МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

на тему

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Тетяна КОВІНЬКО

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга Пацула

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
Ольга Подра

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»____2025 р., протокол № __

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____
(підпис)

Львів
2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра *менеджменту та економічної безпеки*
Освітній ступінь «*магістр»*
Галузь знань *07 «Управління та адміністрування»*
Спеціальність *073 «Менеджмент»*
Освітня програма «*Управління та безпека організації»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____
«___»_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
ВИЩОЇ ОСВІТИ

_____Тетяни КОВІНЬКО_____
(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи Інтеграція ризик-орієнтованих підходів у систему стратегічного управління банком_____
керівник роботи _____Пацула Ольга Ігорівна_____
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені розпорядженням директора ННІУПБ від «__» _____ 2025 р. №____.
2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня «магістр» роботи «__» _____ 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, тези доповідей на конференціях, аналітичні та статистичні збірники, звітність підприємства, ресурси мережі Інтернет.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- дослідити теоретичний зміст інтеграцій ризик-орієнтовних підходів у систему стратегічного управління банком;
- розглянути особливості стратегічного управління ризиками в контексті безпеки банку;
- здійснити структурну характеристику можливих ризиків для діяльності банку:
- здійснити загальну характеристику АТ «Сенс Банк»; провести аналіз та оцінку можливих ризиків АТ «Сенс Банк»;
- заходи щодо зменшення виникнення ризику в банку.

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки та таблиці.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання літератури за темою роботи та складання плану дослідження		
2.	Написання першого розділу		
3.	Написання другого розділу		
4.	Підведення підсумків та формулювання пропозицій		
5.	Оформлення роботи		

Здобувач вищої освіти _____ Тетяна КОВІНЬКО

(підпис) (ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи _____ Ольга ПАЦУЛА

(підпис) (ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

КОВІНЬКО Т. Інтеграція ризик-орієнтованих підходів у систему стратегічного управління банком. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістра» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему стратегічного управління банком. У роботі проаналізовано теоретичні основи формування системи ризик-менеджменту, визначено її місце у структурі стратегічного управління та розглянуто сучасні методи оцінювання й мінімізації банківських ризиків. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління ризиками.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічне управління, ризик-орієнтований підхід, банківська система, фінансова стабільність, інноваційні методи управління ризиками.

ABSTRACT

KOVINKO T. Integration of risk-oriented approaches into the system of strategic bank management. – Manuscript.

Research for obtaining the master’s degree in specialty 073 “Management”. - Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the integration of risk-oriented approaches into the system of strategic bank management. The paper analyzes the theoretical foundations of risk management, determines its role in the structure of strategic management, and examines modern methods for assessing and minimizing banking risks. Practical recommendations have been developed to improve the system of strategic risk management.

Keywords: risk management, strategic management, risk-oriented approach, banking system, financial stability, innovative risk management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ 9

1.1. Сутність банківських ризиків та їх значення у стратегічному управлінні 9

1.2. Класифікація ризиків і сучасні підходи до їх ідентифікації в банківській сфері 16

1.3. Інструменти та методи оцінювання ризиків у системі стратегічного управління 21

Висновки до першого розділу 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «СенсБанк» 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «СенсБанк» 26

2.2. Оцінка механізмів управління ризиками у стратегічному процесі банку 32

2.3. Дослідження ефективності інтеграції ризик-орієнтованих підходів у стратегічне управління АТ «СенсБанк» 44

Висновки до другого розділу 47

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АТ «СенсБанк» 49

3.1. Виявлення проблемних аспектів системи ризик-менеджменту банку 49

3.2. Використання інноваційних методів у процесі управління ризиками 53

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління АТ «СенсБанк» 58

Висновки до третього розділу 67

ВИСНОВКИ 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

ВСТУП

Ризик є невід'ємною складовою життєдіяльності людини та функціонування будь-якої організації. Його виникнення зумовлене неможливістю точно передбачити майбутні події. Тоді, як інтеграція ризик-орієнтованих підходів у стратегічне управління банком означає створення єдиної системи прийняття рішень з урахуванням потенційних загроз. Це забезпечує вчасне виявлення ризиків, оптимальний розподіл ресурсів і зміцнення фінансової стабільності.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі ризиків у діяльності банків, підвищенням вимог до фінансової стійкості та впровадженням міжнародних стандартів управління. Сьогодні українські банки стикаються з викликами, пов'язаними зі змінами валютного ринку, інфляційними коливаннями, політичною невизначеністю, воєнними ризиками та цифровими трансформаціями. За таких умов здатність банку адаптувати ризик-орієнтовану модель управління стає ключовим чинником його довгострокового розвитку.

Одним із банків, який активно впроваджує подібні підходи, є АТ «СенсБанк». Установа приділяє особливу увагу побудові системи ризик-менеджменту, орієнтованої на стратегічне планування. Дослідження системи управління ризиками цього банку дає змогу виявити практичні аспекти інтеграції ризик-орієнтованих підходів і розробити шляхи їх подальшого вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ризик-менеджменту та фінансової стійкості банків досліджували Вербицька Г. Л., Іванов О. І., Петров В. М., Сидоренко І. П., Коваленко О. М., Томашук І. В., Дронь М. А., Циганова Н. В., Кириченко О. та інші. У їхніх працях розкрито класифікацію банківських ризиків, методи їх оцінювання та роль ризик-орієнтованих підходів у забезпеченні стабільності банку. Водночас малодослідженими залишаються питання інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління,

а також вплив інноваційних цифрових методів на підвищення ефективності управління ризиками. Ці аспекти потребують подальшого вивчення, що й зумовлює актуальність проведеного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи: є дослідження процесу інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему стратегічного управління банком та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками в діяльності АТ «Сенс Банк».

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Узагальнити теоретичні засади ризик-орієнтованого управління у банківській сфері.
2. Проаналізувати класифікацію та методи ідентифікації й оцінювання банківських ризиків.
3. Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Сенс Банк».
4. Оцінити ефективність діючої системи ризик-менеджменту та інтеграції ризик-орієнтованих підходів.
5. Обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління ризиками банку.

Об’єктом дослідження є система стратегічного управління банківською установою.

Предметом дослідження виступають ризик-орієнтовані підходи та механізми їх інтеграції у стратегічне управління АТ «Сенс Банк».

Методи досліджень. У дослідженні застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних основ ризик-менеджменту, фінансово-статистичний аналіз — для оцінки показників діяльності АТ «Сенс Банк», а системний та порівняльний аналіз — для вивчення ефективності діючих механізмів управління ризиками та їх відповідності стратегічним цілям банку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Національного банку України, внутрішні звіти та аналітичні документи АТ «Сенс Банк», наукові праці українських і зарубіжних авторів, періодичні видання та електронні ресурси.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження пройшли апробацію під час наукових заходів, що підтверджує їх практичну цінність та відповідність сучасним вимогам банківського менеджменту.

Результати, пов'язані з удосконаленням системи управління ризиками в банку, були презентовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (Львів, ЛьвДУВС, 2024 р.) та на І турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціальності «Банківська справа» (ЛьвДУВС, 2023/2024 н.р.) у межах наукової роботи «Ризик-орієнтоване управління комерційним банком в умовах воєнних загроз».

Окремі теоретичні положення щодо модернізації системи ризик-менеджменту були представлені на підсумковій науково-практичній конференції «Всеукраїнське інтелектуальне змагання з менеджменту» (ОНЕУ, 2024 р.) у доповіді «Моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством».

За результатами проведеної апробації Тетяна Ковінько (автор) отримала дипломи І та ІІ ступенів, що підтверджує наукову новизну та практичну значущість представлених матеріалів.

Кваліфікаційна робота має практичну цінність, оскільки запропоновані в ній теоретико-методичні підходи до ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки банку можуть бути впроваджені у практику діяльності фінансово-кредитних установ для вдосконалення її процесів.

Структура роботи. Складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 76 сторінок, з них основний текст - 59 сторінки, які містять 7 табличок, та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

1.1. Сутність банківських ризиків та їх значення у стратегічному управлінні

Фактично управлінській діяльності притаманний ризиковий характер, оскільки пов’язаний з дією численних зовнішніх і внутрішніх чинників, що перебувають у постійній динаміці. У банківській сфері це проявляється особливо виразно, адже фінансова діяльність установ залежить від змін економічного середовища, поведінки клієнтів, макроекономічних коливань і рішень регулятора. До цього додається людський фактор, який також істотно впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень.

Поняття «ризик» є багатогранним і розглядається в науковій літературі через взаємопов’язані категорії — невизначеність, ймовірність, умови невизначеності та умови ризику. У банківській практиці невизначеність виникає тоді, коли майбутній результат залежить від комплексу можливих альтернатив, імовірність настання яких не можна точно передбачити. Таким чином, ризик виступає формою прояву невизначеності, що має конкретне економічне наповнення.

У математичному трактуванні ризик — це випадковість результатів, коли кожна дія може мати кілька можливих наслідків із різною ймовірністю. У теорії управління та менеджменту поняття ризику тісно пов’язане з категорією невизначеності, оскільки саме вона визначає складність прийняття рішень у змінному середовищі. Ці поняття активно використовуються в економічних дослідженнях, теорії ігор, праві, страхуванні та політичному аналізі, що підтверджує міждисциплінарний характер проблеми.

Залежно від контексту ризик може розглядатися з кількох позицій. Згідно з першим підходом, ризик - це ймовірність або загроза для підприємства

зазнати частини збитків своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у процесі фінансової діяльності [1]. У такому розумінні ризик є можливістю настання несприятливих подій або результатів, що ведуть до відхилення від запланованих показників.

Інший підхід пов’язує ризик із поняттям ситуації ризику, що розглядається як низка певних обставин і умов, які створюють середовище для здійснення певної дії [2]. У банківському управлінні така ситуація може виникати під час кредитування, інвестування, управління ліквідністю чи стратегічного планування. Вона може як сприяти досягненню бажаних результатів, так і перешкоджати їм, посилюючи рівень невизначеності майбутніх подій.

Таким чином, ризик є наслідком невизначеності, яка притаманна як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу банку. Основними джерелами невизначеності виступають[3]:

1. Природні процеси та стихійні явища, що можуть опосередковано впливати на банківську діяльність через макроекономічні шоки.

2. Випадковість проявів соціально-економічних і технологічних процесів, коли навіть за схожих умов результати діяльності істотно відрізняються.

3. Суперечність інтересів і наявність конфліктів, зокрема політичних, військових чи міжкорпоративних, що формують додаткові ризики для фінансової стабільності.

4. Ймовірнісний характер науково-технічного прогресу, через який неможливо точно передбачити наслідки технологічних змін у банківських процесах.

5. Неповнота та неточність інформації, що ускладнює прийняття рішень і може спричинити помилки в оцінюванні фінансових показників.

6. Обмеженість ресурсів — матеріальних, фінансових, трудових і часових, — яка не дозволяє банку реалізовувати всі можливі варіанти рішень.

Кожен із цих факторів по-своєму впливає на формування рівня ризику в діяльності банку. Їхня взаємодія створює складну систему, у якій навіть незначні відхилення можуть спричиняти суттєві наслідки. У зв'язку з цим виникає необхідність не лише ідентифікувати ризики, а й оцінювати їхній ступінь та прогнозувати наслідки.

У ситуації ризику обов'язково присутні три складові:

• невизначеність майбутнього стану середовища;

• наявність вибору між кількома альтернативами, включно з відмовою від дії;

• можливість розрахувати ймовірність реалізації кожної з альтернатив.

Найкраще усі джерела невизначеності та вплив людської діяльності зображені на рис. 1.1

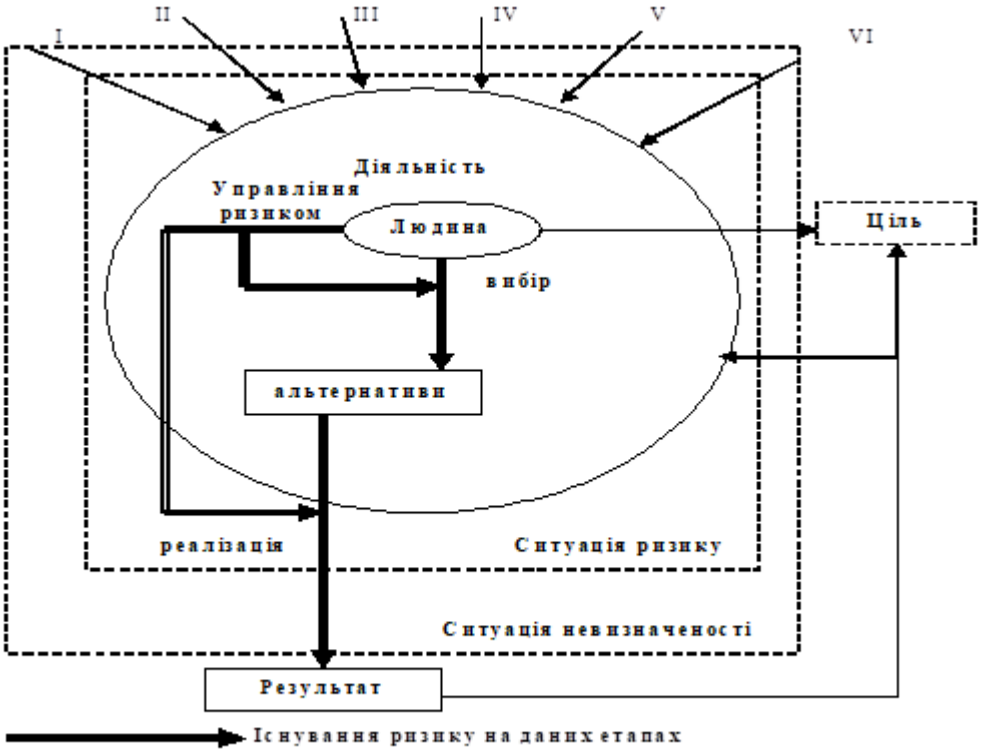


Рис. 1.1. Вплив усіх факторів та людської діяльності на ризик[3].

У банківській діяльності такі ситуації супроводжують майже всі ключові напрями: кредитування, інвестиційну політику, операції з цінними паперами, управління ліквідністю, процентними ставками, валютними ризиками, а також

стратегічне планування. Рішення, що приймаються за умов ризику, мають враховувати не лише фінансові показники, але й репутаційні наслідки, довіру клієнтів і довгострокові стратегічні пріоритети.

Зважаючи на це, у стратегічному управлінні банком ризик виконує дві ключові функції — обмежувальну та стимулюючу. З одного боку, він спонукає менеджмент діяти обережно й прогнозовано, з іншого — мотивує до пошуку нових шляхів розвитку, інноваційних продуктів і більш ефективних управлінських рішень.

Ефективне управління ризиками дає змогу не лише уникати загроз, а й використовувати ризикові ситуації як можливості для підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій банку.

Кредитний ризик є одним з найважливіших для банківського сектору, адже він відображає потенційні фінансові втрати, які можуть виникнути у разі, якщо позичальник не виконає свої зобов’язання перед банком[4]. Цей вид ризику має системний характер і безпосередньо впливає на якість активів, ліквідність та прибутковість установи.

Ринковий ризик зумовлений коливанням ключових макроекономічних показників і змін у фінансовому середовищі, включаючи відсоткові ставки, валютні курси, вартість цінних паперів тощо[4]. У сучасній економіці ринкові ризики можуть поширюватися дуже швидко, що створює додаткові виклики для стратегічного управління.

Операційний ризик пов’язаний із внутрішнім середовищем банку: він може бути наслідком збоїв у процесах, людських помилок, технічних зламів або неправильної організації бізнес-процесів [4]. Хоча цей ризик менш очевидний, ніж кредитний чи ринковий, його наслідки здатні мати суттєвий фінансовий і репутаційний ефект.

У відповідь на ці виклики банки застосовують комплексні підходи до стратегічного управління ризиками. Одним з ключових інструментів є стрес-тестування, яке дозволяє моделювати негативні сценарії та оцінювати здатність установи витримати шокові умови. Завдяки цьому інструменту

можливо своєчасно виявити вразливі місця фінансової системи банку й розробити запобіжні заходи для зниження потенційних втрат [5].

Не менш важливим є впровадження ефективної системи ризик-менеджменту, яка передбачає чітке визначення рівня ризику, прийнятного для банку в межах його стратегії. Формування ризик-апетиту — важлива складова стратегічного управління, адже саме це поняття визначає допустимі межі ризикових операцій і впливає на прийняття ключових управлінських рішень.

Ще одним важливим елементом є портфельне управління, що дозволяє оптимізувати співвідношення активів і пасивів банку з урахуванням ступеня ризику та очікуваної прибутковості. Завдяки диверсифікації портфеля, використанню інструментів хеджування й контролю за концентрацією ризиків банки забезпечують більш стабільну та прогнозовану фінансову позицію [6].

Сучасний фінансовий ринок характеризується високою мінливістю, динамікою розвитку технологій та зростанням регуляторних вимог. Це змушує банківські установи не лише вдосконалювати існуючі інструменти управління ризиками, а й активно впроваджувати інноваційні технології. Особливе значення у цьому контексті мають інструменти аналітики даних та штучного інтелекту, які забезпечують швидший та точніший аналіз ринкових тенденцій, а також дозволяють прогнозувати потенційні ризики на ранніх етапах [5].

Ефективність стратегічного управління ризиками визначається не лише якістю застосованих інструментів, а й здатністю банку швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підходи, що були дієвими у попередніх умовах, можуть втратити свою ефективність за нових макроекономічних обставин, тому банкам необхідна постійна гнучкість та готовність до оновлення стратегій [6].

Важливу роль у цьому процесі відіграє системність управління ризиками. Це означає, що стратегічне планування повинно інтегрувати ризик-орієнтовані підходи на всіх етапах прийняття рішень — від визначення загальної стратегії розвитку до управління конкретними фінансовими

інструментами. Така інтеграція дає змогу не лише підвищити ефективність операцій, але й зміцнити довіру інвесторів та клієнтів до банку.

Отже, стратегічне управління ризиками у банківській сфері є безперервним процесом моніторингу, адаптації та інноваційного вдосконалення.

Перспективи його розвитку пов’язані з більш активним використанням технологій штучного інтелекту, алгоритмічних моделей і глибокого аналізу даних, що відкриває нові можливості для точнішого прогнозування та ефективного реагування на виклики [7].

Окрему увагу у системі стратегічного управління ризиками банку слід приділити фінансовим ризикам, які безпосередньо впливають на рівень фінансової безпеки установи.

Фінансові ризики у банківській діяльності є одним із найважливіших чинників, що визначають рівень фінансової безпеки установи. Вони відображають потенційні втрати, які можуть виникнути внаслідок непередбачуваних змін у зовнішньому фінансовому середовищі, коливань ринкових показників чи внутрішніх помилок управління.

Фінансова безпека банку, своєю чергою, визначається його здатністю підтримувати стабільність і захищати активи від дестабілізуючих факторів. Фінансова безпека забезпечується через ефективну систему управління ризиками, підтримання оптимального рівня ліквідності, достатності капіталу, та запровадження внутрішніх політик, процедур і механізмів контролю[9].

З позицій стратегічного управління фінансовими ризиками важливим є формування комплексного підходу, який включає аналіз, оцінку, прогнозування та мінімізацію ризиків, а також управління капіталом і ліквідністю. У цьому процесі доцільним є використання як кількісних, так і якісних методів аналізу, що дозволяє враховувати як статистичні дані, так і експертні оцінки.

Науковці Томашук І. В. та Томашук І. О. [9] пропонують виділяти кілька ключових етапів управління фінансовими ризиками:

1. Ідентифікація ризиків – виявлення чинників, які можуть становити потенційну загрозу фінансовій стабільності;

2. Оцінка та аналіз ризиків – якісний, кількісний або комплексний аналіз можливих наслідків та їх імовірності;

3. Вибір і реалізація методів управління – розробка та впровадження конкретних інструментів і заходів для мінімізації ризиків;

4. Контроль і моніторинг – постійне відстеження ефективності обраних стратегій та внесення коректив відповідно до змін середовища.

Візуально стратегія управління фінансовими ризиками в процесі забезпечення фінансової безпеки може бути подана у вигляді схеми (рис. 1.2).

Зміст поданої схеми свідчить, що стратегічне управління ризиками передбачає не лише запобігання втратам, а й формування системної здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. У цьому контексті розробка ефективних стратегій управління фінансовими ризиками має важливе значення не лише для підприємств, а й для банківської системи.



Рис. 1.2 Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства[8].

Дослідниця Дронь М. А. [10] зазначає, що у 2019–2022 рр. фінансовий сектор України зіткнувся з низкою кризових подій: війною, різким зростанням цін на енергоносії, пандемією COVID-19, падінням експорту та високою волатильністю валютного курсу. У таких умовах актуальність ефективного стратегічного управління ризиками різко зросла, адже навіть тимчасова нестабільність може мати довгострокові наслідки для банківської системи.

Серед основних напрямів удосконалення управління фінансовими ризиками доцільно виокремити посилення контролю за кредитним портфелем, удосконалення методів оцінки ризику, покращення системи управління ліквідністю та капіталом, а також впровадження інноваційних технологій у фінансову аналітику. Сучасні технології — зокрема штучний інтелект і блокчейн — можуть забезпечити більш точні прогностичні моделі, прискорити обробку даних і підвищити рівень прозорості фінансових операцій [11].

Таким чином, ефективне стратегічне управління фінансовими ризиками виступає фундаментальною умовою збереження фінансової стабільності як окремих банків, так і всієї банківської системи. Воно дозволяє забезпечити не лише економічну безпеку установи, але й підвищити її стійкість до зовнішніх шоків і невизначеності.

1.2. Класифікація ризиків і сучасні підходи до їх ідентифікації в банківській сфері

Для банківської установи поняття ризику охоплює можливість часткової або повної втрати доходів, а також зниження ринкової вартості капіталу через негативний вплив внутрішніх чи зовнішніх чинників. Такі втрати можуть мати як прямий характер (зменшення прибутку, збитки, скорочення капіталу), так і непрямий (втрата ділової репутації, обмеження фінансової стійкості, погіршення інвестиційної привабливості тощо).

Загальне розуміння сутності ризику неможливе без його класифікації — системи впорядкування та взаємопов'язання різних його видів. Класифікація ризиків — це процес їх систематизації за визначеними критеріями, що дозволяє виокремити підмножини ризиків і визначити їх місце в загальній структурі фінансової діяльності банку. Науково обґрунтована класифікація виступає основою для ефективної побудови системи управління ризиками, допомагає ідентифікувати їх джерела, визначити межі контролю та розробити адекватні заходи реагування

Однією з найпоширеніших є класифікація банківських ризиків, запропонована вітчизняними науковцями Козьменком С. М., Шпигом Ф. І. та Волошком І. В., у якій усі ризики поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 1.3)[12].

Такий поділ дає змогу розрізняти ризики, що виникають поза межами банку та впливають на його діяльність, і ті, що формуються у внутрішньому середовищі установи. Ця відмінність є визначальною для вибору методів моніторингу, управління та контролю ризиків.

Серед українських науковців суттєвий внесок у розроблення класифікації банківських ризиків зробив Кириченко О. А. Він визначив низку ключових параметрів, на основі яких здійснюється систематизація ризиків [13]:

- тип банку (універсальний, галузевий, спеціалізований тощо);
- сфера виникнення та впливу ризику;
- характер клієнтської бази;
- метод розрахунку ризику (кількісний, якісний, комплексний);
- ступінь ризику (високий, середній, низький);
- розподіл ризику в часі;
- характер його обліку (балансовий чи позабалансовий);
- можливість управління (відкриті та закриті ризики).

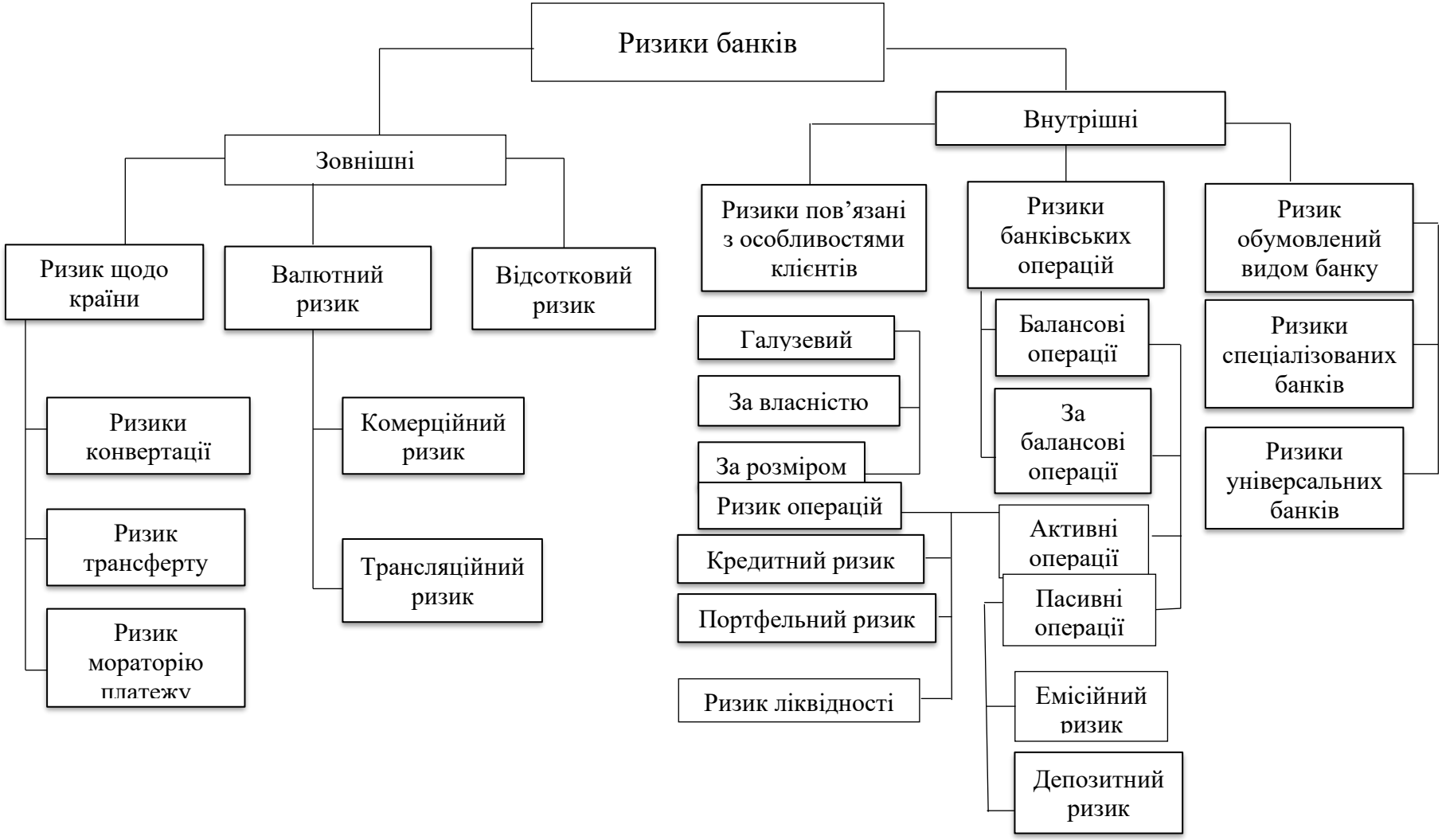


Рис.1.3.Класифікація зовнішніх та внутрішніх ризиків банку[12]

Відповідно до сфери виникнення ризики можуть бути класифіковані на:

1. Зовнішні ризики, що формуються під впливом макроекономічних, політичних, соціальних та природних чинників.

2. Внутрішні ризики, які безпосередньо пов’язані з операційною діяльністю банку, ефективністю управління активами, рівнем ліквідності та якістю менеджменту.

Внутрішні ризики, своєю чергою, поділяються на ризики основної та допоміжної діяльності. До ризиків основної діяльності належать: кредитний, валютний, відсотковий, ризики за операціями з цінними паперами, лізинговими та факторинговими контрактами, а також ризики, що виникають у процесі розрахункових операцій.

За методами розрахунку ризики поділяють на позиційні (пов’язані з окремими фінансовими інструментами) та комплексні (характеризують загальний рівень ризиковості банку). Важливим елементом є також розподіл ризику в часі, який дозволяє відстежувати, як минулі ризики можуть впливати на поточну діяльність і прогнозувати потенційні загрози у майбутньому.

Класифікація за характером обліку передбачає поділ на ризики балансових та позабалансових операцій. У першому випадку йдеться про ризики, що безпосередньо впливають на активи чи пасиви банку, у другому — про ризики, пов’язані з гарантіями, акредитивами чи іншими позабалансовими зобов’язаннями.

За можливістю управління розрізняють відкриті ризики (які не підлягають повному контролю з боку банку) та закриті (які можуть бути повністю або частково врегульовані завдяки внутрішнім механізмам менеджменту).

Суттєвою перевагою класифікації Кириченка О. А. є врахування типу банку, адже для галузевих установ характерна вища залежність від зовнішніх ризиків клієнтських секторів, тоді як універсальні банки стикаються з більш широким спектром фінансових загроз. Це дозволяє кожному банку формувати

власний «профіль ризику» відповідно до своєї спеціалізації та ринкової стратегії [13].

Окремий внесок у систематизацію ризиків зробила Савинська Н. А. [14], яка запропонувала морфологічну таблицю ризиків комерційного банку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Морфологічна таблиця ризиків комерційного банку

Морфологічна перемінна	Види ризику		
1.Логістика зв'язків (тип потоку)	1.1. Матеріальний	2.1.Фінансовий	1.3.Інформаційний
2.Тип процесу	2.1.Інноваційний	2.3.Інфраструктурний	2.3.Виробничий
3.Місце в системі	3.1.На виході	2.3.У процесі	3.3.На виході
4.Субєктивний фактор	4.1.Індивідуальний		4.2.Колективний

Джерело: складено автором за [14]

Дана таблиця дозволяє виявляти джерела й види ризику через аналіз взаємозв'язків між елементами: потік – процес – системна характеристика – суб'єктивний фактор. Такий підхід створює основу для побудови аналітичної моделі ризиків, що допомагає організувати структуру моніторингу й контролю за їх динамікою.

З погляду сучасного банківського регулювання, найбільш повною і практично значущою є класифікація ризиків, запропонована Національним банком України. У методичних рекомендаціях НБУ виділено дев'ять основних категорій ризиків [15]: кредитний ризик; ризик ліквідності; ризик зміни процентної ставки; ринковий ризик; валютний ризик; операційно-технологічний ризик; юридичний ризик; ризик репутації; стратегічний ризик.

Зазначена класифікація відображає офіційний підхід регулятора до ідентифікації ризиків у банківській системі. Водночас не охоплює всіх аспектів, та кожен банк має право доповнювати її з урахуванням власної специфіки діяльності, рівня ризик-апетиту та внутрішньої політики

управління. Такий підхід відповідає рекомендаціям Базельського комітету з банківського нагляду, який наголошує на необхідності адаптації ризик-менеджменту до індивідуальних умов кожної установи.

Сучасні тенденції управління ризиками у банківській сфері все частіше передбачають застосування інтегрованих ризик-орієнтованих підходів, що дозволяють комплексно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики на основі єдиної методологічної бази. Використання сучасних аналітичних технологій, автоматизованих систем моніторингу, штучного інтелекту й машинного навчання створює нові можливості для точного прогнозування ризикових подій і побудови адаптивних стратегій реагування.

Отже, класифікація банківських ризиків є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління, оскільки вона дозволяє формалізувати взаємозв'язки між різними типами загроз і вибудувати ефективну систему контролю. Чітке визначення ризиків, їх джерел та ступеня впливу є передумовою успішної реалізації ризик-орієнтованих підходів у стратегічному управлінні банком.

1.3. Інструменти та методи оцінювання ризиків у системі стратегічного управління

Ефективність стратегічного управління банківською установою значною мірою залежить від того, наскільки якісно налагоджена система ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків. Саме ці елементи формують основу управлінських рішень і дозволяють забезпечити фінансову стабільність, гнучкість і конкурентоспроможність банку в умовах мінливого середовища. Метою процесу управління банківськими ризиками є не повне усунення їх, що практично неможливо, а мінімізація негативного впливу та утримання ризиків у межах прийнятного рівня. З огляду на це, стратегічне управління ризиками виступає фундаментом фінансової безпеки, адже

дозволяє банку забезпечити стійкість навіть у ситуаціях високої невизначеності.

Керівництво банку, формуючи систему ризик-менеджменту, має дотримуватися ряду принципів: усі ризики є взаємопов'язаними; їх рівень постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища; ризики банку прямо залежать від ризиків його клієнтів; а тому фінансова обережність банкірів має бути вищою, ніж у представників інших сфер підприємництва, адже у банківській діяльності використовується переважно не власний, а залучений капітал [16]. Відповідно, управління ризиками — це цілеспрямований і безперервний процес, який інтегрується у всі рівні стратегічного менеджменту.

Сучасна система управління ризиками банку включає низку підсистем, серед яких управління активами й пасивами, кредитна політика, нормування та лімітування операцій, визначення вартості банківських продуктів, управлінський облік, аналіз фінансової звітності, внутрішній аудит і моніторинг ризиків [16]. Високий рівень організованості кожної з цих складових забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища й дозволяє банку своєчасно виявляти потенційні загрози.

Важливою умовою ефективності системи є відповідність складності методів оцінювання ризику рівню ризиковості середовища, у якому функціонує банк. Досвід провідних фінансових установ свідчить, що витрати на створення систем управління ризиками значно менші, ніж потенційні втрати через їх відсутність. Одним із найефективніших інструментів є система кредитних рейтингів, яка дозволяє оцінювати кредитоспроможність позичальників за різними напрямами діяльності, що своєю чергою дає змогу визначати обґрунтовану відсоткову ставку з урахуванням ризику.

Процес управління ризиками складається з кількох взаємопов'язаних етапів — ідентифікації, квантифікації, мінімізації та моніторингу[17].

• Ідентифікація ризику передбачає визначення потенційних загроз, джерел їх виникнення та умов, за яких вони можуть реалізуватися.

• Квантифікація означає кількісне оцінювання ступеня ризику, визначення рівня його імовірності та можливих втрат.

• Мінімізація ризику включає розробку заходів, спрямованих на зниження впливу негативних факторів до прийнятного рівня.

• Моніторинг — це постійний контроль за станом ризиків і своєчасне реагування на їх зміни.

Кількісне оцінювання рівня ризику дає змогу визначити реальний рівень небезпеки, порівняти його з допустимим, а також виявити ризики, що перевищують межі прийнятного впливу. На цьому етапі важливо оцінити не лише поточні ризики, а й потенційні, які можуть з'явитися під час освоєння нових ринків або запуску нових банківських продуктів. Величина ризику визначається не тільки можливими втратами, а й імовірністю їх настання та тривалістю впливу [16]. У такий спосіб формується комплексна оцінка, яка дає змогу ухвалювати раціональні управлінські рішення.

У процесі оцінювання ризиків застосовуються як об'єктивні, так і суб'єктивні методи. Об'єктивні спираються на статистичні спостереження, аналіз імовірності подій, використання економіко-математичних моделей і теорій. Суб'єктивні — на експертні оцінки, професійні судження, досвід і інтуїцію управлінців [18]. Поєднання цих підходів дозволяє отримати найбільш реалістичну картину ризикового профілю банку, особливо тоді, коли певні ризики не піддаються формальному вимірюванню.

Для кількісної оцінки банківських ризиків зазвичай застосовуються три основні групи показників: статистичні, непрямі та аналітичні.

Статистичні методи базуються на аналізі варіації результатів діяльності банку (зокрема, стандартного відхилення, дисперсії, коефіцієнта β), які характеризують коливання доходності й рівень ризику. Непрямі показники визначаються на основі фінансових коефіцієнтів — рівня капіталізації, співвідношення власних і залучених коштів, питомої ваги резервів тощо. Аналітичні показники використовуються для глибшої оцінки конкретних видів ризику, таких як валютний, відсотковий або кредитний.

Кожен із підходів має свої переваги та обмеження. Статистичні методи є об’єктивнішими, однак потребують достовірних історичних даних. Непрямі показники зручні для зовнішнього аналізу, але не відображають усіх аспектів ризику, особливо нематеріальних. Тому менеджмент банку має поєднувати різні підходи для отримання повної картини ризикової ситуації. Крім того, особливої актуальності набувають сучасні технологічні інструменти, такі як автоматизовані системи моніторингу, аналітика великих даних та машинне навчання, що дозволяють швидко виявляти тренди та прогнозувати потенційні загрози.

З огляду на складність банківських процесів, оцінювання ризиків передбачає і аналіз сценаріїв, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій. Застосування сценарного підходу базується на поєднанні суб’єктивних експертних оцінок і об’єктивних статистичних методів, що забезпечує глибше розуміння ризикових ситуацій та сприяє ухваленню зважених управлінських рішень.

На завершальному етапі процесу управління здійснюється порівняння фактичного рівня ризику з допустимим. Якщо ризики залишаються в межах норми, управління обмежується контролем; якщо перевищують — застосовуються методи їх зниження. У разі виникнення критичних або катастрофічних ризиків банк може втратити капітал чи навіть стати неплатоспроможним, що підкреслює важливість системного ризик-менеджменту [19]. Саме тому стратегічне управління ризиками має бути не епізодичним заходом, а постійним, динамічним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової стабільності фінансової установи.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління ризиками в банківській сфері, що дозволило сформувати цілісне уявлення про природу ризику та його роль у забезпеченні

фінансової стабільності банківських установ. З’ясовано, що ризик є невід’ємним елементом діяльності будь-якої фінансової організації, а його наявність обумовлює потребу у створенні дієвих систем управління. Визначено, що ефективне управління ризиками має здійснюватися на стратегічному рівні, поєднуючи аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Проаналізовано основні підходи до класифікації ризиків у банківській діяльності, які базуються на критеріях їх походження, характеру впливу, методах розрахунку та можливостях управління.

Встановлено, що сучасна практика банківського менеджменту передбачає використання комплексної системи ризик-менеджменту, яка включає ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та моніторинг ризиків. Особливу увагу приділено ролі інноваційних технологій, таких як аналітика великих даних та штучний інтелект, які значно підвищують точність прогнозування ризикових подій. Зазначено, що для забезпечення фінансової безпеки банку необхідно не лише кількісно вимірювати ризики, а й якісно оцінювати їх вплив на стратегічні цілі установи. Визначено, що поєднання об’єктивних і суб’єктивних методів оцінювання ризиків забезпечує найбільш повне уявлення про ризиковий профіль банку.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що стратегічне управління ризиками є ключовим елементом ефективного функціонування банківської системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «СенсБанк»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «СенсБанк»

АТ «Сенс Банк» є одним із провідних універсальних банків України, що відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності національної банківської системи. Історія установи бере початок з 24 березня 1993 року, коли вона функціонувала під назвою ТОВ «Комерційний банк сприяння споживачам «Віто»». Протягом перших років свого існування банк зазнав низки трансформацій: у 1996 році він отримав назву «Київінвестбанк», а з 1998 року – статус акціонерного комерційного банку. Важливою віхою стало приєднання до міжнародної банківської групи «Альфа-Груп» у 2001 році, що сприяло інтеграції у світовий фінансовий простір та запровадженню сучасних технологічних рішень у банківській діяльності. У цей період банк приєднався до міжнародної платіжної системи SWIFT та став асоційованим членом Visa, що дало можливість розширити спектр фінансових послуг для клієнтів [20].

Подальший розвиток установи відзначався розширенням мережі відділень, формуванням широкої клієнтської бази та зміцненням позицій на внутрішньому ринку. У 2006 році контрольний пакет акцій банку перейшов до компанії ABH Ukraine Limited, що входить до складу холдингової групи ABH Holdings S.A. (Люксембург). Це дозволило банку зберегти стабільність та інтегрувати міжнародний досвід управління. У 2009 році було змінено організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство, а в 2016–2019 роках відбулося об’єднання з «Укрсоцбанком», у результаті чого створено одну з найбільших приватних фінансових установ в Україні [20].

У 2022 році, враховуючи геополітичні обставини та санкційний тиск на колишніх власників (росіян), керівництвом банку було прийнято рішення про повну зміну бренду. Замість колишньої назви «Альфа-Банк» офіційно

запроваджено новий бренд – АТ «Сенс Банк», який символізує прозорість, інноваційність та орієнтацію на український ринок. Цей крок був спрямований на збереження довіри клієнтів і посилення репутації установи в умовах соціально-економічної трансформації.

Сенс Банк було націоналізовано у липні 2023 року. Міністерство фінансів України спільно з Фондом гарантування вкладів фізичних осіб викупили 100% акцій банку, що стало логічним продовженням курсу держави на забезпечення фінансової стабільності та прозорості у банківській сфері. Завдяки цьому банк зміг продовжити діяльність як надійна фінансова установа з українським державним капіталом, що гарантує збереження коштів вкладників та подальший розвиток інноваційних послуг [20].

Станом на 2025 рік АТ «Сенс Банк» є системно важливим банком України, що входить до першої десятки найбільших фінансових установ за розміром активів. Основними напрямами діяльності банку є обслуговування фізичних і юридичних осіб, інвестиційна діяльність, кредитування, депозитні операції, валютні операції, лізинг, розрахунково-касове обслуговування та документарні операції. Банк активно розвиває цифрові сервіси, зокрема мобільний додаток Sense SuperApp, який забезпечує клієнтам можливість дистанційного управління рахунками, оформлення депозитів, кредитів, обміну валют і купівлі військових облігацій.

Особливу увагу у своїй діяльності банк приділяє управлінню ризиками, дотримуючись міжнародних стандартів фінансової звітності та рекомендацій НБУ. Впроваджена система ризик-менеджменту охоплює моніторинг кредитного, валютного, ринкового, операційного та комплаєнс-ризиків. На чолі системи управління ризиками стоїть головний ризик-менеджер — Олексій Шклярук, який є членом правління банку.

Організаційна структура управління АТ «Сенс Банк» побудована за класичною ієрархічною моделлю, що забезпечує ефективний розподіл функцій між керівними органами (рис. 2.1).

До складу керівних органів банку входять[21]:

• Загальні збори учасників — найвищий орган управління, що визначає основні напрями діяльності банку, затверджує стратегію розвитку, фінансові результати та рішення про розподіл прибутку.

• Правління банку — виконавчий орган, який здійснює поточне управління операційною діяльністю. Головою правління є Олексій Ступак (з 19 лютого 2024 року).

• Члени правління — Олексій Шклярук (головний ризик-менеджер), Інна Тютюн та Андрій Соколов, які відповідають за ключові напрями операційної, фінансової та корпоративної діяльності банку.

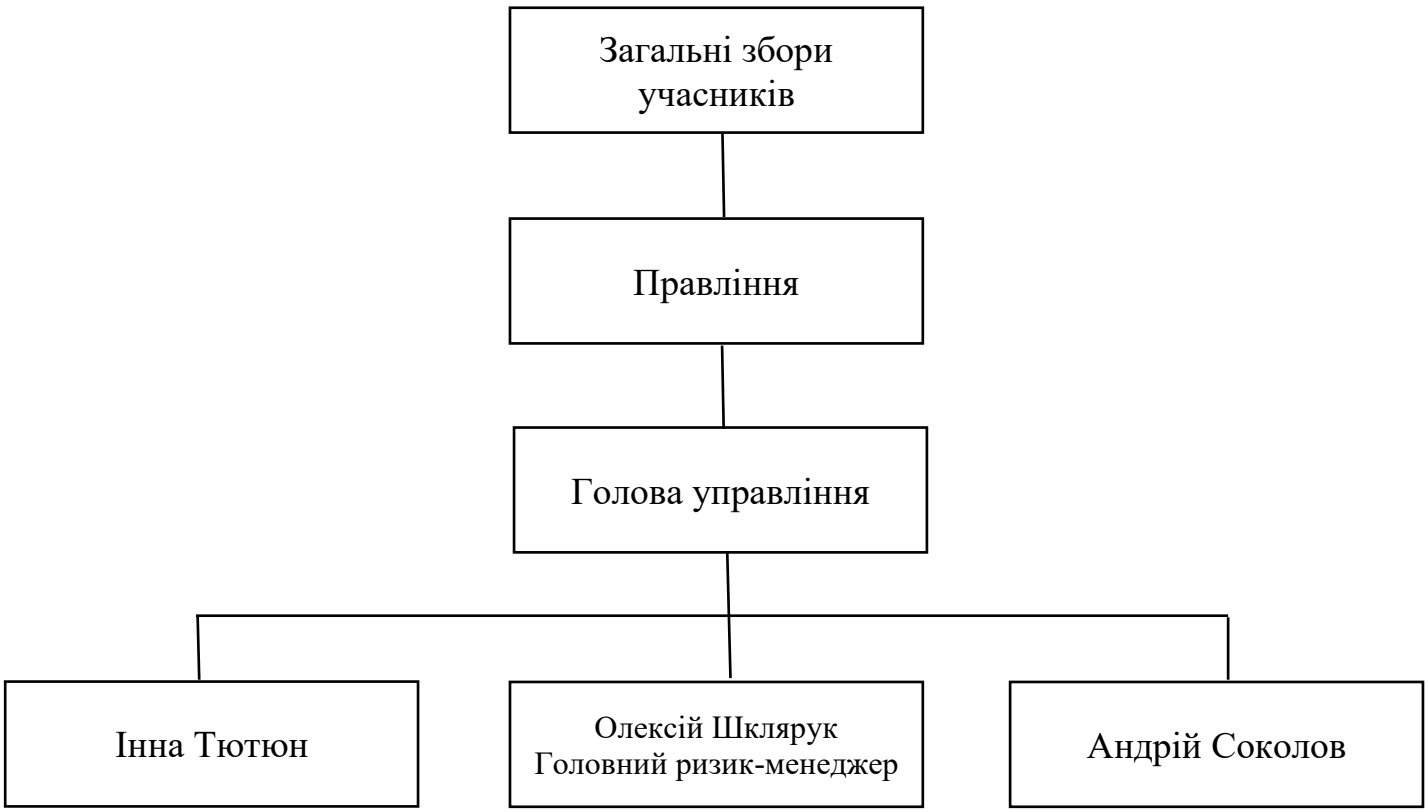


Рис. 2.1 Структура управління АТ «Сенс Банк»

Розроблено автором [21].

Система корпоративного управління АТ «Сенс Банк» включає низку спеціалізованих комітетів, які забезпечують контроль за ключовими ризиками та операційними процесами. Згідно з публічною інформацією банку, функціонують комітет з управління ризиками, комітет з комплаєнс-ризиків, а

також комітети, які відповідають за роботу з непрацюючими активами корпоративного та роздрібного сегментів. Вони забезпечують аналіз ризикових операцій, формування лімітів та контроль за їх дотриманням у межах встановлених внутрішніх політик [21].

Важливою складовою системи внутрішнього контролю є підрозділ контролю норм комплаєнсу, який відповідає за виявлення та запобігання порушень регуляторних вимог, контроль репутаційних ризиків та забезпечення відповідності діяльності банку законодавчим нормам. Підрозділ внутрішнього аудиту, згідно зі звітністю банку, виконує незалежні перевірки процесів, оцінює ефективність ризик-контролю та надає рекомендації правлінню і наглядовій раді. Ці підрозділи є ключовими елементами захисту банку від системних, операційних та комплаєнс-ризиків [25; 26].

Система ризик-менеджменту АТ «Сенс Банк» організована за моделлю «трьох ліній захисту», що відображено у звітності банку. Перша лінія — бізнес-підрозділи, які безпосередньо здійснюють операції та відповідають за первинну ідентифікацію ризиків. Друга лінія — незалежні функції контролю, зокрема підрозділи управління ризиками та комплаєнсу, які формують політики, оцінюють ризики та проводять моніторинг. Третя лінія — підрозділ внутрішнього аудиту, який забезпечує незалежну оцінку ефективності всієї системи контролю та звітує перед наглядовою радою [25].

АТ «Сенс Банк» має розгалужену мережу відділень по всій Україні, що забезпечує доступність фінансових послуг для більшості населення. На початок 2025 року банк обслуговує понад 3 мільйони клієнтів-фізичних осіб і близько 60 тисяч корпоративних клієнтів. Фінансова стабільність установи підтверджується рейтинговими оцінками українських і міжнародних агентств, які відзначають високу платоспроможність та ефективну систему ризик-контролю.

Фінансові результати АТ «Сенс Банк» підтверджують стабільність його діяльності у динамічному ринковому середовищі. Згідно з річною фінансовою звітністю за 2024 рік, банк продемонстрував зростання основних показників:

обсяг активів перевищив попередній рік, а структура кредитного портфеля залишилася диверсифікованою за видами позичальників та галузями [25]. Доходи банку формуються переважно за рахунок процентних операцій та комісійного обслуговування, що забезпечує його фінансову гнучкість та підвищує якість прогнозування прибутковості. Крім того, банк дотримується нормативів капіталу та ліквідності, що є важливим елементом його стійкості [25].

У річній фінансовій звітності банку зазначено, що процес управління ризиками ґрунтується на внутрішніх документах, включаючи методики і процедури ідентифікації суттєвих ризиків. У межах цього процесу банк визначає потенційні джерела кредитного, ринкового, операційного та інших ризиків, проводить їх кількісну оцінку та здійснює регулярний моніторинг, що прямо зазначено у розділі «Управління фінансовими ризиками» річного звіту [25; 26]. Ця методологічна база забезпечує системний підхід до аналізу ризикового профілю та підтримки рішень на рівні керівництва.

Важливим напрямом діяльності є інноваційна трансформація, зокрема розвиток безготівкових розрахунків, удосконалення мобільного банкінгу, цифрових платформ і платіжних сервісів. Завдяки активній цифровізації банк не лише оптимізує внутрішні процеси, але й підвищує зручність обслуговування клієнтів, що є важливою складовою конкурентоспроможності на сучасному фінансовому ринку.

Крім того, АТ «Сенс Банк» бере участь у соціально значущих державних ініціативах, серед яких — програма «Power Banking», спрямована на забезпечення енергетичної незалежності відділень у кризових умовах. Завдяки обладнанню відділень генераторами та резервними каналами зв’язку банк демонструє стійкість до зовнішніх викликів і підтверджує статус надійного партнера як для бізнесу, так і для громадян[22].

Окрім фінансової та технологічної діяльності, АТ «Сенс Банк» активно впроваджує принципи сталого розвитку, орієнтуючись на глобальні Цілі сталого розвитку ООН [20]. Банк дотримується принципів відповідальної

банківської діяльності, затверджених Фінансовою ініціативою ООН у сфері навколишнього середовища, та впровадив Політику управління екологічними та соціальними ризиками, що регламентує відповідальне фінансування і взаємодію з клієнтами та партнерами.

У межах цієї політики визначено стандарти, підходи та інструменти для інтеграції екологічних і соціальних аспектів у процеси прийняття рішень, фінансування проєктів і внутрішньої звітності банку. Вона спрямована на зменшення потенційного впливу банківських операцій на довкілля та суспільство, а також на забезпечення прозорості діяльності у сфері сталого розвитку.

В рамках реалізації екологічної політики в банку діє Система екологічного та соціального управління (СЕСУ), яка охоплює програми, підтримувані Фондом розвитку підприємництва та Фондом часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Ця система передбачає процедури аналізу, ідентифікації та управління екологічними й соціальними ризиками в межах проєктів, що реалізуються спільно з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк та KfW Group (KfW) [20].

Основною метою СЕСУ є забезпечення дотримання принципів відповідального інвестування з урахуванням екологічних, соціальних та етичних критеріїв. У такий спосіб АТ «Сенс Банк» демонструє послідовну орієнтацію не лише на економічну ефективність, а й на суспільну та екологічну відповідальність, що відповідає європейським стандартам корпоративного управління.

У підсумку, АТ «Сенс Банк» є сучасною, технологічно розвиненою фінансовою установою, яка поєднує традиційні банківські послуги з інноваційними рішеннями. Завдяки ефективній системі корпоративного управління, державній підтримці та стратегічній орієнтації на клієнта банк продовжує відігравати значну роль у формуванні фінансової стабільності України, зміцнюючи довіру до вітчизняної банківської системи.

2.2. Оцінка механізмів управління ризиками у стратегічному процесі банку

Сучасні умови функціонування банківського сектору України характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів управління ризиками. Для АТ «Сенс Банк» цей процес має стратегічний характер, адже від своєчасної ідентифікації, оцінки та контролю ризиків залежить не лише фінансова стійкість установи, а й її довгострокова конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі.

Система управління ризиками АТ «Сенс Банк» побудована відповідно до вимог НБУ[23], та ґрунтується на комплексній структурі, яка включає визначення ризик-апетиту, встановлення лімітів, безперервний моніторинг ризиків і незалежний контроль[25]. У межах системи діє трирівнева модель контролю, а оцінка ризиків інтегрована у стратегічний процес — від формування бізнес-стратегії до ухвалення операційних рішень.

Організаційно функції управління ризиками інтегровані у загальну систему стратегічного управління. Координацію цього напряму здійснює Головний ризик-менеджер банку, який є членом правління та підзвітний безпосередньо Голові правління. Така модель управління дає змогу забезпечити незалежність ризик-менеджменту від операційних підрозділів, що підвищує якість контролю та об’єктивність прийняття управлінських рішень.

Ризик-менеджмент АТ «Сенс Банк» охоплює всі основні етапи стратегічного процесу — від розроблення стратегії до її реалізації та контролю. Зокрема, в процесі стратегічного планування враховується макроекономічне середовище, прогноз динаміки ключових фінансових показників, а також оцінюється вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків на досягнення цільових орієнтирів. При цьому банк дотримується принципу пропорційності ризиків до рівня капіталу, що відповідає підходам Базель ІІІ [24].

Важливо зазначити, що АТ «Сенс Банк» приділяє значну увагу розподілу ризиків за їх видами та джерелами. У структурі ризиків банку ключовими є: кредитний, ринковий, валютний, ліквідності, процентний, операційний, юридичний, комплаєнс-ризик, а також ризик репутації. Для кожного з них визначено окремі методики оцінювання та встановлено допустимі межі. Залежно від масштабів операцій та рівня впливу, ці ризики постійно моніторяться в рамках інтегрованої системи управління ризиками.

У межах управління кредитним, ринковим і валютним ризиками банк застосовує систему лімітів, яка охоплює граничні показники за видами операцій, розмірами портфелів та концентраціями [25]. Ліміти встановлюються для контрагентів, інструментів, галузей та окремих портфелів, а також для операцій на фінансових ринках. Банк забезпечує диверсифікацію активів, обмежуючи надмірні концентрації за секторами та позичальниками, що прямо зазначено у розкриттях щодо кредитного ризику.

Тоді ж як в частині управління заставою, банк здійснює регулярну переоцінку забезпечення, контролює його ліквідність та придатність до реалізації. Процедури відстеження інцидентів включають моніторинг погіршення якості активів, виявлення прострочень та перегляд резервів відповідно до очікуваних кредитних збитків (ECL).

Згідно зі звітністю банку, похідні фінансові інструменти застосовуються з метою хеджування ризиків та управління позиціями, пов’язаними з коливанням відсоткових ставок і валютних курсів. Обсяг операцій з деривативами контролюється окремими лімітами, а оцінка їх вартості здійснюється відповідно до ринкових індикаторів [25, 26].

Підхід до хеджування в АТ «Сенс Банк» є диверсифікованим та залежить від типу активів і характеру ризику. У звітності зазначено, що банк обирає інструменти хеджування з урахуванням доступності їх на українському ринку, вимог регулятора та відповідності внутрішнім політикам ризик-апетиту[25]. Основними об’єктами хеджування є валютні ризики та ризики зміни відсоткових ставок.

Управління ліквідністю в АТ «Сенс Банк» здійснюється відповідно до вимог НБУ та внутрішніх політик ризик-апетиту. Ризик ліквідності банк визначає як імовірність виникнення втрат або недоотримання доходів у разі неможливості своєчасно виконувати свої зобов'язання або забезпечувати необхідний обсяг фінансування активних операцій. Для постійного контролю цього ризику банк щоденно розраховує коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), проводить аналіз розривів ліквідності за допомогою GAP-методики та оцінює стан ліквідності в межах операційного дня. Крім того, щодекадно відслідковується норматив стабільного фінансування (NSFR) на горизонті один рік, а щонайменше раз на місяць — концентрація зобов'язань за групами контрагентів та інструментами.

За даними річної звітності, середньомісячне значення LCR за всіма валютами протягом 2024 року знизилося з 432% (станом на 1 січня 2024 р.) до 376% (станом на 1 січня 2025 р.) [25]. Така динаміка пояснюється плановими змінами алгоритму розрахунку нормативу, ухваленими НБУ. Водночас банк наростив обсяг портфеля ОВДП, що є ключовим компонентом високоякісних ліквідних активів. Норматив NSFR також зменшився — зі 180% до 144% на тих самих звітних датах, що відображає структурні зміни ресурсної бази та адаптацію до оновленої регуляторної моделі.

З метою зниження ризику ліквідності АТ «Сенс Банк» підтримує достатній обсяг необтяжених високоліквідних активів (ВЛА), що можуть бути оперативно використані як забезпечення для залучення ресурсів без значних втрат. До складу такого портфеля входять насамперед державні цінні папери, а також інші активи, прийнятні як застава за операціями рефінансування. Банк здійснює систематичний моніторинг складу ВЛА за видами, валютами та емітентами, а також диверсифікує активи для уникнення залежності від окремих кредиторів чи сегментів фінансового ринку. Такий підхід забезпечує достатню стійкість установи за різних сценаріїв стресу та відповідає визначеним внутрішнім ризик-апетитам.

У процесі оцінки ефективності системи управління ризиками в АТ «Сенс Банк» важливе значення має аналіз фінансових показників банку, який відображено у таблиці 2.1 «Динаміка основних фінансових показників АТ «Сенс Банк» за 2022–2024 рр.». Зазначені дані дають змогу оцінити, як впроваджені ризик-орієнтовані механізми вплинули на фінансову стабільність установи.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників АТ «Сенс Банк» за 2022–2024 рр.

Активи	Значення показників, млн грн			Зміни в абсолютні величині до попереднього року (млн грн)		Приріст (спад) до попереднього року, %	
	2022р.	2023р.	2024р.				
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	18154,3	44438,1	3599,7	26283,8	-8441,4	144,8%	-19,0%
Кредити та заборгованість банків	2025,9	4179,2	6427,6	2153,3	2248,4	106,3%	54,0%
Кредити та заборгованість клієнтів	42663,1	32858,6	42577,1	-9804,5	9718,5	-23,0%	30,0%
Інвестиції в цінні папери	4187,4	18732,9	30616, 6	14545,5	11883,7	347,4%	63,0%
Похідні фінансові активи	20,3	0	1,8	-20,3	1,8	-100,0%	100,0%
Інвестиційна нерухомість	542,7	1229,9	1188,9	687,2	-41,0	126,6%	-3,0%
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	12,0	0	194,1	-1,9	194,1	-95,7%	0
Відстрочений податковий актив	583,2	119,9	96,7	-463,3	-23,2	-79,4%	-19,0%
Основні засоби та нематеріальні активи	3927,5	3362,4	3360,3	-565,0	-2,1	-14,4%	0%
Інші активи	2767,1	2535,2	3244,0	-231,9	313,7	-8,4%	269,0%
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	292,0	9,7	10,7	-282,4	1,0	-96,7%	10,0%
Загальні активи	75165,5	107465,9	123714,5	32300,5	16248,6	43,0%	15,0%

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Як свідчать дані таблиці 2.1, динаміка основних фінансових показників АТ «Сенс Банк» упродовж 2022–2024 років демонструє послідовне покращення більшості ключових параметрів, що безпосередньо відображає ефективність впроваджених банком ризик-орієнтованих підходів. Аналіз активів, зобов'язань і власного капіталу дає змогу оцінити, наскільки стратегічне управління ризиками вплинуло на фінансову стійкість банку в умовах змін зовнішнього середовища.

За даними банку , у 2023 році обсяг активів АТ «Сенс Банк» збільшився на 32 300,5 млн грн, або на 43,0% порівняно з 2022 роком. У 2024 році зростання продовжилося, і активи зросли ще на 16 248,6 млн грн (на 15,0%) [25]. Така позитивна динаміка зумовлена насамперед підвищенням ефективності управління ліквідністю, удосконаленням структури кредитного портфеля та зростанням обсягів інвестицій у цінні папери. У межах політики ризик-менеджменту банк активно перерозподіляв активи на користь більш надійних та високоліквідних інструментів, що знизило рівень ризику втрати капіталу в умовах нестабільного фінансового середовища.

Найбільший приріст у структурі активів зафіксовано за статтями «Грошові кошти та їх еквіваленти» (збільшення на 26 283,8 млн грн, або 144,8%) та «Інвестиції в цінні папери» (на 14 545,5 млн грн, або 347,4%). Такі тенденції свідчать про підвищення рівня ліквідності та прагнення банку диверсифікувати свої активи, що є однією з ключових складових системи управління ризиками. Водночас у 2023 році спостерігалося скорочення обсягу «Кредитів та заборгованості клієнтів» на 9 804,5 млн грн (або 23,0%), що може розглядатися як реакція банку на підвищення кредитного ризику в умовах воєнних дій та загальної економічної невизначеності.

У 2024 році тенденції частково змінилися: відбулося збільшення обсягів «Кредитів та заборгованості клієнтів» на 9 718,5 млн грн (або 30,0%) та «Інвестицій у цінні папери» на 11 883,7 млн грн (або 63,0%), тоді як обсяг грошових коштів та їх еквівалентів скоротився на 8 441,4 млн грн (або 19,0%). Ця зміна структури активів є наслідком активізації банком кредитної

діяльності, що свідчить про посилення впевненості у платоспроможності позичальників і загальне покращення макроекономічної ситуації.

Зростання активів банку протягом аналізованого періоду є свідченням не лише розширення обсягів операцій, а й посилення ефективності ризик-менеджменту, спрямованого на зниження рівня системних ризиків та підвищення адаптивності банку до змін середовища. У стратегічному контексті це означає, що банк здатний збалансовувати прибутковість і ризик, забезпечуючи стійкість бізнес-моделі.

Для своєчасного виявлення ризиків банк застосовує систему ключових індикаторів ризику (KRI), що охоплюють кредитний, операційний, ринковий, валютний та інші види ризиків. KRI використовуються для контролю тенденцій, ідентифікації ранніх ознак погіршення та підвищення якості управлінських рішень.

Не менш важливою складовою є аналіз тенденції структури зобов'язань, що наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Тенденція структури зобов'язань АТ «Сенс Банк» за 2022-2024 рр.

Статті балансу	Значення показників, млн грн			Зміни в абсолютні величині до попереднього року (млн грн)		Приріст (спад) до попереднього року, %	
	2022р.	2023р.	2024р.				
1	2	3	4	5	6	7	8
Кошти, що отримані від Національного банку України	3279,4	0	0	-3279,4	0	-100,0%	0
Кошти клієнтів	60547,0	94326,4	107122,4	33779,4	12796,0	55,8%	14%
Боргові цінні папери, емітовані банком	1,8	0	0	-1,8	0	-100,0%	0
Резерви за зобов'язаннями	198,9	433,1	587,3	234,2	154,2	117,7%	36%
Субординований борг	1961,4	0	0	-1961,4	0	-100,0%	0
Усього зобов'язань	69048,4	98379,5	112823,0	29331,1	14443,5	42,5%	15%

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Зобов’язання банку зросли у 2023 році на 29331,1 млн грн (на 42,5%) і у 2024 році — ще на 14 443,5 млн грн (на 15,0%). Основним чинником зростання є збільшення обсягу залучених коштів клієнтів — у 2023 році на 33 779,4 млн грн (на 55,8%) і у 2024 році ще на 12 796,0 млн грн (на 14,0%). Такі результати свідчать про зростання довіри клієнтів до банку, що є прямим наслідком ефективного управління репутаційним ризиком та зміцненням фінансової дисципліни.

Кошти отримані від Національного банку України або у вигляді субординованого боргу за 2023-2024 роки у структурі зобов’язань банку відсутні, що підтверджує його високу автономність та здатність забезпечувати власну ліквідність без залучення зовнішніх стабілізаційних ресурсів.

Аналіз власного капіталу, представлений у таблиці 2.3, також вказує на позитивну тенденцію.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки капіталу АТ «Сенс Банк» за 2022-2024 рр.

Складові капіталу банку	Значення показників, млн грн			Зміни в абсолютні величині до попереднього року (млн грн)		Приріст (спад) до попереднього року, %	
	2022р.	2023р.	2024р.				
1	2	3	4	5	6	7	8
Статутний капітал	28726, 2	28726, 2	28726,2	0	0	0	0
Резервні та інші фонди банку	1868,4	1868,4	1,8684	0	0	0	0
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2367,6	2367,6	2367,6	0	0	0	0
Непокритий збиток	-27192,7	-24487,9	-22726,1	2704,9	1761,7	-9,9%	-7%
Резерви переоцінки	347,6	612,1	655,5	264,5	43,4	76,1%	7%
Усього власного капіталу	6117,0	9086,4	10891,5	2969,4	1805,1	48,5%	20%

Джерело: складено автором за матеріалами [25,26]

У 2023 році власний капітал банку зріс на 2 969,4 млн грн (на 48%), тоді як у 2024 році — ще на 10 891,5 млн грн (на 20%). Таке зростання пояснюється

не лише внутрішнім нарощенням прибутковості, а й раціональним використанням механізмів ризик-менеджменту, спрямованих на підтримку стабільного рівня капіталізації. Показово, що протягом 2022–2024 років спостерігається скорочення непокритих збитків із 27 192,7 млн грн до 22 726,1 млн грн, що становить зменшення на 4 466,6 млн грн (або 16,43%).

Це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості установи та успішну реалізацію антикризових стратегій.

Водночас стабільними залишалися основні елементи капіталу: статутний капітал — 28 726,2 млн грн, емісійний дохід — 2 367,6 млн грн, резервні фонди — 1 868,4 млн грн, що є важливим маркером фінансової послідовності політики банку.

Проведемо аналіз фінансових результатів банку за табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів АТ «Сенс Банк» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)		
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2022	2024 від 2023
1	2	3	4	5	6	7
Процентні доходи	11739,9	11118,4	14664,5	-621,5	2924,6	3546,1
Чистий процентний дохід	7052,8	5474,5	7320,9	-1578,3	268,1	1846,4
Комісійні доходи	4318,8	4692,4	4525,0	373,6	206,2	-167,4
Чистий комісійний дохід	2842,4	2344,7	2165,9	-497,7	-676,5	-178,8
Інші операційні доходи	732,0	4525,0	4525,0	2549,0	3793	-167,4
Співвідношення видатків до доходів	48,3%	44,5%	62%	-3,8	-47,68	13,7
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності відсоткових фінансових активів	-12249,8	-2206,0	178,5	10043,8	12428,3	2384,5
Процентні витрати	-4687,0	-7343,6	-5643,9	-956,8	-956,9	-1699,7
Комісійні витрати	-1476,4	-2347,7	-2359,1	-871,3	-882,7	-11,4
Адміністративні витрати	-291,3	-2347,7	-2359,1	291,3	-2650,4	-11,4

Продовж. Таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Прибуток до оподаткування	-6908,6	3899,6	3737,6	10808,2	10646,2	-162,0
Витрати на податок на прибуток	-201,6	-1195,2	-1975,8	-993,6	-1774,2	-780,6
Прибуток за рік	-7110,2	2704,4	1761,7	9814,5	8871,9	-942,6
ROA	-7,5%	3,2%	1,6%	10,7	-1,6	9,1
ROE	-66,4%	29,8%	15,3%	96,2	-14,5	81,7

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Подальший аналіз фінансових результатів (табл. 2.4) свідчить, що у 2022 році банк зазнав збитків на суму 7 110,2 млн грн, проте 2023 року фінансовий стан змінився оскільки прибуток склав 2 704,4 млн грн, а в 2024 році — 1 761,7 млн грн. Це підтверджує здатність банку до фінансової реабілітації та ефективне застосування системи управління ризиками.

Збитковість 2022 року пояснюється формуванням значного резерву під зменшення корисності активів (12 249,8 млн грн), що було превентивним заходом управління кредитним ризиком. У наступні роки банк компенсував втрати за рахунок оптимізації процентної політики, підвищення ефективності операцій та вдосконалення процедур моніторингу ризиків.

У структурі доходів банку спостерігається позитивна динаміка чистих процентних надходжень, які за період 2022–2024 років збільшилися на 268,1 млн грн, що свідчить про зростання ефективності використання активів та удосконалення кредитної політики. Водночас чистий комісійний дохід мав тенденцію до скорочення: у 2023 році — на 497,7 млн грн, а у 2024 році — ще на 178,8 млн грн, що може бути наслідком підвищеної конкуренції на ринку банківських послуг та тимчасового зниження попиту на окремі продукти.

Важливим аналітичним показником є співвідношення витрат до доходів (cost-to-income ratio), яке у 2022 році становило 48,3%, у 2023 році знизилось до 44,5%, що свідчить про оптимізацію операційних процесів та ефективне управління витратами. Проте у 2024 році цей показник зріс до 62,0%, що вказує на зниження операційної ефективності та потребу в удосконаленні

системи контролю витрат. Такі коливання вказують на динамічну реакцію банку на зміни зовнішнього середовища, але також свідчать про необхідність подальшого зміцнення ризик-культури всередині установи.

Додаткове уявлення про ефективність діяльності банку дають показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE)[27]. У 2022 році ROA мав від'ємне значення –7,5%, що відображало збиткову діяльність установи через значні резерви під знецінення активів. У 2023 році ROA зріс до 3,2%, демонструючи відновлення прибутковості, а у 2024 році склав 1,6%, що свідчить про уповільнення темпів зростання, але збереження позитивного тренду. Показник ROE у 2022 році становив –66,4%, що означало втрати відносно власного капіталу, проте у 2023 році він зріс до 29,8%, а у 2024 році — 15,3%, що є свідченням високої ефективності управління власними ресурсами банку.

Покращення рентабельності активів і капіталу можна розглядати як результат стратегічної переорієнтації банку на інтеграцію ризик-орієнтованих методів оцінки фінансової діяльності. У межах системи управління ризиками було посилено контроль за кредитним портфелем, вдосконалено політику управління ліквідністю та впроваджено аналітичні інструменти прогнозування фінансових результатів, що дозволило зменшити ймовірність виникнення збиткових періодів.

Не менш важливим аспектом ефективності ризик-менеджменту є аналіз руху грошових коштів, представлений у таблиці 2.5, яка свідчать, що у 2022 році банк мав чистий негативний грошовий потік у розмірі (13 002,0 млн грн), що зумовило скорочення залишків грошових коштів із 31 150,2 млн грн до 18 148,6 млн грн. Проте вже у 2023 році ситуація кардинально змінилася — банк сформував позитивний чистий потік 25 863,4 млн грн, збільшивши обсяг коштів на кінець року до 44 012,0 млн грн. У 2024 році вкотре зафіксовано зниження чистого потоку до (8 007,2 млн грн), що спричинило скорочення грошових залишків до 36 004,8 млн грн.

Таблиця 2.5

Аналіз руху грошових коштів АТ «Сенс Банк» 2022-2024 рр.

Вид діяльності банку	Значення показників, млн грн			Зміни в абсолютні величині до попереднього року (млн грн)		Приріст (спад) до попереднього року, %	
	2022р.	2023р.	2024р.				
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти, що отримані від операційної діяльності	-23382	39893,5	3592,2	63275,3	-36301	-270,6	-91,00
Грошові кошти, що отримані від інвестиційної діяльності	8463,4	-14176	-12639	-22639	1536,9	-267,5)	-10,84
Грошові кошти, що отримані від фінансової діяльності	-132,6	-135,8	505,2	-3,2	641	2,41	-472,02
Чисті зміни грошових коштів	-13002	25863,4	-8007,2	38865	-33871	-298,92	-130,96
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	31150,2	18148,6	44012,0	-13002,0	25863,4	-41,74	142,51
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	18148,6	44012	36004,8	25863,4	-8007,2	142,51	-18,19

Джерело: складено автором за матеріалами [25,26]

Такі коливання свідчать про циклічність операційної активності банку та необхідність більш гнучкого управління ліквідністю. Зокрема, у 2023 році зростання обсягів грошових надходжень відображає активну фазу мобілізації ресурсів, тоді як у 2024 році спостерігається підвищення інвестиційної активності, що спричинило тимчасовий відтік ліквідності.

Показник грошових коштів від операційної діяльності відображає позитивну динаміку: у 2022 році зафіксовано відтік у розмірі 23 382,0 млн грн, тоді як у 2023 році навпаки — 39 893,5 млн грн, а у 2024 році — 3 592,2 млн грн. Це свідчить про поступове відновлення операційної стійкості банку. У свою чергу, грошові потоки від інвестиційної діяльності у 2022 році мали позитивне значення 8 463,4 млн грн, але вже у 2023 та 2024 роках — від’ємне

(14 176,0 млн грн, та 12 639,0 млн грн), що пояснюється розширенням обсягів інвестування в державні облігації та інші фінансові інструменти.

У 2024 році спостерігається покращення грошових потоків від фінансової діяльності, 505,2 млн грн проти від'ємних показників у попередні роки, що свідчить про успішну політику банку щодо залучення нових джерел фінансування та підвищення капітальної мобільності.

Отримані результати вказують, що система ризик-менеджменту АТ «Сенс Банк» функціонує як комплексний механізм забезпечення стабільності грошових потоків і підтримання ліквідності. Ефективна взаємодія між стратегічним і оперативним рівнями управління ризиками дозволяє банку не лише мінімізувати потенційні втрати, а й забезпечити передбачуваність фінансових результатів.

Банк зазнає впливу процентного ризику банківської книги через можливі несприятливі коливання процентних ставок за як активними операціями, так і зобов'язаннями. Найчастіше такий ризик виникає через те, що кредити з фіксованою ставкою надаються в обсягах і на строки, які не відповідають параметрам зобов'язань із фіксованою ставкою. З метою мінімізації таких невідповідностей Банк прагне зменшувати розриви між термінами погашення процентних активів і пасивів. Установлені ліміти щодо процентного ризику дозволяють підтримувати оптимальну структуру активів і зобов'язань на рівні, що не становить загрози фінансовій стійкості установи.

Для оцінювання процентного ризику Банк визначає можливі зміни економічної вартості капіталу (EVE) та чистого процентного доходу (NII), використовуючи комплекс наборів змін процентних ставок і стрес-сценаріїв, що мають економічне обґрунтування.

Крім того, Банк піддається ринковому ризику, який формується під впливом потенційно несприятливих коливань валютних курсів, процентних ставок та вартості фінансових інструментів. Установа встановила нульовий рівень толерантності до товарного ризику та ризику волатильності. На 2024 рік визначено ризик-апетити та ліміти для валютного, фондового ризику та

ризиків торгової книги. Для їх обмеження застосовуються ліміти на відкриті валютні позиції, значення VaR для валютного ризику та портфеля акцій, а також обмеження щодо обсягу торгової книги й ризиків, що виникають у межах її операцій.

Також, банк активно реалізує систему екологічного та соціального менеджменту (СЕСУ), що впроваджена в межах програм співпраці зі Світовим банком і KfW. Ця система визначає процедури ідентифікації, оцінки та управління екологічними й соціальними ризиками в рамках фінансування проєктів. Застосування таких механізмів є свідченням того, що ризик-менеджмент у банку має стратегічний вимір, який виходить за межі фінансової стабільності та охоплює принципи сталого розвитку.

АТ «Сенс Банк» підтримує Цілі сталого розвитку ООН, дотримуючись принципів відповідальної банківської діяльності, що визначені Фінансовою ініціативою ООН з питань довкілля[28]. Це означає, що система управління ризиками банку спрямована не лише на мінімізацію фінансових втрат, але й на формування соціально відповідальної бізнес-моделі, здатної протистояти глобальним викликам.

2.3. Дослідження ефективності інтеграції ризик-орієнтованих підходів у стратегічне управління АТ «Сенс Банк»

Інтеграція ризик-орієнтованих підходів у систему стратегічного управління АТ «Сенс Банк» є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку установи в умовах невизначеності ринкового середовища. Ризик-менеджмент банку виступає не лише як інструмент контролю загроз, але і як складова частина стратегічного планування, що забезпечує адаптивність і гнучкість бізнес-моделі банку до зовнішніх змін.

Основним принципом, на якому базується система ризик-менеджменту АТ «Сенс Банк», є інтеграція управління ризиками в усі рівні управлінської ієрархії — від стратегічного до операційного. Це означає, що прийняття

рішень на кожному етапі розвитку банку супроводжується оцінкою потенційних ризиків, які можуть вплинути на фінансові результати та репутацію установи. Такий підхід відповідає сучасним стандартам корпоративного управління, визначеним Базельським комітетом з банківського нагляду, та підсилює довіру з боку акціонерів, клієнтів і регуляторів.

Одним із напрямів інтеграції ризик-орієнтованих підходів є використання системи ключових ризик-індикаторів (Key Risk Indicators — KRI), що дозволяють здійснювати безперервний моніторинг стану банку та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища[29]. Зокрема, аналіз динаміки активів, зобов'язань, капіталу та фінансових результатів за 2022–2024 роки свідчить, що банк ефективно застосовує ризик-орієнтовані методи оцінки своєї фінансової стійкості.

Так, зростання активів банку за цей період є свідченням того, що стратегія диверсифікації ризиків приносить позитивні результати. Протягом 2022–2024 років активи АТ «Сенс Банк» збільшилися на 48 549,1 млн грн, що відображає розширення кредитного портфеля, інвестицій у цінні папери та підвищення рівня ліквідності. Особливо помітним є зростання обсягів інвестицій у державні облігації, що можна розглядати як інструмент хеджування ризику, оскільки такі вкладення характеризуються високим рівнем надійності.

Водночас банк приділяє особливу увагу управлінню кредитним ризиком, який є основним у його структурі. В процесі оцінки кредитного портфеля впроваджено підхід Expected Credit Loss (ECL), що відповідає вимогам МСФЗ 9[30]. Це дозволяє більш точно прогнозувати можливі втрати від знецінення кредитів і створювати резерви, які забезпечують фінансову стабільність у кризових умовах.

Результати аналізу свідчать, що у 2023 році банк зміг скоротити частку проблемних кредитів та зменшити обсяг непокритих збитків на 16,4%, що є ознакою покращення якості активів. Така тенденція підтверджує ефективність

політики з управління ризиками, спрямованої на зменшення концентрації портфеля та посилення контролю за якістю позичальників.

Іншим важливим напрямом інтеграції ризик-менеджменту є управління ризиком ліквідності. АТ «Сенс Банк» підтримує достатній рівень ліквідних активів, що дає змогу виконувати всі зобов'язання перед клієнтами навіть за умов стресових сценаріїв. Протягом 2022–2024 років спостерігалося зростання грошових коштів і їх еквівалентів до 44 012 млн грн у 2023 році, що стало результатом посилення політики управління грошовими потоками. Хоча у 2024 році цей показник знизився, рівень ліквідності залишився в межах нормативних вимог НБУ, що свідчить про стабільність банку.

Значну увагу приділено також ринковому ризику, зокрема процентному та валютному. Банк здійснює регулярне моделювання впливу змін відсоткових ставок на фінансові результати (Interest Rate Gap Analysis) і контролює розмір відкритої валютної позиції. Протягом аналізованого періоду обсяг валютних кредитів банку збільшився, що свідчить про зростання попиту на іноземні кредити з боку клієнтів, але водночас вимагало посилення внутрішнього контролю за валютними коливаннями.

Так, у 2023 році валютні кредити фізичним особам зросли на 194,8 млн грн (2,78%), юридичним особам — на 3 297 млн грн (44,02%), а банкам — на 2 096 млн грн (62,45%)[26].

У 2024 році тенденція продовжилась, хоча спостерігалось зниження валютних кредитів юридичним особам на 2 140,7 млн грн (19,85%), що пояснюється обережною політикою банку щодо корпоративних позичальників у період підвищеної геополітичної нестабільності[25].

Застосування інтегрованого підходу до управління ризиками дозволило АТ «Сенс Банк» підвищити ефективність стратегічного планування. Відповідно до даних таблиці 2.4, показники ROA та ROE відображають зростання прибутковості після кризового 2022 року, що демонструє здатність банку швидко адаптуватися до змін ринку. Рентабельність активів зросла з –7,5% у 2022 році до 3,2% у 2023 році, а рентабельність власного капіталу — із

–66,4% до 29,8% відповідно. Це підтверджує, що ризик-орієнтоване управління дало змогу ефективно збалансувати ризики та доходність банку.

Особливої уваги заслуговує впровадження цифрових технологій у систему ризик-менеджменту. Зокрема, банк активно використовує аналітичні платформи для збору та обробки даних, що дозволяє автоматизувати процеси моніторингу ризиків, формувати сценарні моделі та прогнозувати можливі кризові ситуації. Цей напрям посилює прозорість процесів управління, підвищує швидкість реагування та сприяє формуванню сучасної ризик-культури серед працівників банку.

Інтеграція ризик-орієнтованих підходів також сприяла зміцненню репутаційного капіталу банку. Впровадження політики сталого розвитку та екологічного менеджменту засвідчує прагнення установи діяти відповідально у фінансовій, соціальній та екологічній площинах. Такий підхід не лише мінімізує нефінансові ризики, а й підвищує привабливість банку для інституційних інвесторів і міжнародних партнерів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що АТ «Сенс Банк» успішно інтегрував ризик-орієнтовані підходи у свою систему стратегічного управління. Це дозволило підвищити ефективність операційної діяльності, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити прозорість управлінських процесів. Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні внутрішніх політик, спрямованих на управління витратами, підвищення прибутковості активів і зниження чутливості до ринкових коливань.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система ризик-менеджменту АТ «Сенс Банк» є комплексною, інтегрованою та ефективною. Банк володіє чітко структурованою організаційною моделлю управління, що включає визначення ризик-апетиту, систему лімітів, моніторинг і контроль ризиків на всіх рівнях.

Також завдяки проведенню всебічному аналізу системи ризик-менеджменту АТ «Сенс Банк», виявлені основні тенденції, проблеми та перспективи її розвитку. Дослідження засвідчило, що банк послідовно реалізує політику інтеграції ризик-орієнтованих підходів у всі напрями стратегічного управління, що забезпечує його фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Результати аналізу показали, що у 2022–2024 роках спостерігається позитивна динаміка активів, зобов'язань і власного капіталу, що свідчить про ефективну диверсифікацію ризиків. Показники рентабельності (ROA, ROE) підтвердили здатність банку швидко відновлювати прибутковість після кризових періодів.

Важливим досягненням є посилення контролю за кредитним ризиком, ефективне управління ліквідністю та впровадження екологічно й соціально орієнтованих практик. Водночас виявлено, що подальше підвищення ефективності стратегічного управління потребує вдосконалення системи управління витратами, розвитку цифрових інструментів ризик-аналітики та зміцнення організаційної культури ризик-менеджменту.

У цілому, інтеграція ризик-орієнтованих підходів у стратегічне управління АТ «Сенс Банк» довела свою результативність, забезпечивши банку стабільний розвиток, підвищення фінансової надійності та зміцнення довіри клієнтів у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АТ «СенсБанк»

3.1.Виявлення проблемних аспектів системи ризик-менеджменту банку

Результати проведеного у другому розділі аналізу фінансових показників діяльності АТ «Сенс Банк» засвідчили, що установа демонструє стійкі тенденції до зростання активів, капіталу та прибутковості, однак водночас стикається з низкою викликів, що безпосередньо пов’язані з ефективністю управління ризиками. Зокрема, у 2024 році спостерігалося зниження рентабельності активів (ROA) з 3,2% до 1,6%, а також уповільнення темпів приросту чистого прибутку. Такі тенденції свідчать про посилення ризикового навантаження на фінансовий результат банку та актуалізують потребу у вдосконаленні механізмів ризик-менеджменту.

У сучасних умовах функціонування банківської системи України, що супроводжуються макроекономічною нестабільністю, валютними коливаннями та впливом воєнних ризиків, стратегічне управління ризиками набуває першочергового значення. Для АТ «Сенс Банк», як системно важливого банку, створення дієвої моделі ризик-менеджменту є не лише вимогою регулятора, а й ключовою умовою підтримання довіри клієнтів і забезпечення стабільності фінансових потоків. У 2023–2024 роках, попри позитивні зміни в структурі активів, банк стикався з підвищенням операційних та ринкових ризиків, що зумовлювало потребу у глибшому моніторингу якості кредитного портфеля та ефективності використання капіталу.

Загалом, система управління ризиками АТ «Сенс Банк» відповідає вимогам НБУ та принципам Базельського комітету з банківського нагляду. Проте на практиці її функціонування супроводжується низкою структурних і

методологічних проблем, що знижують гнучкість і швидкість реагування на кризові фактори[31]. Основними з них є:

- фрагментарність процедур управління ризиками;
- часткова автоматизація процесів і залежність від ручних розрахунків;
- недостатня інтеграція ризик-орієнтованого підходу у стратегічне планування;
- обмежена аналітична взаємодія між структурними підрозділами;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері фінансового прогнозування та ризик-аналітики.

Однією з головних виявлених проблем є недостатня взаємопов'язаність фінансових ризиків із системою стратегічного управління. Як показав аналіз, у 2023–2024 роках приріст активів банку супроводжувався підвищенням кредитних ризиків, зокрема через розширення портфеля кредитів фізичним особам та малому бізнесу. При цьому темпи формування резервів під можливі втрати не завжди відповідали темпам приросту ризикових активів, що потенційно збільшувало навантаження на капітал банку (табл. 2.3). Подібна тенденція вказує на потребу тіснішої інтеграції ризик-менеджменту в процес стратегічного планування [25].

Іншим важливим аспектом є рівень концентрації ризиків. У структурі активів АТ «Сенс Банк» простежується зростання частки інвестицій у цінні папери (на 63% у 2024 році порівняно з 2023 р.), що позитивно вплинуло на ліквідність, але водночас підвищило ринковий ризик у разі зміни вартості цінних паперів. Крім того, зростання обсягів міжбанківських операцій створює додаткові виклики у сфері контролю контрагентських ризиків, особливо в умовах нестабільного ринку.

Аналізуючи структуру зобов'язань банку, слід відзначити, що у 2023–2024 роках основним джерелом зростання залишалася категорія «кошти клієнтів», що свідчить про високий рівень довіри до банку. Проте така концентрація на депозитних ресурсах підвищує ризик ліквідності, особливо за умови короткострокового характеру значної частини вкладів. Відсутність

диверсифікації джерел фінансування (наприклад, через недостатній розвиток ринку облігацій чи міжбанківських запозичень) обмежує стійкість банку до стресових сценаріїв [32].

Крім фінансових ризиків, у структурі ризиків банку особливу увагу привертають операційні ризики, що зумовлені як технічними, так і організаційними чинниками. Незважаючи на розвиток цифрових сервісів, частина бізнес-процесів залишається неавтоматизованою, а взаємодія між підрозділами ризик-менеджменту та фінансового моніторингу не завжди достатньо ефективна.

Так, в окремих випадках інформація про зміни у ризикових показниках надходить із запізненням, що ускладнює прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Особливу роль у формуванні ефективної системи управління ризиками відіграє кадрова складова. У банку функціонує професійний підрозділ ризик-менеджменту, проте рівень підготовки персоналу у сфері аналітичного прогнозування та використання сучасних моделей оцінювання ризиків потребує підвищення. Відповідно до результатів внутрішнього аудиту, частина працівників орієнтується на традиційні підходи до оцінювання кредитних і ринкових ризиків, тоді як нові методи, засновані на машинному навчанні чи моделюванні сценаріїв, використовуються обмежено.

Також серед проблемних аспектів виокремлюється низький рівень інтеграції системи ризик-менеджменту з інформаційними технологіями банку. Відсутність єдиної платформи для збору та аналізу даних з різних бізнес-напрямів створює труднощі у забезпеченні повної прозорості ризикових операцій. На практиці це проявляється у фрагментованості звітності, коли різні департаменти застосовують різні формати обліку ризиків. Така ситуація ускладнює консолідацію інформації для проведення комплексного stress-testing та стратегічного прогнозування [33].

Не менш важливою проблемою є взаємозалежність між рівнем ризику та прибутковістю. Як свідчить аналіз фінансових результатів, у 2024 році, попри

позитивне значення чистого прибутку, спостерігалося зростання співвідношення витрат до доходів до 62%. Це означає, що підвищення операційної активності не завжди супроводжується адекватним зростанням прибутковості, що може свідчити про зниження ефективності використання активів унаслідок недостатньої диверсифікації ризиків. Отже, стратегічна мета банку полягає не лише в нарощуванні обсягів діяльності, а й у забезпеченні оптимального балансу між прибутковістю та ризиковістю операцій.

Варто зазначити, що АТ «Сенс Банк» уже впроваджує низку позитивних ініціатив, спрямованих на зміцнення системи ризик-менеджменту. Зокрема, банк підтримує цілі сталого розвитку ООН і дотримується принципів відповідальної банківської діяльності, затверджених Фінансовою ініціативою ООН з навколишнього середовища. У цьому контексті розроблена Політика управління екологічними та соціальними ризиками, що визначає стандарти й механізми оцінки впливу банківських проєктів на довкілля та соціальну сферу. Також функціонує Система екологічного та соціального менеджменту (СЕСУ) в рамках програм за підтримки міжнародних організацій, таких як Світовий банк та KfW Group [34]. Це демонструє прагнення банку інтегрувати принципи сталого ризик-менеджменту у свою стратегію розвитку.

Попри позитивні зрушення, подальше вдосконалення системи ризик-менеджменту потребує комплексного підходу. Зокрема, доцільно:

- розширити аналітичну базу для прогнозування ризиків з використанням цифрових моделей і штучного інтелекту;
- забезпечити повну автоматизацію збору даних та уніфікацію звітності; інтегрувати ризик-менеджмент у процес стратегічного планування;
- посилити кадрову компетентність у сфері stress-testing і фінансової аналітики;
- удосконалити механізми внутрішнього контролю та моніторингу ризиків.

Таким чином, АТ «Сенс Банк» має потенціал для формування сучасної, гнучкої та інтегрованої системи ризик-менеджменту, що відповідатиме як

вимогам регулятора, так і міжнародним стандартам. Реалізація вказаних напрямів сприятиме підвищенню фінансової стабільності, зниженню ризиків ліквідності та зміцненню конкурентних позицій банку в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2. Використання інноваційних методів у процесі управління ризиками

У сучасному банківському середовищі, яке характеризується прискореною цифровізацією, підвищеним рівнем невизначеності та посиленою конкуренцією, ризик-менеджмент стає не лише елементом контролю, а й важливим стратегічним ресурсом. Для АТ «Сенс Банк» інтеграція інноваційних методів управління ризиками має вирішальне значення як для підтримання фінансової стабільності, так і для реалізації стратегічних цілей розвитку банку. Ураховуючи результати аналізу діяльності банку, викладені в попередніх розділах, зокрема динаміку активів, капіталу, зобов’язань і ключових фінансових показників — очевидна потреба у модернізації підходів до ризик-менеджменту. Саме нові технології й практики дозволяють підсилити існуючу систему, зробити її більш адаптивною, аналітичною та оперативною.

Однією з базових технологічних тенденцій є застосування великих даних (Big Data), машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI) у процесах оцінювання, прогнозування й моніторингу ризиків. Наприклад, у дослідженні “Innovation risk management in financial institutions” підкреслюється, що фінансові установи, які впроваджують такі технології, здатні більш ефективно управляти ризиками, пов’язаними з інноваціями, операційною стійкістю та кіберзагрозами[35]. Впровадження таких рішень у Сенс Банку може полягати в автоматизації оцінювання дефолтів за кредитами через ML-моделі, які враховують не лише фінансові показники, але й поведінкові чи транзакційні дані позичальників, що підвищує точність

прогнозування втрат і зменшує кредитний ризик — один із ключових ризиків банку, згаданих у попередніх розділах.

Крім того, технологія блокчейн та хмарні сервіси відкривають нові можливості для підвищення прозорості транзакцій, незмінності записів та автоматизації контролю. Наприклад, в публікації “Risk Management, Digital Innovation, and Regulatory Frameworks in Banking and Finance” вказано, що ці технології допомагають банкам зменшити ризики, пов’язані з інформаційними системами, платіжними операціями та цифровими продуктами[36]. У випадку Сенс Банку застосування таких рішень може бути реалізовано через створення внутрішньої платформи аудиту транзакцій на основі блокчейн, що дозволить підвищити якість контролю за операціями, зменшити внутрішній операційний ризик та репутаційні ризики.

У контексті стратегічного управління ризиками важливим стає модельне моделювання сценаріїв, симуляція «що-якщо» (what-if) ситуацій та створення цифрового «двійника» (digital twin) банку. Аналітика від KPMG підкреслює, що банки, які створюють такі моделі, отримують можливість випробувати різні сценарії розвитку (зміна ставок, валютні шоки, війна, пандемія) й оцінити вплив на ключові бізнес-процеси[37]. У Сенс Банку це може означати інтеграцію симуляційних моделей у стратегічне планування, що дозволить не лише реагувати на ризики, а й гнучко коригувати стратегічні напрямки розвитку банку в залежності від виявлених сценаріїв.

Ще один інноваційний підхід — інтеграція ESG-ризиків (екологічних, соціальних та управлінських) у систему управління ризиками. Сучасні банки визнають, що ризики, пов’язані з довкіллям, соціальною відповідальністю чи управлінням, стають невід’ємним елементом стратегічного ризик-менеджменту. У дослідженні «INNOVATIVE APPROACHES TO FINANCIAL RISK …» відзначено, що необхідно адаптувати підходи до зростаючого значення таких ризиків[38]. У Сенс Банку вже розроблена Політика управління екологічними та соціальними ризиками, а впровадження

аналітичних інструментів для ESG-оцінки клієнтів або кредитних проектів може стати інтегрованим елементом стратегічного управління ризиками.

Однак впровадження інноваційних методів не можливе без звернення до організаційної культури, розвитку компетенцій персоналу та вдосконалення процесів контролю. Все частіше провідні банки трансформують функцію комплаєнсу з операційної «вартості» у стратегічний актив, інтегруючи технології AI/Gen AI, оптимізуючи ланцюги AML/KYC та створюючи пов'язану з бізнес-стратегією функцію контролю.

У межах Сенс Банку це може бути реалізовано через створення навчальних програм із цифрової аналітики ризиків, формування крос-функціональних команд, підвищення ролі Головного ризик-менеджера у стратегічних сесіях банку та перетворення системи контролю на гнучкий механізм зворотного зв'язку.

Зокрема, ефективним є використання систем раннього попередження (Early Warning Systems), які аналізують динаміку ключових фінансових показників (ліквідність, прибутковість, достатність капіталу) та сигналізують про можливе перевищення ризикових меж. Це дозволяє менеджеру банку оперативно коригувати стратегію та уникати накопичення проблемних активів.

Окрім того, у практиці «Сенс Банку» перспективним напрямом є інтеграція ризик-менеджменту у клієнтську аналітику. Використання методів кластерного аналізу дозволяє сегментувати клієнтську базу не лише за прибутковістю, але й за рівнем ризиковості, формуючи індивідуальні стратегії співпраці. Такий підхід поєднує комерційну доцільність із контролем ризиків, що особливо важливо в умовах високої волатильності ринку.

Варто також підкреслити значення нейромережевих моделей прогнозування, які дедалі частіше використовуються у банках ЄС. Їхня адаптація до українських умов може суттєво підвищити ефективність роботи з кредитним ризиком і процентною маржею.

Крім алгоритмічних інновацій, дедалі більшого значення набуває автоматизація процесів моніторингу ризиків. Використання хмарних технологій та систем Business Intelligence (BI) дозволяє обробляти великі масиви даних у реальному часі, створюючи інтерактивні панелі для моніторингу фінансових потоків[38]. Це дає змогу ризик-менеджерам не лише виявляти загрози, але й бачити їхній зв’язок з конкретними напрямами діяльності банку.

Іншим важливим елементом є система внутрішнього контролю на основі блокчейн-технологій[39]. Вона забезпечує прозорість операцій, знижує ймовірність шахрайства та спрощує аудит. У перспективі така система може бути інтегрована у внутрішні процеси банку, що підвищить довіру клієнтів і партнерів.

В умовах посилення регуляторних вимог НБУ особливу роль відіграє автоматизований комплаєнс-контроль — програмне забезпечення, яке перевіряє кожну транзакцію на відповідність внутрішнім політикам банку та законодавству. Це не лише знижує юридичні ризики, а й скорочує навантаження на персонал.

Для того, щоб інноваційні методи стали ефективною частиною стратегічного управління ризиками банку, необхідно забезпечити кілька передумов: узгодженість даних і систем (data governance), чітка ризик-апетитна модель, розвиток аналітичної інфраструктури, інтеграція алгоритмів у процедури прийняття рішень, адаптивна організаційна структура та культури ризиків[40]. Оскільки банки повинні не лише прийняти технології, але й сформувати відповідну культуру, модернізувати процеси й посилити управління змінами. З огляду на це, для Сенс Банку важливо встановити етапи впровадження, KPI-систему, процеси валідації моделей, а також зворотний контроль.

З метою систематизації основних відмінностей між класичними та сучасними підходами до управління ризиками доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. У таблиці 3.1 наведено ключові характеристики

традиційних та інноваційних методів ризик-менеджменту, що застосовуються у банківській практиці, зокрема й у діяльності АТ «Сенс Банк».

Таблиця3.1

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних методів управління ризиками в банківській діяльності

Критерій	Традиційні методи	Інноваційні методи
Оцінка ризиків	Ґрунтується на історичних даних, ручних розрахунках	Використання big data, алгоритмів машинного навчання
Контроль ризиків	Періодичний моніторинг	Постійний моніторинг у режимі реального часу
Інформаційна безпека	Обмежені внутрішні звіти	Інтегровані цифрові панелі (BI-системи)
Людський фактор	Високий вплив суб'єктивності	Мінімізація суб'єктивних рішень через автоматизацію
Реагування на зміни	Повільне, після виникнення проблеми	Превентивне, завдяки прогнозуванню сценаріїв
Інструменти	Традиційні KPI, експертна оцінка	Нейромережі, blockchain, stress-testing, AI-аналітика

Джерело: складено автором за [41]

Як видно з таблиці 3.1, інноваційні методи управління ризиками мають суттєві переваги перед традиційними підходами. Їхнє застосування дозволяє не лише зменшити суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень, а й підвищити оперативність реагування на потенційні загрози. Для АТ «Сенс Банк» це відкриває можливості формування більш адаптивної системи стратегічного управління, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність навіть в умовах динамічних змін фінансового середовища.

Узагальнюючи, впровадження інноваційних методів у процесі управління ризиками для АТ «Сенс Банк» варто реалізовувати системно:

- поєднання технологічних рішень (AI/ML, блокчейн, хмарні сервіси) із процедурними змінами;
- інтеграція ризик-менеджменту із стратегічним плануванням і бюджетуванням;
- розвиток людського капіталу та культури ризику;
- побудова аналітичної інфраструктури та процесів моніторингу, контролю і адаптації;
- фокус на ESG-ризики та нові види ризиків (цифрові, кібер, технологічні) як частини стратегічного ризику.

Враховуючи результати аналізу фінансових показників, активів та ризиків банку, ці методи дозволяють підвищити точність оцінювання ризиків, знизити втрати, оптимізувати капітал, а також підсилити конкурентоспроможність банку. Інтеграція інноваційних підходів у систему стратегічного управління ризиками стає чинником створення сталих конкурентних переваг для банку у мінливому ринковому середовищі.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління АТ «СенсБанк»

Проведений аналіз діяльності АТ «Сенс Банк» показав, що, незважаючи на стабільні фінансові результати та дотримання регуляторних вимог, система стратегічного управління ризиками потребує подальшого вдосконалення. Це обумовлено як зміною ринкових умов, так і підвищенням рівня невизначеності, що впливає на якість фінансового планування та прийняття управлінських рішень. На основі результатів дослідження можна сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління ризиками з урахуванням сучасних тенденцій у банківському секторі.

Насамперед важливо посилити інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне планування банку. Аналіз другого розділу засвідчив, що, попри

розвинену систему контролю, ризик-менеджмент у Сенс Банку досі переважно функціонує на оперативному рівні, тоді як його вплив на стратегічні рішення обмежений. Для підвищення ефективності необхідно впровадити механізм стратегічного аналізу ризиків, який дозволятиме оцінювати потенційні наслідки управлінських рішень ще на етапі планування. Такий підхід забезпечить узгодженість між стратегічними цілями банку, рівнем прийнятного ризику (risk appetite) та фінансовими результатами. Практичним інструментом може стати запровадження єдиної інтегрованої карти ризиків, яка включатиме взаємозв'язки між кредитними, ринковими, операційними та комплаєнс-ризиками. Подібна інтеграція дозволяє створити єдину інформаційну базу, що сприяє ефективнішому прийняттю рішень на стратегічному рівні.

Наступним важливим напрямом є вдосконалення аналітичної бази управління ризиками. Сенс Банк має потенціал для переходу до аналітичного підходу на основі великих даних (Big Data) і машинного навчання (ML). Це дозволить здійснювати оцінювання ризиків не лише за фінансовими, а й за поведінковими параметрами клієнтів. Використання таких алгоритмів дає змогу зменшити кредитні втрати банків до 15 % завдяки точнішій класифікації позичальників і ранньому виявленню проблемних кредитів [42]. Впровадження цих технологій у Сенс Банку може бути реалізовано через створення внутрішньої системи ризик-скорингу, яка використовуватиме дані з цифрового застосунку Sense SuperApp, транзакцій клієнтів та їх фінансової поведінки. Такий підхід посилить контроль за кредитним ризиком і підвищить адаптивність стратегічного управління.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи моніторингу та контролю. Традиційні щомісячні або квартальні звіти з ризиків доцільно доповнити інтерактивними панелями у режимі реального часу, що відображатимуть ключові ризикові індикатори — ліквідність, достатність капіталу, частку непрацюючих кредитів, рентабельність активів тощо. Завдяки цьому керівництво банку матиме змогу оперативно реагувати на зміни

фінансових параметрів. Подібна практика вже успішно використовується у провідних європейських банках і рекомендована KPMG як інструмент стратегічної гнучкості ризик-менеджменту [43].

Удосконалення стратегічного управління ризиками також потребує посилення внутрішнього контролю. У межах Сенс Банку доцільно створити єдину платформу управління ризиками, яка об'єднуватиме функції аналітики, аудиту та контролю. Це забезпечить не лише прозорість операцій, але й знизить ризик дублювання функцій між підрозділами. Для підвищення ефективності контролю рекомендується впровадити автоматизовані інструменти перевірки дотримання лімітів і нормативів. Така система дозволить миттєво виявляти операції, що виходять за межі допустимих параметрів, і попереджати ризикові ситуації до їх реалізації.

Окремої уваги потребує кадровий аспект управління ризиками. Як було виявлено у другому розділі, рівень компетентності персоналу в частині використання сучасних моделей прогнозування ризиків потребує підвищення.

Тому доцільно розробити програму внутрішнього навчання для працівників банку, спрямовану на оволодіння цифровими інструментами аналітики, алгоритмічного прогнозування, ESG-оцінювання та стрес-тестування. Для цього можна запровадити формат «академії ризик-менеджменту», де поєднуються навчання, моделювання сценаріїв і практичні кейси. Додатково слід стимулювати формування культури ризику на всіх рівнях управління, що сприятиме своєчасному виявленню потенційних загроз і підвищить дисципліну дотримання політик ризик-контролю.

Удосконалення стратегічного управління вимагає також ширшого застосування стрес-тестування та сценарного моделювання. Для АТ «Сенс Банк» доцільно розробити щорічний план комплексного стрес-тестування, який враховуватиме як макроекономічні ризики (зміна валютного курсу, інфляція, зниження ВВП), так і специфічні ризики банку (зростання частки проблемних кредитів, кіберзагрози, втрати від репутаційних інцидентів). Отримані результати мають безпосередньо інтегруватися у процес

стратегічного планування — тобто впливати на визначення цілей і бюджетів підрозділів. Застосування симуляційних моделей типу «digital twin», що моделюють поведінку банку в умовах змінного середовища, дозволить не лише передбачати можливі сценарії розвитку подій, а й оцінювати їхній вплив на ключові показники діяльності.

Важливим елементом стратегічного розвитку Сенс Банку має стати розширення практики ESG-аналізу, який сприятиме не лише дотриманню принципів сталого розвитку, а й зниженню довгострокових ризиків. Розроблення методології ESG-скринінгу клієнтів і впровадження рейтингової системи для проектів, що фінансуються банком, забезпечить оцінювання не лише економічних, а й соціальних і екологічних наслідків кредитних операцій. У межах корпоративної стратегії банк може розвивати партнерство з міжнародними організаціями, які підтримують «зелені» ініціативи, що не лише зменшить ризики, але й підвищить репутаційну вартість установи.

З огляду на результати попередніх розділів, однією з ключових проблем залишається недостатня диверсифікація джерел фінансування. Для зниження ризику ліквідності та залежності від депозитної бази клієнтів банку доцільно розробити довгострокову стратегію диверсифікації. Вона має передбачати розвиток ринку банківських облігацій, активнішу участь у програмах міжбанківського кредитування та залучення інституційних інвесторів. Водночас необхідно обмежити концентрацію кредитного ризику, установивши чіткі ліміти на галузевому та клієнтському рівнях. Це дозволить зменшити ймовірність надмірного впливу окремих позичальників або секторів на фінансову стійкість банку.

У контексті цифрової трансформації банківського сектору важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління є розвиток технологічних рішень для ризик-менеджменту. Зокрема, доцільно розглянути можливість впровадження централізованої аналітичної платформи, побудованої на основі технологій Business Intelligence, що забезпечить єдиний простір для аналізу даних та управління ризиками. Це сприятиме підвищенню

прозорості операцій, скороченню часу на підготовку звітності та створенню аналітичних моделей для стратегічних рішень. У майбутньому Сенс Банк може впровадити гібридну архітектуру, що поєднуватиме хмарні обчислення для обробки великих масивів даних і локальні сервери для зберігання конфіденційної інформації, що забезпечить баланс між ефективністю та безпекою.

Важливо, щоб удосконалення системи стратегічного управління ризиками супроводжувалося створенням гнучкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Доцільно запровадити перехід до моделі децентралізованого управління ризиками, за якої кожен бізнес-підрозділ банку відповідає за контроль ризиків у своїй сфері діяльності, але при цьому підпорядковується єдиній політиці ризик-апетиту. Такий підхід підвищує відповідальність менеджменту середньої ланки та забезпечує оперативне прийняття рішень.

Тому, вдосконалення стратегічного управління ризиками в АТ «Сенс Банк» передбачає комплекс заходів, що охоплюють інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного планування, автоматизацію аналітичних процесів, підвищення компетентності персоналу, розвиток культури ризику, диверсифікацію джерел фінансування та впровадження технологічних інновацій. Це створить умови для підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізації структури активів і зобов’язань, а також забезпечить довгострокову конкурентоспроможність АТ «Сенс Банк» на фінансовому ринку України.

Підвищення ефективності стратегічного управління ризиками передбачає не лише розроблення концепцій, а й практичне втілення запропонованих заходів через конкретні організаційні, фінансові та технологічні рішення. Для цього доцільно сформувати покрокову систему реалізації, що охоплює коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Короткострокові заходи мають бути спрямовані на усунення поточних слабких місць системи контролю та покращення інформаційної взаємодії між

підрозділами. Середньострокові — на створення єдиної аналітичної бази даних і підвищення кваліфікації персоналу, а довгострокові — на повну інтеграцію інноваційних технологій і формування нової моделі корпоративного управління ризиками, що відповідатиме європейським стандартам.

Одним із пріоритетних напрямів для реалізації запропонованих змін є удосконалення системи комунікації між структурними підрозділами банку. Результати другого розділу показали, що фрагментарність процесів збору та аналізу даних створює ризики запізнілого реагування на потенційні загрози. Тому варто запровадити централізовану електронну платформу внутрішньої звітності, де всі ключові підрозділи — фінансовий, кредитний, ризик-аналітичний, комплаєнс — матимуть спільний доступ до актуальної інформації про ризикові показники. Це дозволить оперативно узгоджувати рішення, забезпечуючи ефективність стратегічного контролю та прозорість управлінських процесів.

Також необхідно розвинути функціонал комітетів із ризик-менеджменту. На сучасному етапі роль ризикового комітету АТ «Сенс Банк» має бути розширена: він повинен не лише затверджувати політики ризиків, а й брати безпосередню участь у стратегічному плануванні, визначаючи ризик-апетит для кожного напряму діяльності. Важливо, щоб до складу цього комітету входили представники усіх ключових департаментів — корпоративного бізнесу, фінансового, IT, маркетингу — що забезпечить узгодженість стратегічних рішень із ризиковою політикою банку. Подібна практика відповідає міжнародним рекомендаціям Базельського комітету з банківського нагляду [24].

Удосконалення кадрового потенціалу має стати важливою складовою реалізації стратегії розвитку ризик-менеджменту. Для цього пропонується розробити комплексну програму підготовки фахівців, що включатиме курси з сучасних технологій прогнозування ризиків, управління портфелем активів, фінансового моделювання та кібербезпеки. Створення партнерських програм

із профільними університетами або навчальними центрами дозволить забезпечити притік молодих фахівців, знайомих із сучасними цифровими рішеннями в управлінні ризиками. Крім того, банк може запровадити систему внутрішньої сертифікації для працівників ризик-менеджменту, що сприятиме підвищенню стандартів професійної компетентності.

Для підвищення фінансової стабільності доцільно впровадити вдосконалену систему оцінювання ефективності ризик-менеджменту, що ґрунтуватиметься на ключових показниках ефективності (KPI) у сфері управління ризиками. Серед них можна визначити коефіцієнт концентрації ризиків, рівень покриття резервами, динаміку частки проблемних кредитів, частоту порушення лімітів ліквідності тощо. Ці індикатори мають щоквартально оцінюватися в рамках звіту ризикового комітету. Такий підхід сприятиме не лише моніторингу ризиків, але й оцінюванню ефективності управлінських рішень у стратегічному вимірі.

Особливу роль у підвищенні ефективності управління ризиками відіграє впровадження автоматизованої системи валідації моделей. Для АТ «Сенс Банк» доцільно розробити внутрішній регламент щодо тестування точності прогнозних моделей ризику та їх регулярного оновлення відповідно до змін ринкових умов. Це забезпечить підвищення достовірності аналітичних прогнозів і мінімізацію ймовірності хибних управлінських рішень. Додатково варто створити функцію «інноваційного ризик-контролю», яка відповідатиме за адаптацію нових технологічних рішень у сфері AI-аналітики та управління даними.

Важливою умовою підвищення ефективності управління ризиками є диверсифікація інструментів мінімізації ризиків.

Зокрема, банк може ширше застосовувати методи страхування ризиків, хеджування процентних коливань, а також формування портфеля низько ризикових активів. Запровадження механізмів сек’юритизації (передачі частини ризику іншим фінансовим посередникам) дозволить зменшити кредитне навантаження на баланс банку, що є поширеною практикою у

європейських банках [30]. Паралельно необхідно створити механізм контролю ризиків ліквідності шляхом впровадження моделей прогнозування грошових потоків і підтримання мінімально необхідного рівня високоліквідних активів.

У межах підвищення стійкості банку до зовнішніх шоків доцільно розробити систему сценарного прогнозування ризиків із використанням сучасних симуляційних методів. Це дозволить моделювати вплив кризових подій — зниження економічної активності, девальвації валюти, підвищення процентних ставок чи зростання інфляції — на основні фінансові показники банку. На основі цих сценаріїв має формуватися стратегічний план дій у кризових ситуаціях. Його реалізація забезпечить готовність банку до функціонування в умовах невизначеності та підвищить здатність протистояти стресовим факторам.

У процесі реалізації стратегії важливо забезпечити прозорість і контроль виконання запропонованих заходів. З цією метою рекомендується створити інтегровану систему звітності, що дозволятиме відстежувати динаміку основних ризикових показників і ступінь досягнення стратегічних цілей. Щоквартальні аналітичні звіти повинні подаватися не лише до керівництва банку, а й до Наглядової ради для забезпечення незалежного контролю за результатами діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню підзвітності, прозорості та корпоративної відповідальності.

Оцінюючи потенційний економічний ефект від упровадження запропонованих рекомендацій, можна очікувати підвищення ефективності використання капіталу, зниження частки проблемних кредитів, зміцнення ліквідності та підвищення довіри клієнтів і партнерів. Автоматизація процесів ризик-менеджменту дозволить скоротити операційні витрати, тоді як підвищення аналітичної спроможності банку — покращити точність прогнозів та ефективність прийняття стратегічних рішень. Зрештою, це сприятиме підвищенню рентабельності активів і капіталу, стабілізації фінансових результатів та зміцненню репутації банку як надійного фінансового партнера.

Підсумовуючи викладене, для забезпечення комплексного вдосконалення стратегічного управління ризиками в АТ «Сенс Банк» доцільно реалізувати такі основні рекомендації:

- інтегрувати систему ризик-менеджменту в стратегічне планування та бюджетування;
- створити єдину електронну базу даних ризиків і запровадити централізовану систему внутрішньої звітності;
- удосконалити функціонування ризикового комітету, залучивши його до стратегічного планування;
- розробити програму підвищення кваліфікації персоналу у сфері аналітики ризиків, фінансового прогнозування та ESG-моніторингу;
- запровадити KPI-систему оцінки ефективності ризик-менеджменту;
- автоматизувати процеси моніторингу ризиків і валідації моделей;
- розширити інструментарій мінімізації ризиків (страхування, хеджування, сек'юритизація);
- впровадити сценарне моделювання та stress-testing на стратегічному рівні;
- забезпечити прозорість звітності через інтегровану систему аналітичного контролю;
- розвинути ESG-підхід як частину корпоративної стратегії сталого розвитку;
- посилити взаємодію між підрозділами через уніфікацію інформаційних потоків і створення єдиної платформи ризик-аналітики.

Реалізація цих рекомендацій дозволить АТ «Сенс Банк» побудувати сучасну, ефективну та гнучку систему стратегічного управління ризиками, що відповідатиме європейським стандартам корпоративного управління, знизить рівень фінансових і операційних ризиків, підвищить стійкість банку до кризових факторів і забезпечить довгострокову конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг України.

Висновки до третього розділу

Проведене дослідження дало змогу визначити основні напрями вдосконалення інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему стратегічного управління АТ «Сенс Банк». Установлено, що ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від рівня автоматизації процесів, якості аналітичної бази та узгодженості дій структурних підрозділів. Аналіз показав, що попри наявність дієвої системи ризик-менеджменту, банк стикається з певними викликами, пов’язаними із фрагментарністю процедур, недостатньою інтеграцією аналітичних інструментів і потребою в підвищенні кваліфікації персоналу. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та системи Business Intelligence, дозволяє підвищити точність оцінювання ризиків і забезпечити своєчасне реагування на кризові фактори.

Застосування ESG-підходів і цифрових моделей управління ризиками сприятиме формуванню більш гнучкої та стійкої системи стратегічного контролю, що відповідає міжнародним стандартам Базельського комітету. Запропоновані рекомендації — удосконалення ризикового комітету, впровадження централізованої звітності, автоматизація моніторингу та створення єдиної інформаційної бази — створюють основу для довгострокового розвитку банку. Реалізація цих заходів підвищить фінансову стійкість, зменшить рівень кредитних і операційних ризиків, а також сприятиме формуванню культури управління ризиками як невід’ємного елемента стратегічного управління. Отже, АТ «Сенс Банк» має всі передумови для трансформації системи ризик-менеджменту у сучасний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стабільності своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розкрити сутність, особливості та напрями вдосконалення системи стратегічного управління ризиками на прикладі АТ «Сенс Банк». У роботі послідовно проаналізовано теоретичні засади ризик-менеджменту в банківській діяльності, здійснено оцінку фінансових показників установи за 2022–2024 роки, а також визначено перспективні напрями інтеграції інноваційних технологій у процес управління ризиками. Узагальнення результатів аналізу дозволило зробити висновок, що ефективність ризик-менеджменту є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості банку в умовах економічної невизначеності.

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні засади управління ризиками як складової стратегічного менеджменту підприємства. Встановлено, що система ризик-менеджменту в сучасному банку ґрунтується на принципах комплексності, безперервності, пропорційності та своєчасності прийняття управлінських рішень. З’ясовано, що ризик-орієнтований підхід дозволяє враховувати взаємозв’язок між фінансовими результатами діяльності банку та рівнем прийнятного ризику, що особливо актуально в умовах мінливого зовнішнього середовища. Теоретичне дослідження підтвердило, що стратегічне управління ризиками має бути інтегрованим у загальну систему корпоративного управління та підтримуватися як на рівні правління, так і на рівні операційних підрозділів.

У другому розділі проведено детальний аналіз фінансового стану та оцінку ефективності системи управління ризиками в АТ «Сенс Банк». На основі офіційних показників банку за 2022–2024 роки визначено, що установа демонструє позитивну динаміку активів, зростання обсягу капіталу та поліпшення ліквідності. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, пов’язаних із підвищенням ризикового навантаження на капітал, коливанням рівня рентабельності активів і зростанням співвідношення витрат до доходів.

Встановлено, що ключовими видами ризиків для банку залишаються кредитний, ринковий, операційний та ризик ліквідності. Аналіз показав, що, попри відповідність системи ризик-менеджменту вимогам НБУ та принципам Базельського комітету, існують структурні недоліки — часткова автоматизація процесів, фрагментарність процедур, слабка інтеграція аналітичних інструментів у стратегічне планування.

Проведений аналіз у третьому розділі дав змогу обґрунтувати напрями вдосконалення інтеграції ризик-орієнтованих підходів у стратегічне управління діяльністю АТ «Сенс Банк». Виявлено, що підвищення ефективності ризик-менеджменту потребує не лише технологічного оновлення, а й глибокої організаційної трансформації. Зокрема, доцільним є впровадження інноваційних методів управління ризиками, таких як використання алгоритмів штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), аналітики великих даних (Big Data) та систем раннього попередження. Ці підходи дозволяють забезпечити своєчасне виявлення ризиків, автоматизувати процеси аналізу, мінімізувати людський фактор і підвищити точність прогнозування ризикових подій.

Доведено, що ключовим фактором підвищення стратегічної ефективності ризик-менеджменту є створення інтегрованої аналітичної інфраструктури, що забезпечує єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень. Це передбачає розвиток систем Business Intelligence, цифрових панелей моніторингу та хмарних платформ, які дозволяють обробляти дані в режимі реального часу. Важливу роль відіграє й формування цифрової культури управління ризиками — створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівників, розвитку аналітичного мислення та використання новітніх технологій у щоденній практиці банку.

Особливу увагу приділено впровадженню ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських) у ризик-менеджмент. Це відповідає сучасним міжнародним стандартам банківської діяльності та принципам сталого розвитку. Для АТ «Сенс Банк» актуальним є подальше вдосконалення

Політики управління екологічними та соціальними ризиками, інтеграція оцінювання ESG-факторів у кредитну політику, а також підвищення прозорості звітності перед стейкхолдерами. Такий підхід сприяє не лише мінімізації репутаційних ризиків, але й формуванню іміджу відповідального фінансового інституту, орієнтованого на довгострокову стабільність.

Окрім того, в межах дослідження запропоновано низку конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління ризиками в АТ «Сенс Банк», серед яких:

– розширення функцій аналітичного моніторингу з використанням AI/ML-технологій;

– впровадження автоматизованих систем комплаєнс-контролю та перевірки транзакцій у реальному часі;

– розроблення внутрішньої бази моделей stress-testing і сценарного моделювання;

– посилення кадрового потенціалу шляхом створення навчальних програм з цифрової аналітики ризиків;

– розвиток інтегрованої системи управління ризиками на основі принципу «єдиного ризик-поля» для всіх підрозділів банку;

– удосконалення внутрішнього аудиту та контролю шляхом переходу до цифрових форм звітності;

– інтеграція ESG-аналізу в процес стратегічного планування та кредитування.

Загальні результати роботи підтверджують, що для підвищення ефективності управління ризиками АТ «Сенс Банк» має здійснювати послідовний перехід від традиційних методів оцінювання ризиків до інноваційних, заснованих на цифровій аналітиці та прогнозуванні. Реалізація таких змін передбачає гармонійне поєднання технологічних, організаційних і кадрових інновацій, що дозволить банку не лише своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й формувати проактивну модель управління ризиками.

Важливо підкреслити, що стратегічне управління ризиками не може розглядатися як ізольований процес — воно є невід'ємною частиною загальної корпоративної стратегії банку. Синергія між стратегічним плануванням, ризик-менеджментом, фінансовим аналізом і корпоративною культурою дозволяє створити систему, орієнтовану на стабільний розвиток, мінімізацію втрат і зростання вартості банку для акціонерів. Успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку України, підвищенню рівня його фінансової стійкості та довіри клієнтів у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що головною умовою ефективного стратегічного управління ризиками є поєднання аналітичної точності, технологічної гнучкості та управлінської культури.

Для АТ «Сенс Банк» важливо не лише адаптуватися до викликів сучасного фінансового середовища, а й перетворити ризик-менеджмент на інструмент стратегічного розвитку. Удосконалення системи управління ризиками забезпечить банку стабільне зростання, збереження капіталу, підвищення ефективності управління активами та стійке становище на ринку в умовах високої турбулентності фінансової системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Greuning H., Brajovic Bratanovic S. Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2003. 304 p.
2. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34–41.
3. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки.* Київ, 2015. № 7. С. 116–121.
4. Hull J. Risk Management and Financial Institutions. Wiley, 2014.
5. Іванов О.І., Петров В.М. Стратегічне управління ризиками в банківській сфері. *Фінанси України*. 2018. № 9.
6. Литвинов В.О., Козлов О.В. Стратегічне управління ризиками в банківській діяльності: аналіз та практика в Україні. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Вип. 918.
7. Сидоренко І.П., Коваленко О.М. Роль технологій у покращенні стратегічного управління ризиками в українських банках. *Науковий вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Сер. Економічна.* 2020. № 33.
8. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. URL:https://modecon.mnau.edu.ua/issue/20-2020/dotsenko.pdf (дата звернення 20.08.25)
9. Томашук І. В. , Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб’єкта економіки.URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/140/1350/ (дата звернення 25.08.25)
10. Дронь М. А. Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи. URL:https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/69e138e7-9976-4ec6-a95a7951f2efca8c/content (дата звернення 01.09.25)

11. Циганова Н.В. Фінансові інновації та їх роль у розвитку інноваційного підприємництва. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : Зб. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конференції. Київ : КНЕУ, 2018. С. 97–99. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25360 (дата звернення 11.09.25)
12. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: *Навчальний посібник*. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. С. 734
13. Кириченко О., Гіленко І., Роголь С., Сиротян С., Нємой О. Банківський менеджмент: *Навч. посіб.* / К.: Знання-Прес, 2002. - 438 с.
14. Основні методи аналізу ризиків. *Студентська бібліотека.* URL: https://buklib.net/books/26596/ (дата звернення: 16.09.2025)
15. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків". *Постанова Правління Національного банку України від* 15.03.2004 р., № 104. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04 (дата звернення: 19.09.2025)
16. Положення про управління операційним ризиком акціонерного товариства. «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ» : веб-сайт. URL:https://ukrcapital.com.ua/en/informatsiya-dlya-aktsioneriv-tasteykkholderiv/informatsiya-shchodo-korporatyvnoho-upravlinnya/upravlinnia-ryzykamy/1854-polozhennia-pro-upravlinnia-operatsiinymy-ryzykamy/file.html (дата звернення: 23.09.2025).
17. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств / *Навчальний посібник*. – Київ: Видавничий дім “Скарби”, 2010. С. 336.
18. Л. М. Стрельбицька, М. П. Стрельбицький ; за ред. М. П. Стрельбицького. Основи безпеки банківської системи України та банківської діяльності : *монографія*. – К. : Кондор, 2004. – 600 с.

19. Васильченко З. М. Управління проблемними активами банків у міжнародній практиці (дата звернення: 25.09.2025). URL: http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1006
20. Sense Bank. *Про банк*. Sense Bank: веб-сайт. URL: https://sensebank.ua/about (дата звернення: 01.10.2025)
21. Sense Bank. *Правління*. Sense Bank: веб-сайт. URL:https://sensebank.ua/pravlinna (дата звернення: 01.10.2025)
22. Help.SenseBank. *Що таке Power Banking?* Sense Bank: веб-сайт. URL:https://help.sensebank.com.ua/uk_UA/360003797259-a47986a9/9243171904274(дата звернення: 01.10.2025)
23. Методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах. *Національний банк України*, 2018. URL:https://bank.gov.ua/ua/news/all/metodichni-rekomendatsiyi-z-upravlinnya-rizikami-v-platijnih-sistemah (дата звернення: 08.10.2025)
24. Іваницька О. В. Вплив банківських стандартів Базель ІІІ на розвиток інноваційного підприємництва України. *Національний технічний університет України «КПІ».* URL:https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/26eeab0c-afd4-4ac9-a0ff-5effca555f6c/content(дата звернення: 09.10.2025)
25. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СЕНС БАНК». Звіт про управління. *Фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року.* URL: https://sensebank.ua/uploads/3/17163-annual_fs_2024_ukr.pdf(дата звернення: 13.10.2025)
26. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СЕНС БАНК». Звіт про управління. *Фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року.* URL: https://sensebank.ua/uploads/3/17098-annual_fs_2023_ukr.pdf (дата звернення: 13.10.2025)
27. Михаліцька Н. Я., Цвайг Х. І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій,

2017. Вип. 22. С. 128–132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf (дата звернення: 15.10.2025)

28. Програма ООН з навколишнього середовища ЮНЕП. WELFARE.GREEN: веб-сайт. URL: https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/programa-oon-z-navkolishnogo-seredovishha-yunep/ (дата звернення: 16.10.2025)

29. Gündüz Y. The market impact of systemic risk capital surcharges // European Financial Management. 2022. Vol. 1, no. 40.

30. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9. *Фінансові інструменти.* Фонд МСФЗ. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf (дата звернення: 18.10.2025)

31. Соловей Д. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками підприємства в системі економічної безпеки. Харків: ХНУР, 2022. 18 с.

32. Pascal P., Zhu S. W. Are Banks Exposed to Interest Rate Risk. San Francisco.Fed. URL: https://www.frbsf.org/wp-content/uploads/sites/4/el2020-16.pdf (date of access: 24.10.2025)

33. Краснорyцький О. О., Гришова І. Ю. Корупційні ризики та зарубіжна методологія їх оцінки в системі економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4 (4). С. 40–46.

34. KfW – Responsible banking. KfW: веб-сайт. URL:https://www.kfw.de/About-KfW/ (дата звернення: 25.10.2025)

35. Svitlana Mishchenko, Svitlana Naumenkova, Volodymyr Mishchenko and Dmytro Dorofeiev (2021). Innovation risk management in financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*, 2021, 18(1), 190-202. URL: http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.16 (дата звернення: 27.10.2025)

36. Linda Paul, Ravinder Rena. Risk Management, Digital Innovation, and Regulatory Frameworks in Banking and Finance.2025. URL: https://doi.org/10.70301/JOUR/SBS-JABR/2025/13/2/2 (дата звернення: 28.10.2025)

37. The future of risk in banking. KPMG: веб-сайт. URL: https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.10.2025)
38. Гаєвський І. М. Національна система фінансового моніторингу як компонент національної безпеки України: правові аспекти. *Публічне право*. 2015. № 4. С. 33–40.
39. Що таке блокчейн і як він працює? Binance Academy: веб-сайт. URL: https://academy.binance.com/uk/articles/what-is-blockchain-and-how-does-it-work (дата звернення: 01.11.2025)
40. Васильєва Т. А., Лєонов С. В., Кривич Я. М. та ін.; під заг. ред. Васильєвої Т. А., Кривич Я. М. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посіб. ДВНЗ «УАБС НБУ», Суми, 2015. 208 с.
41. Просович О., Процак К. Управління ризиками комерційного банку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. № 684. С. 194-200.
42. Роуз Пітер С. Банківський менеджмент / П. С. Роуз; пер. з англ. О. І. Савчук, Ю. О. Савчук. Київ: Основи, 1997. 752 с.
43. Revolutionize Your Bank with Intelligence and Action. Visbanking: веб-сайт. URL: https://visbanking.com/ (дата звернення: 06.11.2025)