

УДК 336.71:005.334

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V58\(2026\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-14)

Дубініна М. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-3993-0622

e-mail: dubinina@mnau.edu.ua

Боднар О. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-0152-4290

e-mail: bodnaroa@mnau.edu.ua

Ідентифікація та калібрування нефінансових загроз у системі забезпечення фінансової надійності комерційних банків

Анотація. Досліджено теоретико-методичні засади ідентифікації та калібрування нефінансових загроз у системі забезпечення фінансової надійності комерційних банків. Обґрунтовано доцільність розмежування нефінансового чинника, нефінансової загрози та ризику з урахуванням трансмісійного характеру їх впливу на результати банківської діяльності. Систематизовано нефінансові загрози та виокремлено екологічно-кліматичні, соціально-кадрові, управлінсько-комплаєнсні, операційно-технологічні та воєнно-безпекові загрози. На основі порівняльного аналізу практик ОТП Банку, ПриватБанку та Укргазбанку встановлено особливості включення нефінансових факторів до процедур оцінювання позичальників, кредитного аналізу, внутрішнього контролю та моніторингу ризиків. Визначено, що управлінська реакція банків залежить від суттєвості виявленої загрози та може передбачати стандартний або посилений моніторинг, коригувальні заходи, встановлення додаткових умов фінансування чи відмову від нього. Обґрунтовано підхід до калібрування нефінансових загроз за суттєвістю потенційного впливу, рівнем експозиції, характером трансмісії у фінансовий ризик та керованістю загрози. Запропоновано чотири рівні їх управлінської значущості: прийнятний, контрольований, суттєвий і критичний, для кожного з яких визначено відповідну інтенсивність управлінського реагування. Обґрунтовано необхідність урахування воєнно-безпекових чинників як модифікаторів рівня нефінансових загроз. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу під час кредитного аналізу, моніторингу ризиків та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримання фінансової надійності банку.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління; управління комерційними банками; комерційні банки; управління ризиками; фінансовий менеджмент.

Dubinina Maryna, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Bodnar Olena., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Identification and Calibration of Non-Financial Threats in the System of Ensuring the Financial Reliability of Commercial Banks

Abstract. Introduction. The growing uncertainty of the banking environment, the intensification of external shocks, digital transformation, ESG requirements, and war-related challenges increase the importance of non-financial threats to the stability of commercial banks. Such threats do not necessarily have an immediate monetary manifestation, but may be transmitted into credit, operational, compliance, reputational, and other risks and ultimately affect the financial reliability of banking institutions. This requires the development of approaches that allow banks not only to identify non-financial threats but also to determine their managerial significance and select appropriate response measures.

Purpose. The purpose of the study is to develop the theoretical and methodological foundations for identifying non-financial threats and to substantiate an approach to their calibration within the system of ensuring the financial reliability of commercial banks, taking into account the channels through which non-financial factors are transmitted into financial risks and the actual practices applied by Ukrainian banks.

Results. The study clarifies the distinction between a non-financial factor, a non-financial threat, and risk and substantiates the transmission nature of their impact on banking performance. Non-financial threats are systematized into environmental and climate-related, social and personnel-related, governance and compliance-related, operational and technological, and war- and security-related groups. The practices of OTP Bank, PrivatBank, and UkrGasbank are comparatively analysed with regard to borrower assessment, credit analysis, internal control, corrective measures, and risk monitoring. The analysis shows that banks already differentiate managerial responses depending on the materiality of identified non-financial

¹Стаття надійшла до редакції: 22.08.2026

Received: 22 August 2026

threats, although such procedures are not always formally defined as calibration. An approach to calibration based on four characteristics is proposed: materiality of potential impact, level of exposure, nature of transmission into financial risk, and controllability of the threat. Four levels of managerial significance are distinguished: acceptable, controlled, material, and critical. Appropriate managerial responses are defined for each level, ranging from standard monitoring to enhanced assessment, corrective action plans, additional financing conditions, restrictions, or refusal to finance. War- and security-related factors are proposed to be considered as modifiers capable of increasing the level of previously identified non-financial threats.

Conclusions. *The proposed approach makes it possible to link the identification of non-financial threats with specific managerial decisions without excessive mathematical formalisation. Its application can strengthen the preventive orientation of security-oriented management and improve the use of non-financial information in credit analysis, risk monitoring, and decision-making aimed at maintaining the financial reliability of commercial banks under conditions of prolonged uncertainty.*

Keywords: *security-oriented management; commercial bank management; commercial banks; risk management; financial management.*

JEL Classification: G21, G32, M10, M14.

Постановка проблеми. Сучасне функціонування комерційних банків відбувається в умовах посилення невизначеності, зростання інтенсивності зовнішніх шоків та ускладнення взаємозв'язків між окремими видами ризиків. Для банків України ці процеси доповнюються наслідками воєнного стану, пошкодженням виробничої та енергетичної інфраструктури, змінами логістичних маршрутів, кіберзагрозами, кадровими обмеженнями та посиленням регуляторних і санкційних вимог. За таких умов традиційне зосередження ризик-менеджменту переважно на фінансових параметрах не забезпечує повного виявлення чинників, здатних негативно впливати на стабільність банківської діяльності. Дослідження проблем безпекоорієнтованого управління підтверджують необхідність поєднання оцінювання ризиків із превентивними заходами, внутрішнім контролем, аудитом та постійною адаптацією управлінських процедур до змін зовнішнього середовища [1; 2; 5; 6].

Особливого значення набувають загрози, первинні прояви яких не мають безпосередньо фінансової природи. Екологічні та кліматичні зміни, порушення соціальних стандартів і вимог охорони праці, недоліки корпоративного управління, комплаєнс-порушення, кіберінциденти, перебої в роботі критичної інфраструктури або втрата операційної безперервності можуть у подальшому спричиняти фінансові втрати. Їх вплив реалізується через погіршення платоспроможності позичальників, зниження вартості активів, виникнення операційних збитків, юридичних претензій, репутаційних втрат та додаткових витрат на відновлення діяльності. Унаслідок цього межа між фінансовими і нефінансовими ризиками стає менш виразною, а самі нефінансові загрози потребують розгляду як складова системи забезпечення фінансової надійності банку.

Такий підхід уже знаходить відображення у практиці банківського сектору. Офіційні документи ОТП Банку, ПриватБанку та Укргазбанку засвідчують поступове включення екологічних, соціальних та управлінських чинників до процедур оцінювання позичальників, кредитного аналізу, моніторингу проєктів і загальної системи управління ризиками [17–22]. Практика банків свідчить, що нефінансові фактори оцінюються не ізольовано, а з урахуванням їх

можливого переходу в кредитний, операційний, комплаєнс та інші види ризику. Зокрема, екологічні та соціальні характеристики діяльності клієнта можуть впливати на умови фінансування, необхідність розроблення коригувальних заходів, інтенсивність подальшого моніторингу або прийняття рішення щодо можливості кредитування. Такий підхід узгоджується із сучасними міжнародними принципами управління ризиками та банківського нагляду, відповідно до яких оцінювання ризику має враховувати не лише його поточний фінансовий прояв, а й джерела виникнення, потенційну суттєвість та можливі канали поширення [11; 12].

Водночас наявність процедур ідентифікації окремих нефінансових факторів ще не вирішує проблему їх практичного використання у безпекоорієнтованому управлінні. Екологічні, соціальні, управлінські, операційно-технологічні та воєнно-безпекові загрози суттєво відрізняються за природою, масштабом прояву, швидкістю реалізації та можливістю контролю. Їх безпосереднє порівняння ускладнене, оскільки значна частина відповідної інформації має якісний характер. Існуючі підходи до оцінювання економічної безпеки банків переважно ґрунтуються на системах фінансових індикаторів та інтегральних показниках [4; 6]. Методичні розробки у сфері безпекоорієнтованого управління також пропонують комплексні способи оцінювання невизначеності та управлінських рішень [2; 7]. Проте питання приведення різномірних нефінансових загроз до порівнюваних рівнів управлінської значущості залишається недостатньо опрацьованим.

Для системи управління банком принципово важливим є не лише встановлення факту наявності загрози, а й визначення ступеня її суттєвості, характеру експозиції, можливого каналу трансмісії у фінансовий ризик та необхідної управлінської реакції. Це формує потребу в розробленні підходу до калібрування нефінансових загроз, який не передбачає надмірної математизації різномірних явищ, але дозволяє розмежовувати їх за рівнем потенційного впливу на діяльність банку. Калібрування у такому контексті має забезпечувати перехід від якісної ідентифікації загрози до обґрунтованого вибору інструментів реагування, серед яких можуть застосовуватися стандартний або посилений моніторинг, додаткові вимоги до

позичальника, коригувальні заходи, договірні обмеження та інші механізми зниження ризику.

Вирішення зазначеної проблеми потребує поєднання теоретичних положень безпекоорієнтованого управління з фактичними практиками комерційних банків. Це створює підґрунтя для систематизації нефінансових загроз, встановлення каналів їх трансмісії у фінансові ризики та обґрунтування підходу до їх калібрування залежно від управлінської значущості. Такий інструментарій може посилити превентивний характер управління ризиками та сприяти підтриманню фінансової надійності комерційних банків в умовах тривалої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика безпекоорієнтованого управління, фінансової безпеки та ризик-менеджменту банків набула особливої актуальності в умовах зростання невизначеності та посилення впливу зовнішніх загроз. У наукових працях сформовано декілька взаємопов'язаних напрямів дослідження, які охоплюють концептуальні засади безпекоорієнтованого управління, методичні підходи до оцінювання економічної безпеки банків, особливості управління ризиками в кризових умовах та розвиток інструментарію врахування нефінансових чинників.

А. О. Агафонов розглядає безпекоорієнтоване управління комерційними банками як комплексний процес, що поєднує технологічні рішення, оцінювання ризиків, превентивні заходи, внутрішній контроль та аудит [1]. Увагу автора зосереджено на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних, систем раннього попередження, блокчейн-технологій та інших інноваційних інструментів. Водночас наголошено, що їх ефективність залежить від адаптації до особливостей національного фінансового ринку та регуляторного середовища. Такий підхід розширює традиційне розуміння банківської безпеки, оскільки орієнтує управління не лише на реагування на реалізовані ризики, а й на своєчасне виявлення потенційних загроз.

Подальший розвиток зазначеної проблематики представлено у дослідженні А. С. Полторак та А. О. Агафова, у якому невизначеність розглядається як одна з ключових детермінант ризику в системі безпекоорієнтованого управління комерційними банками [2]. Авторами систематизовано різні типи невизначеності та запропоновано інтегральний індекс оцінювання безпеки управлінських рішень. Методичний інструментарій дослідження ґрунтується на експертно-аналітичних оцінках, багатокритеріальному аналізі, методах нечіткої логіки та сценарному підході. Такий підхід дозволяє враховувати багатовекторний характер невизначеності, однак передбачає достатньо складну процедуру кількісної формалізації [2].

Концептуальний вимір безпекоорієнтованого управління розширюють В. Ф. Савченко та О. В. Маклюк, які пов'язують його з формуванням стійкості суб'єктів господарювання та здатністю управлінської системи своєчасно ідентифікувати й нейтралізувати загрози [3]. Близьку позицію займає М. Р. Галгаш, досліджуючи проблематику формування безпекоорієнтованого управління в організаціях та акцентуючи увагу на необхідності інтеграції безпекових пріоритетів у загальну систему менеджменту [13]. Зазначені праці створюють теоретичне підґрунтя для розгляду безпекоорієнтованого управління як превентивної та адаптивної моделі менеджменту.

Окремий напрям наукових досліджень становить оцінювання економічної та фінансової безпеки банків. О. І. Копилук, Н. Р. Журибіда, Ю. В. Тимчишин та О. М. Музичка обґрунтували методичний інструментарій комплексної оцінки економічної безпеки банків України [4]. Запропонований підхід дозволяє оцінювати стан банківської установи за сукупністю показників та формувати узагальнену характеристику рівня її економічної безпеки. Д. В. Тітов та О. В. Щедловський досліджують фінансову безпеку комерційних банків у нестабільному ринковому середовищі, зосереджуючи увагу на чинниках, які визначають здатність банків протидіяти внутрішнім і зовнішнім дестабілізуючим впливам [6]. Такі дослідження є важливими для діагностики загального стану фінансової безпеки, проте переважно ґрунтуються на фінансових та інтегральних показниках і меншою мірою розкривають механізм трансформації нефінансових загроз у фінансові наслідки.

Вагоме місце у сучасних дослідженнях посідає управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану. Л. Є. Борисова та М. С. Волкова акцентують увагу на необхідності адаптації системи ризик-менеджменту банків до умов воєнної нестабільності та зміни характеру традиційних ризиків [5]. Особливе значення в таких умовах набувають кредитні, операційні, ліквідні та інші ризики, чутливість яких до зовнішніх шоків істотно зростає. О. А. Криклій та А. О. Москаленко досліджують вплив невизначеності на ліквідність банківської системи України, підтверджуючи взаємозв'язок між змінами зовнішнього середовища та ключовими параметрами фінансової стійкості банків [16].

Важливим для дослідження нефінансових загроз є розмежування безпосередньої природи загрози та фінансового каналу її реалізації. V. Berisha, F. Morina, A. Hetemi та B. Zeqaj доводять значення внутрішнього аудиту в управлінні кредитним ризиком комерційних банків [14]. Це дає підстави розглядати якість внутрішнього контролю та корпоративного управління не лише як організаційні характеристики, а і як чинники, здатні впливати на рівень фінансового ризику. F. Yao, H. Wen та J. Luan досліджують кількісне оцінювання операційного ризику банків [15], що

підтверджує необхідність формалізації загроз, які виникають поза межами безпосередньо фінансових операцій, але можуть спричиняти вимірювані збитки.

Окремого значення набуває нормативно-методичне забезпечення управління ризиками. Положення Національного банку України щодо організації системи управління ризиками, внутрішнього контролю та визначення кредитного ризику формують нормативну основу інтеграції різних видів ризиків у систему банківського менеджменту [8–10]. Міжнародні підходи, представлені Core Principles for Effective Banking Supervision Basel Committee on Banking Supervision та ISO 31000:2018, орієнтують системи управління на своєчасну ідентифікацію джерел ризику, оцінювання їх суттєвості, моніторинг та вибір відповідних заходів реагування [11; 12].

Практичний розвиток цих підходів простежується у внутрішніх документах українських банків. ОТП Банк інтегрує екологічні та соціальні фактори у кредитний процес, управління операційними ризиками та процедури оцінювання клієнтів [17; 18]. У практичних матеріалах банку зазначено, що ESG-ризиків можуть проявлятися через інші види ризику, зокрема кредитний та операційний, а для їх оцінювання використовуються секторальні класифікатори, аналіз фізичних ризиків та сценарний підхід. Важливою є й теза про трансмісійний характер таких ризиків: негативний вплив нефінансового фактора на діяльність позичальника здатний погіршити його спроможність виконувати кредитні зобов'язання та трансформуватися у фінансові втрати банку.

ПриватБанк застосовує екологічну та соціальну оцінку під час кредитування, передбачає формування плану коригувальних заходів, подальший моніторинг виконання встановлених вимог та врахування результатів оцінки при прийнятті кредитних рішень [19–21]. Укргазбанк використовує процедури екологічної та соціальної оцінки проєктів та диференціює вимоги до них залежно від рівня потенційного впливу [22]. Отже, практика банків засвідчує поступовий перехід від декларативного врахування нефінансових факторів до їх включення у конкретні процедури ризик-менеджменту та кредитного аналізу.

Узагальнення наукових праць, нормативних положень та банківських практик засвідчує наявність розвинутого методичного інструментарію оцінювання фінансової безпеки, кредитного й операційного ризиків, невизначеності та окремих ESG-факторів. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання системного співвіднесення різноманітних нефінансових загроз за рівнем їх управлінської значущості. Наявні підходи не повною мірою забезпечують встановлення зв'язку між ідентифікованою нефінансовою загрозою, каналом її трансмісії у фінансовий ризик та конкретною управлінською реакцією банку. Це зумовлює необхідність обґрунтування підходу до калібрування

нефінансових загроз, який поєднував би результати їх якісної ідентифікації з визначенням рівня суттєвості та вибором відповідних інструментів безпекоорієнтованого управління.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад ідентифікації нефінансових загроз та обґрунтування підходу до їх калібрування у системі забезпечення фінансової надійності комерційних банків з урахуванням каналів трансмісії нефінансових чинників у фінансові ризики та фактичних практик управління такими ризиками в банківській діяльності.

Досягнення поставленої мети передбачає уточнення економічного змісту нефінансових загроз у контексті безпекоорієнтованого управління комерційними банками, їх систематизацію за основними групами, визначення характеру та напрямів впливу на фінансову надійність банку, узагальнення практик ідентифікації й оцінювання екологічних, соціальних, управлінських, операційних та інших нефінансових ризиків, застосовуваних ОТП Банком, ПриватБанком та Укргазбанком, а також встановлення зв'язку між рівнем суттєвості загрози та відповідною управлінською реакцією банку.

Окреме завдання дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до калібрування нефінансових загроз, який дозволяє привести різноманітні за природою та формою прояву загрози до порівнюваних рівнів управлінської значущості без надмірної математичної формалізації. Такий підхід має забезпечити послідовний перехід від виявлення нефінансового чинника до визначення його потенційної суттєвості, експозиції, можливого каналу трансмісії у фінансовий ризик та вибору відповідних інструментів реагування.

Практична спрямованість дослідження полягає у формуванні методичного підґрунтя для використання результатів ідентифікації та калібрування нефінансових загроз у кредитному аналізі, внутрішньому контролі, моніторингу ризиків і прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підтримання фінансової надійності комерційного банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методичне опрацювання нефінансових загроз потребує насамперед уточнення їх місця у системі банківського ризик-менеджменту. У наукових працях і практиці банківського управління поняття «чинник ризику», «загроза» та «ризик» часто використовуються як близькі за змістом, хоча для цілей безпекоорієнтованого управління їх доцільно розмежовувати. Чинник характеризує умову або джерело потенційних змін у середовищі діяльності банку. Загроза виникає тоді, коли дія такого чинника створює можливість негативного впливу на банк, його клієнтів, операції або ресурси. Ризик відображає можливість і наслідки реалізації відповідної загрози для досягнення цілей банку. Таке розмежування

зміщує акцент із фіксації вже сформованого ризику на своєчасне виявлення передумов його виникнення, що відповідає превентивній логіці безпекоорієнтованого управління [8; 11; 12].

У межах дослідження під нефінансовою загрозою комерційному банку пропонується розуміти внутрішній або зовнішній чинник нефінансової природи, дія якого здатна безпосередньо або опосередковано порушити нормальні умови функціонування банку та створити передумови для фінансових втрат. Її прояв може бути пов'язаний із погіршенням якості активів, порушенням безперервності діяльності, виникненням додаткових операційних витрат, комплаєнс-порушеннями, репутаційними втратами або зниженням спроможності клієнтів виконувати зобов'язання перед банком. Принциповою ознакою такої загрози є відсутність обов'язкового прямого грошового виміру на момент її виникнення. Фінансового значення вона набуває через подальший вплив на параметри діяльності банку або його контрагентів.

Ця особливість визначає трансмісійний характер значної частини нефінансових загроз. Їх вплив формується послідовно. Спочатку виникає відповідний нефінансовий чинник, дія якого створює загрозу для конкретного об'єкта. Подальші наслідки залежать від ступеня чутливості банку або його клієнта до такого впливу, характеру діяльності, територіального розташування, наявності захисних механізмів та можливості швидкого відновлення. Якщо негативний вплив посилюється, він може проявитися через кредитний, операційний, комплаєнс, репутаційний або інший ризик та спричинити фінансові наслідки.

Практичні матеріали ОТП Банку підтверджують саме такий характер взаємозв'язку. У процесі оцінювання клієнтів банк використовує класифікацію секторальних екологічних і соціальних ризиків, аналізує фізичні ризики з урахуванням місця розташування та виду діяльності клієнта, а також враховує ESG-ознаки під час аналізу операційних подій і сценаріїв [17; 18]. У матеріалах банку окремо наголошується, що нефінансовий ризик може реалізовуватися не безпосередньо, а через інший вид ризику. Зокрема, негативний кліматичний вплив на діяльність агровиробника здатний погіршити його спроможність виконувати кредитні зобов'язання, що вже формує кредитний ризик для банку.

Подібний механізм характерний і для інших груп нефінансових загроз. Порушення вимог охорони праці може призвести до зупинення виробничих процесів, штрафів, компенсаційних виплат та додаткових витрат. Слабкість корпоративного управління або недостатність внутрішнього контролю здатні підвищувати ймовірність шахрайства, регуляторних порушень і репутаційних втрат. Кіберінциденти можуть спричиняти переривання операцій, втрату даних та прямі фінансові збитки. Воєнні загрози проявляються через пошкодження активів, порушення

логістики, дефіцит персоналу, енергетичні обмеження та зниження безперервності бізнес-процесів. В усіх зазначених випадках первинний нефінансовий характер загрози не виключає її подальшого впливу на фінансові результати та стійкість банку.

Важливим є і те, що нефінансові загрози можуть виникати як у внутрішньому середовищі самого банку, так і в діяльності його клієнтів і контрагентів. У першому випадку джерелами загроз можуть бути недоліки внутрішніх процесів, IT-систем, кадрового забезпечення, корпоративного управління або контролю. У другому випадку фінансові наслідки для банку формуються через його експозицію до позичальника, проекту або контрагента, діяльність яких характеризується підвищенням екологічним, соціальним, операційним чи управлінським ризиком. Це розширює об'єкт безпекоорієнтованого управління, оскільки оцінювання має охоплювати не лише внутрішній ризиковий профіль банку, а й нефінансові характеристики суб'єктів, з якими він пов'язаний фінансовими відносинами.

Така практика вже використовується українськими банками. ПриватБанк застосовує екологічну та соціальну оцінку бізнесу під час кредитування, передбачає отримання додаткової інформації, формування плану коригувальних заходів та подальший моніторинг виконання встановлених вимог [19–21]. Укргазбанк використовує диференціацію проектів за рівнем потенційного екологічного й соціального впливу та пов'язує результати оцінювання з подальшими умовами фінансування і контролю [22]. ОТП Банк інтегрує ESG-фактори не лише у кредитний процес, а й у ширшу систему управління ризиками [17; 18]. Це свідчить про поступовий перехід від формального врахування нефінансових характеристик до їх використання як інформаційної основи управлінських рішень.

З позицій фінансової надійності банку найбільше значення має не сам факт виявлення нефінансової загрози, а оцінка її потенційної здатності змінити ризиковий профіль банку. Однаковий за природою чинник може мати різні наслідки залежно від виду діяльності клієнта, масштабів фінансування, територіального розташування, рівня управлінської зрілості та наявності механізмів зниження ризику. Саме тому ідентифікація нефінансових загроз має передбачати не лише визначення їх походження, а й встановлення об'єкта впливу, ступеня експозиції, потенційного каналу трансформації у фінансовий ризик та можливих наслідків для банку. Такий підхід формує основу для подальшої систематизації нефінансових загроз та обґрунтування критеріїв їх калібрування.

Різноманітність нефінансових загроз зумовлює необхідність їх упорядкування за ознаками, що відображають не лише джерело виникнення, а й характер впливу на діяльність банку та потенційні фінансові наслідки. Для цілей безпекоорієнтованого

управління доцільно виокремлювати екологічно-кліматичні, соціально-кадрові, управлінсько-комплаєнсні, операційно-технологічні та воєнно-безпекові загрози. Такий поділ дозволяє поєднати природу нефінансового чинника з можливим механізмом його впливу на ризиковий профіль банку та уникнути формального переліку окремих ризиків без урахування їх економічних наслідків.

Екологічно-кліматичні загрози пов'язані з фізичними проявами зміни клімату, забрудненням довкілля, порушенням природоохоронних вимог, нераціональним використанням ресурсів та іншими чинниками, здатними впливати на діяльність банку або його клієнтів. Для банку їх значення визначається передусім можливим погіршенням фінансового стану позичальників, зниженням вартості забезпечення, зростанням витрат на відновлення діяльності та підвищенням кредитного ризику. У практиці ОТП Банку екологічні та соціальні ризики враховуються під час кредитного аналізу, а оцінювання може здійснюватися з урахуванням галузевої належності, місця розташування клієнта та потенційного впливу фізичних факторів [17; 18]. У матеріалах банку також зазначено, що ESG-ризиків можуть бути пов'язані з операційними подіями та сценарним аналізом.

Соціально-кадрові загрози охоплюють порушення вимог охорони праці, недостатній рівень безпеки персоналу, дефіцит кваліфікованих працівників, трудові конфлікти, недотримання прав працівників та інші обставини, здатні порушити стабільність операційної діяльності. Їх реалізація може спричинити зупинення виробництва, штрафні санкції, додаткові компенсаційні витрати або втрату персоналу. Для банку такі наслідки набувають значення через погіршення платоспроможності клієнта, зростання операційних витрат або репутаційних втрат. Саме тому у процедурах екологічної та соціальної оцінки увага приділяється не лише природоохоронним аспектам, а й умовам праці, безпеці працівників, взаємодії із зацікавленими сторонами та дотриманню соціальних вимог [19; 22].

Управлінсько-комплаєнсні загрози формуються внаслідок недоліків корпоративного управління, недостатності внутрішнього контролю, порушення регуляторних і санкційних вимог, корупційних практик, конфлікту інтересів або недостовірності управлінської інформації. Їх особливістю є здатність одночасно впливати на кілька складових ризикового профілю банку. Недостатній внутрішній контроль може підвищувати ймовірність шахрайства, операційних втрат та регуляторних порушень, тоді як невиконання комплаєнс-вимог створює передумови для фінансових санкцій і репутаційних втрат. У практичних матеріалах банків поряд з екологічними та соціальними аспектами значна увага приділяється структурі управління, розподілу відповідальності, антикорупційним процедурам, регуляторним обмеженням та дієвості внутрішнього контролю.

Операційно-технологічні загрози пов'язані з порушенням безперервності діяльності, збоями інформаційних систем, кібератаками, шахрайством, помилками персоналу та залежністю від зовнішніх постачальників послуг. Зростання цифровізації банківських операцій одночасно розширює можливості управління ризиками та посилює технологічну залежність банків. У дослідженні А. О. Агафопова акцентовано увагу на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних і систем раннього попередження для виявлення та прогнозування ризикових факторів [1]. Водночас такі інструменти не усувають потреби у постійному моніторингу, внутрішньому контролі та оцінюванні подій операційного ризику. Практика ОТП Банку підтверджує врахування ESG-ознак у межах аналізу операційних ризиків і сценарних оцінок [17; 18].

Для українських банків окремого значення набувають воєнно-безпекові загрози, які проявляються через фізичне пошкодження активів, порушення енергопостачання, руйнування інфраструктури, обмеження логістичних маршрутів, релокацію підприємств, мінування територій, дефіцит персоналу та посилення кіберзагроз. Їх вплив часто має комплексний характер і може одночасно посилювати кредитний, операційний, ліквідний та інші види ризику. Пошкодження виробничих потужностей позичальника здатне призвести до зупинення діяльності та зниження його платоспроможності, а тривалі перебої енергопостачання можуть спричинити додаткові витрати й порушення безперервності операцій. У зв'язку з цим воєнно-безпекові чинники доцільно розглядати не як ізольований вид ризику, а як джерело посилення вже наявних ризиків банківської діяльності [2; 5; 21].

Запропонована систематизація має прикладне значення лише за умови врахування взаємозв'язку між окремими групами загроз. Одна подія може формувати декілька наслідків одночасно. Кібератака здатна спричинити операційні збитки, витрати на відновлення інформаційних систем, регуляторні наслідки та репутаційні втрати. Екологічне порушення позичальника може поєднувати екологічний, правовий і репутаційний компоненти та зрештою впливати на його кредитоспроможність. Тому практична цінність класифікації полягає не у формальному віднесенні кожної загрози до окремої групи, а у визначенні її домінуючого джерела, об'єкта впливу та можливого каналу трансформації у фінансовий ризик.

Саме такий підхід створює основу для порівняння фактичних процедур ОТП Банку, ПриватБанку та Укргазбанку. Аналіз їхніх політик, стратегій і процедур дає можливість встановити, які саме нефінансові чинники банки вважають суттєвими, які критерії використовують для поглибленої оцінки, як пов'язують результати оцінювання з умовами фінансування та які інструменти моніторингу застосовують у подальшому.

Це дозволяє перейти від загальної класифікації нефінансових загроз до емпіричного обґрунтування критеріїв їх калібрування.

Порівняння підходів окремих банків України дає змогу конкретизувати, яким чином нефінансові загрози фактично включаються до процедур оцінювання клієнтів, кредитного аналізу та внутрішнього контролю. Для цього доцільно використати офіційні документи ОТП Банку, ПриватБанку та Укргазбанку, оскільки вони містять не лише загальні положення щодо ESG, а й конкретні управлінські процедури, критерії та вимоги до позичальників.

В ОТП Банку інтеграція нефінансових ризиків охоплює кілька рівнів управління. Відповідно до документа «Внутрішні лінії захисту – ESG» функції управління ризиками та дотримання норм як друга лінія захисту відповідають за управління соціальними ризиками та ризиками корпоративного управління, тоді як внутрішній аудит у межах третьої лінії здійснює перевірку відповідних факторів [18]. Банк також застосовує окремий порядок управління ESG-ризиками у кредитуванні корпоративних клієнтів і клієнтів малого та середнього бізнесу. ESG-аспекти включено до самооцінки операційного ризику, сценарного аналізу та збору даних про збитки, що дозволяє встановлювати зв'язок між нефінансовими факторами та фактичними втратами за окремими видами ризику [18].

Подальший розвиток цього підходу закріплено в ESG Strategy of OTP Bank JSC на 2026 рік [17]. Документ передбачає вдосконалення системи екологічного та соціального менеджменту, подальшу інтеграцію екологічних і соціальних ризиків у кредитні процеси, включення ESG-компонентів до управління операційним ризиком, розвиток зелених продуктів і портфеля сталого фінансування, удосконалення обліку викидів парникових газів та підвищення рівня ESG-компетентностей працівників. Стратегія поширюється на всю мережу банку в Україні, його працівників і відносини з третіми сторонами. Це свідчить, що нефінансові загрози в практиці ОТП Банку поступово виходять за межі окремої процедури кредитної оцінки та включаються до ширшої системи ризик-менеджменту.

Більш деталізованою щодо кредитного процесу є практика ПриватБанку. Екологічна та соціальна оцінка є обов'язковою для кредитів, що надаються в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %». Для інших позичальників така оцінка проводиться, якщо обсяг кредитування в банку перевищує 20 млн грн, з урахуванням виду основної діяльності за КВЕД [19]. Уже на цьому рівні простежується використання банком фактичних тригерів поглибленої оцінки: програми фінансування, обсягу кредитної експозиції та виду економічної діяльності клієнта.

Процедура ПриватБанку передбачає заповнення позичальником анкети, надання додаткових

документів, а у разі поглибленої оцінки також огляд бізнесу представником банку. За наявності невідповідностей погоджується план коригувальних заходів, положення якого включаються до кредитного договору із визначенням строків виконання. Подальший контроль здійснюється протягом усього періоду фінансування [19]. Такий механізм демонструє, що результат нефінансової оцінки безпосередньо впливає на умови кредитних відносин, а управління загрозою не завершується на етапі прийняття кредитного рішення.

Особливого значення має встановлена ПриватБанком диференціація наслідків оцінювання. Виявлення факторів високого ризику є підставою для ненадання фінансування. До таких факторів банк відносить, зокрема, здійснення заборонених видів діяльності, недотримання національних регуляторних вимог, відсутність необхідних екологічних дозволів і ліцензій, використання дитячої або примусової праці, негативний вплив на біорізноманіття, діяльність на охоронюваних територіях без належних дозволів та відсутність належного рівня безпеки праці [19]. Якщо виявлені невідповідності не створюють значного негативного впливу, формується план коригувальних заходів, після виконання якого передбачено повторне оцінювання ризиків.

ПриватБанк установлює й конкретні параметри подальшого моніторингу. Позичальник має повідомляти про екологічні та соціальні інциденти протягом 24 годин, про суттєві зміни у діяльності протягом п'яти робочих днів, оновлювати анкету та документи для переоцінки ризику не рідше одного разу на 12 місяців або на вимогу банку. Крім того, передбачено щоквартальне або піврічне звітування про виконання вимог системи екологічного та соціального менеджменту [19]. Наявність таких часових критеріїв є важливою для подальшого обґрунтування калібрування, оскільки демонструє залежність інтенсивності контролю від суттєвості виявлених загроз.

Практика Укргазбанку має дещо іншу інституційну основу. Політика екологічної та соціальної відповідальності визначає стандарти, принципи та інструменти управління екологічними і соціальними ризиками проектів, які фінансуються банком, а також вимоги до звітування та взаємодії структурних підрозділів і колегіальних органів [22]. Документ розроблено з урахуванням Положення НБУ про організацію системи управління ризиками, Положення про організацію внутрішнього контролю, стратегії управління ризиками банку та кредитної політики на період воєнного стану. Крім того, політика базується на стандартах екологічної та соціальної сталості Міжнародної фінансової корпорації [22].

Порівняння зазначених практик свідчить, що банки використовують різні організаційні форми, однак спільним є включення нефінансових факторів до кредитного процесу, перевірка відповідності клієнта

встановленим вимогам, диференціація глибини оцінювання, застосування коригувальних заходів та подальший моніторинг (табл. 1). Відмінності проявляються у ступені формалізації критеріїв, способах визначення суттєвості загрози та механізмах її врахування під час прийняття управлінських рішень. Найбільш конкретні кількісні та часові критерії серед

проаналізованих відкритих документів представлені у процедурі ПриватБанку, тоді як документи ОТП Банку більш чітко демонструють інтеграцію ESG-ризиків у загальну систему кредитного та операційного ризик-менеджменту. Політика Укргазбанку акцентує увагу на системності екологічного й соціального менеджменту та його узгодженні з міжнародними стандартами.

Таблиця 1 Порівняльна характеристика практик ідентифікації та управління нефінансовими ризиками окремих банків України

Критерій порівняння	АТ «ОТП БАНК»	АТ КБ «ПриватБанк»	АБ «УКРГАЗБАНК»
Інституційна основа	ESG Strategy 2026; Порядок управління ESG-ризиками; Система внутрішніх ліній захисту (ESMS).	Політика інтеграції ESG-критеріїв; Регламент екологічної та соціальної оцінки (ESRM); Стратегія управління ризиками.	Політика екологічної та соціальної відповідальності; Принципи «Зеленого банкінгу» (Green Banking); Система ESMS.
Сфера застосування	Кредитування корпоративних клієнтів і МСБ; операційний ризик; внутрішній контроль.	Кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %»; інші позичальники за встановленими критеріями.	Усі інвестиційні та комерційні проекти, що фінансуються банком (переважно енергоефективні та інфраструктурні).
Фактичний тригер поглибленої оцінки	Рівень галузевого/секторального ризику клієнта, характер та обсяг експозиції.	Сума кредиту понад 20 млн грн (для нецільових програм) або належність виду діяльності до категорій середнього/високого ризику.	Характер і потенційний масштаб екологічного та соціального впливу проекту (Категорії А, В, С за класифікацією IFC).
Основні процедури ідентифікації	Секторальний E&S скринінг; аналіз фізичних і перехідних кліматичних ризиків; сценарний аналіз; перевірка санкційного та управлінського комплаєнсу (Governance).	Спеціалізоване анкетування; аналіз первинної та дозвільної документації (зокрема висновків ОВД); виїзний/дистанційний огляд активів; розробка ПКЗ.	Категоризація проектів; інструментальна оцінка скорочення викидів CO ₂ ; перевірка ресурсоефективності; внутрішній екологічний аудит.
Зв'язок із кредитним рішенням	Результати ESG-оцінювання враховуються у кредитному процесі та управлінні кредитним ризиком; для підвищених категорій ризику застосовується поглиблена ESG Due Diligence.	Високий некомпенсований ризик є прямою підставою для відмови у фінансуванні або виключення з пільгових програм.	Вплив на вартість фінансування (дисконтування ставок для «зелених» проектів); відмова у фінансуванні проектів зі списку виключень (Exclusion List).
Коригувальні заходи (калібрування)	Заходи зі зниження ризиків у межах внутрішніх комплаєнс-процедур; заходи з ідентифікації, оцінювання та мінімізації ESG-ризиків відповідно до внутрішніх процедур банку.	Індивідуальний План коригувальних заходів (ПКЗ) із відкладальними ковенантами, що є невіддільною частиною кредитного договору.	Розробка цільових екологічних програм мінімізації негативного впливу; технічний нагляд за впровадженням очисного та енергоефективного обладнання.
Моніторинг ризиків	Безперервний моніторинг у межах ESMS, самооцінки операційного ризику та системи внутрішнього аудиту.	Протягом усього строку кредитування: обов'язкова переоцінка не рідше 1 разу на 12 міс.; регулярні звіти щокварталу / щопівроку.	Регулярний періодичний моніторинг згідно з вимогами міжнародних донорів (IFC, ЄБРР, KfW); верифікація досягнутого енергоефекту.
Окремі формалізовані вимоги	Три лінії захисту; облік ESG-інцидентів у базі даних операційних збитків; адаптація до настанов Європейської банківської організації (EBA).	Жорсткий регламент ескалації: повідомлення про E&S інцидент протягом 24 год; про суттєві зміни в бізнесі — протягом 5 робочих днів.	Повна відповідність стандартам IFC Performance Standards, таксономії сталих фінансів та вимогам нормативно-правових актів НБУ.

Примітка: E&S оцінка розглядається як складова інтегрованого ESG-комплаєнсу

Джерело: сформовано авторами за даними [17–22]

Наведене порівняння показує, що в банківській практиці вже фактично застосовується диференціація нефінансових загроз за їх суттєвістю, хоча банки не завжди використовують для цього поняття «калібрування». В одних випадках результатом

оцінювання є стандартний моніторинг, в інших банк вимагає виконання додаткових заходів або посилює контроль, а за високого рівня ризику фінансування може не надаватися. Саме ця градація управлінських наслідків створює емпіричну основу для формування

підходу до калібрування нефінансових загроз, у якому рівень загрози визначається не лише її походженням, а й потенційним впливом, можливістю контролю та характером подальшої управлінської реакції.

За результатами порівняння банківських практик калібрування нефінансових загроз доцільно розглядати не як самостійну процедуру кількісного оцінювання, а як спосіб упорядкування результатів ідентифікації за ступенем їх значущості для подальшого управлінського рішення. Такий підхід відповідає фактичній логіці, яку застосовують досліджувані банки. Виявлена нефінансова проблема сама по собі не завжди означає неприйнятність клієнта або проекту. Важливими є масштаб можливих наслідків, можливість усунення виявлених невідповідностей, характер впливу на діяльність позичальника та ймовірність трансформації нефінансової загрози у фінансовий ризик банку.

Практика ПриватБанку найбільш виразно демонструє таку диференціацію. Виявлення окремих невідповідностей може бути підставою для розроблення плану коригувальних заходів, включення відповідних умов до кредитного договору та подальшого контролю за їх виконанням. Водночас наявність факторів високого екологічного або соціального ризику здатна стати підставою для ненадання фінансування [19]. Отже, однаковий за походженням нефінансовий чинник може мати різне управлінське значення залежно від його суттєвості та можливості зниження негативного впливу. Подібний принцип простежується і в практиці Укргазбанку, де оцінювання екологічного й соціального впливу проекту пов'язується з його категоризацією, глибиною подальшого аналізу та умовами фінансування [22].

З огляду на це калібрування нефінансових загроз має ґрунтуватися на обмеженій кількості ознак, кожна з яких безпосередньо впливає на вибір управлінської реакції. До таких ознак доцільно віднести суттєвість потенційного впливу, рівень експозиції, характер трансмісії у фінансовий ризик та керованість загрози. Їх використання дозволяє уникнути надмірної математизації, яка не завжди виправдана через переважно якісний характер вихідної інформації, але водночас забезпечує порівнюваність різних за природою нефінансових загроз.

Суттєвість потенційного впливу характеризує масштаб можливих наслідків для діяльності клієнта або самого банку. Вона може визначатися можливістю припинення операцій, виникнення значних додаткових витрат, втрати критично важливих активів, застосування санкцій, погіршення фінансового стану позичальника або інших подій, здатних вплинути на виконання ним зобов'язань. Для нефінансових загроз принципово важливо оцінювати не лише безпосередній наслідок події, а й її здатність викликати подальші зміни фінансового стану. Наприклад, відсутність необхідного екологічного дозволу може спочатку мати виключно регуляторний характер, але за

умови зупинення діяльності підприємства створює вже безпосередню загрозу його грошовим потокам і спроможності обслуговувати кредит.

Рівень експозиції характеризує ступінь залежності банку від наслідків реалізації відповідної загрози. Одна й та сама подія може мати неоднакове значення для різних клієнтів та банківських операцій. На це впливають обсяг кредитування, вид економічної діяльності, територіальне розташування, концентрація операцій, структура забезпечення та тривалість фінансових відносин. Застосування ПриватБанком порогового значення кредитної експозиції понад 20 млн грн для проведення екологічної та соціальної оцінки інших позичальників є прикладом врахування масштабу фінансової зацікавленості банку під час визначення необхідної глибини нефінансового аналізу [19]. У практиці ОТП Банку значення мають також галузева належність і місцезнаходження клієнта, що дозволяє враховувати неоднакову чутливість видів діяльності до екологічних, кліматичних та інших нефінансових факторів [17; 18].

Характер трансмісії відображає здатність нефінансової загрози впливати на фінансовий стан банку через один або декілька видів ризику. При цьому важливо враховувати не лише сам канал впливу, а й швидкість його прояву. Частина загроз має відкладений характер. Наприклад, кліматичні зміни або поступове погіршення ресурсного забезпечення можуть формувати фінансові наслідки протягом тривалого періоду. Інші загрози, зокрема кібератака, раптове припинення енергопостачання, фізичне пошкодження виробничих потужностей чи критичне порушення вимог безпеки праці, можуть впливати на діяльність практично відразу. Саме швидкість трансмісії визначає, наскільки оперативно має бути управлінська реакція банку.

Не менш важливою характеристикою є керованість загрози. Виявлена невідповідність не повинна автоматично прирівнюватися до неприйнятного ризику, якщо її наслідки можуть бути обмежені або усунені у прийнятний строк. Наявність коригувальних заходів у процедурах ПриватБанку та механізмів зниження екологічних і соціальних ризиків у документах ОТП Банку й Укргазбанку підтверджує практичну значущість цієї характеристики [17–19; 22]. Керованість залежить від наявності у клієнта необхідних ресурсів, реалістичності строків усунення порушень, можливості банківського контролю та здатності встановити виконання відповідних вимог як умову подальшого фінансування.

Поєднання зазначених характеристик дозволяє розмежувати нефінансові загрози за ступенем їх управлінської значущості. Доцільно виділити чотири рівні: прийнятний, контрольований, суттєвий та критичний. Прийнятний рівень характеризує загрози з незначним потенційним впливом і достатніми механізмами контролю, які не потребують зміни стандартних процедур роботи з клієнтом.

Контрольований рівень передбачає наявність окремих факторів, що потребують додаткової інформації, періодичного контролю або виконання нескладних коригувальних заходів. Суттєвий рівень характеризується можливістю помітного впливу на діяльність клієнта чи банк і потребує посиленого аналізу, погодження плану коригувальних заходів, встановлення додаткових умов та більш інтенсивного моніторингу. Критичний рівень відповідає загрозам, наслідки яких є значними, швидкими або недостатньо керованими та можуть бути підставою для обмеження чи ненадання фінансування.

При цьому запропоноване калібрування не передбачає механічного підсумовування балів за окремими характеристиками. Для нефінансових загроз така процедура може створити хибне уявлення про точність оцінки та приховати критичне значення окремого чинника. Відсутність обов'язкового дозволу, санкційне обмеження, використання заборонених видів діяльності або інша принципова невідповідність не може компенсуватися сприятливими значеннями інших характеристик. Тому поряд із загальною оцінкою доцільно передбачати критичні ознаки, виявлення яких самостійно визначає найвищий рівень управлінської уваги.

Такий підхід наближає калібрування до реальної практики прийняття банківських рішень. Його призначення полягає не у формуванні ще одного інтегрального індексу, а у встановленні логічного зв'язку між характером нефінансової загрози, її потенційним впливом та необхідною інтенсивністю управлінського реагування. Це дозволяє перейти від загальної ідентифікації нефінансових факторів до обґрунтування конкретних режимів управління ними, що має бути враховано під час формування відповідної калібральної матриці.

Для практичного застосування запропонованого підходу важливо пов'язати кожний рівень калібрування не лише з характеристиками загрози, а й з конкретним набором управлінських дій. Саме така залежність простежується у практиках досліджуваних банків. Зі зростанням суттєвості нефінансового ризику змінюється глибина перевірки клієнта, обсяг інформації, що запитується, інтенсивність моніторингу та допустимість подальшого фінансування. У ПриватБанку, зокрема, виявлені невідповідності можуть бути усунені в межах Плану коригувальних заходів, тоді як фактори високого ризику є підставою для ненадання фінансування [19]. Подібна логіка закладена у категоризації екологічних і соціальних ризиків Укргазбанку та процедурах ESMS ОТП Банку [17; 18; 22].

Під калібруванням у цьому дослідженні розуміється не статистичне визначення параметрів розподілу ймовірностей, а управлінське калібрування – процес ранжування якісних нефінансових факторів за рівнями їх фінансової матеріальності та інтенсивності регуляторно-

банківського реагування. З огляду на це калібрування доцільно здійснювати за чотирма рівнями управлінської значущості, зміст яких наведено у табл. 2.

Запропонована градація передбачає, що рівень нефінансової загрози визначається не за одним універсальним показником, а за сукупністю її характеристик. Такий підхід є принциповим, оскільки однаковий зовнішній чинник може мати різне значення залежно від конкретної експозиції. Наприклад, перебої енергопостачання для підприємства з резервними джерелами живлення та відпрацьованим планом безперервності діяльності матимуть інший рівень управлінської значущості, ніж для суб'єкта, виробничий цикл якого повністю залежить від безперервного електропостачання. Відповідно, калібрування має враховувати не лише наявність загрози, а й фактичну вразливість об'єкта до її реалізації.

Це особливо важливо для врахування воєнно-безпекових чинників. В умовах України територіальне розташування активів, стан енергетичної інфраструктури, доступність логістичних маршрутів, можливість релокації, наявність резервних виробничих потужностей, стійкість каналів зв'язку та кадрове забезпечення безпосередньо визначають здатність позичальника підтримувати безперервність діяльності. Самі по собі ці характеристики не є фінансовими показниками, однак їх погіршення може швидко відобразитися на обсягах виробництва, доходах, ліквідності та спроможності обслуговувати борг. Саме тому воєнно-безпекові чинники доцільно розглядати як модифікатори рівня вже ідентифікованої нефінансової загрози, а не як відокремлений блок, що існує поза загальною системою управління ризиками.

Наприклад, екологічна або соціальна невідповідність, яка за стабільних умов могла б бути віднесена до контрольованого рівня, за наявності суттєвих воєнних обмежень може набути ознак суттєвої загрози. Якщо підприємство одночасно має обмежений доступ до енергоресурсів, нестабільну логістику або нестачу персоналу, можливості виконання коригувальних заходів знижуються, а строк їх реалізації збільшується. У такому разі керованість загрози погіршується, що має враховуватися під час визначення її калібру та вибору умов фінансування.

Калібрування не повинно залишатися незмінним протягом усього строку кредитних відносин. Нефінансові загрози мають динамічний характер, а рівень їх суттєвості може змінюватися як унаслідок зовнішніх подій, так і в результаті виконання позичальником коригувальних заходів. Практика ПриватБанку передбачає періодичну переоцінку екологічних і соціальних ризиків та встановлює окремі строки повідомлення банку про суттєві інциденти й зміни у діяльності клієнта [19]. Це підтверджує доцільність розгляду калібрування як безперервного

процесу, що супроводжує кредитні відносини та має оновлюватися у разі зміни вихідних умов.

Таблиця 2 Калібрування нефінансових загроз та відповідні управлінські реакції комерційного банку

Рівень калібрування	Характеристика нефінансової загрози	Особливості прояву	Управлінська реакція банку
K1 – прийнятний	Потенційний вплив незначний, експозиція обмежена, загроза контрольована.	Прозора структура власності, наявність базової дозвільної документації, відсутність критичної залежності від енергомережі. Не створює передумов для погіршення фінансового стану клієнта.	Стандартні процедури перевірки та поточний моніторинг. Фінансування на загальних або пільгових умовах.
K2 – контрольований	Виявлено окремі нефінансові чинники, негативний вплив яких може бути обмежений.	Локальні невідповідності у звітності (наприклад, перехід на стандарти VSME), застарілі інструкції з охорони праці (СУОП), що не мають критичного характеру.	Запит додаткової інформації, надання клієнту шаблонів документів, встановлення короткострокових дедлайнів для усунення невідповідностей.
K3 – суттєвий	Загроза здатна істотно вплинути на операційну безперервність клієнта або ризиковий профіль банку.	Виразений канал трансмісії: відсутність висновку ОВД (оцінки впливу на довкілля); висока енергозалежність (ризик зупинки через блекаут); виявлені ознаки «грінвошингу».	Поглиблена оцінка. Затвердження Плану коригувальних заходів (ПКЗ) терміном до 12 міс. Встановлення відкладальних кovenantів (переведення на ринкову ставку в разі їх порушення).
K4 – критичний	Наслідки є значними, незворотними або недостатньо керованими; наявні критичні комплаєнс-ознаки.	Непрозора структура власності (провал Governance-фільтра); наявність санкційних ризиків; фатальні порушення безпеки праці; належність до списку виключень (Exclusion list).	Stop-фактор: абсолютна відмова у фінансуванні, блокування транзакцій, виключення клієнта з державних програм підтримки (напр., «5-7-9%»).

Примітка: Воєнно-безпекові фактори (відсутність енергоавтономності, перебування активів у зоні бойових дій) діють як підвищувальний коефіцієнт (модифікатор), що автоматично підвищує рівень калібрування загрози на один ступінь (з K2 до K3 або з K3 до K4).

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення практик [17–22].

Важливе значення при цьому має інформаційна достовірність. Формальна наявність політик, процедур або декларацій щодо сталого розвитку не може розглядатися як достатній доказ низького рівня нефінансової загрози. Практичні матеріали ОТП Банку акцентують увагу на необхідності внутрішнього контролю, фактичного моніторингу та підтвердження виконання заявлених процедур. Без цього нефінансова інформація може мати переважно декларативний характер, що підвищує ризик помилкової оцінки клієнта [18]. Саме тому під час калібрування важливо оцінювати не лише наявність відповідних документів, а й їх фактичне виконання, підтвердженість даних та можливість перевірки заявлених заходів.

У цьому контексті особливої уваги потребує проблема greenwashing та ширше питання достовірності нефінансової інформації. Поширення нефінансової звітності, ESG-декларацій та цифрових інструментів її підготовки збільшує обсяг доступних даних, але не гарантує їх змістовної якості. Для банку важливим є не сам факт декларування відповідності певним принципам, а наявність документально підтверджених процедур, фактичних показників та результатів контролю. Це посилює значення

верифікації як невід’ємної складової ідентифікації та калібрування нефінансових загроз.

За такого підходу калібрування виконує не лише оцінювальну, а й комунікаційну функцію. Воно дозволяє формалізувати взаємозв’язок між результатами нефінансової оцінки та управлінським рішенням, зробити зрозумілими підстави для встановлення додаткових вимог до клієнта та забезпечити послідовність дій різних підрозділів банку. Для першої лінії захисту це означає можливість своєчасно виявляти та документувати нефінансові фактори під час роботи з клієнтом, для підрозділів ризик-менеджменту та комплаєнсу – оцінювати їх суттєвість і визначати необхідні заходи, для внутрішнього аудиту – перевіряти якість відповідних процедур і дотримання встановлених вимог [8; 18].

У результаті ідентифікація та калібрування нефінансових загроз набувають значення елементів єдиного механізму безпекоорієнтованого управління. Його функціональна логіка полягає у своєчасному виявленні нефінансового чинника, встановленні його потенційного впливу, оцінюванні вразливості банку або клієнта, визначенні рівня управлінської значущості та застосуванні відповідних заходів реагування з подальшим моніторингом результатів. Ефективність

такого механізму визначається не кількістю формалізованих процедур, а здатністю банку своєчасно змінювати інтенсивність контролю та умови фінансування відповідно до фактичної динаміки загроз.

Запропонований підхід до ідентифікації та калібрування нефінансових загроз дозволяє поєднати якісну оцінку нефінансових чинників із конкретними управлінськими рішеннями банку. Його застосування створює можливість своєчасно виявляти загрози, що ще не набули прямого фінансового прояву, але здатні через кредитний, операційний, комплаєнс або інший канал вплинути на результати діяльності банку. Важливим є те, що калібрування орієнтує систему управління не на формальне присвоєння оцінки, а на вибір адекватної інтенсивності контролю та відповідного режиму реагування.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання під час кредитного аналізу, оцінювання позичальників, формування умов фінансування, встановлення кovenантів, моніторингу виконання коригувальних заходів та перегляду ризикового профілю клієнта. За рахунок цього нефінансова інформація набуває прикладного значення для прийняття банківських рішень і включається до загального процесу управління ризиками. Особливої актуальності такий підхід набуває в умовах воєнної невизначеності, коли зміна нефінансових факторів може швидко трансформуватися у погіршення платоспроможності позичальників, порушення безперервності операцій та зростання фінансових втрат.

Включення ідентифікації та калібрування нефінансових загроз до системи безпекоорієнтованого управління створює передумови для посилення її превентивної спрямованості. Це дозволяє змістити акцент із реагування на вже реалізовані фінансові ризики на раннє виявлення їх нефінансових передумов, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та підтриманню фінансової надійності комерційного банку в умовах тривалої невизначеності.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу уточнити місце нефінансових загроз у системі безпекоорієнтованого управління комерційними банками та визначити особливості їх впливу на фінансову надійність. Нефінансові загрози доцільно розглядати як внутрішні або зовнішні чинники, первинний прояв яких не обов'язково має грошовий вимір, однак здатний через певні канали трансмісії впливати на кредитний, операційний, комплаєнс, репутаційний та інші види ризику. Це зумовлює необхідність їх раннього виявлення до моменту виникнення безпосередніх фінансових втрат.

Систематизація нефінансових загроз дозволила виокремити екологічно-кліматичні, соціально-кадрові, управлінсько-комплаєнсні, операційно-технологічні та

воєнно-безпекові загрози. Їх практичне значення визначається не лише природою виникнення, а й об'єктом впливу, рівнем експозиції, швидкістю трансмісії у фінансовий ризик та можливістю застосування заходів зниження негативних наслідків.

Аналіз практик ОТП Банку, ПриватБанку та Укргазбанку засвідчив поступове включення нефінансових факторів до процедур кредитного аналізу, оцінювання позичальників, внутрішнього контролю та моніторингу ризиків. Спільною рисою досліджуваних практик є диференціація управлінської реакції залежно від суттєвості виявлених загроз. Вона може передбачати стандартний моніторинг, отримання додаткової інформації, виконання коригувальних заходів, встановлення додаткових умов фінансування, посилення контролю або відмову у фінансуванні. Це підтверджує доцільність використання калібрування як інструменту впорядкування результатів нефінансової оцінки.

Запропоновано здійснювати калібрування нефінансових загроз за сукупністю чотирьох характеристик: суттєвістю потенційного впливу, рівнем експозиції, характером трансмісії у фінансовий ризик та керованістю загрози. На цій основі обґрунтовано виділення чотирьох рівнів управлінської значущості: прийнятного, контрольованого, суттєвого та критичного. Кожному рівню відповідає певна інтенсивність управлінського реагування. При цьому запропонований підхід не передбачає механічного агрегування балів, оскільки окремі критичні ознаки можуть самостійно визначати неприйнятність ризику незалежно від інших характеристик.

Для банків України особливого значення набуває врахування воєнно-безпекових чинників. Їх доцільно розглядати як модифікатори рівня нефінансової загрози, оскільки пошкодження активів, перебої енергопостачання, порушення логістики, кадрові обмеження, релокація та посилення кіберзагроз можуть істотно змінювати керованість ризику та швидкість його фінансової реалізації.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості використання результатів ідентифікації та калібрування під час кредитного аналізу, встановлення умов фінансування, формування планів коригувальних заходів, визначення інтенсивності моніторингу та перегляду ризикового профілю клієнта. Це дозволяє інтегрувати нефінансову інформацію у процес прийняття банківських рішень та посилити превентивну спрямованість безпекоорієнтованого управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованого підходу на розширеній вибірці банків, уточнення критеріїв калібрування для окремих видів нефінансових загроз та дослідження взаємозв'язку між зміною їх рівня і показниками фінансової надійності комерційних банків.

Література:

1. Агафонов А. О. Інноваційні інструменти забезпечення безпекоорієнтованого управління комерційними банками України. *Modern Economics*. 2024. № 47. С. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-01).
2. Полторак А. С., Агафонов А. О. Невизначеність як детермінанта ризику в системі безпекоорієнтованого управління комерційними банками України. *Облік і фінанси*. 2025. № 3(109). С. 139–148. DOI: [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-139-148](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-139-148).
3. Савченко В. Ф., Маклюк О. В. Безпекоорієнтоване управління як основа ефективності функціонування суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>.
4. Копилук О. І., Журибіда Н. Р., Тимчишин Ю. В., Музичка О. М. Методичний інструментарій комплексної оцінки економічної безпеки банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 1(42). С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3611>.
5. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>.
6. Тітов Д. В., Шедловський О. В. Фінансова безпека комерційних банків України в умовах нестабільності ринкового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-123>.
7. Poltorak A., Ahafonov A. Conceptual Foundations for Evaluating the Effectiveness of Security-Oriented Management in Commercial Banks. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.32>.
8. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0064500-18>.
9. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0088500-19>.
10. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0351500-16>.
11. Basel Committee on Banking Supervision. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel : Bank for International Settlements, 2024. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.pdf>.
12. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. Geneva : ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
13. Галгаш М. Р. Проблематика формування безпекоорієнтованого управління в організаціях. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-5-14>.
14. Berisha V., Morina F., Hetemi A., Zeqaj B. The Role of Internal Audit in Credit Risk Management in Commercial Banks. *Economic Alternatives*. 2023. No. 1. P. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.37075/EA.2023.1.06>.
15. Yao F., Wen H., Luan J. CVaR Measurement and Operational Risk Management in Commercial Banks According to the Peak Value Method of Extreme Value Theory. *Mathematical and Computer Modelling*. 2013. Vol. 58, No. 1–2. P. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2012.07.013>.
16. Криклій О. А., Москаленко А. О. Вплив невизначеності на ліквідність банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.57>.
17. АТ «ОТП БАНК». ESG Strategy of OTP Bank JSC (OBU). 2026. URL: <https://en.otpbank.com.ua/pdf/sustainability/esg-2026-en.pdf>.
18. АТ «ОТП БАНК». Внутрішні лінії захисту – ESG. Офіційний сайт АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/pdf/documents/ESG.pdf>.
19. АТ КБ «ПриватБанк». Екологічна та соціальна оцінка бізнесу для отримання кредиту. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/handbook/esrm>.
20. АТ КБ «ПриватБанк». Концепція і принципи сталого розвитку та ESG в ПриватБанку. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/sustainability>.
21. АТ КБ «ПриватБанк». Стратегія управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк». Київ, 2026. URL: <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-2026.pdf>.
22. АБ «УКРГАЗБАНК». Витяг з Політики екологічної та соціальної відповідальності. 2025. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/polit_esoc_25.pdf.

References:

1. Ahafonov, A. O. (2024). Innovatsiini instrumenty zabezpechennia bezpekoorientovanoho upravlinnia komertsiiynyh bankamy Ukrainy. *Modern Economics*, 47, 5–10. [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-01).
2. Poltorak, A. S., & Ahafonov, A. O. (2025). Nevyznachenist yak determinanta ryzyku v systemi bezpekoorientovanoho upravlinnia komertsiiynyh bankamy Ukrainy. *Oblik i finansy*, 3(109), 139–148. [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-139-148](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-139-148).
3. Savchenko, V. F., & Makliuk, O. V. (2025). Bezpekoorientovane upravlinnia yak osnova efektyvnosti funktsionuvannia subiektiv hospodariuvannia. *Ekonimika ta suspilstvo*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>.
4. Kopyluk, O. I., Zhurybida, N. R., Tymchyshyn, Yu. V., & Muzychka, O. M. (2022). Metodychnyi instrumentarii kompleksnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky bankiv Ukrainy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 26–33. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3611>.

5. Borysova, L. Ye., & Volkova, M. S. (2024). Upravlinnia bankivskymy ryzykamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>.
6. Titov, D. V., & Shedlovskiy, O. V. (2024). Finansova bezpeka komertsiiynykh bankiv Ukrainy v umovakh nestabilnosti rynkovoho seredovyshcha. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-123>.
7. Poltorak, A., & Ahafonov, A. (2025). Conceptual foundations for evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 4, 32–41. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.32>.
8. National Bank of Ukraine. (2018). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 11.06.2018 № 64. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.
9. National Bank of Ukraine. (2019). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy vnutrishnoho kontroliu v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 02.07.2019 № 88. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>.
10. National Bank of Ukraine. (2016). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 30.06.2016 № 351. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.
11. Basel Committee on Banking Supervision. (2024). Core Principles for effective banking supervision. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.htm>.
12. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
13. Halhash, M. R. (2024). Problematyka formuvannia bezpekoorientoivanoho upravlinnia v orhanizatsiiakh. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 4(284), 5–14. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-5-14>.
14. Berisha, V., Morina, F., Hetemi, A., & Zeqaj, B. (2023). The role of internal audit in credit risk management in commercial banks. *Economic Alternatives*, 29(1), 115–130. <https://doi.org/10.37075/EA.2023.1.06>.
15. Yao, F., Wen, H., & Luan, J. (2013). CVaR measurement and operational risk management in commercial banks according to the peak value method of extreme value theory. *Mathematical and Computer Modelling*, 58(1–2), 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2012.07.013>.
16. Kryklii, O. A., & Moskalenko, A. O. (2020). Vplyv nevyznachenosti na likvidnist bankivskoi systemy Ukrainy. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.57>.
17. OTP Bank JSC. (2026). ESG Strategy of OTP Bank JSC (OBU). <https://en.otpbank.com.ua/pdf/sustainability/esg-2026-en.pdf>.
18. OTP Bank JSC. (n.d.). Vnutrishni linii zakhystu – ESG. <https://www.otpbank.com.ua/pdf/documents/ESG.pdf>.
19. PrivatBank JSC CB. (n.d.). Ekologichna ta sotsialna otsinka biznesu dlia otrymannia kredytu. <https://privatbank.ua/handbook/esrm>.
20. PrivatBank JSC CB. (n.d.). Kontseptsii i pryntsyipy staloho rozvytku ta ESG v PryvatBanku. <https://privatbank.ua/sustainability>.
21. PrivatBank JSC CB. (2026). Stratehiia upravlinnia ryzykamy AT KB «PryvatBank». <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-2026.pdf>.
22. UKRGASBANK JSB. (2025). Polityka ekologichnoi ta sotsialnoi vidpovidalnosti AB «UKRHAZBANK»: vytiah. https://www.ukrgasbank.com/upload/polit_esoc_25.pdf.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License