



Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк"

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішення Наглядової ради
протокол № 18/26 від 26.05.2026

Стратегія управління ризиками

Реєстраційний номер: 2026/7156969

Гриф документа: відкритий

Дані про затвердження:

рішення Наглядової ради, протокол № 41/25 від 29.09.2025;
рішення Наглядової ради, протокол № 37/24 від 01.08.2024;
рішення Наглядової ради, протокол № 26/23 від 08.09.2023;
рішення Наглядової ради, протокол № 12/21 від 25.02.2021;
рішення Наглядової ради, протокол № 31/19 від 19.12.2019;
рішення Наглядової ради, протокол № 17/19 від 11.06.2019;
рішення Наглядової ради, протокол № 43 від 27.11.2018

Зміст

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	4
3. СУТТЄВІ РИЗИКИ	9
4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	10
5. ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТИ, МЕТОДИ ТА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	25
6. СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ БАНКУ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	27
7. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ	42
Додаток 1	43
Додаток 2	45
Додаток 4	47

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Стратегія управління ризиками АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ПРИВАТБАНК» (далі – Стратегія) є внутрішньобанківським нормативним документом, що визначає основні принципи діяльності АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ПРИВАТБАНК» (далі – Банк) з управління ризиками, загальні засади прийняття ризиків, контролю ризиків, визначає принципи розмежування повноважень та відповідальності керівних та колегіальних органів, структурних підрозділів та співробітників Банку у процесі управління ризиками.

1.2. Стратегія розроблена у відповідності до вимог Закону України “Про банки і банківську діяльність”, Постанови Правління НБУ від 11.06.2018 №64 “Про затвердження Положення про систему управління ризиками в банках України та банківських групах”, Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 №97, а також враховує рекомендації Базельського Комітету по банківському нагляду “Керівництво. Принципи корпоративного управління для банків”, червень 2015 та Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України №356-р від 07.05.2022.

1.3. Оскільки головним завданням діяльності Банку з управління ризиками є мінімізація та контроль ризиків на визначеному рівні для досягнення балансу між рівнем сукупного ризику, що приймає Банк та рівнем показників діяльності, визначених стратегією розвитку Банку, механізмом реалізації цього завдання є побудова ефективної системи управління ризиками, яка спроможна забезпечити своєчасну ідентифікацію, вимірювання, управління ризиками, що є притаманними діяльності Банку, а також оперативне інформування про суттєві ризики та їх обсяг.

1.4. Стратегія визначає основні вимоги до організації та функціонування системи управління ризиками у Банку для забезпечення належного контролю за ризиками у рамках визначеного рівня Ризик-апетиту, забезпечення фінансової стійкості Банку, відповідності діяльності Банку вимогам законодавства України, Національного банку України та найкращим міжнародним практикам у сфері фінансової діяльності.

1.5. Окремою категорією активів у Банку є активи, пов’язані із колишніми акціонерами та керівниками Банку. Такі активи визнані Банком проблемними - рівень NPL 100% і покриття резервами понад 99%, та управляться окремо від Базового кредитного портфелю.

1.6. Стратегія побудови системи управління ризиками у Банку ґрунтується на принципі економічної доцільності, тобто, витрати на впровадження інструментів виявлення, оцінки, контролю ризиків не повинні перевищувати переваг, що можуть бути отримані у результаті впровадження таких інструментів.

1.7. Стратегія управління ризиками переглядається та актуалізується щорічно або за потреби відповідно до вимог Положення НБУ №64 від 11.06.2018. Стратегія затверджується Наглядовою Радою Банку за поданням Правління Банку.

2. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

2.1. Терміни та визначення, зазначені у цій Стратегії, використовуються у наступних значеннях:

- **Аутсорсер** - організація будь-якої форми власності, фізична особа - підприємець або особа, яка провадить незалежну професійну діяльність, обрана банком для виконання на умовах аутсорсингу окремих робіт/функцій (далі - функції) банку;
- **Аутсорсинг** - передавання функцій банку на виконання аутсорсеру на договірній та регулярній основі з метою оптимізації витрат і процесів у банку;
- **Банківська книга** – активи та зобов'язання банку (як балансові, так і позабалансові), які не включені до торгової книги;
- **Блок підрозділів з питань управління ризиками** - сукупність структурних підрозділів Банку, що підпорядковані CRO та виконують функції з управління ризиками (крім ризику репутації та комплаєнс ризику);
- **Геополітичний ризик** - ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін, що виникають у результаті взаємодії між країнами. Ці взаємодії включають торговельні відносини, партнерства в галузі безпеки, альянси, багатонаціональні кліматичні ініціативи, ланцюги поставок і територіальні суперечки. Геополітичні ризики, як і ризики на рівні країни, мають величезний комерційний вплив. Приклади комерційних наслідків включають: санкції та самосанкції, репутаційні ризики, торговельні війни та протекціонізм, реконфігурацію ланцюга постачання, глобальну економічну/фінансову нестабільність.
- **Екологічні та соціальні (ES) ризики** - це ризики виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів, або втрати репутації фінансовою установою внаслідок негативного фінансового впливу від поточних або майбутніх факторів ES на контрагентів та їх активи.
- **Декларація схильності до ризику (RAS – Risk Appetite Statement)** – внутрішньобанківський документ, який визначає сукупну величину ризик-апетиту, види ризиків, які банк буде приймати або уникати та рівень ризик-апетиту щодо кожного з них з метою досягнення його бізнес-цілей;
- **Диверсифікація** - метод пом'якшення ризику шляхом розподілу вкладень та обмеження впливу фактора ризику за рахунок уникнення надмірної концентрації за одним портфелем та передбачає пошук та поєднання портфелів, які за однакових умов призводять до різних, не обов'язково прямо протилежних, результатів. Диверсифікація є методом пом'якшення ризику, який застосовується як щодо активних, так і щодо пасивних операцій;
- **Залишковий ризик** - ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів, або невиконання своїх зобов'язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів після оцінки ефективності застосування наявних та/або можливих заходів пом'якшення ризику;
- **Інформаційна система щодо управління ризиками** – сукупність технічних засобів, методів і процедур, що забезпечують реєстрацію, зберігання, оброблення, моніторинг та своєчасне формування достовірної інформації для звітування (інформування), аналізу та прийняття управлінських рішень щодо управління ризиками;
- **Кіберризик** - ризик виникнення збитків та/або додаткових втрат унаслідок реалізації кіберзагроз;

- **Комплаєнс-ризик** – ймовірність виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських документів банку;
- **Кредит** – термін застосовується в значенні “кредитна операція”, визначеному в Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 30 червня 2016 року №351 зі змінами (далі – Положення №351);
- **Кредитний ризик** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів внаслідок невиконання взятих на себе зобов'язань відповідно до погоджених умов. Кредитний ризик виникає за всіма активними банківськими операціями, за винятком боргових цінних паперів та інших фінансових інструментів у торговій книзі банку;
- **Конфлікт інтересів** - наявні та потенційні суперечності між особистими інтересами і посадовими чи професійними обов'язками особи, що можуть вплинути на добросовісне виконання нею своїх повноважень та/або зобов'язань, об'єктивність та неупередженість прийняття рішень;
- **Корупційний ризик** - ймовірність реалізації корупційного або пов'язаного із корупцією правопорушення внаслідок певних дій або бездіяльності співробітників Банку;
- **Культура управління ризиками** – принципи, правила, норми банку, поведінки керівництва банку та інших працівників банку, пов'язані з поінформованістю щодо ризиків, прийняттям ризиків та управлінням ризиками, а також засоби управління, які формують рішення щодо ризиків;
- **Ліміт ризику** – кількісне обмеження для контролю величини ризиків, на які наражається банк протягом своєї діяльності;
- **Модельний ризик** – це ризик невиконання або некоректного виконання задач моделями, які використовуються банком для оцінки (вимірювання) ризиків, оцінки фінансових інструментів, ціноутворення за продуктами. Модельний ризик є складовою операційного ризику.
- **МСФЗ** – міжнародні стандарти фінансової звітності;
- **Непрацюючі активи (далі – НПА)** – активи банку, визначені як непрацюючі згідно з вимогами Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 97 зі змінами (далі – Положення № 97);
- **Операційний ризик** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів внаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, дій працівників або інших осіб, збоїв у роботі систем або внаслідок зовнішніх факторів. Операційний ризик включає юридичний ризик, модельний ризик, ризик інформаційної безпеки, ризик інформаційно-комунікаційних технологій, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик;
- **Передача ризику** – передавання банком своєї відповідальності за ризик іншим особам за винагороду зі збереженням наявного рівня ризику. Одним із способів передачі ризику є страхування;

- **Пом'якшення ризиків** – комплекс заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризику та/або зменшення впливу ризику на результати діяльності банку;
- **Прийняття ризиків** – утримання ризиків на рівні, що знаходиться в межах визначеної банком схильності до ризиків (ризик-апетиту) та не створює загрози для інтересів вкладників, інших кредиторів, власників банку і його фінансової стійкості;
- **Проблемні активи (ПА)** – термін застосовується в значенні, визначеному Положенням про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 97 зі змінами (далі – Положення № 97);
- **Профіль ризику** – результат оцінки рівня ризиків Банку на певну дату до врахування заходів для мінімізації ризиків, а також з урахуванням таких заходів, у розрізі кожного з видів ризику та в агрегованому вигляді;
- **Процентний ризик банківської книги** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін процентних ставок на банківську книгу. Невідповідність строків погашення може призвести до значного рівню ризику у разі змін процентних ставок;
- **Ризик** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів, або невиконання своїх зобов'язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів;
- **Ризик-апетит (схильність до ризику)** – сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, щодо яких банком прийнято рішення про доцільність/необхідність їх прийняття, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану;
- **Ризик інформаційної безпеки (складова операційного ризику)** - ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів внаслідок порушення конфіденційності, цілісності, доступності даних в інформаційних системах банку, недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів або настання зовнішніх подій, включаючи кібератаки або неадекватну фізичну безпеку. Ризик інформаційної безпеки включає кіберризик;
- **Ризик інформаційно-комунікаційних технологій** (далі - ризик ICT) (складова операційного ризику) - ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів внаслідок несправності або невідповідності інформаційно-комунікаційних технологій бізнес-потребам банку, що може призвести до порушення їх сталого функціонування, або недоліків в організації управління такими технологіями;
- **Ризик ліквідності** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів внаслідок неспроможності банку фінансувати зростання своїх активів та виконати свої зобов'язання в належні строки;
- **Ризик продукту** - ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок реалізації продукту
- **Ринковий ризик** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів внаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют, процентних ставок, вартості фінансових інструментів та товарів;

- **Ризик репутації** - ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів внаслідок несприятливого сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами, наглядовими та контролюючими органами;

- **Регуляторний ризик** - ризик того, що зміна законів і нормативних актів суттєво вплине на безпеку, бізнес, сектор або ринок. Зміна законів/ нормат.актів, внесена урядом або регуляторним органом, може збільшити витрати на ведення бізнесу, зменшити привабливість інвестицій або змінити конкурентне середовище в певному бізнес-секторі. У крайніх випадках такі зміни можуть зруйнувати бізнес-модель Банку;

- **Система внутрішнього контролю (СВК)** – сукупність організаційної структури Банку, процедур, заходів з внутрішнього контролю, спрямованих на:

- досягнення Банком цілей, включаючи виконання запланованих показників його діяльності, забезпечення ефективності та результативності здійснення Банком операцій, збереження його активів;
- забезпечення ефективності корпоративного управління в Банку шляхом функціонування комплексної, ефективної та адекватної системи управління ризиками; забезпечення повноти, своєчасності та достовірності складання і надання фінансової, статистичної, управлінської та іншої звітності; відповідності діяльності Банку законодавству України, нормативно-правовим актам Національного Банку України та внутрішнім документам Банку;

- **Система управління ризиками (СУР)** – сукупність дій та політик, методик і процедур управління ризиками, за допомогою яких банк здійснює систематичний процес виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях, з метою оцінки: достатності внутрішнього капіталу банку для покриття всіх видів ризиків; рівня ліквідності банку з урахуванням профілю ризиків, кон'юнктури ринку та макроекономічної ситуації; взаємозв'язків між різними видами ризиків та забезпечення належного звітування щодо управління ризиками;

- **Суб'єкти управління ризиками** - це сукупність підрозділів та органів управління, що здійснює управління ризиками, на які наражається банк у своїй діяльності, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу;

- **СУІБ** - система управління інформаційною безпекою;

- **Стрес-тестування** – метод вимірювання ризику, що дозволяє оцінити потенційні несприятливі результати впливу ризиків як величину збитків, що можуть стати наслідком шоківих змін різних факторів ризиків (наприклад, курсів іноземних валют, процентних ставок тощо), які відповідають виключним (екстремальним), але ймовірним подіям;

- **Торгова книга** – активи та зобов'язання банку (як балансові, так і позабалансові), які утримуються з метою торгівлі або хеджування ризиків від утримання інших статей торгової книги;

- **Уникнення ризику** – відмова від здійснення певних операцій або припинення ділових відносин, які наражають банк на ризик;

- **Управління ризиком** - процес, за допомогою якого банк ідентифікує ризики, проводить оцінку їх рівня, здійснює моніторинг та контроль ризиків, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями ризиків;

- **Хеджування** – метод пом'якшення ризику, який полягає у визначенні об'єкта хеджування та підборі до нього адекватного інструменту хеджування. Суть хеджування полягає в компенсації збитків від об'єкта хеджування за рахунок прибутку від інструменту хеджування, які виникають за одних і тих самих умов чи подій. За наявності хеджування банк позбавляється як ризику, так і можливості отримання додаткового прибутку (за винятком хеджування за допомогою опціонів): у разі, якщо умови чи події будуть сприятливими з точки зору об'єкта хеджування, будь-який прибуток автоматично перекриватиметься збитками від інструменту хеджування;

- **Юридичний ризик** – ймовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів внаслідок неочікуваного застосування норм законодавства через можливість їх неоднозначного тлумачення або внаслідок визнання недійсними умов договору у зв'язку з їх невідповідністю вимогам законодавства України. Юридичний ризик є складовою операційного ризику;

- **BCP (Business Continuity Planning)** - планування безперервності діяльності Банку;

- **CCO (Chief Compliance Officer)** - **Головний комплаєнс-менеджер** - Член Правління банку (з питань комплаєнсу) або особа, що виконує його обов'язки;

- **CRO (Chief Risk Officer)** - **Головний ризик-менеджер** - Заступник Голови Правління (з питань управління ризиками), або особа, що виконує його обов'язки;

- **DRP (Disaster Recovery Planning)** - планування відновлення після аварій;

- **Major Development Areas 2026-2028 (“Основні Напрямки розвитку на 2026-2028”)** - програма трансформації бізнес-моделі Банку, ініційована Наглядовою Радою Банку (рішення №04/26 від 29.01.2026).

2.2. Інші терміни, які вживаються в цій Стратегії, використовуються в значеннях, визначених Законом України “Про банки і банківську діяльність”, іншими Законами України та нормативно-правовими актами Національного банку України.

3. СУТТЄВІ РИЗИКИ

3.1. З огляду на принцип ефективності вартість управління окремими параметрами діяльності Банку, зокрема, управління окремими категоріями ризиків, повинна бути співмірною рівню потенційних загроз, які ці ризики становлять. Відтак, ключовою метою управління ризиками в Банку є зосередження на тих ризиках, реалізація яких спроможна завдати значної шкоди Банку. Такі ризики вважаються суттєвими для Банку.

3.2. З метою забезпечення повноти та своєчасності ідентифікації суттєвих ризиків, Банк, відповідно до Методики інвентаризації, картографування та виявлення суттєвих ризиків, не рідше одного разу на рік здійснює перегляд і визначення переліку ризиків, що є суттєвими для його діяльності. За результатами цієї оцінки ідентифікуються ризики, включно з іншими суттєвими видами, управління якими є доцільним з огляду на можливий істотний негативний вплив на діяльність Банку. Відповідно до результатів процесу інвентаризації у 2025 році Банк визначив суттєвими наступні види ризиків:

- Кредитний ризик, у т.ч. суверенний;
- Ринковий ризик;
- Процентний ризик банківської книги;
- Ризик ліквідності;

- Операційний ризик, у т.ч. Юридичний ризик, ІСТ ризик, Ризик інформаційної безпеки/кіберризик та Модельний ризик;
- Комплаєнс ризик;
- Ризик репутації;
- Бізнес та Стратегічний ризик;
- Регуляторний ризик;
- Геополітичний ризик;
- Екологічні та соціальні (ESG) ризики.

3.3. Розподіл відповідальності за управління відповідними видами суттєвих ризиків між підрозділами другої лінії захисту наведений у Додатку 2.

3.4. Перелік видів операцій, які генерують суттєві для Банку ризики в Додатку 4.

3.5. Порядок ідентифікації, вимірювання, оцінки, прийняття та реалізація рішень щодо управління, контролю та моніторингу рівня щодо зазначених окремих видів ризиків регламентуються відповідними внутрішньобанківськими документами.

3.6. У разі зміни зовнішнього середовища, впровадженні нових продуктів, значних змін у діяльності Банку оцінюються не тільки визначені суттєві ризики а й ті, що можуть стати суттєвими та можуть здійснити значний негативний вплив на діяльність Банку у випадку їх реалізації.

4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

4.1. Система управління ризиками (СУР) у Банку є частиною загальної системи корпоративного управління та спрямована на забезпечення розвитку Банку у відповідності до загальної Стратегії та Бізнес-плану шляхом контролю рівню ризиків у рамках встановлених значень Ризик-апетиту, інших лімітів та обмежень.

4.2. Метою управління ризиками є оптимізація балансу ризик - дохідність. Це досягається шляхом запровадження ефективної системи управління ризиками, яка зможе адекватно охопити та управляти всіма ризиками, на які наражається Банк.

При визначенні прийнятного співвідношення між ризиком та дохідністю Банк керується принципом розвитку бізнес-напрямків, що не призводять до неприйнятного підвищення ризиків у порівнянні із запланованим/цільовим. При бізнес-плануванні (бюджетуванні) плани розвитку зіставляються із прогностичними оцінками показників ризиків, що вірогідно будуть відповідати запланованим і прийнятним для Банку показникам. У випадку, якщо такий розвиток може призвести до значного та неприйнятного для Банку (з економічної та регуляторної точки зору) підвищення рівня ризиків, такі плани коригуються у бік більш стриманого розвитку.

Управління ризиками передбачає чотири ключові процеси:

Ідентифікація: ризиків, які можуть виникнути як з існуючих, так і з нових бізнес-ініціатив.

Вимірювання: ризиків з метою визначення впливу ризиків на прибутковість та капітал Банку. Це можна зробити за допомогою різних методів.

Контроль: після вимірювання ризику, Банк встановлює та доводить інформацію про обмеження ризику через політику, стандарти та процедури, які визначають відповідальність та повноваження.

Моніторинг: Банк запроваджує ефективну інформаційну систему для моніторингу рівнів ризику та сприяння своєчасному перегляду ризик-позицій та винятків. Звіти з моніторингу повинні бути частими, своєчасними, точними та інформативними, а також повинні поширюватися відповідним особам для забезпечення управлінських дій, якщо це необхідно.

4.3. Управління ризиками у Банку є безперервним процесом. Основними принципами, на яких ґрунтується побудова системи управління ризиками в Банку, є:

- **Ефективність** - забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем Банку. Управлінські рішення приймаються після всебічного аналізу ризиків з урахуванням встановлених обмежень, лімітів;
- **Своєчасність** - забезпечення виявлення на ранній стадії, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування, пом'якшення усіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях. Ризики повинні бути виявлені та оцінені за можливим рівнем впливу з точки зору наслідків та вірогідності настання до моменту прийняття рішень (мінімізація фактору невизначеності), належне звітування (у тому числі термінові (позарегламентні) звіти, у випадку необхідності негайного інформування відповідних керівних та колегіальних органів) забезпечує належну інформованість суб'єктів прийняття рішень у Банку;
- **Діджиталізація та удосконалення процесів** - використання сучасних технологій у процесі прийняття управлінських рішень, обробці інформації щодо ризиків. Використання сучасних ефективних технологій спрямоване на вдосконалення процесів обробки інформації щодо ризиків, зменшення впливу суб'єктивного фактору у процесі прийняття рішень, скорочення строків прийняття рішень та підвищення їх якості. Аналітичні моделі та прогнозування є базою для прийняття управлінських рішень. Банк постійно вдосконалює процеси та технології ризик-менеджменту з огляду на економічну доцільність нових впроваджень.
- **Структурованість** - чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між керівними та колегіальними органами, усіма структурними підрозділами та працівниками банку, та їх відповідальність згідно з таким розподілом;
- **Розподіл обов'язків** (відокремлення функції контролю від здійснення операцій Банку) - уникнення ситуації, за якої одна особа здійснює повний контроль над функцією чи видом діяльності Банку. Впроваджена організаційна структура, стандарти корпоративного управління та вимоги внутрішніх нормативних документів забезпечують розмежування процесів здійснення операцій та функцій контролю.
- **Усебічність, комплексність** - охоплення всіх видів діяльності банку на всіх організаційних рівнях та у всіх його структурних підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків. Управління ризиками розглядається як процес, що охоплює всі види діяльності на всіх організаційних рівнях Банку. Усі без виключення співробітники Банку приймають на відповідному рівні та обсягах участь у процесі управління ризиками.
- **Ризик-культура** - формування у співробітників Банку розуміння ризиків, притаманних діяльності Банку, розуміння підходів, методів та інструментів з управління ризиками, знань та навичок застосування інструментів управління ризиками, мінімізація ризиків шляхом дотримання норм та правил, встановлених у Банку. Запорукою повного

охоплення системою управління ризиками діяльності Банку є створення відповідної культури управління ризиками, Кодексу поведінки (Етики) співробітників Банку, політики запобігання конфлікту інтересів та політики нульової толерантності до корупції та хабарництва;

- **Пропорційність** - відповідність системи управління ризиками бізнес-моделі банку, його системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються банком. Банк при побудові комплексної системи управління ризиками, виборі інструментів ризик - менеджменту, плануванні витрат враховує обсяги та складність існуючих (та/або планових) операцій, масштаб діяльності Банку в цілому;
- **Незалежність** - свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання підрозділом з управління ризиками та підрозділом контролю за дотриманням норм (комплаєнс) своїх функцій;
- **Конфіденційність** - запобігання розповсюдженню інформації, що не підлягає оприлюдненню, особами, у яких немає повноважень на її отримання;
- **Прозорість** - оприлюднення банком інформації щодо системи управління ризиками та профілю ризику.

4.4. Керуючись принципами структурованості, комплексності, незалежності, з метою забезпечення ефективності функціонування системи управління ризиками (ризик-менеджменту) Банк будує тривірневу систему управління ризиками:

Перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів Банку та підрозділів підтримки діяльності Банку, у тому числі блок підрозділів з питань фінансів. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність і надають звіти про поточне управління такими ризиками. Підрозділи першої лінії захисту здійснюють первинну ідентифікацію ризиків при оцінці доцільності здійснення банківських операцій, відповідності таких операцій внутрішнім положенням, встановленим процедурам, лімітам та іншим обмеженням, формують судження щодо можливих заходів, спрямованих на пом'якшення ризику, приймають ризик у погодженому розмірі, звітують про прийняті у результаті здійснення операцій ризики. Правління Банку, Комітети Правління (та інші колегіальні органи Правління) Банку також виконують функції першої лінії захисту.

Друга лінія - на рівні Блоку з питань управління ризиками, Напрямку “Compliance”, Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності що є відповідальними за виявлення, вимірювання, моніторинг та звітування щодо ризиків. Друга лінія захисту забезпечує незалежне виявлення, оцінку ризиків, комплексну оцінку можливого впливу ризиків з урахуванням спільного впливу окремих видів ризиків, визначає ліміти та обмеження здійснення операцій для першої лінії захисту, розробляє, впроваджує, валідує, актуалізує ефективні інструменти ризик-менеджменту, прогнозує рівень ризиків, створює та забезпечує функціонування системи контролю дотримання першою лінією встановлених лімітів та обмежень, впроваджує систему ескалацій порушень лімітів, розробляє та погоджує заходи зниження ризиків у випадках порушення встановлених обмежень (лімітів ризиків), забезпечує належну інформованість керівних та колегіальних органів щодо ризиків, бере участь у впровадженні єдиної культури поведінки з ризиками та культури поведінки (кодексу Етики) у Банку;

Третя лінія - на рівні внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками. Третя лінія захисту забезпечує незалежну неупереджену оцінку ефективності функціонування системи ризик-менеджменту у Банку,

відповідності системи ризик-менеджменту внутрішнім та зовнішнім вимогам, належне інформування керівництва про виявлені недоліки, контроль усунення недоліків системи ризик-менеджменту.

Такий принцип побудови системи управління ризиками дозволяє запобігати конфлікту інтересів під час виконання бізнес-завдань структурними підрозділами Банку, забезпечити незалежність та комплексність управління ризиками.

4.5. Принцип структурованості вимагає створення чіткої організаційної структури та механізму взаємодії під час здійснення процесу управління ризиками. Суб'єктами системи управління ризиками у Банку є:

- Наглядова рада та комітети Наглядової ради, зокрема:
 - Комітет з питань ризиків Наглядової ради;
- Правління Банку та комітети (колегіальні органи) Правління, зокрема:
 - Кредитний комітет;
 - Комітет з питань управління активами та пасивами;
 - Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки;
 - Комітет з питань управління непрацюючими активами;
- Напрямок Внутрішній аудит¹;
- Головний ризик-менеджер та Блок підрозділів з питань управління ризиками;
- Головний комплаєнс-менеджер та Напрямок Compliance;
- Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності;
- Інші підрозділи підтримки (Бек- та Мідл – офіс);
- Бізнес-підрозділи, що безпосередньо приймають ризики.

4.6. Суб'єкти² системи управління ризиками виконують наступні функції:

4.6.1. Наглядова рада - несе повну відповідальність за управління ризиками, на які наражається банк у своїй діяльності та, зокрема:

- забезпечує функціонування та контроль за ефективністю системи управління ризиками;
- затверджує внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками та здійснює контроль за їх впровадженням, додержанням та своєчасним оновленням (актуалізацією);
- затверджує показники ризик-апетиту, перелік лімітів щодо кожного виду ризиків та процедуру ескалації їх порушень;
- ухвалює рішення щодо запровадження значних змін у діяльності банку;
- затверджує план відновлення діяльності (Recovery Plan) та забезпечує виконання функцій щодо відновлення діяльності банку;
- призначає та звільняє Головного ризик-менеджера, Головного комплаєнс-менеджера;
- затверджує фінансове забезпечення (бюджет) підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс), встановлює розмір винагороди головному ризик-менеджеру, головному комплаєнс-менеджеру та здійснює контроль за їх виконанням/дотриманням;

¹ Підрозділи Направку Внутрішній аудит не приймають участі в операційній діяльності Банку.

² Схематично структура СУР Банку наведена у Додатку 1

- визначає характер, формат та обсяги інформації про ризики, розглядає управлінську звітність про ризики та, якщо профіль ризику банку не відповідає затвердженому ризик-апетиту, невідкладно приймає рішення щодо застосування адекватних заходів для пом'якшення ризиків;
- вживає заходів щодо запобігання конфліктам інтересів у банку, сприяє їх врегулюванню та повідомляє Національний банк про конфлікти інтересів, що виникають у банку.

Повний перелік завдань та функції визначений у Положенні про Наглядову раду АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ “ПРИВАТБАНК”.

Наглядова рада може виконувати інші функції з управління ризиками, що не визначені цією Стратегією або відповідним положенням про Наглядову раду, якщо виконання таких функцій буде вимагатись Законодавством, нормативно-правовим актами НБУ або сприяти підвищенню ефективності управління ризиками у Банку.

4.6.2. Комітет з питань ризиків Наглядової ради - є постійно діючим колегіальним органом, створений та функціонує з метою надання допомоги Наглядовій раді у визначенні загальної політики управління ризиками та у частині її функції з забезпечення функціонування та контролі ефективності системи ризик-менеджменту та системи внутрішнього контролю у Банку. Виконує, зокрема, такі функції:

- надання рекомендацій, консультацій, пропозицій Наглядовій раді банку з питань управління ризиками для прийняття нею рішень;
- здійснення моніторингу за дотриманням Банком встановленого сукупного рівня ризик-апетиту та рівня ризик-апетиту щодо кожного з видів ризику;
- здійснення моніторингу впровадження Стратегії та політик з управління ризиками;
- здійснення контролю за виконанням CRO, CCO, підрозділами з управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс) покладених на них функцій;
- участь у розробленні внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками;
- контроль стану виконання заходів щодо оперативного усунення недоліків у функціонуванні системи управління ризиками, виконання рекомендацій і зауважень підрозділу внутрішнього аудиту, зовнішніх аудиторів, Національного банку та інших контролюючих органів;
- здійснення контролю за тим, щоб ціноутворення/ встановлення тарифів на банківські продукти враховувало бізнес-модель банку та стратегію управління ризиками. Якщо ціни/тарифи не покривають ризики банку, то комітет з управління ризиками розробляє заходи та подає їх на розгляд Наглядовій раді банку;
- подання Наглядовій раді банку не рідше одного разу на квартал звітів про виконання покладених на нього функцій.

Повний перелік завдань та функції визначений у Положенні про Комітет з питань ризиків Наглядової ради АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ “ПРИВАТБАНК”.

Комітет може виконувати інші функції, що передбачені рішеннями Наглядової ради (в тому числі затвердженою нею мапою функцій Наглядової ради) та/або законодавством

України, а також інші функції, що пов'язані з його основною метою та необхідні/доречні для виконання Наглядовою радою своїх повноважень.

4.6.3. Внутрішній аудит, який є складовою системи внутрішнього контролю у Банку:

- здійснює ідентифікацію та оцінку основних ризиків Банку, у тому числі - перевіряє наявність, адекватність та ефективність системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю, оцінює їх комплексність, а також відповідність їх видам та обсягам здійснюваних операцій, здатності цих систем реагувати на нові та зростаючі ризики, обґрунтування рівня ризику, який готовий прийняти Банк;
- забезпечує надання Наглядовій раді, Комітету з питань аудиту в Наглядовій раді, Правлінню Банку незалежної обґрунтованої оцінки ефективності дій, заходів та перевірок щодо ризиків, з якими стикається Банк;
- перевіряє встановлення чіткого розподілу повноважень та відповідальності щодо моніторингу дотримання політик, процедур, лімітів в межах аудиторських перевірок;
- перевіряє незалежність функцій контролю від бізнес-напрямків та адекватний розподіл обов'язків у Банку в межах аудиторських перевірок;
- перевіряє надійність, точність та своєчасність статистичної та управлінської звітності в межах аудиторських перевірок;
- перевіряє правильність ведення та достовірність бухгалтерського обліку, інформації, фінансової та іншої звітності, що складається Банком, їх повноту та своєчасність надання, у тому числі до Національного банку, органів державної влади та управління, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю Банку;
- розробляє та надає рекомендації щодо усунення недоліків щодо вдосконалення та підвищення ефективності систем управління ризиками та внутрішнього контролю у Банку, здійснює перевірку усунення недоліків за результатами наданих рекомендацій;
- підтримує тісні робочі відносини з іншими підрозділами у сфері управління ризиками та призначеними зовнішніми аудиторами.

4.6.4. Правління Банку - несе відповідальність за впровадження стратегії та політики управління ризиками, культури управління ризиками, системи управління ризиками та внутрішнього контролю, процедур, метод та інших заходів щодо ефективного управління ризиками, затверджених Наглядовою Радою Банку та, відповідно:

- забезпечує розробку, розробляє, погоджує або затверджує (у залежності від виду документу) внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками;
- забезпечує підготовку та надання Наглядовій Раді Банку управлінської звітності про ризики, на які наражається банк, яка включає інформацію щодо нових видів продуктів чи значних змін у діяльності Банку;
- забезпечує підготовку та надання Наглядовій раді Банку пропозицій щодо необхідності внесення змін до стратегії та бізнес-плану Банку, бюджету Банку, Стратегії та політик управління ризиками тощо;
- забезпечує контроль за доведенням до відома відповідних структурних підрозділів та працівників банку інформації про внесені зміни до стратегії та бізнес-плану Банку,

Стратегії та політик управління ризиками, інших внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками;

- розробляє заходи щодо оперативного усунення недоліків у функціонуванні системи управління ризиками, виконання рекомендацій та зауважень за результатами оцінки в рамках системи внутрішнього контролю, перевірок підрозділу внутрішнього аудиту, зовнішніх аудиторів та наглядових органів;
- погоджує показники ризик-апетиту щодо кожного виду ризиків;
- затверджує/делегує затвердження значень лімітів щодо кожного виду ризиків;
- забезпечує дотримання встановлених показників ризик-апетиту та лімітів ризиків.

Повний перелік завдань та функцій визначений у Положенні про Правління АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ “ПРИВАТБАНК”.

4.6.5. Правлінням Банку створено наступні колегіальні органи, до функцій яких, зокрема, відносяться функції з управління ризиками:

- Кредитний комітет - створений за рішенням Правління Банку і є постійно діючим колегіальним органом, що уповноважений самостійно в межах наданих повноважень приймати рішення щодо можливості та умов здійснення активних операцій;
- Комітет з питань управління активами і пасивами - створений за рішенням Правління Банку і є постійно діючим колегіальним органом, що уповноважений самостійно в межах наданих повноважень приймати рішення з питань управління активами та пасивами;
- Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки - створений за рішенням Правління Банку і є постійно діючим колегіальним органом, метою якого є забезпечення комплексності та ефективності процесів управління операційним, юридичним ризиками та ризиком інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження та функціонування системи внутрішнього контролю та управління інформаційною безпекою, управління ризиками, що виникають в процесі взаємовідносин з небанківськими установами та аутсорсерами;
- Комітет з питань управління непрацюючими активами - створений за рішенням Правління Банку і є постійно діючим колегіальним органом, метою якого є зменшення рівня та обсягу проблемних активів Банку, шляхом оперативного прийняття рішень і забезпечення ефективності процесів управління проблемною заборгованістю на засадах прозорості, економічної доцільності, своєчасності, структурованості та суттєвості.

Перелік завдань та функцій визначено внутрішньобанківськими нормативними документами, відповідно:

- Положення про Кредитний комітет Банку;
- Положення про Комітет з питань управління активами та пасивами;
- Положення про Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки;
- Положення про Комітет з питань управління непрацюючими активами.

Інші комітети (колегіальні органи) Правління (у випадку створення/реорганізації) - виконують функції з управління ризиками відповідно до функцій, визначених у положеннях про такі комітети.

4.6.6. Блок підрозділів з питань управління ризиками є основним компонентом другої лінії захисту, є незалежним від бізнес-підрозділів, не приймає участі у отриманні доходів та виконує, зокрема, наступні функції:

Перелік функцій з управління ризиками за кожним з підрозділів блоку управління ризиками наведений в Таблиці 1.

Таблиця 1

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функцій відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Департамент управління кредитними ризиками	- забезпечення процесів виявлення, оцінки, моніторингу та контролю кредитного ризику, у т.ч. щодо визначення розміру очікуваних втрат по активним операціям згідно МСФЗ, розміру кредитного ризику згідно Положення №351; - формування управлінської звітності за кредитним ризиком, здійснення аналізу якості кредитного портфелю та причин його зміни; - проведення індивідуального та портфельного моніторингу позичальників.	Положення про Департамент управління кредитними ризиками
Департамент андеррайтингу кредитів	- оцінка кредитоспроможності Роздрібних та Бізнес клієнтів у відповідності із визначеними критеріями, методами та кредитними продуктами. - прийняття кредитних рішень щодо Роздрібних та Бізнес клієнтів за кредитними продуктами банку; - розробка загальних принципів та деталізованих правил індивідуального кредитного аналізу клієнтів Банку; - розробка методології поглибленої еколого-соціальної оцінки за бізнес-клієнтами; - загальний нагляд за правилами та методами прийняття рішень за кредитними операціями в автоматизованих процесах; - розробка Кредитної політики банку, та інших документів, що визначають окремі галузеві специфіки кредитних операцій та формування галузевих стратегій - організація та методологічне забезпечення функції реструктуризації заборгованості за кредитними операціями банку; - надання висновків з ризиків на запит підрозділів НПА або бізнесу, для прийняття управлінських рішень про врегулювання проблемних активів; - розробка та впровадження методології розрахунку ЧТВ для прийняття управлінських рішень при врегулюванні заборгованості; - контроль дотримання законодавчих вимог і вимог регулятора з питань реструктуризації та врегулювання ПА.	Положення про Департамент андеррайтингу кредитів
Департамент оцінки активів	- здійснення у випадках, встановлених нормативними документами Банку, оцінки майна, що знаходиться та/або пропонується в якості заставного забезпечення;	Положення про Департамент оцінки активів

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функцій відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
	- розгляд та верифікація Звітів про незалежну оцінку майна, виконаних суб'єктами оціночної діяльності; - формування політики взаємодії з суб'єктами оціночної діяльності в системі Банку та її впровадження. - формування політики взаємодії з аутсорсерами (по моніторингу заставного майна) в системі Банку та її впровадження.	
Департамент управління та моделювання портфельних ризиків	- побудова, імплементація, та супровід, ефективних процесів прийняття автоматичних кредитних рішень; - управління кредитними лімітами; - дослідження, розробка і застосування інтелектуального аналізу та методів машинного навчання на даних для досягнення поставлених замовником бізнес-цілей. - побудова скорингової інфраструктури.	Положення про Департамент управління і моделювання портфельних ризиків
Департамент управління операційними ризиками	- розроблення, впровадження та розвиток ефективних систем управління операційним, ІСТ ризиком і ризиком інформаційної безпеки/кіберризиком, юридичним ризиками, внутрішнього контролю, впровадженням нових продуктів та значних змін в діяльності Банку. - незалежна ідентифікація, оцінка, моніторинг та контроль операційних ризиків. - надання регулярної, достовірної та повної звітності про рівень операційних та ІСТ ризиків, ризиків інформаційної безпеки/кіберризиків, юридичних ризиків, впровадження нових продуктів, значних змін в діяльності банку та оцінки функціонування системи внутрішнього контролю.	Положення про Департамент управління операційними ризиками
Управління ринковими ризиками	- своєчасне виявлення, вимірювання, моніторинг контроль, пом'якшення та звітування щодо ринкового ризику, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності; - обчислення профілю ринкового ризику, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності банку та підготовка відповідних звітів; - розробка та підтримка в актуальному стані внутрішньобанківських документів щодо ринкового ризику, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності; - в межах процесу оцінки достатності внутрішньої ліквідності (ILAAR) здійснюється оцінка та регулярний моніторинг достатності внутрішньої ліквідності, а також складання відповідного Висновку та Звіту щодо процесу ILAAR; - нагляд за дотриманням показників ризик-апетиту та лімітів ринкового, процентного ризику банківської книги та ризику ліквідності банку; - впровадження та організація процесу оцінки фінансового стану та моніторингу лімітів кредитного ризику банків-контрагентів	Положення про Управління ринковими ризиками

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функцій відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Департамент інтегрованого управління ризиками	- розробка та впровадження внутрішньої методології, ідентифікація суттєвих видів ризиків, складання карти ризиків Банку, звітування щодо профілю ризиків керівництву Банку для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку Системи управління ризиками Банку; - розробка та впровадження Стратегії управління ризиками та Декларації схильності до ризиків; - розробка та впровадження внутрішньої методології та інструментів, здійснення та звітування щодо результатів стрес-тестування (в т.ч. в рамках Плану відновлення діяльності); - розробка та впровадження внутрішньої методології, моніторинг, звітування щодо ризик-орієнтованого ціноутворення, ICAAP, Environmental and Social Risk Management (ESRM); - Аналіз ефективності, стратегічний розвиток Рейтингової системи; - розробка, впровадження та постійний розвиток системи валідації моделей/інструментів оцінки ризиків і управління модельним ризиком; - створення та розвиток інструментів для оцінки модельного ризику; - підготовка та надання звітності щодо результатів валідації моделей/інструментів оцінки ризиків, рівня модельного ризику та результатів управління модельним ризиком банку; - участь в робочій групі з оцінки та валідації ризиків ІІІ; - проведення валідації систем ІІІ, оцінки модельного ризику систем ІІІ.	Положення про Департамент інтегрованого управління ризиками
Департамент Fraud-менеджмент	- протидія шахрайству і мінімізація його рівня в межах KPI; - побудова системи виявлення та запобігання шахрайству; - розробка та супровід алгоритмів для системи попередження шахрайства; - організація прийому та аналіз заявок від клієнтів щодо випадків шахрайства для розробки та впровадження заходів мінімізації фактичних та потенційних втрат банку від шахрайських дій.	Положення про Департамент Fraud-менеджменту

Блок підрозділів з управління ризиками підпорядковується CRO (напрямку, або через підпорядкування Директору з ризик - менеджменту), що несе основну відповідальність за розробку та впровадження заходів з управління ризиками Банку. Це передбачає постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу та удосконалення систем, політик, процедур і кількісних моделей управління ризиками та вимірювання ризиків, а також, необхідності надання звітів для забезпечення наявності у Банку достатніх можливостей для ефективного управління ризиками та повної підтримки його стратегічних цілей і всіх видів діяльності, які передбачають прийняття ризиків.

CRO несе відповідальність за діяльність підрозділів з управління ризиками, забезпечує координацію роботи з питань управління ризиками між структурними підрозділами Банку.

CRO приймає активну участь у контролі результатів діяльності порівняно з прийнятими ризиками і лімітами. Обов'язки його також включають управління та участь у прийнятті основних рішень (зокрема, щодо стратегічного планування, планування капіталовкладень і ліквідності, нових продуктів і послуг, інше).

CRO надає пропозиції Наглядовій раді Банку, Комітету з питань ризиків Наглядової ради, Правлінню щодо необхідних заходів для пом'якшення впливу ризиків (у розрізі кожного виду) на фінансовий стан, капітал та ліквідність банку, включаючи ініціювання встановлення лімітів ризиків та/або перегляду їх значень.

CRO забезпечує підготовку періодичної звітності щодо рівня ризику та щодо результативності управління кредитним ризиком та подає такі звіти Наглядовій раді Банку, Комітету з питань ризиків Наглядової ради, Правлінню, розробляє, бере участь у розробленні внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками.

CRO є відповідальною особою Банку за належну організацію планування відновлення діяльності та своєчасність розгляду питань щодо вжиття заходів раннього реагування/реалізацію варіантів відновлення (активацію Плану відновлення діяльності).

CRO є обов'язковим членом Комітету з управління непрацюючими активами і має право бути присутнім на засіданнях Правління Банку, комітетів та інших колегіальних органів, утворених Правлінням Банку та накладати заборону (вето) на рішення Правління Банку та Комітетів (інших колегіальних органів) Правління, якщо виконання таких рішень призведе до порушення встановленого рівню ризик-апетиту та/або затверджених лімітів ризиків, а також в інших випадках, які можуть бути встановлені Наглядовою радою Банку.

У разі тимчасової відсутності CRO (відпустка, відрядження, хвороба тощо) виконання його обов'язків, в тому числі функції CRO, забезпечує Директор з ризик-менеджменту про що оформлюється відповідний розпорядчий документ Банку. Тимчасово виконуючому його обов'язки переходить право накладати заборону (вето) на рішення Правління Банку, Комітетів (інших колегіальних органів), утворених Правлінням банку.

Процедура застосування заборони (вето) зазначена у Додатку 5.

CRO може виконувати інші функції, необхідні для ефективного управління кредитним ризиком, виходячи з поточної ситуації.

4.6.7. Напрямок “Compliance” є підрозділом другої лінії захисту, є незалежним від бізнес-підрозділів, не приймає участі у отриманні доходів.

З метою забезпечення ефективності функціонування системи управління ризиками виконує такі функції контролю за дотриманням норм (комплаєнс) (див. Таблицю 2):

Таблиця 2

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функцій відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Департамент методології комплаєнс контролю ГО	- забезпечує організацію контролю за дотриманням Банком норм законодавства, внутрішньобанківських документів; - готує та надає звіти щодо комплаєнс-ризиків Наглядовій Раді Банку, комітету з управління ризиками, Правлінню Банку; - контролює дотримання вимог FATCA та CRS; - забезпечує моніторинг виконання рекомендацій, наданих підрозділам першої лінії захисту; - здійснює оцінку ризик-профілю Банку в сфері ПВК/ФТ - організовує контроль своєчасності впровадження та виконання планів дій з усунення інцидентів комплаєнс-ризиків.	Положення про Напрямок "Compliance"
Управління проведення комплаєнс-перевірок	- проводить комплаєнс-перевірки; - впроваджує точки фундаментального нагляду (ТФН) з питань комплаєнс-ризиків в процесах Банку та здійснює їх перевірку.	
Управління комплаєнс-контролю ризиків регулятивних санкцій	- контролює дотримання банком норм щодо своєчасності та достовірності фінансової та статистичної звітності; - здійснює виявлення, вимірювання комплаєнс-ризиків при взаємодії з регуляторними і контролюючими органами та контроль дотримання заходів з усунення виявлених порушень, та пом'якшення комплаєнс-ризиків; - організовує заходи супроводження перевірок контролюючих та регуляторних органів з метою виявлення та вимірювання комплаєнс-ризиків під час їх проведення.	
Управління з оцінки комплаєнс-ризиків в банківських продуктах	- впроваджує процеси/процедури для забезпечення ефективного управління комплаєнс-ризиками, що притаманні продуктам/послугам Банку; - готує висновки щодо комплаєнс-ризиків, який притаманний новим продуктам, послугам, процедурам, бізнес-процесам та значним змінам у діяльності Банку.	

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функцій відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Заступник керівника Напрямку з питань комплаєнс професійної поведінки	- впроваджує процеси для забезпечення управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, у т.ч. при взаємодії із суб'єктами оціночної діяльності; - впроваджує процеси для забезпечення контролю за дотриманням банком норм щодо визначення переліку пов'язаних з банком осіб і контролю за операціями з ними, у т.ч. надає висновки щодо ризиків при кредитуванні пов'язаних з Банком осіб; - забезпечує та організовує проведення навчань та інформаційних заходів для обізнаності працівників банку щодо дотримання норм законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на Банк, культури управління ризиками, ураховуючи Кодекс поведінки (Етики).	

Напрямок “Compliance” має право виконувати інші функції з управління комплаєнс-ризиком та які не суперечать вимогам «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», затвердженого Постановою Правління Національного банку України 11 червня 2018 року № 64.

Напрямок “Compliance” ГО - підрозділ, очолюваний керівником Напрямку “Compliance” та підпорядкований Члену Правління (з питань комплаєнсу), який забезпечує виконання функцій з управління комплаєнс-ризиком, визначених законодавством України, Статутом, Політикою управління комплаєнс-ризиком.

ССО є відповідальним за реалізацію функції комплаєнс щодо виявлення (ідентифікації), оцінки, моніторингу, контролю та звітності щодо комплаєнс-ризиків;

ССО забезпечує організацію контролю за дотриманням Банком норм законодавства, регулятивних документів регулятора, внутрішньобанківських документів та відповідних ринкових стандартів, дія яких поширюється на Банк;

ССО подає звіти щодо комплаєнс-ризиків Наглядовій раді банку, комітету з питань ризиків Наглядової ради та Правлінню Банку з урахуванням вимог законодавства ;

ССО забезпечує координацію роботи з питань управління комплаєнс-ризиком між структурними підрозділами банку;

ССО інформує Наглядову раду Банку, Комітет з питань ризиків, Правління Банку про надмірні ризики, на які може наражатися Банк;

ССО повідомляє Національний банк про підтверджені факти неприйнятної поведінки в банку/порушення в діяльності банку та конфлікти інтересів, що виникли в банку;

ССО має право бути присутнім на засіданнях правління Банку, комітетів та інших колегіальних органів, утворених правлінням Банку, і накладати заборону (вето) на рішення цих органів, якщо реалізація таких рішень призведе до порушення вимог законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на Банк, конфлікту інтересів, а також в інших випадках, установлених Наглядовою радою Банку, та невідкладно поінформувати Наглядову раду Банку та/або комітет з питань ризиків про такі рішення;

У разі відсутності Головного комплаєнс-менеджера (ССО) (хвороба, відпустка, відрядження тощо) виконання його обов'язків, на підставі відповідних затверджених розпорядчих документів Банку: в частині здійснення функції контролю за дотриманням норм (комплаєнс) у

т.ч. щодо права накладати заборону (вето) на рішення правління Банку, комітетів та інших колегіальних органів, утворених правлінням Банку забезпечує посадова особа, що виконує обов'язки керівника Напрямку "Compliance".

Процедура застосування заборони (вето) зазначена у Додатку 5.

ССО має право виконувати інші функції додатково до визначених у Політиці управління комплаєнс-ризиком та посадової інструкції та які не суперечать вимогам «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» № 64.

4.6.8. Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності є підрозділом другої лінії захисту, є незалежним від бізнес-підрозділів, не приймає участі у отриманні доходів і в своїй діяльності може виконувати функції першої лінії захисту.

З метою забезпечення ефективності функціонування системи управління корупційними ризиками виконує такі функції контролю за дотриманням норм законодавства (див. Таблицю 3):

Таблиця 3

Підрозділ	Основні функції в частині управління ризиками	Повний перелік завдань та функцій відповідно внутрішньобанківського нормативного документу
Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності	- організовує підготовку, розробку і подання на затвердження Наглядовій Раді Банку Антикорупційної програми Банку та внутрішніх документів Банку з питань формування та реалізації Антикорупційної програми Банку (із попереднім погодженням з Членом Правління (з питань комплаєнсу)); - організовує проведення періодичного оцінювання корупційних ризиків у діяльності Банку; - забезпечує взаємодію і координацію між структурними підрозділами Банку щодо підготовки, виконання та контролю за виконанням заходів, передбачених Антикорупційною програмою; - приймає участь у процедурах добору персоналу Банку; - перевіряє наявність корупційних ризиків та погоджує платежі і витрати, пов'язані з благодійною та спонсорською діяльністю; - організація роботи внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»; - отримує та організовує розгляд і перевірки повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»; - організовує роботу та приймає участь у службовому розслідуванні, яке проводиться з метою виявлення причин та умов, що призвели до вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення.	Положення про Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності

Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності має право виконувати інші функції з управління корупційним ризиком корупції які не суперечать вимогам Закону України «Про запобігання корупції», від 14.10.2014 № 1700-VII із змінами і доповненнями.

Відділ Офіс Уповноваженого з антикорупційної діяльності - підрозділ, очолюваний Уповноваженим з антикорупційної діяльності та підпорядкований Члену Правління (з питань комплаєнсу), який забезпечує виконання функцій з управління корупційним ризиком, визначених Антикорупційною програмою Банку.

4.7. Інші підрозділи (або функції), що задіяні в управлінні ризиками, зокрема:

4.7.1. Фінансова функція

- здійснює розробку та підтримує План підтримання достатності капіталу та План підтримання достатності ліквідності;
- приймає участь у стрес-тестуванні, прогнозує показники регулятивного капіталу та обов'язкових нормативів;
- прогнозує ліквідність, приймає участь у підготовці Плану відновлення діяльності, Плану фінансування у кризових ситуаціях (інтегрований у План відновлення діяльності) та розробляє Програму фінансування;
- забезпечує надання якісних даних, бере участь у створенні інтегрованих та спільних джерел даних;
- бере участь у спільній розробці моделей ризиків та капіталу;
- здійснює управління короткостроковою ліквідністю та валютною позицією Банку.

4.7.2. Департамент ринків капіталу

- приймає участь у стрес тестуванні;
- приймає участь у підготовці Програми фінансування, Плану відновлення діяльності та Плану фінансування у кризових ситуаціях (інтегрований у План відновлення діяльності);
- здійснює безпосереднє укладання угод на фінансових ринках для цілей управління короткостроковою ліквідністю та валютною позицією Банку.

4.8. Окрім чіткої структури, належна реалізація завдань управління ризиками вимагає, також, чіткої регламентації та доведення до відома всіх зацікавлених осіб норм, правил, регламентів з управління ризиками, наявності інструментів для належного управління ризиками, адекватної розмірам діяльності Банку інформаційної системи та системи звітування задля забезпечення належної інформованості та обізнаності усіх осіб, що приймають рішення чи задіяні на відповідних рівнях у процесі управління ризиками.

У Банку ці завдання з ефективного поширення інформації про ризики реалізуються шляхом:

- створення та підтримки інформаційної системи, що охоплює відповідні ролі з відповідними правами доступу до інформації;
- чіткого документування та доведення до відома зацікавлених осіб політик, положень, регламентів, правил тощо з питань управління ризиками.
- визначення та доведення до відома усіх працівників Банку кодексу поведінки (етики), стандартів, правил, зокрема, щодо загальних правил поведінки співробітника Банку,

політики запобігання конфлікту інтересів, норм щодо запобігання корупційних дій та хабарництву тощо.

5. ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТИ, МЕТОДИ ТА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

5.1. З метою належного виконання завдань з управління ризиками в Банку існують наступні принципи (підходи до управління ризиками):

- Принцип зваженості - полягає у забезпеченні діяльності з оглядом на прагнення у досягненні оптимального співвідношення між ризиковістю та прибутковістю операцій Банку;
- Принцип безперервності - означає постійний характер діяльності з виявлення, оцінки, виміру, управління, контролю та моніторингу ризиків;
- Принцип залученості - полягає у тому, що до процесу управління ризиками задіяні не тільки керівні, колегіальні органи та профільні підрозділи банку, а й всі співробітники через впровадження у Банку єдиної культури з управління ризиками;
- Принцип обережності - зумовлений присутністю у діяльності Банку невизначеності і необхідності прийняття рішень в умовах невизначеності з необхідністю застосування певних припущень під час оцінки ризиків;
- Принцип хеджування - полягає у застосуванні, коли таке можливо та/або доцільно, інструментів пом'якшення ризику.

5.2. Зазначені принципи вимагають від Банку застосування ефективних інструментів управління ризиками, а саме:

- Використання ефективних методів, моделей та інструментів з виявлення, оцінки та контролю ризиків – полягає у впровадженні передових та найсучасніших методів, моделей, враховуючи власний досвід Банку та прогнознi дані. Оцінка ризиків враховує поточний рівень ризиків, складність здійснюваних Банком операцій, обсяги операцій за окремими напрямками діяльності, початок здійснення нових видів операцій, впровадження нових продуктів та технологій, плани виходу на нові ринки;
- Побудова та підтримка адекватної інформаційної системи, що дозволяє відповідним користувачам отримувати своєчасну, повну, точну, неупереджену, цілісну інформацію, з розмежуванням прав доступу до такої інформації, здійснювати перевірку даних щодо ризиків з іншими даними, зокрема, з даними бухгалтерського обліку;
- Забезпечення належної інформованості та обізнаності усіх без виключення співробітників, що задіяні у процесі управління ризиками. Зокрема, полягає у забезпеченні керівних та колегіальних органів регулярною, точною інформацією про ризики з метою забезпечення належного рівня прийняття управлінських рішень.

5.3. До основних методів управління ризиками у Банку відносяться:

- Відмова від прийняття ризиків (уникнення ризику) – за тими ідентифікованими ризиками, залишковий рівень яких визначено як критичний;
- Прийняття ризику, якщо таке прийняття відповідає встановленим параметрам схильності Банку до ризику та стратегічним завданням діяльності Банку. Одним з принципів

обмеженого прийняття ризиків є лімітування, яке полягає у визначенні та встановленні чисельних значень, що обмежують окремо за кожним видом або у сукупності рівень ризиків. Основним інструментом лімітування є встановлення показників ризик-апетиту як граничної межі рівнів ризиків та сукупного рівню ризику, які/який Банк погоджується прийняти. В рамках значень рівню ризик-апетиту застосовуються окремі ліміти щодо окремих операцій, видів діяльності, ліміти повноважень щодо прийняття рішень. Ліміти можуть встановлюватись як у абсолютних так і у відносних значеннях;

- Передача ризику – передача Банком своєї відповідальності за ризик іншим особам за винагороду зі збереженням рівня ризику;
- Пом'якшення ризику – зменшення ймовірності настання ризику або зменшення його впливу на результати діяльності Банку шляхом застосування різноманітних способів зниження рівня ризику (резервування, страхування, хеджування, диверсифікація, розподіл обов'язків, застосування контрольних процедур, сек'юритизація активів тощо).

5.4. Звітування.

Належна система звітування забезпечує своєчасне та належне за якістю інформування Членів Наглядової ради/Правління Банку, членів колегіальних органів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, усіх співробітників Банку в межах відповідних повноважень – для належного виконання відповідних рішень, завдань в сфері управління ризиками.

Управлінська звітність за ризиками повинна відповідати наступним основним вимогам:

- точність та інформативність - достовірне відображення у звітності необхідної інформації щодо ризиків у формі, що дозволяє отримати однозначну інформацію про ризики;
- повнота та комплексність даних - звітність повинна відображати інформацію у обсягах, що забезпечують повне розуміння ситуації щодо ризиків, дозволяють зробити об'єктивну оцінку такої ситуації та прийняти виважене управлінське рішення;
- періодичність та своєчасність - звітність повинна надаватися у належні строки, що встановлені користувачами такої звітності, інформаційні системи повинні дозволяти, у разі виникнення стресових ситуацій, формувати звітність у найкоротші строки;
- адаптивність - тобто здатність модифікації даних щодо ризиків з метою задоволення вимог користувачів такої звітності, у разі змін вимог законодавства;
- конфіденційність - обмеження доступу до інформації, яка має бути захищеною від несанкціонованого ознайомлення.

Загальні мінімальні вимоги до звітів щодо ризиків наведені у Додатку 3.

Строки (періодичність) надання управлінської звітності суб'єктам СУР наведені у Додатку 4.

Порядок, строки, форма та зміст окремих звітів за різними видами ризиків встановлюється окремими відповідними внутрішньобанківськими документами

5.5. Культура управління ризиками

Підвищення культури управління ризиками є ключовою передумовою реалізації у Банку системи управління ризиками. Вона має формувати такі основні цінності, як відкритість, довіра, швидке реагування, відповідальність, залученість.

Основними цілями впровадження та розвитку культури управління ризиками є:

- отримання співробітниками базових знань у сфері управління ризиками шляхом систематичного навчання;
- правильне використання керівниками та співробітниками інструментів управління ризиками у поточній діяльності;
- відкриті та активні комунікації в межах Банку з питань управління ризиками та цінностей ризик-культури.

Банк прагне запровадити наступні правила поведінки, дотримання яких є питанням культури управління ризиками:

1. «Бачу – кажу». Проблема (у т.ч. потенційну) може бути ідентифіковано на будь-якому етапі проведення банківської операції та на будь-якій лінії захисту. У Банку повинна відбуватись належна комунікація між лініями захисту з питань виявлення ризиків та управління ними в обох напрямках.
2. «Знаю – виправляю». Кожен співробітник повинен розуміти, що переважна більшість виявлених проблем не зникне сама собою. Управління ризиком потребує дій з його зменшення.
3. «Помиляюсь – повідомляю». Ризик-менеджмент розуміє, що людські помилки, збої систем, вади процесів, тощо, як і можливі невдалі бізнес-рішення є неминучими, він також не є системою покарань та заохочень. Мета управління ризиками – обізнаність щодо можливості та статистики помилок та впровадження заходів, які дозволяють мінімізувати їх кількість або їх наслідки. Таким чином факт помилки сам по собі не розглядається ризик менеджментом як негативне явище, але приховування проблем – є негативним явищем і є недопустимим. У той самий час належне інформування про фактичні або потенційно можливі проблеми розцінюється ризик-менеджментом, як позитивне явище.

Таким чином, культура управління ризиками дозволяє створити в Банку атмосферу відкритості, правильне ставлення до ризиків та зрілу організацію управління ними.

6. СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ БАНКУ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Банк будує свою стратегію на фундаменті непохитних цінностей, де Клієнт завжди перебуває у центрі уваги. Наше прагнення дбати про майбутнє втілюється у забезпеченні фінансової стійкості країни та впровадженні принципів сталого розвитку. Ми створені для інновацій, тому постійно вдосконалюємо цифрову доступність та розширюємо можливості штучного інтелекту, щоб пропонувати найкращі рішення. Керуючись принципом "Сильніші разом", ми модернізуємо мережу відділень, створюючи інклюзивні та безбар'єрні простори, де кожен клієнт відчуває повагу та турботу. Оскільки прозорість будує довіру, ми гарантуємо чесність та відповідність наших технологічних рішень найвищим стандартам безпеки й законодавства.

Банк з метою забезпечення стійкості в умовах воєнного часу, підготовку до національної відбудови та планування інтеграції до ЄС визначив для себе Основні напрями розвитку на 2026–2028 роки.

- **Знання Клієнтів та Релевантні Пропозиції**

Підвищити релевантність індивідуальних та загальних пропозицій шляхом поглиблення знань про клієнтів

- **Прості, Інноваційні та Безбар'єрні Клієнтські шляхи**

Підвищити клієнтський досвід за допомогою простих, інноваційних та безбар'єрних комплексних взаємодій з клієнтами, які в першу чергу реалізуються з використанням

мобільних пристроїв та працюють на базі штучного інтелекту для проактивної підтримки, а також розвитку нашої мережі філій в інклюзивне середовище.

- **Трансформація Транзакційного Бізнесу**
Трансформувати наш транзакційний бізнес для захисту частки ринку та збереження нашої домінуючої позиції як найбільшого емітента та найбільшого провайдера торгового еквайрингу
- **Продуктова Досконалість та Лідерство у Рішеннях**
Прагнути до лідерства у продуктах та клієнтських рішеннях, підтримуваного потужними консультаційними можливостями та поглибленими знаннями, адаптованими до конкретних продуктів та сегментів клієнтів
- **Корпоративний Бізнес та розвиток Ринку Капіталу**
Розширити наш корпоративний бізнес, можливості на ринках капіталу та управління активами/пасивами (ALM)
- **Продуктивність та Ефективність для Клієнтської Цінності**
Підвищити продуктивність завдяки ШІ та ефективність завдяки ощадливій (lean), гнучкій (agile) організації для забезпечення найкращої можливої цінності для клієнтів

При затвердженні Основних напрямів розвитку на 2026–2028 роки Банк ідентифікував ключові фактори суттєвих ризиків, що можуть вплинути на їх реалізацію. Банк інтегрує управління цими факторами суттєвих ризиків у свою стратегічну діяльність, фокусуючись на виконанні пріоритетних завдань, викладених у пунктах 6.1–6.19.

Зазначені вище напрямки є стратегічними векторами руху розвитку Банку. Крім них під час воєнного стану Банк також продовжує працювати відповідно до Стратегії розвитку фінансового сектору.

Банк дотримується Основних (стратегічних) цілей діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України №356-р від 07.05.2022, включаючи:

- фінансову підтримку пріоритетних галузей економіки;
- забезпечення доступності банківських послуг для населення, зокрема соціально вразливих категорій;
- впровадження заходів із фізичної та кібербезпеки;
- підтримку безперебійної роботи банківської системи та оперативне реагування на можливі загрози.

З метою реалізації стратегічної цілі забезпечення Банком фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури Банком прийняте рішення збільшувати свою участь у кредитуванні корпоративного сектору, у т.ч. підприємств оборонної промисловості. Таким чином, суттєвим для Банку стає бізнес та стратегічний ризик, який потенційно може реалізовуватися через зростання кредитного ризику.

Пріоритетними цілями управління ризиками залишається забезпечення:

- збалансованої, зваженої на ризик діяльності у всіх бізнес-лініях та підрозділах;
- високих стандартів управління ризиком з урахуванням показників концентрації ризику;
- дотримання регуляторних вимог;
- сильної позиції по капіталу та ліквідності;

- обізнаності щодо ризику репутації та управління ним;
- відслідковування нових ризиків;
- проведення стрес-тестування та підтримання в актуальному стані Плану відновлення діяльності;
- забезпечення користувачів повною та достовірною інформацією щодо профілю ризиків та процесів управління ними.

Протягом найближчих років Банк зіштовхнеться з низкою викликів, які визначатимуть його стратегію управління ризиками та пріоритетні задачі з управління ризиками. Такі виклики зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, основні з них наведені нижче.

1. У сфері **кредитного ризику** Банк стикається з тим, що бізнес та фінансовий стан позичальників можуть погіршуватись в умовах війни та погіршення макропоказників, є вірогідність загибелі, втрати бізнес активів та застави. Крім того, через скорочення платоспроможного попиту на кредити посилюється конкуренція, що вимагатиме від Банку також оптимізації кредитних процесів. З огляду на намір Банку щодо збільшення своєї участі у кредитуванні корпоративного сектору, Банк може також наражатися на підвищений кредитний ризик, зважаючи на більші концентрації та обсяги кредитування корпоративних клієнтів у порівнянні з роздрібним кредитуванням та кредитуванням МСБ.
2. **Операційний ризик** під час війни, очікувано, зростає і може зумовити суттєві прямі втрати майна та грошових коштів через бойові дії, також сильно зросла загроза переривання діяльності внаслідок атак РФ на критичну інфраструктуру України та загроза безпеці персоналу. Крім того, опосередкований, але істотний вплив на Банк можуть мати ризики третіх сторін, особливо, якщо йдеться про критичних третіх сторін Банку.
Також Операційний ризик містить дуже значні підвиди ризику, які розглядаються Банком окремо через їх значущість та/або специфіку. Це наступні ризики:
Юридичний ризик: Значні юридичні ризики для Банку, що пов'язані не з бойовими діями, а є успадкованими. Вони пов'язані з діяльністю до націоналізації, які можуть призвести до значних втрат у разі негативних для Банку судових рішень
ІСТ ризик (ризик інформаційно-комунікаційних технологій) та ризик інформаційної безпеки/кіберризик: Зростає загроза порушення конфіденційності, цілісності та доступності даних через кібератаки. Зростає ризик порушення неперервності діяльності Банку через ризики третіх сторін.
Модельний ризик: Через невизначеність в умовах військового стану ускладнене прийняття управлінських рішень, у т.ч. й через потенційне зниження якості роботи математичних моделей.
3. У сфері **ризiku ліквідності** Банк стикається з потенційними загрозами. Попри те, що наразі Банк фактично не має суттєвих загроз ліквідності, невизначеність за умов військового стану, збіднення населення, скорочення доходів бізнесу можуть спричинити відтоки коштів. Крім того, в умовах зменшення ринку ускладнюється реалізація ліквідних активів. Вимоги НБУ щодо організації процесу ІЛААР з 2025р. вимагають від Банку комплексного підходу до планування достатності ліквідності.

4. У сфері **процентного ризику банківської книги** зниження процентних ставок за активами та збільшення ставок за зобов'язаннями може призвести до зменшення чистого процентного доходу. В умовах війни та нестабільності ринку можливі істотні коливання процентних ставок, що, у свою чергу, може призвести до значних змін чистого процентного доходу. Водночас Банк, дотримуючись принципу розумної обережності та орієнтуючись на стабільне й контрольоване отримання прибутку, не сподівається на випадковий прибуток у разі сприятливих змін ринкових ставок, але визнає ризик потенційного негативного впливу їх несприятливої зміни.
5. У сфері **процентного ризику портфеля облігацій** зростання ринкових дохідностей ОВДП може призвести до втрат, враховуючи суттєву частку ОВДП в активах Банку.
6. У сфері **валютного ризику** попри те, що Банк має довгу сукупну відкриту валютну позицію при переважно девальваційних очікуваннях, ревальвація гривни може зумовити втрати. Крім того, зважаючи на те, що балансова позиція Банку є короткою, Банк може понести витрати у разі неможливості своєчасної купівлі валюти за прийнятним курсом.
7. У сфері **комплаєнс ризику** через активізацію регулювання економіки зростає ризик порушення законодавства та/або регулятивних вимог. Особливо суттєвої шкоди Банку можуть завдати порушення у сфері ПВК/ФТ (протидії відмиванню коштів/фінансування тероризму) та санкційного контролю.
8. У сфері **ризiku репутації** висока публічність та підвищена увага ринку до інформації про Приватбанк створюють ризик того, що будь-яке погіршення репутації може мати суттєвий негативний вплив на діяльність Банку.
9. У сфері **бізнес та стратегічного ризику** через збільшення Банком участі у кредитуванні корпоративного сектору може зростати кредитний ризик, що буде пов'язано з стратегічним рухом Банку у цьому напрямку.
10. У сфері **регуляторного ризику** у поточних умовах є вірогідність змін у законодавстві або ухвалення нових регуляторних актів, які можуть мати негативний вплив на діяльність Банку або його клієнтів/контрагентів. Зокрема, українські банки вже зіткнулися з істотним підвищенням податкового навантаження. У подальшому, зважаючи на залежність країни від зовнішнього фінансування, перспективи якого залишаються невизначеними, податковий тиск на банківську систему може залишатися високим. Цей ризик перебуває поза межами впливу Банку.
11. У сфері **геополітичного ризику** продовження агресії РФ може призвести до значних системних змін у економіці країни, що може мати негативний вплив на Банк. Банк не може впливати на даний ризик.
12. У сфері **екологічного та соціального (ES) ризику** в Україні ключовим викликом залишається необхідність синхронізації внутрішніх процесів із деталізованими вимогами Національного банку України, що базуються на оприлюдненій у 2025 році «Білій книзі з управління ESG-ризиками». Якщо раніше основними орієнтирами виступали вимоги міжнародних фінансових організацій (IFC, ЄБРР, Світовий банк) та Фонду розвитку підприємництва, то наразі пріоритетом став перехід до єдиного національного стандарту, інтегрованого з європейськими директивами (CSRD/ESRS).

Ключові зміни та поточний стан регуляторного середовища:

Відповідно до графіку імплементації Політики щодо розвитку сталого фінансування, у 1-му кварталі 2026 року НБУ оприлюднив конкретні вимоги до звітності зі сталого розвитку та порядок розкриття інформації про управління ESG-ризиками в межах Pillar 3. Це вимагає від Банку переходу від тестового збору даних до системного формування нефінансової звітності.

Окрім того, НБУ 3 лютого 2026 року оприлюднив зміни до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. Згідно з цими рекомендаціями, ESG-фактори перестали бути виключно частиною соціальної відповідальності та стали невід'ємним елементом обов'язків органів управління.

Протягом 2026 року очікується деталізація вимог НБУ щодо процесу управління ESG ризиком, відповідно це може призвести до перебудови діючого у Банку процесу з метою приведення у відповідність з регулятивними вимогами.

13. У сфері **модельного ризику** Банк стикається з викликами, зумовленими стрімким збільшенням кількості моделей машинного навчання та ШІ-інструментів у бізнес-процесах. Прогресивне впровадження складних алгоритмів підвищує ризик «непрозорості» рішень та потенційного зниження якості роботи моделей через динамічні зміни ринкового середовища в умовах війни. Пріоритетом Банку є адаптація до очікуваних регуляторних норм НБУ щодо використання даних інструментів, що вимагатиме розробки та впровадження нової Політики управління ризиками ШІ та комплексної методології контролю та розрахунку ризиків ШІ. Крім того, зростання складності моделей потребує від Банку посилення процесів незалежної валідації та контролю за якістю вхідних даних, щоб уникнути помилкових управлінських рішень та забезпечити відповідність передовим світовим практикам.
14. У сфері управління **адекватністю капіталу** пріоритетом Банку залишається необхідність нарощування та збереження капіталу особливо у зв'язку з можливістю програшу судових справ з попередніми акціонерами на Кіпрі, що може призвести до зменшення капіталу, та з новими викликами, такими як запровадження Національним Банком України із 01.01.2027 вимог щодо формування буферів консервації та системної важливості, одночасно зі змінами до розрахунку зважених на ризик активів. При цьому Банк розуміє, що доступ до підтримки акціонера (держави) ускладнено через військовий стан та потребу держави у ресурсах.

Пріоритетні завдання з управління ризиками на 2026-2027 роки:

6.1. Кредитний ризик

6.1.1. Формування портфеля необхідної структури та високої якості (в рамках встановленого ризик-апетиту) з урахуванням впливу військової агресії та обмеження кредитування на небезпечних територіях із пріоритетом розширення співробітництва із державою та міжнародними фінансовими інститутами в частині розподілу ризику сегменту бізнес клієнтів та підтримки стратегічних для країни галузей (включаючи агросектор);

6.1.2. Забезпечення глибокого та ретельного кредитного аналізу із широким застосуванням автоматизованих процесів аналізу та прийняття рішень;

6.1.3. Розвиток напрямку кредитування корпоративного сегменту, підтримка організаційної спроможності приймати рішення та супроводжувати кредити корпоративних клієнтів, а також складні кредитні продукти (будівництво, проектне фінансування);

6.1.4. Впровадження моніторингу індикаторів раннього попередження та оцінки кредитного ризику за проектним фінансуванням;

6.1.5. Впровадження проекту рейтингування корпоративних клієнтів;

6.1.6. Забезпечення швидкого та адекватного реагування на зміну ринкових умов, викликаних існуючим та/або потенційним впливом військової агресії та бойових дій;

6.1.7. Уникнення ризиків великих концентрацій (за окремими позичальниками/групами пов'язаних позичальників, секторами економіки тощо);

6.1.8. Постійний моніторинг кредитного портфеля на індивідуальному та портфельному рівнях, завчасне виявлення кредитів з індикаторами раннього попередження (watch list), та застосування до таких кредитів відповідних стратегій, визначених внутрішніми документами Банку, з метою мінімізації ризиків;

6.1.9. Підтримка належного рівня діджиталізації кредитних процесів з метою забезпечення швидкості та якості прийняття кредитних рішень, мінімізації впливу суб'єктивного фактору оцінки, актуалізація кредитних процесів та інструментів аналізу;

6.1.10. Трансформація процесів управління проблемними активами з метою підвищення ефективності стягнення проблемної заборгованості, забезпечення відповідності організаційної структури діючим регулятивним вимогам та найкращому міжнародному досвіду.

6.1.11. Реалізація ризикової частини (прийняття кредитного рішення, моніторинг) в рамках проекту Бізнес-банкінг - Цифрові кредитні продукти для МСБ програми "Strategic initiatives in Business-banking";

6.1.12. Редизайн карткових продуктів. Реалізація ризикової частини (прийняття кредитного рішення, моніторинг) проекту «Кредитна сила» (в рамках програми "Strategic initiatives in Retail business" у Роздрібному бізнесі);

6.1.13. Побудова та впровадження ризикової частини (прийняття автоматичного кредитного рішення) в процес налаштування фінансування авто в кредит в Приват24;

6.1.14. Покращення якості моделей за рахунок:

- ресегментації клієнтської бази та побудові моделей на однорідних сегментах, з точки зору PD;
- збагачення даних зовнішніми джерелами (використання оцінки мобільного оператора для початкових випусків);
- актуалізація моделі наявного доходу;

6.1.15. Оптимізація управління заставами, в т.ч. екстерналізація процесів оцінки та моніторингу застав за рахунок суб'єктів оціночної діяльності і аутсорсерів з перевірки майна та дистанційний моніторинг застав житлової нерухомості та транспортних засобів фізичних осіб за допомогою додатку Приват24.

6.2. Ризик ліквідності

6.2.1. Вдосконалення процесу ILAAP;

6.2.2. Вдосконалення системи управління ризиком ліквідності (зокрема шляхом впровадження та/або періодичного оновлення моделей щодо прогнозу грошових потоків активів та зобов'язань тощо);

6.2.3. Забезпечення виконання пруденційних вимог щодо коефіцієнтів ліквідності LCR та NSFR та норми обов'язкового резервування коштів на кореспондентському рахунку банку в НБУ;

6.2.4. Забезпечення виконання показників ризик-апетиту та лімітів ризику ліквідності;

6.2.5. Уникнення надмірної концентрації активів та зобов'язань за строками погашення, клієнтами, продуктами тощо.

6.2.6. Підтримання актуальним Плану відновлення діяльності банку в частині заходів з фінансування у кризових ситуаціях.

6.2.7. Впровадження промислової ІТ платформи по управлінню ризиком ліквідності.

6.3. **Процентний ризик банківської книги**

6.3.1. Утримання рівня процентного ризику у межах встановленого ризик-апетиту та лімітів в т.ч. щодо величини показників ΔNII та ΔEVE ;

6.3.2. Вдосконалення системи управління процентним ризиком (зокрема шляхом вивчення та впровадження кращих світових практик щодо управління ризиком тощо);

6.3.3. Впровадження моделей щодо інструментів без фіксованого терміну погашення (залишки по поточним рахункам).

6.3.4. Впровадження промислової ІТ платформи по управлінню процентним ризиком банківської книги.

6.4. **Ринковий ризик**

6.4.1. Дотримання лімітів відкритої валютної позиції відповідно до Угоди з Національним банком України;

6.4.2. Вдосконалення системи управління ринковим ризиком (зокрема шляхом впровадження та/або періодичного оновлення моделей оцінки волатильності ринкових індикаторів тощо);

6.4.3. Розвиток процесу перевірки ринковості казначейських операцій;

6.4.4. Впровадження промислової ІТ платформи по управлінню ринковим ризиком

6.5. **Операційний ризик**

6.5.1. Оптимізація управління операційним ризиком (зокрема шляхом впровадження моделі VaR для розрахунку ризик-апетиту та проведення стрес-тестування, проведення навчання підрозділів першої лінії щодо виявлення та оцінювання операційних ризиків в процесах/продуктах);

6.5.2. Вдосконалення процесу управління ризиками третіх сторін шляхом впровадження оновлених вимог (після їх затвердження) Положення Національного банку про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах №64 (вимоги щодо переліку ризиків, які мають бути оцінені, процесу перевірок критичних третіх сторін, складання планів очікуваного та неочікуваного припинення отримання критичних послуг).

6.6. ІСТ ризик, ризик інформаційної безпеки/кіберризик (розглядаються, як складова операційного ризику)

6.6.1. Поглиблене управління ІСТ ризиком згідно до найкращих світових практик. Аналіз та управління ризиками інформаційних та комунікаційних систем, кіберризиком, удосконалення системи протидії кіберзлочинності по відношенню до Банку, впровадження визначення потенційних втрат від подій кіберризик

6.6.2. Зосередженість на впровадженні ефективних інструментів оцінки та управління ІСТ ризиком з метою забезпечення безперебійного та безпечного використання інформаційних та комунікаційних систем.

6.6.3. Забезпечення дотримання законодавства у сфері захисту даних.

6.6.4. Запровадження незалежного тестування 2-ї лінії захисту, BCP та DRP планів по критичним процесам та загального BCP плану Банку

6.6.5. Запровадження незалежного тестування виконання точок фундаментального нагляду з інформаційної безпеки та інформаційних технологій 2-ю лінією захисту.

6.7. Юридичний ризик (розглядається, як складова операційного ризику)

6.7.1. Забезпечення процедур юридичного аналізу договірної бази, контролю використання стандартних договорів;

6.7.2. Здійснення моніторингу та аналізу судової практики та відповідна актуалізація договірної бази;

6.7.3. Аналіз причин подання позовів проти Банку з метою виявлення потенційних ризиків у його внутрішніх процесах;

6.7.4. Моніторинг змін судової практики по позовах Банку;

6.7.5. Регулярний перегляд методології та адекватності сформованих резервів для покриття юридичних ризиків.

6.8. Модельний ризик (розглядається, як складова операційного ризику)

6.8.1. Продовження розповсюдження функції валідації на периметр Банку, цільовий показник покриття валідацією не ризикових моделей 40% від загальної кількості впроваджених моделей на 2026 рік та 50% на 2027 рік;

6.8.2. Розробка та впровадження нової Політики управління ризиками III та комплексної методології контролю та розрахунку ризиків, пов'язаних із використанням штучного інтелекту у рамках впровадження Risk and Compliance Framework в рамках AI Трансформації;

6.8.3. Приведення внутрішніх процесів управління модельним ризиком у відповідність до очікуваних законодавчих норм та вимог НБУ щодо використання III та даних.

6.9. Система Внутрішнього Контролю

6.9.1. Проведення заходів з підвищення культури внутрішнього контролю, навчання співробітників основам контрольної діяльності Банку.

6.9.2. Забезпечення впровадження в процесах і продуктах Банку точок фундаментального нагляду з операційного та комплаєнс-ризiku, бухгалтерських точок фундаментального нагляду та точок фундаментального нагляду з інформаційної безпеки та інформаційних технологій.

6.9.3. Вдосконалення контролю усунення виявлених недоліків контролю в процесах і продуктах банку та оцінки ефективності контрольних процедур шляхом створення реєстру недоліків контролю та консолідації в ньому інформації при виявленні недоліків з різних джерел.

6.10. Управління ризиками нових продуктів та значних змін в діяльності банку

6.10.1 Оптимізація впровадження нових продуктів через залучення підрозділів іт до процесу протягом життєвого циклу розробки нового продукту.

6.10.2 Вдосконалення процесу впровадження нових продуктів, значних змін в діяльності банку шляхом приведення чинного процесу до нових вимог НБУ.

6.10.3 Покращення культури управління ризиками впровадження нових продуктів, значних змін в діяльності банку шляхом проведення навчальних вебінарів.

6.11. Комплаєнс-ризик

6.11.1. Забезпечення функціонування системи управління ризиками шляхом здійснення своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування і надання рекомендацій щодо пом'якшення комплаєнс-ризиків, у тому числі ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення (ВК/ФТ) ;

6.11.2. Створення системи управління комплаєнс-ризиком на стадії виникнення негативної тенденції, а також системи швидкого та адекватного реагування, яка спрямована на попередження досягнення комплаєнс-ризиком критично значущих для банку розмірів (мінімізацію комплаєнс-ризiku);

6.11.3. Інші завдання передбачені такими документами:

- Політикою управління комплаєнс-ризиком;
- Політикою у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення;
- Програма управління ризиками легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення.

6.12. Ризик репутації

6.11.1. Впровадження ефективної системи управління ризиком репутації. Оцінка, моніторинг та контроль ризiku репутації. Попередження виникнення ризiku репутації, мінімізація наслідків його реалізації.

6.13. Ризик корупції

6.12.1. Впровадження ефективної системи запобігання та протидії корупції. Проведення самооцінки корупційних ризиків в Банку. Заходи для зниження ризиків корупції за результатами самооцінки. Оновлення Антикорупційної програми.

6.14. **Бізнес та стратегічний ризик**

6.14.1. Оцінка та контроль значущості зміни структури активів та пасивів а також профілю ризику Банку, спричинених оновленням стратегії Банку щодо участі у кредитуванні корпоративного сегменту. Інтеграція стратегічних змін у сценарії стрес-тестування.

6.15. **Регуляторний ризик.**

6.15.1. Моніторинг змін у законодавстві та систематичний аналіз потенційних наслідків рішень регуляторних органів. Інтеграція моделювання сценаріїв регуляторного ризику у процес стрес-тестування та фінансового планування.

6.16. **Геополітичний ризик.**

6.16.1. Моніторинг стану фінансової системи в умовах геополітичної нестабільності та проведення макроекономічного аналізу в контексті геополітичної ситуації. Інтеграція сценаріїв геополітичного ризику у процес стрес-тестування та фінансового планування.

6.17. **Впровадження ESG.**

6.17.1. Формування засад сталого фінансування шляхом впровадження процесу управління екологічними та соціальними ризиками у процесі кредитування Бізнес-клієнтів Банку.

6.17.2. Врахування екологічних та соціальних ризиків у процесі фінансування з метою забезпечення того, щоб діяльність бізнес-клієнтів не спричиняла надмірної шкоди для населення та навколишнього середовища, що передбачає:

- Адаптація процесу управління ES ризиками до вимог НБУ.
- Визначення рівня ризик-апетиту до ES ризику та запровадження регулярної звітності з питань ES ризиків.

6.18. **Управління адекватністю капіталу**

6.18.1. Банк фокусується на подальшому розвитку процесу ІСААР шляхом імплементації передових міжнародних практик та врахування експертних рекомендацій.

6.18.2. Пріоритетним завданням є синхронізація внутрішніх моделей оцінки капіталу з актуальними пруденційними вимогами.

6.19. **Реалізація стратегічних цілей Банку передбачає впровадження у 2026-2027 роках наступних проєктів та задач (див. Таблицю 4):**

Таблиця 4

Перелік суттєвих ризиків	Проекти / Ініціативи	Задачі	Індикатори успіху
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]

Перелік суттєвих ризиків	Проекти / Ініціативи	Задачі	Індикатори успіху

Перелік суттєвих ризиків	Проекти / Ініціативи	Задачі	Індикатори успіху

Перелік суттєвих ризиків	Проекти / Ініціативи	Задачі	Індикатори успіху
Ризик	Проект	Задача	Індикатори успіху
Ризик	Проект	Задача	Індикатори успіху
Ризик	Проект	Задача	Індикатори успіху
Ризик	Проект	Задача	Індикатори успіху

Перелік суттєвих ризиків	Проекти / Ініціативи	Задачі	Індикатори успіху

Реалізація всіх цих проектів та ініціатив передбачає максимально можливу діджиталізацію процесів та інструментів управління суттєвими видами ризиків.

7. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1. Дана Стратегія затверджується рішенням Наглядової ради Банку за поданням Правління Банку.

7.2. Стратегія вступає в дію з моменту затвердження Наглядовою радою Банку та діє до її відміни/актуалізації.

7.3. Стратегія публікується на сайті Банку протягом 10 робочих днів після її затвердження.

7.4. Актуалізація Стратегії здійснюється у разі змін діючого законодавства, змін у вимогах нормативно-правових актів Національного банку України, але не рідше одного разу на рік.

7.5. Перелік та вимоги до управлінської звітності з питань управління ризиками містяться у Розділі 3 Політики управлінської звітності, затвердженої рішенням НР №54/25 від 23.12.2025.

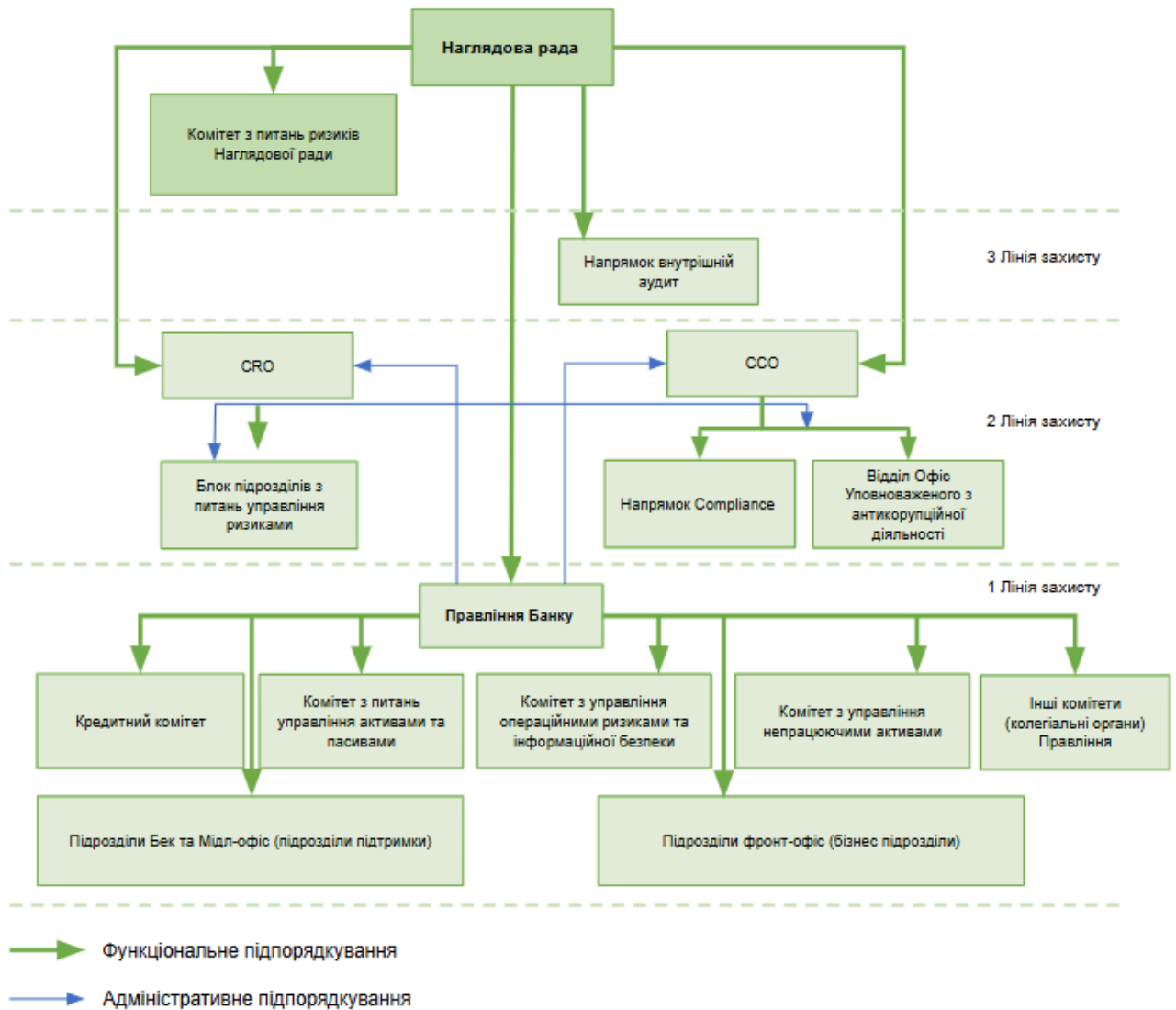
7.6. У разі невідповідності будь-якої частини Стратегії вимогам чинного законодавства, нормативних актів Національного банку України, Стратегія, до моменту актуалізації, діє у тій частині, що не суперечить вимогам чинного законодавства чи/та нормативним актам Національного банку України.

7.7. У випадку внесення змін до організаційної структури та/або відповідних завдань окремих структурних підрозділів, що задіяні в управлінні ризиками дана Стратегія, до моменту актуалізації діє, для відповідних структурних підрозділів у частині, що не суперечить вказаним змінам. У випадку реорганізації/зміни назви структурного підрозділу

Банк дотримується принципу превалювання виконуваних функцій над формою/найменуванням.

Додаток 1

Структура Системи управління ризиками (СУР) Банку



Додаток 2

Розподіл відповідальності за управління відповідними видами суттєвих ризиків між підрозділами другої лінії захисту

Суттєвий ризик	Відповідальний напрямок
- Кредитний ризик, у т.ч. суверенний - Ринковий ризик - Процентний ризик банківської книги - Ризик ліквідності - Операційний ризик, у т.ч. Юридичний ризик, ІСТ ризик, Ризик інформаційної безпеки/кіберризик та Модельний ризик - Бізнес та Стратегічний ризик - Регуляторний ризик - Геополітичний ризик - Екологічні та соціальні (ESG) ризики	Блок підрозділів управління ризиками
- Комплаєнс-ризик; - Ризик репутації.	Напрямок "COMPLIANCE"

Додаток 3

Процедура накладання заборони (вето) на рішення Правління Банку та Комітетів (інших колегіальних органів) Правління:

1. У випадку застосування CRO/CCO (або особою, що заміщує) заборони (вето) факт застосування такої заборони обов'язково фіксується у протоколі засідання Правління та/або відповідного Комітету Правління (колегіального органу).
2. Про застосування права вето CRO або CCO невідкладно (не пізніше наступного робочого дня) засобами електронної пошти інформує членів Комітету з питань ризиків Наглядової ради та/або членів Наглядової ради.
3. У випадку необхідності розгляду питання, що належить до компетенції Наглядової ради CRO/CCO мають право ініціювати скликання позачергових засідань Наглядової ради або подати пропозицію про включення питання до порядку денного чергового засідання наглядової ради у порядку та за формою, що передбачені у Положенні про Наглядову раду Банку.

Додаток 4

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]