

Ірина КРАСНОВА¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
ORCID ID: 0000-0002-4507-6629

Ярина РОСОХА¹,

здобувач другого магістерського рівня вищої освіти,
ОПП «Банківський бізнес та фінансова аналітика»
ORCID ID: 0009-0009-3053-5210

¹Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 26/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-12>

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В СИСТЕМІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

JEL Класифікатор:
G21, G32, G28



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Краснова І.,
Росоха Я.,
2025

Досліджено сутність та інструменти моніторингу і контролю кредитного ризику в системі ризик-орієнтованого управління банківською діяльністю. Інституційні основи базуються на моделі COSO (оновлена 2017 р.) та трьох лініях захисту: бізнес-підрозділи забезпечують первинну ідентифікацію й операційний моніторинг (перша лінія), підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу – незалежний нагляд через ключові індикатори ризиків (KRI) і лімітів (друга лінія), внутрішній аудит – валідація ефективності (третя лінія). Розмежовано управління кредитним ризиком як стратегічний процес формування ризик-профілю від моніторингу (безперервне спостереження за якістю портфеля, позичальниками, сигналами раннього попередження) та контролю (дотримання процедур, лімітів, коригувальних дій). Ключові інструменти: «світлофорна» система профілювання позичальників, stop-loss-ліміти, ескалаційні протоколи з планами виправлення протягом 14 – 21 днів. Ці елементи інтегровано з Risk Appetite Framework (RAF)/Risk Appetite Statement (RAS) відповідно до Положення НБУ № 64, де ризик-апетит – сукупні ризики для стратегічних цілей. Розроблено ієрархічну модель моніторингу, що узгоджує рівні RAF: ризик-ємність (буфери капіталу/ліквідності проти ECL), ризик-апетит (KPI для портфелів), толерантність (сегментні ліміти, нульова толерантність до заборонених ризиків), ризик-профіль (баланс

ризик – винагорода), ліміти (жорсткі/м'які з тригерами) – до конкретних об'єктів моніторингу, інструментів та рішень, таких як реструктуризація портфеля або капіталізація. Модель забезпечує стратегічну узгодженість, перетворюючи ризик-апетит на операційний контроль в умовах макроекономічної невизначеності, воєнних ризиків та трансформацій фінансів України.

Запропонована модель посилює виявлення ризиків у реальному часі та реакцію для запобігання погіршенню портфеля. Моніторинг і контроль є невід'ємними для ефективності ризик-менеджменту, поєднуючи теорію з практикою для мінімізації збитків і узгодження операцій зі стратегіями.

Ключові слова: кредитний ризик, моніторинг, контроль, ризик-апетит, RAF, RAS, ризик-орієнтоване управління, банк.

Iryna KRASNOVA, Yaryna ROSOKHA

MONITORING AND CONTROL OF CREDIT RISK IN THE RISK-ORIENTED BANK MANAGEMENT SYSTEM

The article examines monitoring and control of credit risk within the risk-oriented management framework of banking activities. The institutional framework is based on the COSO model (updated in 2017) and three lines of defense: business units provide initial identification and operational monitoring (first line), risk management and compliance units provide independent oversight through key risk indicators (KRI) and limits (second line), and internal audit provides effectiveness validation (third line). Credit risk management is divided into a strategic process of risk profile formation based on monitoring (continuous observation of portfolio quality, borrowers, early warning signals) and control (compliance with procedures, limits, corrective actions). Key tools include traffic-light systems for borrower risk profiling, stop-loss limits on product parameters, and escalation protocols triggered by limit breaches, with remediation plans required within 14 – 21 days for supervisory board review. These integrate with the bank's Risk Appetite Framework (RAF)/Risk Appetite Statement (RAS), as mandated by NBU Regulation No. 64, defining risk appetite as aggregate risks acceptable for strategic goals. A hierarchical monitoring model aligns RAF levels—risk capacity (capital/liquidity buffers against aggregate ECL), risk appetite (KPI/KRI thresholds for portfolios), risk tolerance (segment limits, zero tolerance for prohibited activities), risk profile (dynamic risk-return balance), and limits (hard/soft thresholds with triggers) – to specific monitoring objects, tools, and decisions like portfolio restructuring or capitalization. This structure ensures strategic coherence, transforming high-level appetite into operational controls under macroeconomic uncertainty, war risks, and Ukraine's financial transformations.

Results propose this integrated model, enhancing real-time risk detection and response to prevent portfolio deterioration. Applicable to Ukrainian banks for RAF implementation, it supports NBU compliance, capital adequacy, and stability amid volatility. Conclusions emphasize monitoring and control as indispensable for risk management efficacy, bridging theoretical frameworks with practical tools to minimize losses and align operations with strategic objectives.

Keywords: credit risk, monitoring, control, risk appetite, RAF, RAS, risk-oriented management, bank.

Постановка проблеми. Кредитний ризик є невід’ємною складовою банківської діяльності, оскільки кредитні операції формують основну частину доходів банківських установ і водночас виступають джерелом потенційних фінансових втрат. За таких умов ефективне управління кредитним ризиком набуває вирішального значення для забезпечення фінансової стійкості банків та стабільності банківської системи загалом.

В умовах підвищеної макроекономічної невизначеності, воєнних ризиків і структурних трансформацій фінансового сектору України зростає потреба у вдосконаленні інструментарію управління кредитним ризиком, передусім у частині його постійного моніторингу та контролю. Сучасна банківська діяльність передбачає не лише прийняття рішень щодо надання кредитів, а й системне відстеження кредитної якості позичальників, своєчасне виявлення негативних тенденцій і запобігання погіршенню якості кредитного портфеля.

Управління кредитним ризиком має активний характер і містить формування відповідної стратегії, політик і процедур, що визначають ризик-профіль банку. Водночас моніторинг і контроль виконують превентивну та коригувальну функції, забезпечуючи безперервну оцінку результативності управлінських рішень, раннє виявлення ознак зростання ризику та оперативне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. У науковій літературі та практиці ризик-менеджменту ці поняття нерідко ототожнюються, що ускладнює побудову ефективних систем управління кредитним ризиком і зумовлює необхідність їх чіткого теоретичного розмежування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кредитного ризику та механізмів його управління є однією з найбільш досліджуваних у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, що зумовлено визначальною роллю кредитних операцій у формуванні фінансових результатів банківських установ та їх стійкості. Зокрема Л. О. Примостка, І. В. Краснова та ін. досліджують сутність банківських ризиків і сучасні концепції управ-

ління ними, акцентуючи увагу на ролі контролю та моніторингу ризиків [1]. А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін. аналізують підходи щодо класифікації банківських ризиків і обґрунтовують домінуючу роль кредитного ризику в системі ризиків банку [2]. Теоретичні аспекти визначення сутності, факторів та причин виникнення кредитного ризику узагальнено в дослідженнях В. В. Федіни [3].

Окремі аспекти моніторингу та контролю кредитного ризику висвітлено в працях Л. О. Гаряги [4], С. І. Ходакевича, А. Ю. Свириденка [5], Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук [6], які акцентують увагу на функціональному взаємозв'язку зазначених процесів, водночас підкреслюючи їхню концептуальну нетотожність у системі управління кредитним ризиком. Питання формування ризик-апетиту банку, а також його інституційного закріплення в системі корпоративного управління досліджували Н.П. Шульга, Л.Л. Белянко [7].

Зарубіжні науковці, зокрема Т. Белецький і М. Рутковський [8], здійснили комплексний огляд еволюції досліджень кредитного ризику та сучасних методів його оцінювання, тоді як Н. Косасія та А. Нджеру [9] зосередили увагу на теоретичному осмисленні категорії кредитного ризику.

Водночас, попри значний науковий доробок, у сучасній літературі зберігається методологічний розрив між загальнотеоретичними підходами щодо управління кредитним ризиком і прикладними аспектами побудови систем моніторингу та контролю в межах ризик-орієнтованого управління, зокрема в контексті реалізації RAF/RAS. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інструментів моніторингу та контролю у процес прийняття управлінських рішень, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння сутності моніторингу та контролю кредитного ризику в системі ризик-орієнтованого управління банком і обґрунтування ключових інструментів їх реалізації з урахуванням сучасних регуляторних вимог.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність банківських установ об'єктивно пов'язана з прийняттям і управлінням ризиками, серед яких кредитний ризик посідає провідне місце, оскільки виникає безпосередньо в процесі реалізації базової функції банку – надання кредитів. На відміну від інших видів фінансових ризиків, кредитний ризик має тривалий характер і супроводжує всі стадії кредитних відносин: від первинної оцінки кредитоспроможності позичальника та прийняття рішення щодо фінансування з обслуговування кредитної заборгованості протягом усього строку дії договору. Його реалізація може бути зумовлена як недоско-

налістю первинної оцінки фінансового стану клієнта, так і несвоечасним реагуванням банку на погіршення платоспроможності позичальника або зміну зовнішніх макроекономічних умов, що об'єктивно зумовлює необхідність безперервного моніторингу кредитного ризику [10].

Функціонування кредитного ринку нерозривно пов'язане з формуванням кредитних збитків, які виникають унаслідок неспроможності позичальників виконувати свої зобов'язання, впливу макроекономічних шоків, кризових явищ, а також інституційних і методичних недоліків у системах управління ризиками. У сучасній банківській практиці поняття кредитних збитків інституціоналізовано у вимогах Міжнародного стандарту фінансової звітності IFRS 9, відповідно до яких очікувані кредитні збитки визначаються як різниця між усіма договірними грошовими потоками та грошовими потоками, які банк очікує фактично отримати, дисконтованими за ефективною ставкою відсотка [11]. Таким чином, категорія кредитних збитків набуває не лише бухгалтерського, а й управлінського змісту, оскільки безпосередньо впливає на капітал, прибутковість і фінансову стійкість банку.

З економічного погляду доцільно розмежовувати прямі та непрямі кредитні збитки. До прямих належать втрати, пов'язані з неповерненням основної суми боргу та недоотриманням процентних доходів. Непрямі кредитні збитки охоплюють витрати на стягнення заборгованості, юридичний супровід, адміністративні процедури, а також інші супутні витрати, які не завжди безпосередньо відображаються у кредитному портфелі, але опосередковано знижують фінансовий результат банку. У сукупності ці компоненти формують реальний економічний ефект реалізації кредитного ризику, що зумовлює необхідність комплексного підходу щодо його оцінювання та контролю.

З огляду на зазначене, ключовою передумовою мінімізації кредитних збитків є формування ефективної системи моніторингу та контролю кредитного ризику, інтегрованої в загальну систему корпоративного управління банку. Саме на цьому рівні відбувається трансформація абстрактної оцінки ризику у практичні управлінські рішення, спрямовані на збереження фінансової стійкості банківської установи.

У міжнародній банківській практиці інституційною основою побудови систем управління ризиками та внутрішнього контролю є модель COSO, оновлена у 2017 році з урахуванням трансформації бізнес-процесів, зростання невизначеності та підвищення ролі стратегічного управління ризиками. Її сучасна інтерпретація, відома як «спіраль COSO», відображає безперервний і циклічний характер управління ризиками протягом усього життєвого циклу організації та акцентує увагу на необхідності постійної

адаптації системи внутрішнього контролю до змін внутрішнього й зовнішнього середовища (рис. 1). У контексті банківської діяльності це означає перехід від формального дотримання контрольних процедур до ризик-орієнтованої моделі управління, у якій моніторинг і контроль розглядаються як стратегічно значущі функції.



Рис. 1. Розширена структура концепції COSO

Джерело: створено з використанням [12]

Практична реалізація принципів COSO у банківському секторі здійснюється, зокрема, через модель трьох ліній захисту, яка забезпечує інституційне закріплення відповідальності за управління ризиками та внутрішній контроль на різних рівнях організації. Зазначена модель передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами, що безпосередньо приймають ризики (перша лінія), функціями незалежного контролю та моніторингу ризиків (друга лінія) і внутрішнім аудитом (третья лінія), який здійснює незалежну оцінку ефективності всієї системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

Перша лінія захисту охоплює бізнес-підрозділи банку, які безпосередньо здійснюють кредитні операції та формують кредитний портфель. Саме на цьому рівні відбувається первинна ідентифікація кредитного ризику, застосування процедур кредитного аналізу, встановлення індивідуальних умов фінансування та поточний моніторинг виконання позичальниками договірних зобов'язань. Водночас бізнес-підрозділи несуть відповідальність за дотримання внутрішніх політик і процедур, визначених у межах ризик-апетиту банку, що підкреслює їх ключову роль у запобіганні надмірному накопиченню кредитного ризику.

Друга лінія захисту представлена підрозділами управління ризиками, комплаєнсу та фінансового моніторингу, які виконують функції незалежного контролю та методологічного супроводу процесів управління кредитним ризиком. Саме на цьому рівні зосереджується основний масив аналітичної роботи, пов'язаної з вимірюванням, агрегуванням і моніторингом кредитного ризику, розробкою системи ключових індикаторів ризику (KRI),

контролем дотримання встановлених лімітів і параметрів Risk Appetite Framework (RAF). Таким чином, друга лінія захисту виконує роль центрального елемента системи моніторингу кредитного ризику, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень і підготовку управлінської інформації для прийняття рішень.

Третя лінія захисту – внутрішній аудит – забезпечує незалежну та об'єктивну оцінку ефективності системи управління ризиками й внутрішнього контролю, зокрема процедур моніторингу кредитного ризику. Функція внутрішнього аудиту полягає не у здійсненні поточного моніторингу, а у перевірці адекватності, надійності та результативності контрольних механізмів, запроваджених першою і другою лініями захисту. Це створює додатковий рівень впевненості для Наглядової ради та вищого менеджменту банку щодо здатності системи управління ризиками забезпечувати контрольований рівень кредитного ризику.

Таким чином, модель трьох ліній захисту дозволяє поєднати стратегічні принципи COSO з практичними механізмами управління кредитним ризиком, забезпечуючи як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію процесів моніторингу та контролю. У межах цієї моделі моніторинг розглядається як безперервний процес спостереження та оцінювання рівня кредитного ризику, тоді як контроль спрямований на перевірку дотримання встановлених політик, процедур і лімітів та оцінку їх ефективності. Саме таке функціональне розмежування створює передумови для своєчасного реагування банку на зростання кредитного ризику та мінімізації потенційних кредитних збитків.

Органічною складовою системи корпоративного управління банку є моніторинг і контроль ризиків, які виконують взаємодоповнюючі, але функціонально відмінні ролі в управлінні кредитним ризиком. На інституційному рівні ці функції реалізуються через чітко визначену організаційну структуру та розподіл відповідальності між лініями захисту, тоді як на процесуальному рівні – через послідовні етапи ідентифікації, вимірювання, оцінювання, спостереження та реагування на ризики. У межах ризикорієнтованого підходу ефективність системи управління кредитним ризиком значною мірою залежить від узгодженості процедур моніторингу та контролю між собою і з загальною стратегією банку.

Моніторинг кредитного ризику доцільно розглядати як безперервний процес спостереження, вимірювання та аналітичної оцінки фактичного рівня ризику, а також факторів, що впливають на його динаміку. Він охоплює регулярний аналіз фінансового стану позичальників, якості кредитного портфеля, концентрації ризиків, динаміки простроченої заборговано-

сті, очікуваних кредитних збитків (Expected Credit Losses – ECL) та інших кількісних і якісних показників. Метою моніторингу є своєчасне виявлення негативних тенденцій і сигналів погіршення ризик-профілю, що створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Контроль кредитного ризику, на відміну від моніторингу, спрямований на забезпечення дотримання встановлених політик, процедур і лімітів управління ризиками, а також на оцінку ефективності застосовуваних інструментів. Контроль містить як превентивні, так і коригувальні заходи, що реалізуються у формі організаційних, методологічних та технологічних рішень. Його функція полягає не лише у фіксації відхилень від заданих параметрів, але й у забезпеченні відповідної управлінської реакції, спрямованої на зменшення ймовірності настання ризикових подій або мінімізацію їх впливу на фінансові результати банку.

Варто підкреслити, що моніторинг і контроль не можуть функціонувати ізольовано один від одного. Моніторинг без належного контролю перетворюється на пасивне спостереження, яке не забезпечує реального впливу на рівень ризику, тоді як контроль без якісного моніторингу втрачає аналітичну основу і ризикує стати формальним. У цьому контексті моніторинг формує інформаційне підґрунтя для контролю, тоді як контроль забезпечує практичну реалізацію результатів моніторингу через управлінські рішення.

Реалізація функцій моніторингу і контролю кредитного ризику здійснюється за допомогою комплексу інструментів, які формують єдину систему раннього виявлення та реагування на зростання ризику, за допомогою яких банк здійснює безперервний процес спостереження за рівнем ризику (рис. 2).



Рис. 2. Інструментарій системи моніторингу та контролю кредитного ризику

Джерело: авторська розробка

До ключових інструментів моніторингу належить система раннього попередження (Early Warning Systems), що ґрунтується на використанні фінансових і нефінансових індикаторів та дозволяє ідентифікувати ознаки по-

гіршення кредитоспроможності позичальників ще до виникнення прострочення. У практиці банків широко застосовуються, так звані, «світлофорні» моделі, у межах яких ризик-профіль позичальника класифікується за кількома рівнями з використанням кольорової індикації, що має індикативний характер і слугує основою для подальшого аналізу. Зауважимо, що моніторинг та контроль це не лише аналіз поточних даних, а й прогнозування основних показників кредитного ризику, а саме: PD та LGD, що моделюють збитки.

Важливим інструментом контролю кредитного ризику є система лімітування, яка передбачає встановлення граничних значень ризику за окремими портфелями, сегментами, продуктами та контрагентами. Особливе місце в цій системі займають stop-loss-ліміти, спрямовані на моніторинг характеристик кредитних продуктів і виявлення параметрів, що формують надмірний рівень ризику або призводять до непропорційного зростання кредитних збитків. Використання таких лімітів дозволяє банку своєчасно обмежувати або переглядати умови кредитування, змінювати продуктову лінійку та запобігати накопиченню збиткових сегментів портфеля.

Окрему роль у системі моніторингу відіграють індикатори-ліміти, які банк визначає заздалегідь у межах RAF. Для окремих показників можуть не встановлюватися жорсткі обмеження, а використовуватися прогнознi або порогові значення, перевищення яких сигналізує про необхідність поглибленого аналізу. Такий підхід є доцільним для параметрів, що потребують постійного спостереження, але не мають чітких інструментів оперативного управління, зокрема показників концентрації кредитів у певних секторах економіки, суверенної концентрації активів або обсягів нехеджованих валютних кредитів.

У разі порушення встановлених лімітів або порогових значень індикаторів у банку активується процес ескалації, який передбачає інформування відповідних органів управління та розробку планів коригувальних заходів. Порядок і строки ескалації залежать від типу ліміту та рівня ризику, а для жорстких і м'яких лімітів, як правило, регламентується період між моментом виявлення порушення та поданням плану дій на розгляд Наглядової ради, який не повинен перевищувати 14 – 21 днів. Це забезпечує своєчасне управлінське реагування та збереження контрольованого рівня кредитного ризику.

В умовах впровадження ризик-орієнтованого підходу щодо управління особливого значення набуває система RAF, яка формує стратегічну основу для прийняття, обмеження та контролю ризиків у банківській установі. На відміну від стрес-тестування, що є інструментом сценарного аналізу та використовується для оцінки стійкості банку за екстремальних,

але малоїмовірних умов, RAF визначає допустимі межі ризику в умовах нормального функціонування банку та слугує орієнтиром для щоденних управлінських рішень. Саме через механізми моніторингу та контролю забезпечується практична реалізація встановленого ризик-апетиту й підтримання ризик-профілю банку в заданих межах.

Важливим елементом системи внутрішнього контролю є ризик-апетит банку та відповідна декларація схильності до ризиків (Risk Appetite Statement, RAS). Хоча формалізована RAS не є прямою регуляторною вимогою Національного банку України, відповідно до Базельських рекомендацій вона належить до ключових складових ефективної системи управління ризиками. Згідно з Положенням НБУ № 64 від 11.06.2018, ризик-апетит визначається як сукупна величина ризиків, які банк готовий приймати в межах допустимого рівня для досягнення стратегічних цілей та виконання бізнес-плану [13]. Рада з фінансової стабільності, у свою чергу, трактує RAS як письмове формулювання сукупного рівня та видів ризику, які фінансова установа готова прийняти або уникнути, включаючи як кількісні, так і якісні параметри, з урахуванням ризиків, які важко вимірювати.

Вважаємо, що RAF варто розглядати не як декларативний документ, а як багаторівневу управлінську систему, що інтегрує стратегічні цілі банку, його фінансові можливості та операційні інструменти контролю кредитного ризику. Запропонований підхід передбачає трактування моніторингу кредитного ризику як наскрізного процесу, який поєднує стратегічний рівень визначення допустимого ризику з практикою щоденного управління кредитним портфелем.

Для систематизації взаємозв'язку між рівнями RAF, цілями моніторингу, ключовими індикаторами та інструментами контролю доцільно узагальнити ієрархічну модель моніторингу кредитного ризику в межах Risk Appetite Framework (табл. 1).

Запропонований підхід відображає логіку побудови системи моніторингу кредитного ризику як ієрархічно впорядкованої структури, де кожен рівень Risk Appetite Framework (RAF) виконує строго визначену, але взаємопов'язану функцію.

На верхньому рівні ієрархії формується ризик-ємність (risk capacity), яка визначає максимальний обсяг ризику, який банк може прийняти, виходячи з наявних фінансових ресурсів, капіталу та ліквідності. Цей рівень ґрунтується на оцінці здатності банку акумулювати потенційні втрати (зокрема, через створення буферів проти сукупних очікуваних кредитних збитків – ECL) і виступає абсолютним граничним обмеженням для подальшого формування ризик-апетиту.

Таблиця 1. Ієрархічна модель моніторингу кредитного ризику в межах RAF

Рівень RAF	Зміст рівня	Ключові інструменти моніторингу кредитного ризику	Об'єкти моніторингу	Типові управлінські рішення
Ризик-ємність (Risk Capacity)	Максимальний обсяг ризику, який банк здатний прийняти з огляду на капітал і ліквідність	Моніторинг достатності регулятивного та економічного капіталу; показники ліквідності; агреговані кредитні збитки (ECL)	Сукупний кредитний портфель; капітал; ліквідні активи	Перегляд стратегічних орієнтирів; обмеження зростання кредитного портфеля; докапіталізація
Ризик-апетит (Risk Appetite)	Прийнятний рівень ризику відповідно до стратегічних цілей	KPI/KRI кредитного ризику; порівняння фактичних значень з межами RAF/RAS; портфельні індикатори	Кредитний портфель у цілому; основні бізнес-напрями	Коригування кредитної політики; перегляд пріоритетів продуктивних пріоритетів; зміна умов кредитування
Толерантність до ризику (Risk Tolerance)	Гранично допустимі відхилення за окремими видами та сегментами ризику	Ліміти за портфелями, сегментами та продуктами; індикатори нульової толерантності	Сегменти позичальників; окремі продукти; проблемні кредити	Обмеження або припинення операцій; посилення вимог до позичальників; реструктуризація портфеля
Профіль ризику (Risk Profile)	Бажаний (цільовий) рівень ризику та баланс «ризик-винагорода»	Динамічний аналіз портфеля; порівняння фактичного та цільового профілю ризику; трендовий аналіз	Структура кредитного портфеля; ризик-доходність	Коригування бізнес-планів; зміна структури портфеля; оптимізація ризик-доходності
Лімітування (Limits)	Конкретні граничні значення ризику та механізми реагування	Моніторинг жорстких і м'яких лімітів; індикатори раннього попередження; тригери ескалації	Окремі контрагенти; групи контрагентів; показники концентрації	Запуск процесу ескалації; підготовка планів коригувальних заходів; рішення Наглядової ради

Джерело: авторська розробка

Ризик-апетит (risk appetite) становить наступний рівень, визначаючи цілеспрямований, прийнятний для банку рівень ризику з урахуванням його стратегічних цілей та бажаного балансу між ризиком і доходністю.

Він визначається окремо для кожного суттєвого виду ризику та операційно аналізується через систему кількісних і якісних показників ефективності (KPI) та ризику (KRI) для кредитних портфелів, трансформуючи стратегічні орієнтири на конкретні цілі моніторингу.

Толерантність до ризику (risk tolerance) деталізує ризик-апетит, встановлюючи гранично допустимі відхилення на рівні окремих сегментів, продуктів і напрямів діяльності через систему сегментних лімітів. На цьому рівні також можуть закріплюватися принципи нульової толерантності до неприйнятних ризиків, наприклад, у сферах AML/CFT (протидії легалізації доходів та фінансуванню тероризму).

Рівень профіль ризику (risk profile) відображає фактичний або цільовий рівень ризику та дозволяє оцінити відповідність поточного стану кредитного портфеля стратегічним орієнтирам. Порівняння фактичного та цільового профілю ризику є ключовим елементом моніторингу та слугує підставою для коригування бізнес-планів, продуктової політики або структури портфеля.

Система лімітування (limits), як завершальний елемент ієрархії, забезпечує операційне втілення вищерівневих орієнтирів через встановлення конкретних граничних значень і процедур реагування. Контроль за дотриманням лімітів здійснюється шляхом регулярного моніторингу дотримання жорстких та м'яких лімітів з попередньо визначеними тригерами. Досягнення або порушення встановлених порогових значень активізує механізми ескалації, що забезпечують своєчасне управлінське реагування на зростання кредитного ризик.

Таким чином, Risk Appetite Framework виступає інтеграційною рамкою, що поєднує стратегічні рішення, аналітичні інструменти моніторингу та практичні механізми контролю. Така структура забезпечує узгодженість усіх рівнів управління, підвищуючи стійкість банку в умовах макрофінансової невизначеності.

Для забезпечення цієї узгодженості RAF формується саме як ієрархічна система взаємопов'язаних рівнів (рис. 3). Така архітектура дозволяє транслювати стратегічні орієнтири у конкретні кількісні та якісні параметри, забезпечуючи послідовний перехід від граничної здатності банку приймати ризик (ризик-ємність) до операційних лімітів та процедур реагування.

Як подано на рисунку 3, ієрархія RAF формується за принципом послідовного звуження простору прийнятного ризику – від максимально можливої ризик-ємності до конкретних лімітів, що застосовуються на операційному рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити вертикальну інтегра-

цію процесів управління кредитним ризиком та уникнути ситуацій, за яких операційні рішення суперечать стратегічним обмеженням банку.

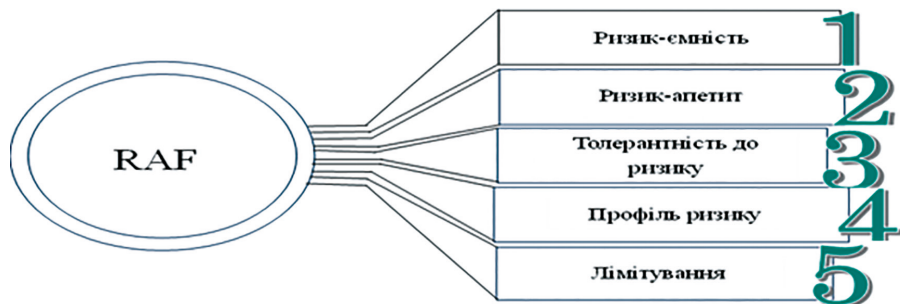


Рис. 3. Ієрархічна архітектура Risk Appetite Framework у системі управління кредитним ризиком банку

Джерело: створено з використанням: [13]

Верхній рівень ієрархії – ризик-ємність – визначає абсолютну межу прийняттого ризику з огляду на достатність капіталу та ліквідності. Наступні рівні поступово деталізують цю межу, адаптуючи її до стратегічних пріоритетів банку (ризик-апетит), допустимих відхилень за окремими напрямками діяльності (толерантність до ризику) та бажаного балансу між ризиком і дохідністю (профіль ризику). Завершальним елементом є система лімітування, яка трансформує стратегічні орієнтири у конкретні інструменти контролю та управлінського реагування. Таким чином, наведена ієрархія не лише ілюструє структуру RAF, а й відображає логіку трансформації стратегічних рішень у практичні механізми моніторингу та контролю кредитного ризику, що забезпечує цілісність і внутрішню узгодженість системи управління ризиками банку.

Для перевірки гіпотези щодо ефективності запропонованої ієрархічної моделі моніторингу в рамках RAF проаналізуємо динаміку ключового показника кредитного ризику, а саме: частки непрацюючих кредитів (NPL), в банківській системі України за період 2022 – 2025 рр. (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать про стійку позитивну динаміку: частка NPL у системі скоротилася з пікових 38,0% на початку 2023 р. (на тлі воєнного шоку) до 25,0% у жовтні 2025 р. Це відбувалося одночасно із зростанням загального кредитного портфеля на 14% (до 1,48 трлн грн). Таким чином,

скорочення обсягу проблемних кредитів на 61,4 млрд грн відбулося не шляхом скорочення активів, а на фоні їх експансії. Ключовими факторами такого очищення балансів були активне списання токсичних активів (понад 100 млрд грн у держбанках), масові програми реструктуризації та посилення нагляду з боку регулятора.

Таблиця 2. Динаміка показників якості кредитного портфеля в банківській системі України, 2023 – 2025 рр.

Період	Частка NPL, % (система)	Обсяг NPL, млрд грн	Частка в держбанках, %	Частка в приватних банках, %	Зміна портфеля, %
01.2023	38,0	432,0	50+	12-15	+25
01.2025	30,5	393,2	58,9	9,94	+8
01.07.2025	27,0	380,0	38,5	9,9	+12
01.10.2025	25,0	370,6	36,0	9,5	+14

Джерело: створено з використанням: [14]

Диференційований аналіз за типами власності банків виявляє критично важливу закономірність. Банки з приватним капіталом, зокрема лідери ринку (топ-5), досягли рівня NPL менше 10%, наблизившись до європейських стандартів якості портфеля. Натомість державні банки, незважаючи на значне абсолютне скорочення NPL, продовжують демонструвати показник у 3,5–4 рази вищий (36,0%). Ця суттєва розбіжність не може бути пояснена виключно «спадщиною» кризи, оскільки приватні банки також працювали в однакових макроекономічних умовах.

Отриману динаміку та розрив між типами банків можна коректно інтерпретувати через призму впровадження інструментів RAF, які більш системно та оперативно використовуються саме в банках з приватним капіталом. Зокрема до таких інструментів належать:

1. Толерантність до ризику та лімітування. Банки з розвиненим RAF підходом обмежують концентрації в найбільш ризикових сегментах (наприклад, нехеджована валюта, комерційна нерухомість) через жорсткі stop-loss ліміти. Система ранніх сигналів (Key Risk Indicators – KRI) та «світлофорне» профілювання позичальників дозволяють ідентифікувати проблеми на етапі першої та другої лінії захисту (відповідно до моделі COSO);

2. Оперативність реагування. Для банків з приватним капіталом характерні короткі цикли ескалації (14 – 21 день на план коригування при порушенні лімітів), що відповідає рівню «лімітування» в запропонованій іє-

рархичній моделі та забезпечує швидке вжиття заходів (реструктуризація, врегулювання, списання);

3. Ризик-апетит та профіль ризику. Активне очищення портфелів через списання та реструктуризацію є інструментом приведення фактичного ризик-профілю до цільового рівня, визначеного в ризик-апетиті.

Отже, отримані емпіричні дані не суперечать припущенню про те, що системне впровадження ієрархичної моделі RAF, з її акцентом на оперативний моніторинг KRI та жорсткий контроль дотримання толерантності, є одним із ключових чинників, що забезпечили значно кращу якість кредитного портфеля приватних банків навіть в умовах воєнної кризи, інфляції та девальвації.

Додамо, що порівняльний аналіз з європейськими стандартами підкреслює як прогрес, так і виклики. Незважаючи на різницю в абсолютних показниках (середній NPL в ЄС – близько 2,8%), динаміка поліпшення в українській системі, особливо в банках з приватним капіталом, є показовою. Європейські інституції (згідно з ECB Guidelines on RAF) роблять акцент на стрес-тестуванні (EBA) та складних моделях очікуваних втрат (PD/LGD). Проте українська практика, адаптована до кризових умов, демонструє ефективність більш операційно-орієнтованої моделі з чіткими KRI та протоколами ескалації. Перевагою такого підходу є гнучкість та адаптація до специфічних воєнних ризиків (наприклад, нульова толерантність до активів на окупованих територіях).

Узагальнюючи результати дослідження вважаємо, що:

1. Державним банкам необхідно пріоритетно впровадити цілісну ієрархичну модель RAF з фокусом на: а) прив'язці ризик-ємності до капітальних буферів проти ECL; б) встановлення реалістичної толерантності на рівні сегментів; в) автоматизації моніторингу KRI та процесів ескалації.

2. Для всієї вітчизняної системи доцільно вдосконалити «світлофорну» модель, формалізуючи, наприклад, автоматичне присвоєння «червоного» статусу тому чи іншому сегменту при досягненні рівня $NPL \geq 15\%$, що має запускати обов'язковий план відновлення.

3. Перспективним напрямом є поступова інтеграція передових європейських практик (AI-аналітика для ранніх сигналів, стрес-тестування) в адаптовану українську модель, що забезпечить її стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонована модель не лише теоретично узгоджується з міжнародними стандартами (COSO, ECB), але й емпірично підтверджує свою практичну значущість для підвищення стійкості банківського сектору України в умовах кризи.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах зростання макрофінансової невизначеності, структурних дисбалансів кредитного ринку та підвищених ризиків неповернення позик ефективність діяльності банківських установ дедалі більше залежить від якості системи моніторингу та контролю кредитного ризику. Кредитний ризик, будучи ключовим видом ризику в банківській діяльності, має тривалий і кумулятивний характер, а його реалізація трансформується у прями й непрямі кредитні збитки, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість, капіталізацію та здатність банків до відновлення й розвитку.

У статті доведено, що традиційні підходи щодо управління кредитним ризиком, які зосереджуються переважно на постфактум-оцінці якості портфеля, є недостатніми в сучасних умовах. Це зумовлює необхідність переходу до ризик-орієнтованої моделі управління, у межах якої моніторинг і контроль кредитного ризику розглядаються не як допоміжні функції, а як стратегічно значущі елементи корпоративного управління. Саме така логіка закладена в оновленій концепції COSO та її практичній реалізації через модель трьох ліній захисту, що забезпечує інституційне закріплення відповідальності за прийняття, вимірювання, моніторинг і контроль ризиків на всіх рівнях управління банком.

У ході дослідження здійснено концептуальне розмежування понять моніторингу та контролю кредитного ризику за їх функціональним призначенням. Обґрунтовано, що моніторинг слід трактувати як безперервний аналітичний процес спостереження та оцінювання фактичного рівня кредитного ризику і чинників, що визначають його динаміку, тоді як контроль спрямований на забезпечення дотримання встановлених політик, процедур і лімітів, а також на оцінку ефективності застосовуваних інструментів управління ризиками. Зазначено, що лише поєднання цих функцій у межах єдиної системи дозволяє забезпечити своєчасне управлінське реагування на зростання ризику та мінімізувати кредитні збитки.

Ключовим результатом є обґрунтування Risk Appetite Framework як інтеграційної рамки, що поєднує стратегічні цілі банку, його фінансові можливості та операційні інструменти моніторингу і контролю кредитного ризику. На відміну від стрес-тестування, яке має сценарний характер і орієнтоване на екстремальні умови, RAF визначає допустимі межі ризику в умовах нормального функціонування банку та слугує базою для щоденного управління кредитним портфелем. Зазначено, що саме через механізми моніторингу й контролю забезпечується практична реалізація ризик-апетиту та підтримання цільового ризик-профілю банку.

Запропонована ієрархічна модель моніторингу кредитного ризику в межах RAF, що охоплює рівні ризик-ємності (буфери проти ECL), ризик-апетиту (KPI портфелів), толерантності до ризику (сегментні ліміти), ризик-профіль (баланс ризик–винагорода) та системи лімітування (жорсткі/м'які тригери ескалації), дозволяє систематизувати взаємозв'язок між стратегічними обмеженнями та операційними рішеннями. Ключовими інструментами виступають «світлофорна» система, stop-loss-ліміти та протоколи реагування (14 – 21 днів), що узгоджуються з Положенням НБУ №64. Доведено, що така ієрархія забезпечує вертикальну узгодженість процесів управління ризиками та запобігає виникненню суперечностей між стратегічними орієнтирами банку і практикою щоденного кредитування.

Емпіричний аналіз даних НБУ (2023–2025 рр.) підтвердив ефективність моделі, а саме: частка NPL скоротилася з 38% до 25%. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для вдосконалення внутрішніх систем управління кредитним ризиком у банківських установах, зокрема в частині побудови систем раннього попередження, лімітування, контролю ключових індикаторів ризику та процедур ескалації. Запропонований підхід може бути адаптований до вимог національного регулятора та використаний у процесі розробки внутрішніх політик, RAS і систем управлінської звітності.

У цілому результати дослідження підтверджують, що інтеграція моніторингу і контролю кредитного ризику в межах RAF створює передумови для підвищення стійкості банківської системи, зниження ймовірності накопичення надмірних кредитних збитків та посилення адаптивності банків до умов макрофінансової нестабільності, що є особливо актуальним для банківського сектору України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією AI-інтеграції та stress-тестування моделі в умовах воєнної трансформації банківського сектору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управління банківськими ризиками: підручник/ Л.О.Примостка, І.В.Краснова та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Л.О.Примостки. К.:КНЕУ, 2018. 535 с.
2. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін./ за ред.д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.
3. В.В. Федина. Кредитний ризик банку: сутність та причини виникнення. *Підприємство і торгівля*. Випуск № 39. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-27> (Дата звернення: 10.02.2025)

4. Л.О. Гаряга. Моніторинг кредитного ризику в банківській діяльності: автореф. дис к.е.н: 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 22 с.
5. С.І. Ходакевич, А.Ю. Свириденко. Моніторинг та контроль рівня кредитного ризику як складова частина процесу ризик-менеджменту банку. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. Т. 21. Вип. 10(52). 2016. С. 107 – 110.
6. Кредитний менеджмент : навчальний посібник / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук. Луцьк : Волинь поліграф, 2016. 280 с.
7. Н.П. Шульга, Л.Л. Белянюк. Ризик-апетит у банках, *Фінанси та банківська справа*, 2022. № 5. С. 138 – 152. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)09) (Дата звернення: 12.03.2025).
8. Tomasz R. Bielecki, Marek Rutkowski. *Credit Risk: Modeling, Valuation and Hedging*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York, 2004 – 497 p.
9. Nixon Lamech Makokha Kosasia; Dr. Agnes Wanjiru Njeru. Relationship of Credit Risk and Profitability of Microfinance Institutions in Kenya, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol.1, Issue 1, Pp. 736 – 749. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.58> (Accessed: 10.02.2025).
10. Банківська система: навчальний посібник/ Ситник Н.С., Сташишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. ; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
11. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9. Фінансові інструменти: розкриття інформації. Міжнародний стандарт від 30.06.2017.
12. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Executive summary. 2018.
13. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова: за станом на 11 червня 2018 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2018. №64.
14. Рівень непрацюючих кредитів (NPL), Національний банк України.

REFERENCES

1. Upravlinnia bankivskymy ryzykamy: pidruchnyk [Banking risk management] / L.O. Prymystka, I.V. Krasnova, ta in.; za nauk. red. d.e.n., prof. L.O. Prymystky. K.: KNEU, 2018. 535 p.
2. Upravlinnia ryzykamy bankiv [Bank risk management] : monohrafiia u 2 tomakh. T. 1: Upravlinnia ryzykamy bazovykh bankivskykh operatsii / A. O. Yepifanov, T. A. Vasyliieva, S. M. Kozmenko ta in./ za red. d-ra ekon. nauk, prof. A. O. Yepifanova i d-ra ekon. nauk, prof. T. A. Vasyliievoi. Sumy : DVNZ «UABS NBU», 2012. 283 p.
3. V.V. Fedyna. Kredytnyi ryzyk banku: sutnist ta prychny vynyknennia [Bank credit risk: concept and reasons for occurrence]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia*. Vypusk № 39, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-27> (Accessed: 10.02.2025).

4. L.O. Hariaha. Monitorynh kredytnoho ryzyku v bankivskii diialnosti [Monitoring credit risk in banking]. Avtoref. dys k.e.n: 08.00.08 – Hroshi, finansy i kredyt. Sumy DVNZ «UABS NBU». 2009. 22 p.
5. S.I. Khodakevych, A.Iu. Svyrydenko. Monitorynh ta kontrol rivnia kredytnoho ryzyku yak skladova chastyna protsesu ryzyk-menedzhmentu banku [Monitoring and control of credit risk as an integral part of the bank's risk management process]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*. T. 21. Vyp. 10(52). 2016. Pp. 107 – 110.
6. Kredytnyi menedzhment [Credit management]: Navchalnyi posibnyk / N. A. Mostovenko, T. I. Korobchuk. Lutsk : Volyn polihraf, 2016. 280 p.
7. N.P. Shulha, L.L. Belianko. Ryzyk-apetyt u bankakh [Risk appetite in banks], *Finansy ta bankivska sprava*, 2022. № 5. Pp. 138 – 152. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)09) (Accessed: 12.03.2025).
8. Tomasz R. Bielecki, Marek Rutkowski. Credit Risk: Modeling, Valuation and Hedging. Spring-Verlag Berlin Heidelberg New Your, 2004. 497 p. (in English).
9. Nixon Lamech Makokha Kosasia; Dr. Agnes Wanjiru Njeru. Relationship of Credit Risk and Profitability of Microfinance Institutions in Kenya, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol.1, Issue 1, Pp. 736 – 749. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.58> (Accessed: 10.02.2025) (in English).
10. Bankivska systema [Banking system]: navchalnyi posibnyk / Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Blashchuk-Deviatkina N.Z., Petyk L.O. ; za zah. red. N. S. Sytnyk. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2020. 580 p.
11. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 9 [International Financial Reporting Standard 9]. Finansovi instrumenty: rozkryttia informatsii. Mizhnarodnyi standart vid 30.06.2017.
12. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Executive summary. 2018 (in English).
13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [On approval of the Regulation on the organization of risk management systems in Ukrainian banks and banking groups]: Postanova: za stanom na 11 chervnia 2018 r. Ofits. vyd. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2018. №64.
14. Riven nepratsiuiuchykh kredytiv (NPL)[Level of non-performing loans], Natsionalnyi bank Ukrainy.