Ліміти ліквідності:** обсяг мінімального залишку коштів, LCR.
- **Операційні ліміти:** ліміти на суми переказів, доступи в ІТ-системах тощо

# Зв'язок між Risk capacity, апетитом до ризику та лімітами ризиків



- **Допустимий рівень ризику (RC\*)** відображає, який **обсяг капіталу є в наявності**, в той час як **апетит до ризику** визначає, який **рівень ризику банк готовий прийняти на себе**. Оскільки RC протягом року змінюється, то **апетит до ризику має за потреби переглядатись**
- **Управлінський буфер** утримує апетит до ризику на рівні, нижчому за допустимий рівень ризику (доступний капітал), та дозволяє поглинути непередбачувані збитки
- **Апетит до ризику** (без резервного буферу) розподіляється між різними видами ризику шляхом встановлення лімітів, що забезпечує належне використання капіталу
- **Фактичне використання лімітів ризику** повинно залишатися в межах встановлених лімітів, щоб забезпечити безпечну діяльність банку та дотримання банком нормативних вимог

\*RC – Risk capacity

# ICAAP і ILAAP — інструменти, які допомагають банкам структуровано довести, що їхній підхід до ризиків узгоджений зі стратегією, лімітами, капіталом і ліквідністю

## ICAAP — Internal Capital Adequacy Assessment Process

Процес, у межах якого банк сам оцінює, **скільки капіталу йому потрібно**, щоб:

- витримати свої **фактичні ризики** (не лише за мінімальними нормативами),
- реалізовувати свою **стратегію** в нормальних і стресових умовах.

**Як це працює:**

- Аналіз усіх видів ризиків (кредитний, ринковий, операційний, репутаційний тощо)
- Побудова **власної моделі капітального планування**
- **Стрес-тести**, що показують, чи вистачить капіталу в кризі
- Урахування **буферів на майбутнє зростання, стратегічні цілі**

**Мета:** довести, що банк має **достатній і якісний капітал**, щоби залишатися життєздатним **навіть у кризу**

## ILAAP — Internal Liquidity Adequacy Assessment Process

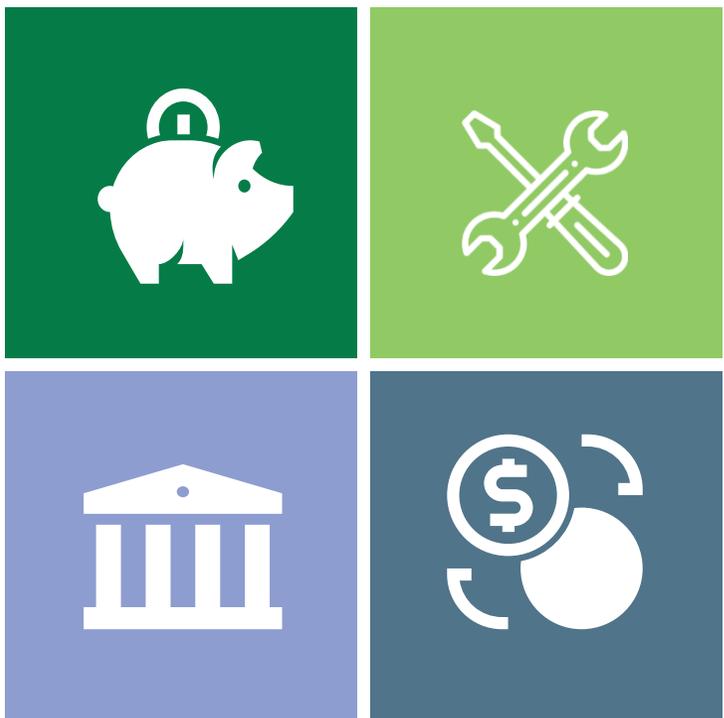
Аналогічний підхід, але до **ліквідності**: чи зможе банк виконувати всі зобов'язання в будь-яких умовах.

**Як це працює:**

- Оцінка джерел ліквідності (грошові потоки, активи)
- Моделювання **відтоку клієнтів, втрати ринку фінансування**
- Планування **внутрішніх буферів ліквідності**
- **Плани дій у кризі ліквідності (Contingency Funding Plan)**

**Мета:** показати, що банк може **залишатись платоспроможним**, навіть якщо виникне шок.

# Чому ризиками необхідно управляти



## Збереження довіри

Банківський бізнес базується на довірі, як з боку вкладників, так і позичальників. Втрата довіри з боку вкладників та кредиторів позбавляє банки джерел формування його ресурсів. Якщо така втрата відбувається раптово у процесі діяльності банку та спричиняє масовий відплив (вилучення вкладниками) коштів, що може призвести до банкрутства банку

## Забезпечення фінансової стійкості

Ефективне управління ризиками забезпечує банку стійкість до зовнішніх шоків та внутрішніх вразливостей. Збалансований рівень ризику, достатній капітал і ліквідність дозволяють підтримувати платоспроможність, виконувати зобов'язання та забезпечувати безперервність бізнесу в довгостроковій перспективі.

## Забезпечення прибутковості

Прибуток – це плата за ризик. Як правило, більш ризикованим видам банківської діяльності властива вища прибутковість, і навпаки. Переоцінка або недооцінка ризиків веде до втрат, тоді як правильна оцінка дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо кредитування, інвестування та фінансування. Це формує конкурентну перевагу та підтримує довгострокову ефективність банку.

## Дотримання вимог

**Дотримання банками регуляторних вимог** – це не просто їхній обов'язок, визначений законом, а й ключова умова довіри з боку ринку та держави. Надійна система управління ризиками дає змогу не лише уникати санкцій, а й демонструвати стратегічну зрілість, прозорість та відповідальність у прийнятті управлінських рішень

# Неналежне управління ризиками може призвести до краху будь якого банку: найвідоміші банкрутства міжнародних банків (1/3)



**Тип ризику:** операційний, ринковий

**Що сталося:**

- Один трейдер (Нік Лісон) збирав **величезні позиції на ринку деривативів**, спекуюючи на японському індексі Nikkei
- Він **приховував збитки** у «таємному рахунку», проводячи фіктивні угоди
- Після землетрусу в Кобе ринок упав, **збитки стали наочні**, позиції Лісона втратили мільйони

**Помилка:** неналежна система внутрішніх контролів, конфлікт інтересів: трейдер одночасно мав функції торгівлі та контролю, відсутність незалежної системи моніторингу ринкового ризику, слабкий внутрішній аудит, слабка культура ризиків – все трималось на довірі до працівника, який всім подобався

**Наслідки:** збитки на £827 млн – повне банкрутство банку, був проданий за £1

# Неналежне управління ризиками може призвести до краху будь якого банку: найвідоміші банкрутства міжнародних банків (2/3)



**Тип ризику:** кредитний, ринковий, ліквідності

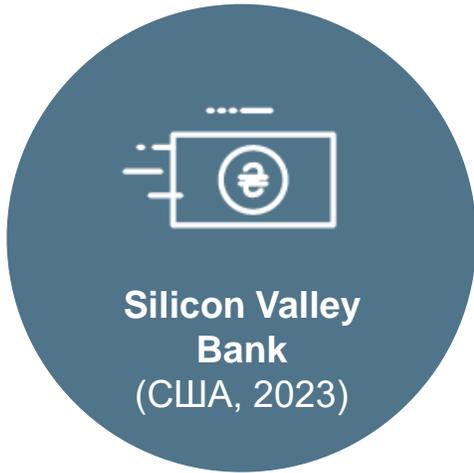
**Що сталося:**

- банк агресивно інвестував у **іпотечні цінні папери**, пов'язані з субстандартними кредитами (кредити низької якості)
- **Ризик був недооцінений** через надмірну віру в рейтинги та складні моделі, які проте не враховували масовий дефолт
- **Ринкова вартість активів впала** і банк зазнав гігантських збитків, що швидко знищило капітал через низький левередж
- **Одночасно настала криза ліквідності** – банк не зміг залучити на ринку фінансування та рефінансувати свої борги

**Помилка:** погане розуміння ризику дефолту за активами; відсутність достатніх буферів капіталу, відсутність обмежень на концентрацію, низька якість стрес-тестування

**Наслідки:** банкрутство з активами \$600+ млрд – найбільше в історії США; стало тригером глобальної фінансової кризи.

# Неналежне управління ризиками може призвести до краху будь якого банку: найвідоміші банкрутства міжнародних банків (3/3)



**Тип ризику:** процентний, ліквідності, репутаційний

**Що сталося:**

- Банк інвестував великі обсяги залучених коштів в **довгострокові державні облигації** під час періоду низьких ставок
- Коли ставки на ринку почали різко зростати (2022 – 2023pp), ціни на ці облигації впали, що спричинило їх **низьку ліквідність та нереалізовані збитки**
- Інвестори та вкладники, дізнавшись про це, **запанікували**
- Почався **масовий відтік депозитів**

**Помилка:** відсутність хеджування процентного ризику, слабкий моніторинг ринкової вартості активів, комунікаційна помилка (спроба залучити капітал лише підсилила паніку), концентрація на однорідному сегменті клієнтів-вкладників (ІТ-шники, та ІТ-стартапи серед яких інформація та паніка швидко поширились)

**Наслідки:** банк втратив ліквідність за 2 дні. друге за величиною банкрутство банку в історії США.



---

*Регулювання і регулятори: навіщо вони, як виникли та що роблять*

---

## Про що поговоримо:

---

1. Чому банки потребують регулювання
2. Коротка історія банківського регулювання: глобальні кризи, як каталізатори змін
3. Хто регулює банки
4. Основні інструменти регуляторів

# Часті банкрутства банків, фінансові та економічні кризи зумовили необхідність запровадження банківського регулювання та напрацювання міжнародних стандартів

## Банкрутства банків

Банкрутства банків часто поширювалися на інші банки та фінансові установи, а також сектори економіки, що призводило до фінансових криз

## Економічні кризи

Ціна, яку економікам країн доводилося платити унаслідок банкрутства банків була досить високою: втрата вкладниками коштів, загальноекономічна криза (спад виробництва, недостатній попит, інфляція та зростання безробіття тощо)



## Втрата довіри до банків

Часті банкрутства банків негативно впливають на довіру громадян, інвесторів та бізнесу до банківської системи. Коли банки банкрутують, люди втрачають свої заощадження, і навіть ті, хто не постраждав безпосередньо, можуть почати боятися довіряти свої кошти фінансовим установам

## Відсутність ефективного регулювання

Без чітких норм і правил банки приймали на себе надмірні ризики, а відсутність ефективного управління ризиками призводила до фінансових проблем не лише на рівні окремих банків, а й на рівні усієї банківської системи

Запровадження банківського регулювання та міжнародних стандартів стало відповіддю на численні фінансові кризи та банкрутства, які демонструють необхідність контролю за діяльністю банків для забезпечення стабільності економіки та фінансової системи

# Чому банкам потрібен регулятор

## Банки оперують чужими коштами

Вкладники довіряють банкам свої заощадження, тому помилки чи ризиковані дії банку б'ють по широкому загалу, а не лише по власниках банку

## Нестабільність одного банку може поширитися на всю систему

Фінансова система — взаємопов'язана. Крах одного банку може спричинити ефект доміно, особливо якщо банк системно важливий

## Інформаційна асиметрія

Клієнти банку не мають повного доступу до інформації про його ризики чи стійкість. Регулятор заповнює цю прогалину через контроль і звітність

## Захист фінансової стабільності та довіри

Регулятори забезпечують нагляд за капіталом, ліквідністю, управлінням ризиками тощо — щоб банки залишались життєздатними навіть у кризах

## Недосконалі стимули банків

Менеджери можуть прагнути короткострокового прибутку за рахунок надмірного ризику. Регулятор встановлює рамки, щоб обмежити цей ризик.

# Регулювання та нагляд виникли як відповідь на кризи, і з кожною хвилиною вони ставали дедалі більш системними, проактивними та технологічними.

## XIX століття

- У більшості країн банки працювали без централізованого нагляду.
- Часті банкрутства банків, банківські паніки, відсутність захисту вкладників.

## 1907, США

- Банківська паніка викликала шок в економіці → стало очевидно, що потрібен центральний орган для стримування криз.

- В 1913 створено **Федеральну резервну систему**

## 1930-ті роки (Велика депресія)

- Масові банкрутства банків.
- У відповідь: запровадження страхування депозитів, ухвалюється **закон Гласса-Стіґолла** (розділення комерційних та інвестиційних банків у США), створюються перші повноцінні **регуляторні органи**

## 1980–1990-ті роки

- Хвиля **дерегуляції**: банки отримують більше свободи, інновацій більше, але контроль слабшає.
- Це призвело до **накопичення ризиків** (наприклад, Savings and Loan crisis у США).

## 2008 – Глобальна фінансова криза

- Стало очевидно, що існуючий нагляд не впорався із системними ризиками.
- Наслідки: створення **Базеля III** (підвищені вимоги до капіталу та ліквідності), посилення регулювання на рівні ЄС:

**BRRD, SSM, SRM**

## Сучасний етап (2010-ті – дотепер)

- **Ризик-орієнтований нагляд**: акцент не лише на тому, що сталося, а на тому, що **може статися**.
- Використання **стрес-тестів, оцінки внутрішніх процесів** (ILAAP, ICAAP).
- Нові сфери уваги: **кіберризиками, третій сторони, ESG-ризиками**.

# Міжнародне банківське регулювання — це не жорсткі закони, а система узгоджених правил, які країни інтегрують у своє законодавство

## 1. Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS)

### Головний міжнародний розробник стандартів банківського регулювання.

- Не має повноважень, але його стандарти (особливо **Базель III**) застосовуються у понад 100 юрисдикціях.
- Основні вимоги:
  - **Капітал**: достатній буфер для покриття ризиків.
  - **Ліквідність**: можливість виконувати зобов'язання.
  - **Наглядова оцінка (SREP)**: контроль за внутрішніми процесами банку.
  - **Розкриття інформації (піллар III)**: прозорість перед ринком.

## 2. Європейський банківський союз (EU Banking Union)

Створено після кризи 2008–2012 років для глибшої інтеграції регуляції в ЄС. Складається з трьох компонентів:

### •SSM (Single Supervisory Mechanism)

ЄЦБ наглядає за найбільшими банками Єврозони напряму.

### •SRM (Single Resolution Mechanism)

Спільна система для вирішення проблемних банків (не допускаючи витрат для платників податків).

### •BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive)

Встановлює процедури відновлення та врегулювання банків: bail-in, плани відновлення, тригери для втручання

## 3. Інші важливі структури:

- **МВФ та Світовий банк** — проводять регулярні огляди фінансової стабільності країн (FSAP), надають технічну допомогу.
- **Financial Stability Board (FSB)** — координує міжнаціональні реформи та контроль за системно важливими банками.
- **EBA (European Banking Authority)** — готує технічні стандарти для банків ЄС, проводить стрес-тести.

# Кожна нова версія Базельських стандартів — це реакція на практичні проблеми та кризи. Вони стають дедалі складнішими, але й точнішими у вимірюванні ризиків і вимог до банків.

## Basel I

Затверджено: 1988

Запроваджено: 1992

- Перший набір міжнародних стандартів для забезпечення мінімальних вимог до капіталу – **не менше 8% від зважених на ризик активів**
- Враховувався лише **кредитний ризик**
- Для різних активів були встановлені **різні коефіцієнти ризику** – від 0% для державних цінних паперів до 100% для споживчих кредитів

## Basel II

2004 – 2008

2007 – 2008

- Розширено **операційним** (ризик втрат через неефективні внутрішні процеси, людські помилки або зовнішні події) та ринковим (пов'язаний з коливанням цін на фінансових ринках) ризиками
- **Запроваджено три стовпи Базель II (Pillars):**
  - Pillar I – Мінімальні вимоги до капіталу
  - Pillar II – Наглядова оцінка
  - Pillar III – Прозорість та ринкова дисципліна:
- Банкам дозволено використовувати власні моделі для оцінки своїх ризиків та потреб у капіталі

## Basel III

2010 – 2013

2014 - 2018

- Посилення вимог до капіталу та ліквідності банків:
  - підвищення вимог до основного капіталу (СЕТ1) – не менше 4,5% від зважених на ризик активів
  - запровадження буферів капіталу (контрциклічний, буфер системної важливості)
  - вимоги до ліквідності – LCR (Liquidity Coverage Ratio) та NSFR (Net Stable Funding Ratio)
  - Обмеження на левередж (Leverage ratio)
- Запровадження обов'язкового стрес-тестування, акцент на глобальний рівень стабільності

# Запровадження трьох стовпів Базельських вимог (Pillars) стало основою для зміцнення банківської системи, підвищення її стійкості та зменшення ризиків виникнення фінансових криз

## Pillar III – Ринкова дисципліна

## Pillar II – Наглядові процедури

## Pillar I – Мінімальні вимоги до капіталу



### Мінімальні вимоги до оцінки ризиків та методів оцінки:

- Кредитний ризик
- Ринковий ризик
- Операційний ризик
- Ризик ліквідності (LCR, NSFR)
- Леверидж
- Вимоги до якості капіталу
- Буфери капіталу



### Управління ризиками та наглядова оцінка

- Оцінка наглядовим органом достатності капіталу та ліквідності установи (SREP)
  - Оцінка СУР та СВК банків
  - Оцінка ризик-профілю
  - Моніторинг дотримання всіх нормативів
- Наглядові заходи
  - International Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)
  - International Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP)



### Вимоги щодо розкриття установами інформації про дотримання пруденційних вимог та управління ризиками

- Прозорість для учасників ринку щодо ризик-профілю банків (сфера застосування, ризик-менеджмент, деталізована інформація про власні кошти і т.д.)
- Покращена порівнюваність серед банків

## Мінімальні вимоги до капіталу по суті стосуються тільки трьох видів ризику

**1 Кредитний ризик**  
Ризики, пов'язані з майбутньою здатністю клієнтів виконувати кредитні зобов'язання.

**2 Ринковий ризик**  
Ризики, пов'язані зі збитками внаслідок коливань ринку позицій, які займають установи.

**3 Операційний ризик**  
Ризики, пов'язані зі збитками спричиненими невідповідними або невдалими внутрішніми процедурами, людьми або несприятливими зовнішніми обставинами.

Загальний капітал

Кредитний ризик + Ринковий ризик + Операційний ризик

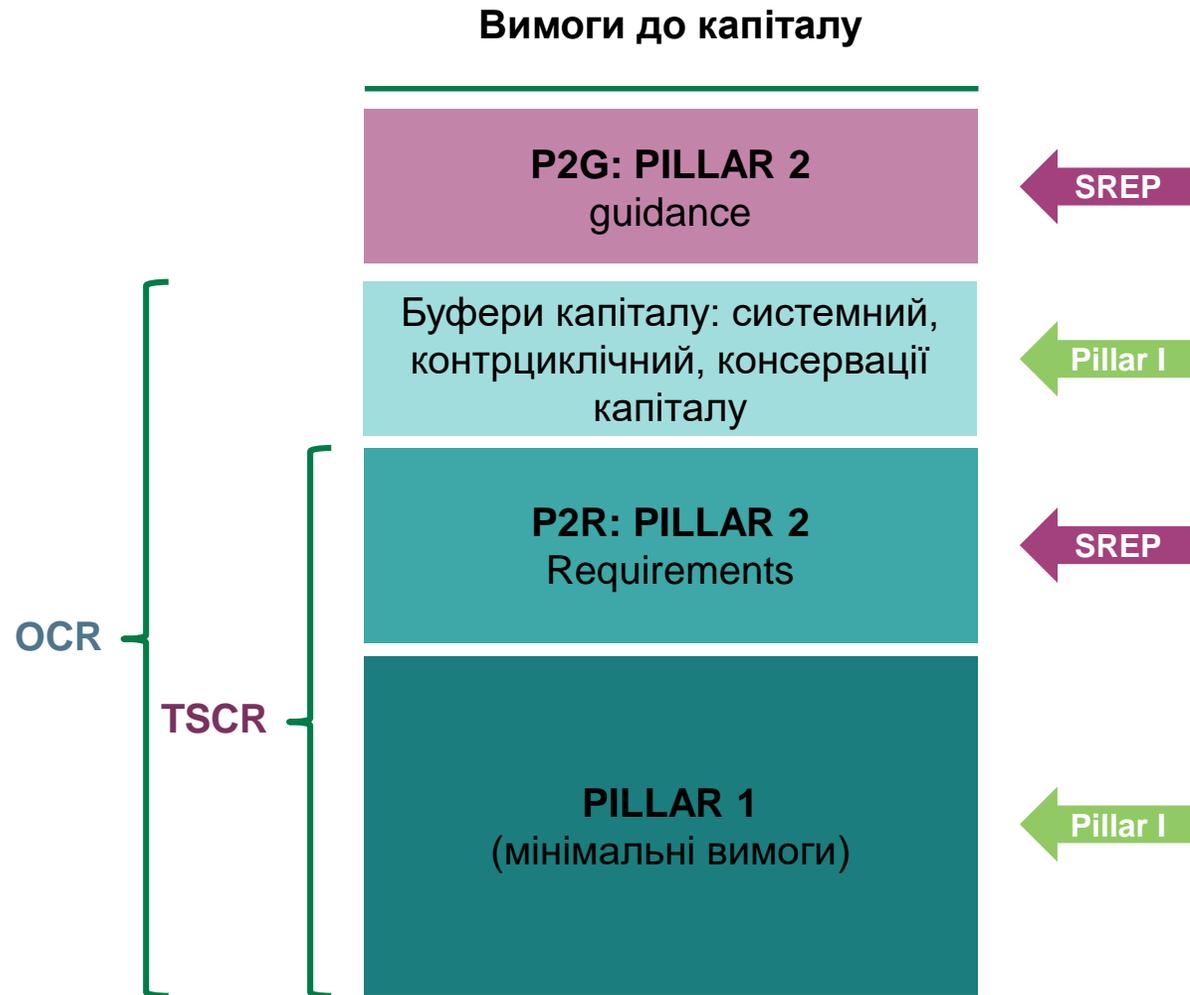
**$\geq 10\%$**

Активи, зважені на ризик

10x вимоги капіталу для ринкового ризику

10x вимоги капіталу для операційного ризику

# Базельські стовпи трансформуються у вимоги до капіталу



Загальні вимоги до капіталу в рамках SREP (TSCR) визначаються як сума:

- **мінімальних вимог** до капіталу відповідно до Інструкції №368 (у ЄС відповідно до підпункту (с) статті 92(1) Регламенту (ЄС) № 575/2013 (own funds requirements));
- **додаткових вимог** до капіталу (P2R) (у ЄС відповідно до критеріїв, зазначених у Розділі 7.2 Настанов)

Загальні вимоги до капіталу (OCR) = TSCR + буфери

- **P2R є обов'язковою вимогою**, і його порушення може мати прямі правові наслідки для банків
- **P2R визначається в рамках SREP** та є додатковою вимогою до міні капіталу для покриття **ризиків, які недооцінені** (основні види ризиків) або **не покриті вимогою** до мінімального капіталу [Pillar 1; 8% від TREA] (ризик концентрації, процентний ризик банківської книги, ризик недоліків управління, інші суттєві ризики)
- **P2G** визначає рівень додаткового капіталу за результатами стрес-тестування



---

*Як працює банківський нагляд: процеси,  
підходи, практика*

---

## Про що поговоримо:

---

1. Банківський нагляд — не кара, а превентивна система
2. Основні функції нагляду
3. Risk-based supervision: як нагляд фокусується на найбільш ризикових зонах/банках
4. Внутрішні процеси банку, які оцінює нагляд
5. Наглядові заходи

# НБУ здійснює нагляд за діяльністю банків з метою сприяння безпеці та фінансовій стабільності банківської системи України



## Мета нагляду

Метою нагляду є **забезпечення стабільності банківської системи**, щоб банки могли виконувати свої **зобов'язання перед вкладниками та кредиторами**. Нагляд допомагає не тільки знайти порушення, але й попередити їх до того, як вони стануть проблемами для фінансової системи



## Інструменти нагляду

НБУ здійснює нагляд шляхом забезпечення дотримання банками встановлених норм і стандартів, що включає моніторинг виконання вимог щодо капіталу, ліквідності, внутрішнього контролю та ризиків. В рамках здійснення наглядової діяльності регулятор надає ринку **рекомендації щодо практик управління ризиками, бізнес-планування, тощо, у відповідності до рівня складності, ризиків, притаманних бізнес-моделям банків**



## Наглядовий підхід

НБУ здійснює свою наглядову діяльність **на основі ризик-орієнтованого підходу**. Перехід від комплаєнс-орієнтованого нагляду до ризик-орієнтованого нагляду дозволив зосередитися на виявленні **потенційних загроз для банківської системи ще до їх виникнення**, зокрема – шляхом детальнішого вивчення систем управління ризиками та систем внутрішнього контролю банків



## Процес SREP



Запроваджений НБУ наглядовий процес – SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) дозволяє оцінювати різні аспекти діяльності банків, зокрема їх **бізнес-модель, корпоративне управління та управління ризиками капіталу та ризиками ліквідності**. Це дає можливість виявити проблеми до того, як вони можуть спричинити системні збої

# Ризик-орієнтований нагляд направлений на упередження ризиків для фінансової системи

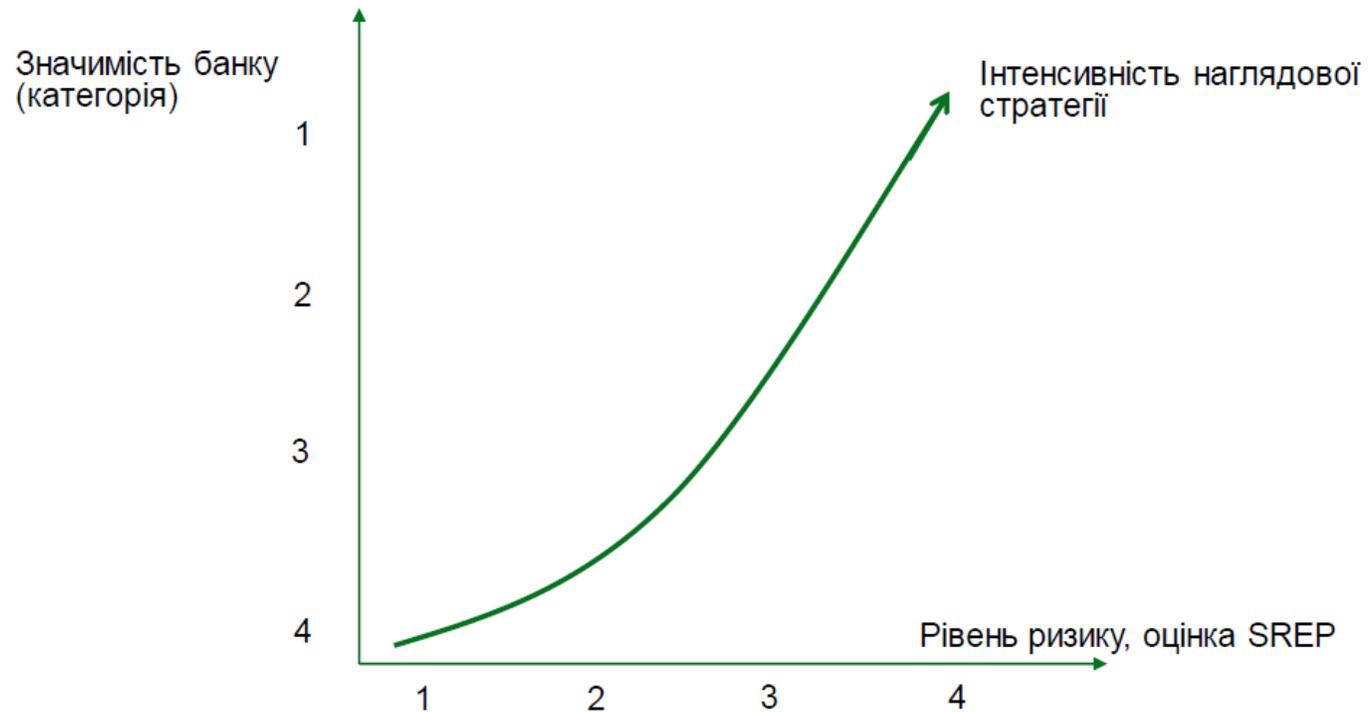
## РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ НАГЛЯД

## КОМПЛАСНС-ОРІЄНТОВАНИЙ НАГЛЯД

- Зосереджений на перевірці **дотримання законодавства та вимог НПА**
- **Реактивність** – фіксація порушення, що вже відбулось
- Однаковий підхід до всіх об'єктів нагляду
- Спирається на виявлені **формальні порушення**
- Орієнтований на процес

- Зосереджений на **ідентифікації ризиків**, на які наражається об'єкт нагляду
- **Проактивність та превентивність** – недопущення порушення
- **Пропорційність підходу** рівню складності та ризику, який об'єкт нагляду становить для фінансової системи
- Спирається на **судження щодо відповідності діяльності, СУР та СВК специфіці бізнес-моделі** та рівню складності об'єкту нагляду
- Орієнтований на результат

# Основний принцип ризик-орієнтованого нагляду – принцип пропорційності



**Значимість банку (категорія)** – визначається на підставі оцінки важливості банку та його впливу на банківську систему

**Рівень ризику (оцінка SREP)** – визначається на підставі оцінки ефективності бізнес-моделі, достатності капіталу та ліквідності, оцінки індивідуальних ризиків та якості корпоративного управління

# Наглядний цикл починається з визначення стратегічних пріоритетів нагляду

## Визначення наглядових пріоритетів та стратегічне планування

- На основі аналізу **ризиків об'єктів нагляду та очікуваних змін** (регуляторного, економічного ландшафту), встановлюються **ключові зони наглядового фокусу на наступні 12+ місяців**
- **Планування наглядових ресурсів**
- Щорічно переглядаються з отриманням нової інформації

## Друга лінія нагляду

- **Горизонтальний** аналіз ризиків
- Врахування практичних результатів для **доопрацювання наглядової методології та інструментів**
- Пропозиція **перегляду пріоритетів** на основі результатів нагляду



## Створення методології та інструментів нагляду

- Під наглядіві пріоритети підлаштовуються/створюються інструменти нагляду: EWS, SREP, калькулятори, підходи до горизонтального нагляду
- **Організаційно здійснюється перегрупування команд/фокусу команд**

## Щоденний нагляд

- **Щоденний нагляд** за діяльністю об'єктів нагляду, комунікація з ними
- **Практичне застосування** методології та інструментів нагляду для **виявлення ризиків**

# На жаль, неможливо виявити абсолютно все, регулятор змушений пріоритезувати виявлення ризиків та подій які мають найбільш суттєві наслідки

## Концептуальний підхід визначення інтенсивності нагляду за банками

Рівень ризику	Рівень системної важливості <sup>1)</sup>			
	4	3	2	1
1				
2				
3				
4				

- Також можуть додаватись інші критерії, наприклад, спрацювання індикаторів ризику за певним видом ризику, застосовані заходи впливу

1) У відповідності до розділу IV Положення про SREP затвердженого рішенням Правління Національного банку України від 07 червня 2021 року № 236 (зі змінами). 1 – системно-важливі банки

### Стандартний нагляд

- Регулярний контроль виконання банком **нормативів** та аналіз ключових показників діяльності
- Більше покладання на **стандартизовані кількісні розрахунки**
- Мінімальна кількість нерегулярних запитів**

### Помірний нагляд

- Регулярний контроль виконання банком **нормативів** та аналіз ключових показників діяльності
- Посилений фокус на змінах** в показниках діяльності
- Мінімальна кількість нерегулярних запитів**

### Посилений нагляд

- Регулярний контроль виконання банком **нормативів** та аналіз ключових показників діяльності
- Посилений фокус на змінах** в показниках діяльності
- Поглиблене дослідження** в межах ідентифікованих зон – специфічні запити та інтерв'ю з банком

### Інтенсивний нагляд

- Поглиблений аналіз діяльності** банку з фокусом на зони ризику та потенційний розвиток ризикових подій
- Ініціювання позапланових інспекційних перевірок

### Врахування інтенсивності в наглядових процесах:

- Наглядова оцінка ризиків в рамках SREP
- Поточний моніторинг діяльності банків

# Дві лінії нагляду доповнюють одна одну, щоб повністю покрити ризики, наявні в банківській системі

Для кожного виду ризиків працює матриця, яка видає рівень відповідного ризику в банку, наприклад:

Ілюстративний приклад	Банк 1	...	Банк і	...	Банк N
Бізнес-модель					
Корпоративне управління					
Кредитний ризик					
Ринковий ризик					
Операційний ризик					
IRRBB					
Ризик ліквідності					
Інтегрована оцінка					

## Горизонтальний нагляд – фокус центрів компетенцій

- Центри компетенції для горизонтального нагляду розробляють **методологію оцінки відповідного ризику в банках** для ідентифікації зон підвищеної уваги по відповідному виду ризику
- Розподіл ресурсів центру компетенції здійснюється на основі цієї оцінки в розрізі банків
- Більш глибокий аналіз, наприклад, **якості прийняття кредитних рішень** банком та подальша **кваліфікація порушень** здійснюється з залученням наглядової команди

## Вертикальний нагляд – фокус операційного нагляду

- Розподіл наглядових ресурсів здійснюється на основі оцінки інтенсивності нагляду – перетину інтегрованої **оцінки ризиків** банку (SREP) та **рівня системної важливості** банку
- При здійсненні нагляду, наглядова команда в окремих випадках **залучає співробітників центру компетенцій** для більш ґрунтовного пропрацювання виявлених наглядових кейсів. Як правило, такі кейси виявляються в банках **жовтої та червоної зон** інтенсивності нагляду

# Визначення інтенсивності горизонтального та вертикального нагляду базується на кількісній та якісній оцінці ризику, а також рівні системної важливості



1

# Кількісна оцінка ризику визначається на базі переліку ключових індикаторів ризику (KRI), які пропонуються центрами компетенції

- **5-12 показників для кожного виду ризику**, які обчислюються на базі даних **файлів статистичної звітності** + моделювання
- Наразі є **драфт по кредитному ризику корп.бізнесу та ризику ліквідності**. В розробці KRI по ринкових ризиках

Ілюстративно: KRI по корп.кредитних ризиках:

- **Непокритий кредитний ризик**
- **Якість кредитного портфелю** (Частка NPL за чистим портфелем та розподіл PD за недефолтним портфелем)
- **Концентрація кредитного портфелю** (Індекс Герфіндаля – Гіршмана щодо галузевої концентрації, частка ТОП-груп в кредитному та документарному портфелях)
- **Покриття ризику капіталом** (співвідношення окремих портфелів до регулятивного капіталу)
- **Показники динаміки кредитного портфелю** (динаміка росту кредитного портфелю, портфелю гарантій, NPL)

## Оцінка ризику

- Комбінація цих показників з експертними ваговими коефіцієнтами формує оцінку розміру відповідного виду ризику в банку в **діапазоні 1-4**
- Періодично переглядається

## Моніторинг та система раннього попередження

- Кожен KRI є **частиною щоквартального моніторингу** та раннього попередження
- Аналізується зміна KRI та наскільки вона є **типовою для банку** та у порівнянні з **пір-групою та системою**
- Є основою для **щоквартального звіту по ризиках банків**

## Якісна оцінка ризику базується на інформованому наглядovому судженні, в подальшому, з використанням «Білих книг»

### Інформація з анкети про корпоративне управління

- Аналіз інформації з анкети щодо управління видом ризику
- Врахування загальної якості корпоративного управління

### Аналіз Звіту ICAAP та ILAAP

- Аналіз на відповідність вимогам НБУ
- Аналіз на достатність практик рівню банку – за допомогою центру компетенцій, або за методологією, розробленою ЦК

### Інтерв'ю з підрозділами ризик-менеджменту банку

- З визначеною, у відповідності до інтенсивності нагляду періодичністю
- Обов'язкова участь центрів компетенції, інформована аналізом анкети

### Аналіз внутрішніх нормативних документів банків

- Аналіз на відповідність вимогам НБУ
- Аналіз на достатність практик рівню банку – за допомогою центру компетенцій, або за методологією, розробленою ЦК

### Інша інформація, отримана в ході нагляду, в т.ч. виїзного

### Білі книги з аналізу та управління ризиком

- Рекомендації та принципи щодо кращих практик, релевантних для відповідного профілю бізнес-моделі/ризик/розміру банку

## Ризик-орієнтований підхід базується на наглядovому процесі SREP (Supervisory Review and Evaluation Process)

- **Процес наглядової перевірки SREP** передбачає здійснення оцінки ризиків та якості управління цими ризиками в банку, з урахуванням аналізу поточного стану банку, стратегії і бізнес-плану його розвитку та оцінки того, як поведе себе банк у майбутньому
- **Процес оцінки банків (SREP) є безперервним**, здійснюється одночасно за всіма банками шляхом оцінки ризиків та якості управління ними на підставі аналізу наявних тенденцій у діяльності банків, у т. ч. з порівнянням ключових показників діяльності банку з “peer-group” (подібними банками), результатів поточного моніторингу фінансового стану банків
- **Оцінка банків (SREP) проводиться щорічно на 1 січня**. Актуалізація оцінки проводиться щокварталу на підставі аналізу змін кількісних показників та з урахуванням нової суттєвої нефінансової інформації
- **За результатами оцінки банків (SREP) визначається:**
  - Стратегія нагляду за банком, у т. ч. потреба в заходах раннього втручання;
  - Життєздатність банку на наступні 12 місяців та стійкість стратегії – на 3 роки;
  - Достатність капіталу та ліквідності для покриття ризиків;
  - Рівень організації корпоративного управління та внутрішнього контролю;
  - Потреба у проведенні інспектування.

# За результатами SREP формується стратегія нагляду за банком з урахуванням ризиків, притаманних його діяльності, категорії банку, визначається потреба у проведенні планових та позапланових перевірок

## Результат SREP

Вимоги до капіталу

Вимоги до ліквідності

Інші наглядові заходи та рекомендації

## Загальна оцінка SREP – цілісний підхід

=> Оцінка (кількісна та якісна) + Обґрунтоване наглядове судження

Життєздатність та стійкість бізнес-моделі банку

Якість корпоративного управління та системи ризик-менеджменту

Категорії, напр, кредитний, ринковий, операційний ризику, IRRB

Категорії, напр. короткостроковий ризик ліквідності, стабільність фондування

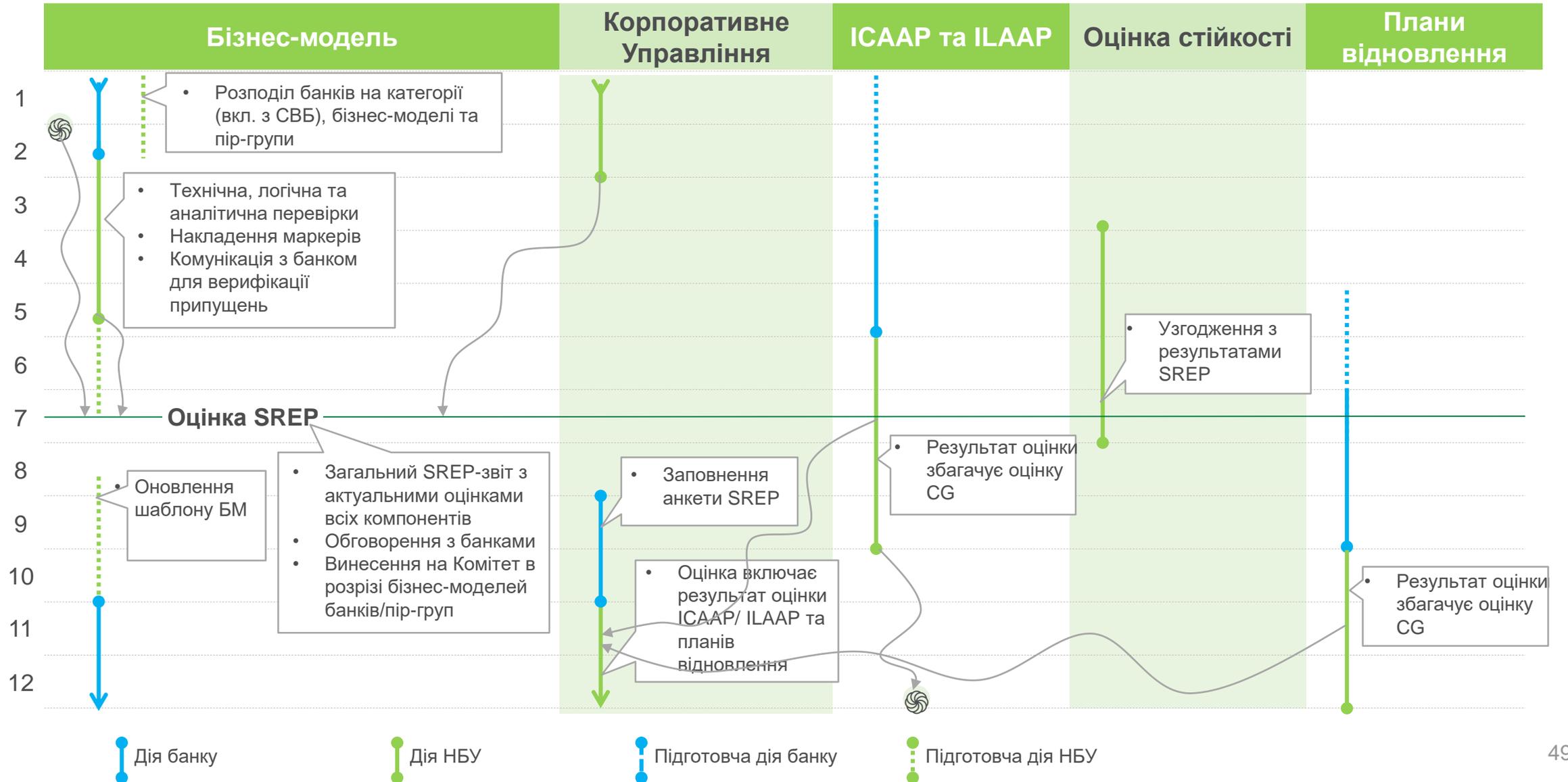
1. Оцінка бізнес-моделі

2. Оцінка корпоративного управління та ризик-менеджменту

3. Оцінка ризиків капіталу

4. Оцінка ризиків ліквідності і фондування

# Календар SREP та пов'язаних регуляторних процесів



# Оцінка ВМ є процесом, який дозволяє Національному банку розуміти функціонування банку на 3-х річній перспективі

## Основні напрямки оцінки ВМ

### Життєздатність ВМ

спроможність ВМ банку **генерувати прийнятний рівень доходів протягом наступних**

**12 місяців** з огляду на значення показників ефективності, відповідність структури фінансування, ризик-апетиту (схильності до ризику)



### Стійкість стратегії

спроможність **генерувати доходи прийнятного рівня щонайменше протягом 3-х років**, що оцінюється на підставі стратегічних планів та фінансових прогнозів, реалістичності прийнятих банком припущень для визначення значень прогнозних показників, успішності реалізації стратегії банку в минулому

## РЕЗУЛЬТАТ

- ❑ формування висновку про реалістичність бізнес-плану та стратегії розвитку банку;
- ❑ проведення порівняльного аналізу діяльності банків та відслідковування тенденції peer groups;
- ❑ розуміння вектору розвитку банківської системи в цілому;
- ❑ посилення наглядового реагування на ранніх стадіях ідентифікації ризиків банку

# Оцінка ризиків капіталу – поєднання оцінки кількісної складової та якісної складової ризику

## Оцінка ризиків капіталу

### Кількісна оцінка ризиків для капіталу:

Кредитний ризик  
Процентний ризик БК  
Ринковий ризик  
Операційний ризик



Оцінка якості (адекватності)  
управління ризиками та  
внутрішнього контролю

- формування висновку **про достатність капіталу банку** для покриття основних видів ризиків, притаманних його діяльності та належність його планування
- **Врахування інформації з ІСААР + Оцінки економічного капіталу**, що проводиться ДІНБ в рамках ІСААР
- Визначення **підвищених значень нормативів достатності капіталу** та надання рекомендацій банку щодо посилення практик управління ризиками, необхідності належного планування капіталу

# Оцінка ризику ліквідності – поєднання оцінки кількісної складової та якісної складової ризику



- формування висновку про достатність **поточної ліквідності банку** для належного покриття ризиків ліквідності та фондування, аналіз структури фондування, ефективності СУР по ліквідності в банку
- **Врахування інформації з ILAAP** + Моделювання прогнозного GAP та модифікованих показників ліквідності на його основі, яке щоквартально проводиться ДІНБ
- Визначення **підвищених значень нормативів ліквідності** та надання рекомендацій банку щодо посилення практик управління ризиками, необхідності належного планування ліквідності
- Посилення наглядового реагування на ранніх стадіях ідентифікацію ризиків ліквідності

# Наглядові заходи визначаються за принципами пропорційності, превентивності та ескалації

## М'які (негрошові) заходи впливу

- Надсилання письмового застереження
- Вимога про надання плану усунення порушення
- Запит пояснень
- Рекомендації щодо зміни політик або процесів
- Проведення позапланових перевірок

## Обмежувальні заходи

- Встановлення обмежень на окремі види операцій
- Обмеження на залучення депозитів, або видачу кредитів
- Заборона на виплату дивідендів
- Обмеження на операції з пов'язаними особами

## Санкції та жорсткі заходи

- Накладення штрафу
- Примусова заміна керівництва (членів Правління, Наглядової ради, ключових осіб)
- Віднесення банку до категорії проблемних
- Віднесення банку до категорії неплатоспроможних
- Відкликання банківської ліцензії

**Дякуємо за увагу!**



**cv.bs@bank.gov.ua**