ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Інформаційна технологія управління ризиками в проектному менеджменті»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 124 Системний аналіз
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Системний аналіз
(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Аліна ГРИШКО
(підпис) *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувачка вищої освіти гр.САД-41
Аліна ГРИШКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Керівник: к.ф.-м.н. Ровіл НАФЄЄВ
(науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
вчене звання)

Рецензент: к.т.н., доцент Костянтин ЛАВРІНЕЦЬ
(науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
вчене звання)

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра: Інформаційних систем та технологій

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Спеціальність: 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма: Системний аналіз

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ІСТ
_____ Каміла СТОРЧАК

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гришко Аліна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи:
«**Інформаційна технологія управління ризиками в проектному менеджменті**»
керівник кваліфікаційної роботи: к.ф.-м.н. Ровіл НАФЄЄВ
(ПРІЗВИЩЕ Ім'я, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. № 56
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 30.05.2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова звітність АТ «А-Банк» за 2021–2023 роки; внутрішні документи банку щодо управління ризиками (у межах відкритих даних); аналітична інформація щодо динаміки кредитного, депозитного та інвестиційного портфелів; рейтингові оцінки фінансової стійкості банку; результати SWOT-аналізу, сценарного моделювання та експертного оцінювання ризиків; методологічні підходи до реалізації системного управління проєктами, отримані з наукових публікацій та відкритих джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
4.1 Теоретичні засади системного підходу до управління ризиками в проектному менеджменті;
4.2 Аналіз системи управління проектними ризиками в ПАТ А-банку;
4.3 Удосконалення системи управління ризиками на основі системного підходу.
5. Перелік графічного матеріалу: Презентаційний матеріал на слайдах.
6. Дата видачі завдання: 24.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва виконання етапів роботи	Строк виконання етапів робіт	Примітки
1	Підбір науково-технічної літератури	15.03.2025-18.03.2025	Виконано
2	Написання першого розділу роботи	20.03.2025-01.04.2025	Виконано
3	Написання другого розділу роботи	05.04.2025-19.04.2025	Виконано
4	Написання третього розділу роботи	20.04.2025-26.04.2025	Виконано
5	Написання висновків по роботі	27.04.2025-28.04.2025	Виконано
6	Підготовка демонстраційних матеріалів	20.05.2025-22.05.2025	Виконано
7	Підготовка доповіді	22.05.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Аліна ГРИШКО

(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Керівник роботи _____ Ровіл НАФЄЄВ

(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, містить 16 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці та удосконаленню інформаційної технології управління ризиками в системі проектного менеджменту на основі системного підходу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності реалізації проектів в умовах зростання динаміки зовнішнього середовища, цифрової трансформації та економічної нестабільності.

Розглянуто понятійно-категоріальний апарат управління ризиками, проаналізовано класифікацію та природу проектних ризиків, охарактеризовано принципи системного підходу, а також вивчено сучасний інструментарій оцінки загроз (SWOT-аналіз, матриця ймовірність–наслідки, метод Монте-Карло, FRAP, PHA тощо). Здійснено аналіз системи управління ризиками в ПАТ «А-Банк», зокрема оцінено депозитні, інвестиційні та кредитні ризики, проаналізовано структуру активів, пасивів і фінансових результатів банку у 2021–2023 роках. Наведено динаміку інвестиційного портфеля, ступінь ризику інвестпроектів та виявлено ключові загрози їх реалізації. Запропоновано практичні рекомендації з удосконалення управління ризиками на основі системного підходу, розроблено оновлений інструментарій реагування на ризики з урахуванням специфіки банківської діяльності. Подано алгоритм реалізації адаптивної моделі ризик-менеджменту в рамках проектного середовища.

Результати дослідження є практично значущими для компаній, що впроваджують складні проекти в умовах високої невизначеності, а запропоновані підходи можуть бути використані як у банківській сфері, так і в будівництві, IT, енергетиці.

Ключові слова: ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ, FRAP, SWOT, PHA, БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ, А-БАНК.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 10
1.1. Сутність та класифікація ризиків у проектному управлінні 10
1.2. Теоретичні основи системного підходу в управлінні ризиками 15
1.3. Інструментарій оцінки та напрями протидії проєктним ризикам 21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ В ПАТ А-БАНКУ 27
2.1. Управління депозитним ризиком в «А-Банку» 27
2.2. Оцінювання інвестиційного ризику в проектах «А-Банку» 32
2.3. Управління кредитними ризиками проектів банку «А-Банку» 38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ 43
3.1. Проблеми та напрями удосконалення процесом управління ризиками 43
3.2 Розробка методів управління банківськими ризиками 48
3.3 Оновлений інструментарій управління кредитними ризиками 54
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 64
ДОДАТКИ 68

ВСТУП

В умовах зростаючої складності проектного середовища, високої динаміки зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції, ефективне управління ризиками стає необхідною умовою досягнення стратегічних та операційних цілей підприємств. Значна кількість проєктів не досягає запланованих результатів саме через недостатню увагу до ризиків на всіх етапах їх реалізації. Системний підхід до управління ризиками дозволяє забезпечити цілісне бачення ризиків, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на хід проєкту. Такий підхід не лише мінімізує негативні наслідки, але й створює передумови для ефективного реагування на невизначеність, що особливо важливо в умовах сучасної економіки та цифрової трансформації.

Метою дипломної роботи є обґрунтування концептуальних засад і розробка практичних рекомендацій щодо застосування системного підходу до управління ризиками в проектному менеджменті для підвищення ефективності реалізації проєктів.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність та класифікацію ризиків у проектному управлінні;
2. Розглянути теоретичні основи системного підходу в управлінні ризиками;
3. Описати інструментарій оцінки та напрями протидії проектним ризикам;
4. Проаналізувати управління депозитним ризиком в «А-Банку»;
5. Провести оцінювання інвестиційного ризику в проектах «А-Банку»;
6. Проаналізувати управління кредитними ризиками проектів банку «А-Банку»;
7. Визначити проблеми та напрями удосконалення процесом управління ризиками;
8. Розробити методи управління банківськими ризиками;
9. Визначити оновлений інструментарій управління кредитними ризиками.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками в системі проектного

менеджменту організації.

Предметом дослідження є методологічні та організаційні підходи до реалізації системного управління ризиками в межах проектної діяльності.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, систематизація, моделювання, абстрагування. Для обґрунтування практичних рекомендацій застосовано методи SWOT-аналізу, сценарного планування, експертного оцінювання та ризик-менеджменту. Також використано елементи структурного підходу та методи оцінки ймовірностей ризиків.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексної моделі системного підходу до управління ризиками у проєктному менеджменті, яка враховує не лише ідентифікацію та аналіз ризиків, а й їх інтеграцію в загальну архітектуру управління проєктом. Запропоновано структурований підхід до класифікації ризиків з урахуванням специфіки проєктного середовища, а також механізм адаптивного реагування на динамічні загрози.

Практична значимість дипломної роботи полягає в можливості застосування розроблених підходів і рекомендацій у діяльності компаній, що реалізують проєкти у сферах будівництва, IT, інфраструктури, енергетики тощо. Запропонована система дозволяє підвищити рівень прогнозованості, зменшити вплив критичних подій і забезпечити гнучке управління ресурсами у відповідь на виявлені ризики.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність та класифікація ризиків у проектному управлінні

Проектна діяльність завжди передбачає певний рівень невизначеності, який зростає з віддаленням у часі. В умовах сучасного мінливого середовища жоден проект не застрахований від впливу зовнішніх факторів, що можуть впливати на його реалізацію, строки та бюджет. Це підвищує важливість грамотного управління ризиками, адже тільки розуміння й правильна оцінка потенційних ризиків можуть забезпечити успішність проекту.

Сучасні проекти розвиваються в умовах постійної зміни зовнішніх факторів, які неможливо точно передбачити. Наприклад, валютні коливання та погода можуть бути прогнозовані на короткий період, однак навіть ці прогнози стають менш точними з віддаленням у часі. Цей принцип, коли достовірність прогнозів знижується з часом, особливо важливий для проектів, які мають тривалі строки реалізації. Тому, що довший термін реалізації проекту, то вищий рівень ризику, пов'язаний із непередбачуваними змінами умов [29, с. 70].

Ризик в проектному менеджменті має декілька основних характеристик:

1. Ризиковий випадок – подія, яка може загрожувати проекту.

2. Ймовірність – шанс настання цієї події.

3. Наслідок – вплив на проект (затримка, додаткові витрати, репутаційні збитки тощо) [2].

Таким чином, для ефективного управління проектом необхідно не лише виявити потенційні ризики, але й оцінити ймовірність їх реалізації та масштаби впливу на хід реалізації цілей. Розуміння сутності поняття «ризик» у його етимологічному й практичному вимірах створює підґрунтя для формування системного підходу до ризик-менеджменту в проектній діяльності.

Таблиця 1.1

Визначення етимології поняття «ризик»

Автор	Визначення ризику
Л.М. Волинець [4]	Ризик - це подія або умова, яка, якщо виникне, може позитивно або негативно вплинути на одну зі складових проекту, таких як час, вартість або якість
О.М. Герасименко [5]	Ризик проекту - це невизначена подія або умова, яка, якщо вона виникає, впливає принаймні на одну мету проекту
І.О. Горго [6]	Ризик (з грецької risikon - стрімчак) - небезпека втрат, непередбачуваних подій та дій розрахунку на щасливий випадок
Н.Ю. Захарова [14]	Ризик у проекті є комбінацією обмежень і невизначеності, що може призвести до небажаних відхилень від очікуваних станів проекту в майбутньому
В.В. Коваленко [15]	Ризик - це ймовірність того, що проект не зможе досягти своїх цілей
І.А. Лагунова [17]	Ризик проекту - це міра непевності в одержанні очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту
Л.Г. Матвієнко-Біляєва [19]	Ризик - це можливість втрати або травми

Узагальнення підходів до тлумачення поняття «ризик», представлених у таблиці, свідчить про багатогранність цього терміна та його широке застосування в різних сферах діяльності. Вчені розглядають ризик як комбінацію невизначеності, можливих втрат і ймовірності відхилення від запланованих результатів. Згідно з аналізом, у більшості визначень простежується спільна риса - ризик пов’язується із потенційною загрозою для досягнення цілей або очікуваних результатів проєкту, що зумовлено наявністю невизначених подій або умов. Окремі автори наголошують на обмеженнях, впливі на ключові параметри (час, вартість, якість), а також на суб'єктивному очікуванні втрат або можливих позитивних наслідків [27, с. 113].

Таким чином, поняття «ризик» у проєктній та економічній діяльності можна трактувати як об’єктивну і суб’єктивну характеристику потенційних відхилень від запланованого ходу подій, що потребує прогнозування та управління.

З метою систематизації та подальшої аналітичної роботи важливо розглянути різноманіття ризиків у структурованій формі. Саме класифікація ризиків дозволяє ідентифікувати ключові джерела невизначеності, оцінити масштаби їхнього впливу на результати проєктної діяльності та обрати відповідні механізми реагування.

Рис. 1.1 Класифікація ризиків у проєктній та економічній діяльності

Джерело: [17]

Класифікація ризиків, наведена на рис. 1.1, відображає багаторівневий підхід до аналізу потенційних загроз у проєктній та економічній діяльності, що забезпечує всебічне розуміння природи, джерел, форм прояву та механізмів впливу ризиків на функціонування організації або реалізацію окремого проєкту. Такий підхід є необхідною умовою для формування ефективної системи управління ризиками.

Поділ ризиків за джерелом походження (внутрішні та зовнішні) дозволяє визначити, чи генеруються ризики в межах самого підприємства або ж вони

зумовлені впливом зовнішнього середовища. Це важливо для формування стратегій реагування: внутрішні ризики можна частково або повністю нейтралізувати шляхом вдосконалення внутрішніх процесів, тоді як зовнішні вимагають адаптивності та гнучкості.

Класифікація за характером впливу (макроекономічні та специфічні) дає змогу виокремити ризики широкого системного масштабу, які впливають на економіку в цілому (наприклад, інфляція, валютні коливання), та ризики, що пов’язані з особливостями конкретного проєкту чи галузі (наприклад, технічні збої, зміна попиту).

Поділ за економічним змістом включає фінансові, комерційні, правові, логістичні та технологічні ризики - це дозволяє деталізувати джерела загроз відповідно до функціональних блоків діяльності підприємства. Така деталізація є основою для галузевої оцінки ризиків і формування профільних заходів з їх мінімізації [3].

За країною виникнення ризики поділяються на національні й зарубіжні, що особливо актуально для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Географічна природа ризику дає можливість враховувати особливості законодавства, політичної ситуації та ділового клімату в різних країнах.

Критерій можливості управління дозволяє розмежувати контрольовані ризики, вплив на які може бути досягнутий шляхом управлінських рішень, та неконтрольовані ризики, які вимагають застосування страхування, хеджування або побудови адаптивних сценаріїв розвитку.

Останній критерій - форма прояву - передбачає поділ на прямі та приховані ризики. Прямі ризики легко ідентифікуються та можуть бути оцінені кількісно. Приховані ж, навпаки, мають латентний характер і становлять особливу складність для менеджменту, оскільки їх виявлення потребує глибокого аналізу причинно-наслідкових зв’язків [5, с. 73].

Отже, представлена класифікація забезпечує всебічну основу для побудови ефективної системи ідентифікації, оцінювання, моніторингу та управління ризиками в умовах динамічного бізнес-середовища. Вона сприяє ухваленню

обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Одна з головних задач управління проектами – знизити ризики або їхні наслідки. Стратегії управління ризиками можуть включати (рис.1.2):

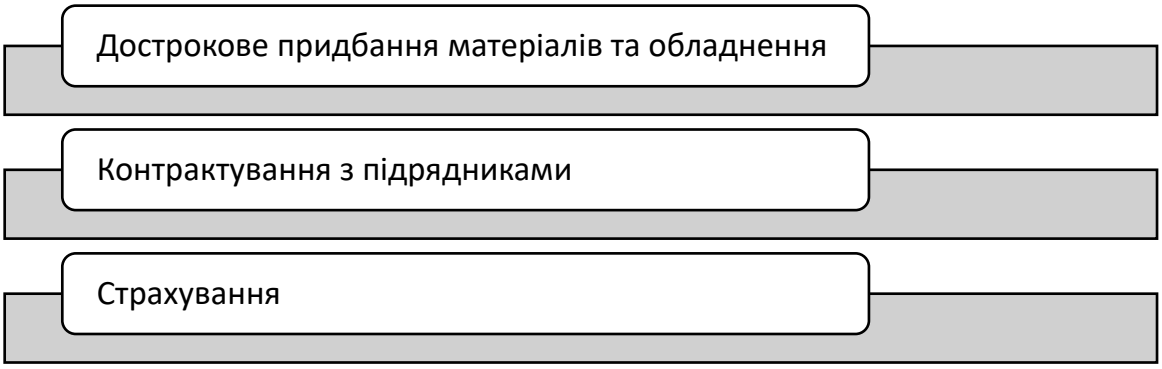


Рис. 1.2 Стратегії управління ризиками

Джерело: [2]

Одним із критичних елементів успішної реалізації будь-якого проєкту є ефективне управління ризиками. З огляду на обмеженість ресурсів, стислий часовий горизонт і значні очікування зацікавлених сторін, ключовим завданням управління проєктами стає мінімізація ризиків або, принаймні, зменшення їхніх негативних наслідків.

Один із дієвих підходів до зниження ризиків полягає в достроковому придбанні матеріалів та обладнання. Така стратегія дозволяє уникнути непередбачуваних коливань ринкових цін, які можуть негативно вплинути на бюджет проєкту. Наприклад, різке зростання вартості будівельної сировини внаслідок інфляції або порушення ланцюгів постачання може призвести до значного перевищення кошторису. Завчасне придбання ресурсів сприяє фінансовій стабільності проєкту, хоча й потребує додаткових витрат на організацію зберігання та управління запасами [10, с. 11].

Передбачення у договорі штрафних санкцій за затримки у виконанні робіт забезпечує дотримання графіка та стимулює відповідальність підрядників. Таким чином, команда управління проєктом може знизити ризики, пов’язані з недотриманням термінів або зниженням якості виконання завдань. Крім того, чітке юридичне врегулювання умов співпраці створює прозорі правила взаємодії та мінімізує ймовірність конфліктів.

Використання страхування як інструменту захисту від зовнішніх ризиків, зокрема природних катастроф, воєнних дій або економічних криз. За допомогою страхових механізмів проєкт може отримати фінансову компенсацію у разі настання непередбачених подій, що виходять за межі контролю команди. Страхування дозволяє перенести частину відповідальності за ризики на спеціалізовані установи, тим самим забезпечуючи більшу впевненість у довгостроковій реалізації проєкту [11].

Проектний менеджмент в умовах невизначеності передбачає оцінку та управління ризиками, які можуть виникати на різних етапах реалізації проекту. Використання кількісних методів оцінки, таких як VaR, та розробка стратегій зниження ризиків дозволяє зменшити ймовірність невдачі та забезпечити досягнення цілей. Кінцевий успіх проекту залежить від здатності команди адекватно реагувати на зовнішні фактори, які можуть змінити його хід, і звести до мінімуму негативні наслідки.

1.2. Теоретичні основи системного підходу в управлінні ризиками

У сучасних умовах нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища проєктні організації дедалі частіше розглядаються як відкриті органічні системи, що функціонують у постійній взаємодії з багатьма факторами зовнішнього та внутрішнього впливу. Саме тому управління проєктними ризиками вимагає не ізольованих рішень, а застосування системного підходу, здатного інтегрувати різноманітні компоненти й процеси в єдину цілісність.

Сутність системного підходу до управління проєктними ризиками полягає у концептуалізації організації як сукупності взаємозалежних елементів, де кожен з них виконує певну функцію й водночас підпорядковується загальній меті - досягненню ефективності проєкту. В умовах функціонування такої системи розробка системи підтримки прийняття рішень (СППР) має починатися з цілісного розуміння логіки організації, її взаємозв'язків з середовищем і загальних завдань проєктного управління. Тільки після цього до системи можна інтегрувати обчислювальні процедури для кількісного аналізу ризиків та моделювання сценаріїв їх мінімізації [14, с. 203].

СППР, що орієнтована на проєктні ризики, повинна включати множину ієрархічно впорядкованих моделей - від загальних до деталізованих, які дозволяють аналізувати альтернативи й приймати обґрунтовані рішення. Це особливо актуально для оцінювання таких ризиків, як відхилення від графіка, перевищення бюджету, нестача ресурсів, технічні збої чи проблеми з підрядниками. У такій системі зв'язаність задач і процедур набуває критичного значення - кожна функція має бути вплетена в загальну логіку управління ризиками, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на реалізацію проєкту.

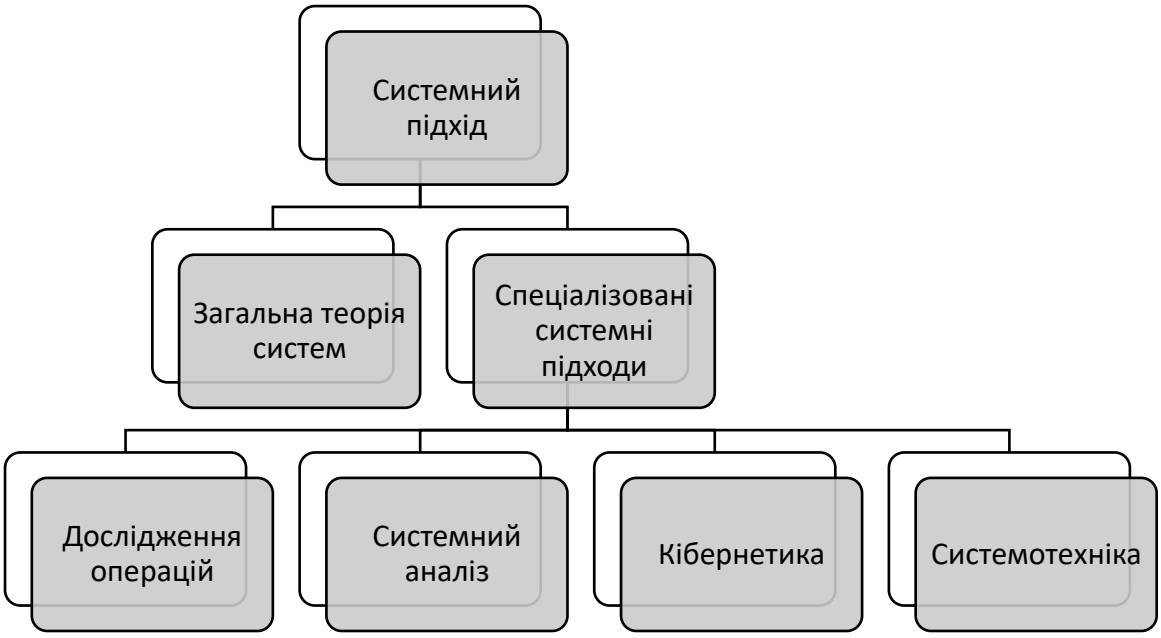


Рис. 1.3 Загальні складові системного підходу

Джерело: [20]

Рисунок 1.3 ілюструє ієрархічну структуру загальних складових системного підходу, яка демонструє його багаторівневу побудову та міждисциплінарний характер. Центральною категорією виступає системний підхід як методологічна основа для комплексного аналізу складних об’єктів. Його теоретичне підґрунтя формується загальною теорією систем, тоді як практична реалізація здійснюється через спеціалізовані системні підходи, зокрема дослідження операцій, системний аналіз, кібернетику та системотехніку. Такий розподіл дозволяє адаптувати принципи системного мислення до конкретних галузей знань і забезпечує ефективне вирішення як управлінських, так і технічних задач у складних динамічних середовищах.

Важливою умовою ефективності СППР є її побудова за принципами системного аналізу. Це означає врахування усіх аспектів: від IT-інфраструктури та безпеки даних до людських ресурсів, корпоративної структури, бізнес-процесів і нормативно-правового поля. Особливу увагу необхідно приділити інформаційним ризикам, які в умовах цифровізації проєктного управління посилюються через загрози кібератак, втрату даних або збої в комунікації. Такі загрози не можна розглядати окремо - вони є складовою взаємопов’язаних ризикових сценаріїв, які впливають на цілісність усього проєкту [33].

Таким чином, інтеграція принципів системного аналізу у побудову СППР дозволяє сформувати цілісну, адаптивну та стійку до зовнішніх викликів систему управління ризиками. Її ефективність залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та координувати реагування на загрози, які не лише охоплюють окремі компоненти, а й здатні порушити функціонування проєкту загалом.

Рис. 1.4 ілюструє основні принципи системного підходу в управлінні ризиками, що забезпечують взаємозв’язок між технічними, організаційними та соціальними аспектами управлінських рішень.

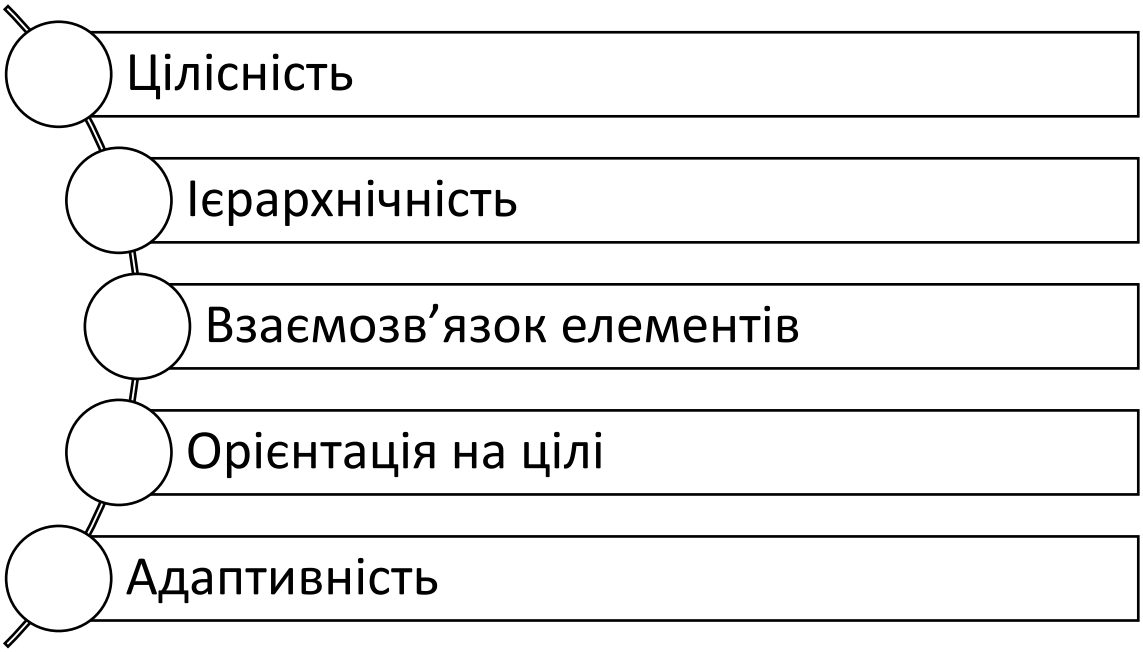


Рис. 1.4 Основні принципи системного підходу в управлінні ризиками

Джерело: [30]

Одним із найбільш релевантних підходів у цій сфері є системний, який передбачає цілісне бачення організації як складної, динамічної та взаємозалежної структури. Основні принципи системного підходу формують концептуальну основу, на якій базується побудова ефективної системи управління ризиками.

Цілісність передбачає розгляд організації як єдиного функціонального утворення. У межах цього принципу управління ризиками не може здійснюватися ізольовано в межах окремих підрозділів чи процесів. Необхідно враховувати всю систему у взаємозв’язку її елементів, включаючи фінанси, логістику, людські ресурси, IT-інфраструктуру тощо. Такий підхід дозволяє виявляти системні ризики, які виникають на стику кількох підсистем, і формувати інтегровані стратегії реагування [28, с. 103].

Принцип ієрархічності акцентує на важливості структуризації управління ризиками відповідно до рівнів організаційної ієрархії. Залежно від рівня - стратегічного, тактичного або операційного - розрізняються і завдання, і відповідальність за управління ризиками. Це дозволяє забезпечити вертикальну узгодженість рішень і їхню відповідність загальній політиці організації щодо ризик-менеджменту.

Тісно пов’язаний із попереднім є принцип взаємозв’язку елементів, який зосереджується на аналізі ризиків із урахуванням взаємодії між підрозділами, процесами та функціями. Застосування цього принципу сприяє виявленню ланцюгових реакцій і каскадних ефектів, коли ризик в одному сегменті може викликати порушення в інших. Відтак, управління ризиками має передбачати не лише локальну нейтралізацію загроз, але й оцінку їхнього потенційного впливу на всю систему.

Орієнтація на цілі як принцип системного підходу вимагає, щоб усі дії в межах ризик-менеджменту були спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних завдань організації. Ризики повинні аналізуватись крізь призму їхнього впливу на ключові цілі, що дозволяє розставити пріоритети в управлінні загрозами та сконцентрувати ресурси на критично важливих напрямках.

Адаптивність є принципом, що відображає здатність системи до трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища або внутрішніх параметрів. Це особливо важливо в умовах цифровізації, глобальних економічних змін, появи нових ризиків та загроз. Адаптивна система управління ризиками передбачає гнучкі механізми моніторингу, регулярне оновлення процедур та залучення сучасних ІТ-рішень для швидкої реакції на зміни [25, с. 28].

Таким чином, системний підхід в управлінні ризиками базується на взаємопов’язаних принципах, що забезпечують глибину аналізу, послідовність управлінських рішень і здатність організації до ефективного функціонування в умовах невизначеності. Його впровадження дозволяє перетворити управління ризиками з формального процесу на стратегічний інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

У цьому контексті важливо окреслити послідовність кроків, які забезпечують практичну реалізацію системного підходу. Змістовне наповнення кожного етапу дозволяє організації сформувати цілісну та адаптивну систему ризик-менеджменту.

Таблиця 1.2

Етапи впровадження системного підходу в управлінні ризиками

Етап	Зміст	Інструменти
1. Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних джерел загроз	Інтерв'ювання, аналіз документації
2. Оцінювання ризиків	Визначення ймовірності та наслідків ризиків	Матриця ризиків, кількісний аналіз
3. Побудова моделі системи	Визначення структури та взаємозв'язків	Системна діаграма, картування процесів
4. Розробка стратегій управління	Вибір способів реагування	Ухвалення рішень, сценарне планування
5. Моніторинг і коригування	Постійне відстеження ситуації та адаптація	KPI, звіти про інциденти

Джерело: [28]

Етапи впровадження системного підходу в управлінні ризиками формують логічну послідовність дій, що дозволяє забезпечити цілісне бачення ризикового середовища організації та ефективно реагувати на виклики. Починаючи з ідентифікації потенційних загроз і завершуючи постійним моніторингом і коригуванням обраних стратегій, кожен етап є взаємопов'язаним та інтегрується у загальну структуру управління. Застосування відповідних інструментів - від системного моделювання до сценарного планування та оцінки ефективності через KPI - дозволяє забезпечити адаптивність, прозорість і результативність управлінських рішень. У результаті системний підхід стає не лише методологією аналізу, а й дієвим інструментом формування ризикостійкої організаційної поведінки [21, с. 143].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що системний підхід до управління проєктними ризиками є не лише методологічною основою, а й практичним інструментом побудови ефективної й адаптивної системи ризик-менеджменту в умовах складного та мінливого середовища. Його сила полягає у здатності поєднувати стратегічні цілі з тактичними рішеннями, інтегрувати технічні, організаційні та соціальні аспекти управління, а також забезпечувати наскрізний аналіз усіх рівнів функціонування організації. СППР, що базується на принципах системного аналізу, здатна не лише виявляти та моделювати ризики, а й формувати багаторівневу, гнучку й стійку до зовнішніх загроз архітектуру управління. Такий підхід сприяє не просто мінімізації ризиків, а перетворенню

їхнього управління на потужний механізм досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку проєктної організації.

1.3. Інструментарій оцінки та напрями протидії проєктним ризикам

Управління проєктами в умовах сучасного динамічного середовища неможливе без системного підходу до виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків, що можуть поставити під загрозу досягнення запланованих цілей. Ризики супроводжують будь-який етап проєктного циклу – від ініціації до завершення, тому формування дієвого інструментарію їхньої оцінки та визначення стратегій протидії є ключовими передумовами забезпечення стійкості та результативності проєкту.

Інструментарій оцінки ризиків ґрунтується на методах і підходах, які дозволяють виявити джерела небезпеки, визначити ймовірність їх реалізації та оцінити потенційні наслідки [13].

Таблиця 1.3

Інструменти оцінки проєктних ризиків

Інструмент	Опис	Переваги	Приклади застосування
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Простота використання, стратегічна орієнтація	Попередній аналіз ризикового середовища
Матриця ймовірність –вплив	Візуалізація рівнів ризиків за ймовірністю настання та масштабом	Дає змогу пріоритизувати ризики	Оцінка ризиків на етапі планування проєкту
Метод сценаріїв	Розгляд альтернативних сценаріїв розвитку подій	Врахування невизначеності та варіативності	Фінансове планування в умовах нестабільності
Монте-Карло	Статистичне моделювання багатьох сценаріїв на основі випадкових змін	Точне прогнозування фінансових і часових втрат	Оцінка ризиків затримки термінів
Аналіз дерева рішень	Побудова імовірнісної моделі з альтернативними рішеннями	Врахування багатофакторних залежностей і наслідків	Прийняття рішень у складних ризикових умовах

Продовження таблиці 1.3

Метод експертних оцінок	Узагальнення думок фахівців щодо ризиків	Використання досвіду й інтуїції унікальних ситуацій	Ідентифікація прихованих або нетипових ризиків

Джерело: [14]

Серед найуживаніших інструментів варто виокремити: SWOT-аналіз, що дозволяє враховувати внутрішні й зовнішні чинники ризику; матрицю ризиків, яка надає змогу класифікувати ризики за рівнем впливу та ймовірністю; метод Монте-Карло, що забезпечує моделювання сценаріїв розвитку подій; методи експертного оцінювання та аналіз дерева рішень. У разі необхідності кількісного аналізу доцільно використовувати статистичні методи, аналіз чутливості, індекс ризику та фінансові коефіцієнти, які допомагають встановити залежність ризиків від параметрів середовища або внутрішніх процесів проєкту.

Оцінка ризиків не є самоціллю, вона повинна безпосередньо впливати на формування напрямів протидії ризикам, які передбачають стратегічні та тактичні заходи з нейтралізації їх негативного впливу [8].

Таким чином, оцінка ризиків не повинна розглядатися як завершений етап, ізольований від подальших управлінських рішень. Її результати мають стати основою для розроблення цілісної системи реагування, що охоплює як превентивні, так і коригувальні заходи. В цьому контексті методика попереднього аналізу небезпек (PHA) дозволяє структуровано підходити до виявлення потенційних загроз і пов’язати їх із відповідними стратегіями управління.

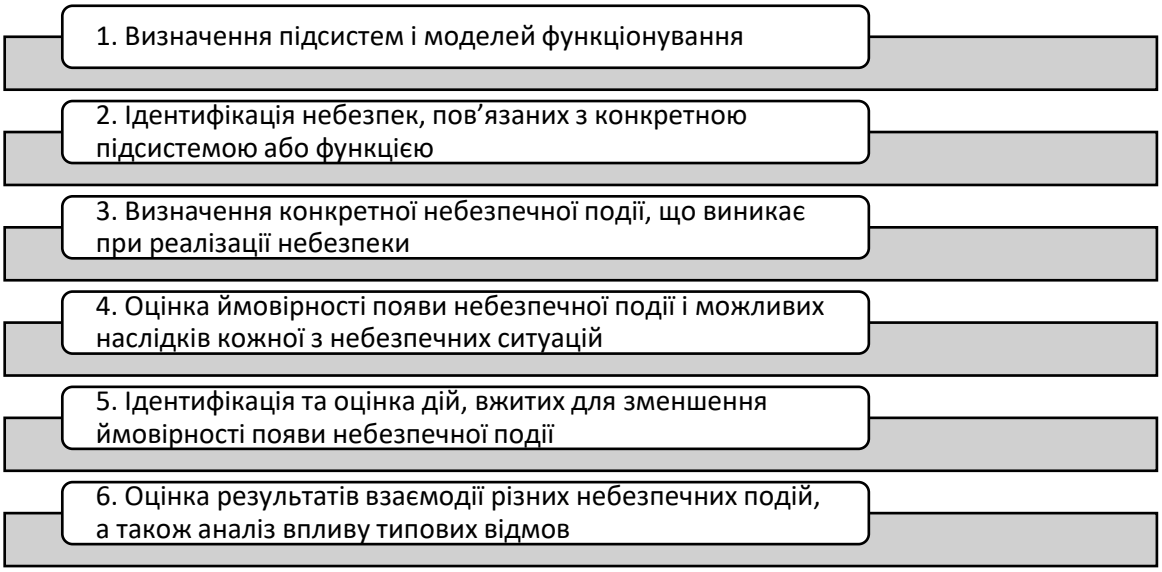


Рис. 1.5 Алгоритм оцінки проектних ризиків за методикою PHA

Джерело: [12]

Рис. 1.5 ілюструє алгоритм оцінки проєктних ризиків за методикою PHA (Preliminary Hazard Analysis), який передбачає послідовне проходження шести ключових етапів. Згідно з логікою системного аналізу, процес розпочинається з визначення підсистем і моделей функціонування об'єкта управління, що дозволяє точно локалізувати потенційні джерела небезпек. Подальша ідентифікація загроз і конкретних небезпечних подій забезпечує ґрунтовну основу для якісної оцінки ймовірності їх реалізації та можливих наслідків.

Особливу увагу в межах PHA приділено не лише виявленню ризиків, але й аналізу ефективності дій, спрямованих на їхнє зниження. Завершальний етап алгоритму фокусується на вивченні взаємозв’язку між різними небезпечними подіями та типами відмов, що дає змогу підвищити загальну ефективність управління ризиками на ранніх стадіях життєвого циклу проєкту. Таким чином, методика PHA є превентивним інструментом, здатним забезпечити системну і комплексну оцінку ризиків у динамічному проєктному середовищі [12, с. 204].

Методика FRAP (Facilitated Risk Analysis Process) є одним із прикладів системного підходу до аналізу ризиків, який знайшов широке застосування у сфері забезпечення інформаційної безпеки. Її призначення полягає у створенні ефективної платформи для виявлення, документування та ранжування ризиків шляхом залучення як управлінського, так і технічного персоналу до процесу оцінювання загроз. Особливістю цього підходу є поєднання експертного бачення менеджерів, які добре розуміють бізнес-потреби, з технічною експертизою фахівців, які володіють знаннями про уразливості IT-систем [4, с. 26].

Процедура FRAP передбачає проведення колективного обговорення у формі мозкового штурму, під час якого ідентифікуються потенційні загрози для конфіденційності, цілісності та доступності даних. У подальшому визначається ступінь їхнього впливу на досліджувані бізнес-процеси, а самі ризики ранжуються за рівнем критичності. Визначення пріоритетності ризиків базується на експертному судженні, доповненому інформацією з зовнішніх джерел – таких як

національні центри реагування на інциденти, галузеві організації або професійні спільноти.

Методика використовує чотирирівневу матрицю ризиків, що дозволяє сформувати конкретні управлінські дії залежно від серйозності загрози:

- рівень A означає необхідність негайного втручання;
- рівень B передбачає реалізацію відповідних дій у визначені строки;
- рівень C вимагає моніторингу ситуації без термінового реагування;
- рівень D вказує на відсутність потреби у втручанні на поточному етапі.

ВПЛИВ

ІМОВІРНІСТЬ	Високий	Середній	Низький
Висока	A	B	C
Середня	B	B	C
Низька	B	C	D

Рис. 1.6 Матриця ризиків за методикою FRAP

Джерело: [12]

Попри очевидні переваги FRAP як інструменту для аналізу ризиків інформаційної безпеки, його застосування у сфері управління проектними ризиками є обмеженим. Основна причина цього полягає в надмірній вузькості методології, яка орієнтована переважно на внутрішні технологічні аспекти підприємства. Такий підхід недостатньо враховує зовнішні ризики, динаміку проєктного середовища, вплив ринку, нормативно-правові зміни, політичну ситуацію чи соціально-економічні чинники, що є критично важливими у контексті проектного управління [32].

Отже, хоча FRAP є ефективним засобом аналізу ризиків у сфері кібербезпеки та внутрішнього контролю, його використання в управлінні проектними ризиками доцільне лише у вузько спеціалізованих випадках. Для комплексної оцінки проектного середовища доцільніше використовувати методики, що враховують

ширший спектр впливів і побудовані на міждисциплінарному аналізі, наприклад PESTEL, SWOT або метод сценарного планування.

Таким чином, хоча FRAP демонструє високу результативність у сфері інформаційної безпеки, його застосування у проєктному менеджменті варто розглядати як допоміжний інструмент. Основна увага при цьому має зосереджуватись на методах, здатних враховувати динаміку зовнішнього середовища, взаємозв'язки між факторами ризику та стратегічні цілі проєкту. Саме такі підходи, як PESTEL-аналіз, SWOT-матриця чи сценарне планування, забезпечують основу для формування системи протидії ризикам, адаптованої до специфіки кожного окремого проєкту.

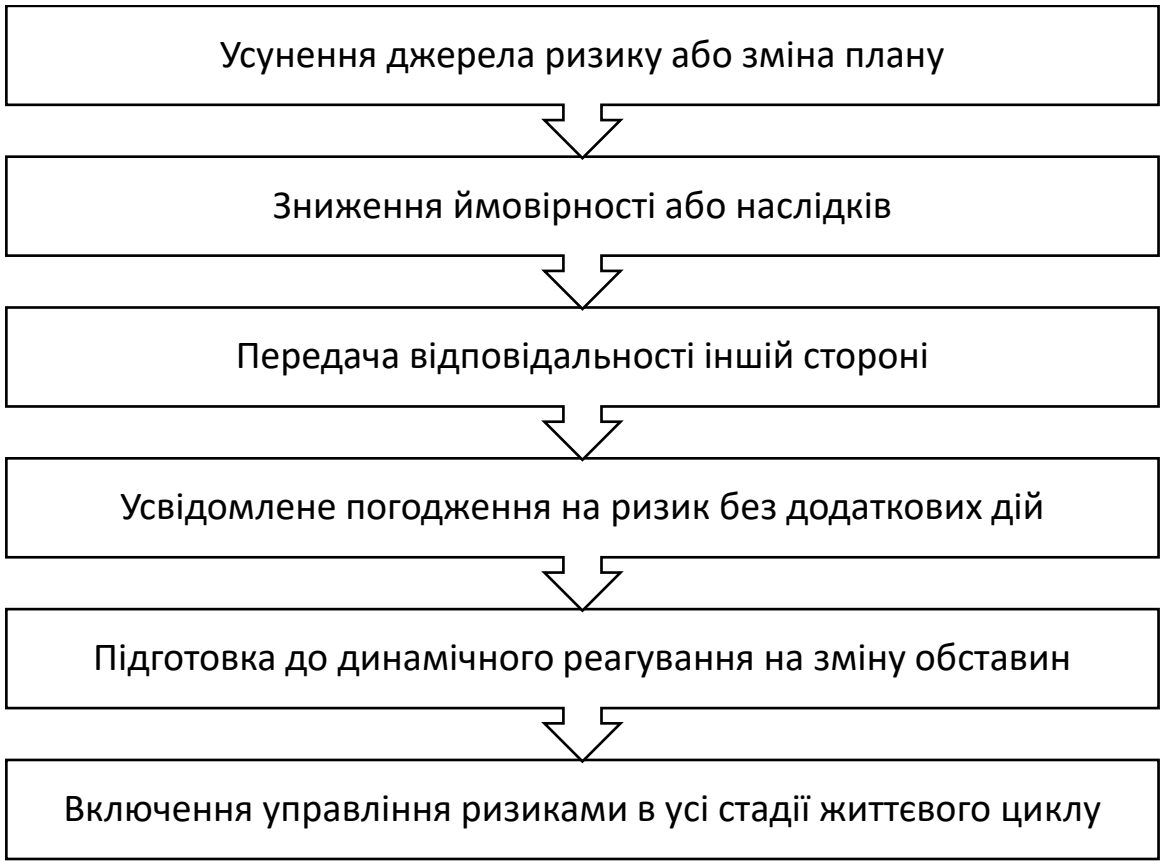


Рис. 1.7 Напрями протидії проєктним ризикам

Джерело: [29]

Рис. 1.7 ілюструє комплексний підхід до протидії проєктним ризикам, що охоплює як превентивні, так і адаптивні стратегії управління. Починаючи з усунення джерела ризику або перегляду плану, модель поступово переходить до більш гнучких форм реагування, включаючи зниження ймовірності або наслідків

ризику, передачу відповідальності третім сторонам, а також свідоме прийняття ризику. У подальшому особливу увагу приділено готовності до динамічного реагування на зміну умов і необхідності інтеграції управління ризиками в усі стадії життєвого циклу проєкту. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, а й підвищити адаптивність проєкту до невизначеності зовнішнього середовища [1, с. 92].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективне управління проєктними ризиками в умовах сучасної турбулентності можливе лише за умови поєднання різноманітних методів оцінювання з комплексними стратегіями протидії. Інструментарій, що охоплює як якісні (SWOT, PHA, FRAP), так і кількісні (Монте-Карло, дерево рішень) підходи, забезпечує можливість адекватної ідентифікації та ранжування загроз, формування відповідних заходів реагування й мінімізації потенційних втрат. Водночас системне управління ризиками передбачає не ізольоване застосування окремих методик, а інтеграцію результатів їх застосування в загальну стратегію управління проєктом. Такий підхід дозволяє створити адаптивну модель управління, здатну не лише протистояти наявним викликам, а й трансформувати ризики в джерела нових можливостей для проєктного розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ В ПАТ А-БАНКУ

2.1. Управління депозитним ризиком в «А-Банку»

АТ «А-Банк», зареєстрований 30 жовтня 1992 року, є одним із сталих гравців українського банківського сектору. Зі статутним капіталом у 2 115 686 000 гривень, банк демонструє фінансову стабільність і високий рівень капіталізації, що є важливим індикатором надійності в умовах мінливої економічної ситуації. Його основним видом діяльності відповідно до КВЕД 64.19 є надання інших видів грошового посередництва, що охоплює широкий спектр фінансових послуг.

Універсальність «А-Банку» полягає в орієнтації як на фізичних, так і на юридичних осіб. Це свідчить про гнучкість бізнес-моделі установи та здатність задовольняти потреби різних категорій клієнтів – від роздрібного споживача до корпоративного сегменту. Банк є активним учасником національних та міжнародних платіжних систем, зокрема VISA, Mastercard, «ПРОСТІР», а також міжнародних систем грошових переказів. Це дає змогу забезпечувати якісний сервіс у сфері безготівкових розрахунків, грошових переказів та еквайрингу, що є важливими складовими сучасної фінансової інфраструктури.

Надійність і стійкість банку підтверджуються його кредитним рейтингом – uaAA- зі стабільним прогнозом, присвоєним агентством «Кредит-Рейтинг» 12 грудня 2024 року. Такий рівень оцінки свідчить про дуже високу кредитоспроможність установи порівняно з іншими українськими позичальниками. Додатково банк має рейтинг депозитів на рівні 4 (станом на 24 грудня 2024 року), що також підтверджує помірно високий рівень довіри вкладників до банку.

Таблиця 2.1

Структура активних операцій АТ «А-Банку» у 2021– 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021-2023рр.	
	Тис.грн	Тис.грн	Тис.грн	Тис.грн	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	3979698,0	10387765,0	12703593,0	8723895,0	219,21
Кредити та аванси клієнтам	8983168,0	5516412,0	8567591,0	-415577,0	-4,63
Інвестиційні цінні папери	54014,0	175703,0	920970,0	866956,0	1605,06
Відстрочений податковий актив	0,0	50,0	6577,0	6577,0	-
Нематеріальні активи	67139,0	74154,0	82436,0	15297,0	22,78
Основні засоби	254068,0	260894,0	250703,0	-3365,0	-1,32
Інші фінансові активи	867023,0	1251633,0	1518353,0	651330,0	75,12
Інші нефінансові активи	48324,0	26636,0	85826,0	37502,0	77,61
Активи утримані до продажу	3334,0	3327,0	2371,0	-963,0	-28,88
Усього активів	3979698,0	10387765,0	12703593,0	8723895,0	219,21

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз структури активних операцій АТ «А-Банк» за період 2021–2023 років свідчить про суттєве зростання обсягу активів, зокрема їх загальна величина збільшилася з 3,98 млрд грн у 2021 році до 12,70 млрд грн у 2023 році, тобто на 219,21%. Основним джерелом цього зростання стали грошові кошти та їх еквіваленти, обсяг яких зріс більш ніж утричі, що свідчить про підвищення ліквідності банку. Значне зростання також зафіксовано в категорії інвестиційних цінних паперів (у 17 разів), що може вказувати на зміну стратегії управління активами у бік більшої участі в інструментах фондового ринку.

Водночас обсяг кредитів та авансів клієнтам у 2023 році майже повернувся до рівня 2021 року після падіння у 2022 році, що може свідчити про нестабільність кредитної активності банку в умовах зовнішніх викликів. Невеликі зміни спостерігалися щодо основних засобів та нематеріальних активів, що є ознакою відносної стабільності в структурі довгострокових активів. Загалом динаміка активів демонструє адаптивність банку до змін зовнішнього середовища та акцент на підвищення фінансової гнучкості через накопичення високоліквідних інструментів.

Така тенденція в активних операціях банку тісно пов’язана з трансформацією його зобов’язань, адже зміни у структурі пасивів безпосередньо впливають на можливості кредитування та інвестування. Аналіз зобов’язань АТ «А-Банк» дає змогу виявити, наскільки ефективно банк мобілізує ресурси та забезпечує баланс між ліквідністю і прибутковістю.

Таблиця 2.2

Динаміка, склад і структура зобов’язань АТ «А-Банку»

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Кошти інших банків	90812	179040	91217	88,23	-87,82	97,15	-49,05
Кошти клієнтів	11524100	14572422	20263717	3048,32	5691,3	26,45	39,06
Інші залучені кошти	52192	49340	77308	-2,85	27,97	-5,46	56,68
Інщі фінансові зобов’язання	366013	502985	1168278	136,97	665,29	37,42	132,27
Інші нефінансові зобов’язання	52196	30544	81069	-21,65	50,52	-41,48	165,42
Поточні податкові зобов’язання	82673	19882	438373	-62,79	418,49	-75,95	2104,87
Похідні фінансові зобов’язання	11357	14056	28913	2,7	14,86	23,77	105,7
Усього зобов’язання	12179343	15368269	22148875	3188,93	6780,61	26,18	44,12

Джерело: складено автором на основі додатку

Упродовж 2021–2023 років структура зобов’язань АТ «А-Банк» зазнала суттєвих змін, що свідчить про активне реагування банку на зміни ринкових умов і зовнішнього середовища. Загальний обсяг зобов’язань зріс із 12,18 млрд грн у 2021 році до 22,15 млрд грн у 2023 році, що відповідає зростанню на 82% за два роки. Основним джерелом зростання залишаються кошти клієнтів, які демонстрували стабільну позитивну динаміку з темпом приросту 26,45% у 2022 році та 39,06% у 2023 році, що підкреслює зростання довіри до банку серед вкладників та активізацію операційної діяльності.

Значне зростання також зафіксовано за статтею «інші фінансові зобов’язання», що зросли більш ніж у три рази лише за 2023 рік (на 665,29%), що може свідчити про розширення зобов’язань перед контрагентами або операцій з

фінансовими інструментами. Водночас спостерігається нестабільність у таких позиціях, як «поточні податкові зобов'язання» (різке зростання у 2023 році на понад 2100%) та «інші нефінансові зобов'язання», що свідчить про зміну податкових або операційних зобов'язань. Зменшення обсягу коштів інших банків на 87,82% у 2023 році, ймовірно, пов'язане зі зниженням міжбанківських залучень або зміною стратегії фінансування. Загалом динаміка зобов'язань банку відображає посилення ролі внутрішніх джерел у структурі пасивів та підвищення активності на ринку фінансових послуг.

Перелом у структурі зобов'язань АТ «А-Банк», зумовлений змінами у фінансових потоках та обсягах зобов'язань, тісно пов'язаний із результатами діяльності банку. Саме тому доцільним є подальший аналіз фінансових результатів, що дозволяє оцінити ефективність управління банком ресурсами, прибутковість його операцій та стійкість у мінливому економічному середовищі.

У цьому контексті перелом у структурі зобов'язань АТ «А-Банк» не можна розглядати ізольовано – він є логічним продовженням трансформацій у фінансовій моделі банку. Зміна структури зобов'язань безпосередньо впливає на прибутковість, ліквідність і загальну фінансову стійкість установи. Тому для комплексного розуміння поточної ситуації доцільно звернутися до аналізу фінансових результатів банку, який надає змогу виявити внутрішні фактори ефективності, динаміку доходів і витрат, а також оцінити рівень адаптації до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів АТ «А-Банку»

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Процентні доходи	3238418	3474153	4143331	235735	669178	7,28	19,26
Процентні витрати	726808	788285	1168862	61477	380577	8,46	48,28
Комісійні доходи	779213	1183037	1452528	403824	269491	51,82	22,78
Комісійні витрати	302288	721366	1168862	419078	447496	138,64	62,03

Продовження таблиці 2.3

Чистий прибуток	800014	202637	480877	-597377	278240	-74,67	137,31

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз фінансових результатів АТ «А-Банк» за 2021–2023 роки свідчить про суттєві зміни у структурі доходів і витрат, а також про коливання рівня прибутковості. Спостерігається позитивна динаміка зростання процентних доходів: у 2023 році вони збільшилися на 19,26% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про активізацію кредитної діяльності або підвищення ефективності управління активами. Водночас процентні витрати також істотно зросли (на 48,28%), що, ймовірно, зумовлено зростанням вартості ресурсної бази банку.

Комісійні доходи зростали впродовж трьох років, що вказує на розширення операційного сегмента банку та зростання обсягу розрахунково-касових операцій. Проте темпи зростання комісійних витрат випереджають приріст доходів у цьому сегменті – у 2023 році вони зросли на 62,03%, що може свідчити про збільшення витрат на підтримку платіжної інфраструктури або зростання операційних витрат.

Найбільш суперечливою є динаміка чистого прибутку: у 2022 році він скоротився на 74,67% порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році продемонстрував зростання на 137,31%, що свідчить про часткове відновлення прибутковості. Така волатильність фінансового результату може бути пов’язана як із зовнішніми факторами (економічна нестабільність, вплив воєнного стану), так і з внутрішніми управлінськими рішеннями банку щодо структури доходів, витрат і резервів.

Узагальнюючи результати аналізу діяльності АТ «А-Банк» за 2021–2023 роки, можна констатувати, що банк продемонстрував значну адаптивність до складних макроекономічних умов, зберігаючи стабільність ключових фінансових показників. Структура активів свідчить про стратегічний акцент на підвищення ліквідності та диверсифікацію фінансових інструментів, зокрема через збільшення обсягів грошових коштів і інвестиційних цінних паперів. У той же час, коливання в обсягах кредитування та авансів клієнтам вказують на обережну кредитну політику в умовах підвищених ризиків. Зростання пасивів банку, зумовлене переважно збільшенням коштів клієнтів, підтверджує довіру до банку, водночас значне

зростання фінансових та податкових зобов'язань вимагає уважного контролю за стабільністю зобов'язань та ефективністю управління ресурсами.

Фінансові результати банку засвідчили нестабільну, але загалом позитивну динаміку. Попри суттєве зниження чистого прибутку у 2022 році, банк зміг досягти значного відновлення у 2023 році, що є індикатором певної гнучкості фінансової моделі та потенціалу до відновлення. Зростання процентних і комісійних доходів свідчить про поступове розширення банківської активності, хоча зростання витрат потребує додаткової уваги до ефективності операційної діяльності. Загалом АТ «А-Банк» демонструє здатність підтримувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність навіть за умов зовнішніх шоків, що підкреслює його потенціал для подальшого розвитку у банківському секторі України.

2.2. Оцінювання інвестиційного ризику в проектах «А-Банку»

У сучасних умовах нестабільного макроекономічного середовища та високої волатильності фінансових ринків питання оцінювання інвестиційного ризику набуває особливої актуальності для банківських установ, зокрема для АТ «А-Банк». Як універсальний комерційний банк, «А-Банк» реалізує низку інвестиційних проєктів, спрямованих на розширення спектра послуг, цифрову трансформацію операцій та підтримку корпоративного сегмента. Успішність таких проєктів значною мірою залежить від ефективного управління ризиками, які супроводжують інвестування у фінансову, інфраструктурну та технологічну сфери

Оцінювання інвестиційного ризику в «А-Банку» здійснюється з використанням кількох аналітичних підходів. Насамперед застосовується класична система ідентифікації ризиків – правових, ринкових, операційних та кредитних – з подальшим їх кількісним вимірюванням. До найважливіших індикаторів належать внутрішній рейтинг проєкту, очікувана норма прибутковості, термін окупності, а також рівень варіативності грошових потоків. Крім того, банк використовує метод сценарного аналізу, що дозволяє враховувати вплив різних макроекономічних

сценаріїв (оптимістичного, базового та песимістичного) на ключові фінансові параметри інвестиційного проекту. Цей підхід є особливо релевантним в умовах високої геополітичної та валютної нестабільності [13].

Такий комплексний підхід до оцінювання інвестиційного ризику дозволяє «А-Банку» не лише забезпечити об’єктивне уявлення про рівень потенційних загроз, а й сформувати збалансовану стратегію управління інвестиціями. Для більш глибокого аналізу доцільно розглянути динаміку змін у структурі та обсягах інвестиційного портфеля банку за останні роки, що дає змогу оцінити ефективність реалізованих інвестиційних рішень та адаптивність банку до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.4

Динаміка інвестиційного портфеля АТ «А-Банку»

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Інвестиції в цінні папери, тис. грн	54014,0	175703,0	920970,0	121689,0	745267,0	225,29	424,16
Інвестиційна нерухомість, тис. грн	10540,0	11946,0	12650,0	1406,0	704,0	13,33	5,89
Резерви за активними операціями, млн грн	77,2	89,1	101,4	11,89	12,30	15,41	13,80
Частка простроченої заборгованості, млрд грн	72,7	85,3	69,1	12,59	-16,20	17,33	-18,99
Чистий прибуток, тис. грн	800014,0	202637,0	480877,0	-597377,0	278240,0	-74,67	137,30

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз динаміки інвестиційного портфеля АТ «А-Банк» у 2021–2023 роках свідчить про суттєве посилення інвестиційної активності, зокрема у сфері операцій з цінними паперами. Обсяг інвестицій у цей інструмент зріс у 2023 році до 920 970 тис. грн, що у 5,2 раза більше, ніж у 2022 році, з темпом приросту 424,16 %. Це може вказувати на стратегічне рішення банку диверсифікувати активи та посилити ліквідність портфеля. Помірне зростання спостерігалося й за статтею

«інвестиційна нерухомість», що демонструє обережний підхід до довгострокових капіталовкладень у реальні активи.

Водночас показники, пов’язані з якістю кредитного портфеля, мають змішані тенденції. Частка простроченої заборгованості у 2023 році знизилась на 18,99 % порівняно з попереднім роком, що є позитивною ознакою покращення платіжної дисципліни клієнтів або активної роботи банку з проблемними активами. Разом із цим рівень резервів за активними операціями зростав поступово, підтримуючи стабільність банку на випадок кредитних ризиків. Динаміка чистого прибутку свідчить про відновлення прибутковості після різкого падіння у 2022 році: у 2023 році банк отримав 480 877 тис. грн, що на 137,3 % більше, ніж у попередньому році. Сукупно ці зміни характеризують період як фазу активного перегляду інвестиційної політики з акцентом на стабілізацію доходів і підвищення ефективності управління ризиками.

У контексті зазначених тенденцій доцільно розглянути ширше економічне середовище, у якому функціонує АТ «А-Банк». Зокрема, аналіз змін у динаміці обсягу кредитування нефінансових корпорацій дозволяє краще зрозуміти макроекономічні чинники, що впливають на кредитну активність банківського сектору. Водночас коливання кредитування в національній валюті та доларах США упродовж 2014–2023 років (рис. 2.1) відображають не лише внутрішні трансформації в економіці, а й чутливість банківської системи до валютних ризиків, змін у попиті на кредитні ресурси та загального інвестиційного клімату в країні.

Рис. 2.1 Зміни в динаміці обсягу кредитування нефінансових корпорацій, виражені в національній валюті та доларах США, протягом 2014-2023 років

Джерело: складено автором

На підставі даних, відображених на рис. 2.1, можна зробити висновок про значну волатильність темпів зростання кредитування нефінансових корпорацій в Україні упродовж 2014–2023 років, як у доларах США, так і в національній валюті. Коливання значень є наслідком макроекономічної нестабільності, зміни валютного курсу гривні та впливу зовнішніх шоків, зокрема воєнних дій та економічних криз

Кредитування в доларах США демонструє більш виражену нестійкість із численними періодами падіння нижче нульової позначки, що свідчить про скорочення обсягів кредитування у валютному еквіваленті. Натомість кредитування у гривні залишається відносно стабільнішим, що вказує на переорієнтацію банків на внутрішній ринок та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показники темпів зростання ВВП у доларах США та курсу гривні мають тісний зв’язок із коливаннями в кредитуванні: різке знецінення гривні у 2015 році зумовило стрімке падіння доларового обсягу кредитування, водночас поступова стабілізація в наступні роки сприяла його частковому відновленню. Загалом, динаміка ілюструє тісну взаємозалежність між валютними коливаннями, макроекономічними процесами та активністю банків у сфері корпоративного кредитування.

З огляду на викладену динаміку, важливим є не лише аналіз макроекономічних трендів, а й оцінювання інвестиційних ризиків на рівні окремих фінансових установ. У цьому контексті доцільно звернутися до оцінки ризиків, пов’язаних з інвестиційною діяльністю конкретного банку, зокрема АТ «А-Банку», що дозволяє виявити внутрішні фактори нестабільності та ефективність управління ризиками в умовах змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня інвестиційного ризику АТ «А-Банку»

Види банківських проєктів	Очікувана дохідність	Рівень ризику	Характер впливу	Оцінка ризику (бали)
Інвестування у цінні папери	8,5	середній	помірний	3
Кредитування юридичних осіб	12	середній	високий	4
Кредитування фізичних осіб	18	високий	високий	5
Фінансування інноваційних проєктів	22	високий	помірний	5
Інвестиції в нерухомість	10	середній	низький	3
Міжбанківські операції	6,5	низький	високий	2

Джерело: складено автором

Оцінка рівня інвестиційного ризику АТ «А-Банк» демонструє збалансований підхід до управління активами, що передбачає розподіл інвестицій між проєктами з різним рівнем ризику та дохідності. Найвищу оцінку ризику (5 балів) отримали напрями кредитування фізичних осіб та фінансування інноваційних проєктів. Незважаючи на високий ризик, ці проєкти характеризуються значним потенціалом прибутковості, що може виправдовувати прийняття додаткових ризиків у межах диверсифікованого портфеля.

Разом із цим, інвестиції в цінні папери, нерухомість та міжбанківські операції мають нижчі ризикові показники (2–3 бали), що дозволяє банку зберігати стабільність та забезпечувати ліквідність. Кредитування юридичних осіб перебуває у середньому діапазоні за всіма критеріями, поєднуючи потенційну вигідність із високим впливом на фінансовий стан банку. Отже, стратегія АТ «А-Банк» спрямована на підтримання оптимального балансу між дохідністю та ризиком, що є ознакою ефективного інвестиційного менеджменту.

У контексті загального підходу до управління ризиками, доцільним є також застосування сценарного аналізу, який дозволяє моделювати поведінку інвестиційного портфеля за умов зміни зовнішніх факторів. Такий підхід дає змогу оцінити, як різні макроекономічні сценарії – оптимістичний, базовий і песимістичний – впливають на ключові параметри банківських проєктів, зокрема рівень прибутковості, ліквідність та стійкість до шоків. Саме тому подальший аналіз буде зосереджено на кількісній оцінці ризиків за допомогою сценарного методу, що наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ризику на основі сценарного аналізу

Сценарій	Прогноз прибутку, тис. грн	Очікуваний обсяг інвестицій, тис. грн	Рівень резервування, %	Імовірність сценарію, %	Оцінка ризику (1–5)
Оптимістичний	650000	950000	9.0	20	2
Базовий	480000	920000	11.0	60	3
Песимістичний	250000	850000	15.0	20	5

Джерело: складено автором

Висновок за результатами оцінки ризику на основі сценарного аналізу свідчить про зважений підхід АТ «А-Банк» до управління інвестиційною діяльністю в умовах невизначеності. Згідно з аналізом, найімовірнішим визнано базовий сценарій (ймовірність 60 %), за якого очікуваний прибуток становить 480 000 тис. грн при рівні резервування 11 % та помірному ризику (3 бали). Оптимістичний сценарій, попри вищий прогнозований прибуток (650 000 тис. грн), має нижчу ймовірність реалізації (20 %) і супроводжується низьким рівнем ризику (2 бали), що свідчить про потенційну, але менш гарантовану вигоду. У той же час песимістичний сценарій характеризується найвищим ризиком (5 балів), суттєвим зменшенням прибутковості (250 000 тис. грн) та збільшенням резервів (15 %), що підкреслює чутливість банку до несприятливих зовнішніх чинників.

Узагальнено можна стверджувати, що структура сценарного аналізу дає змогу ефективно балансувати між прибутковістю та ризиком, враховуючи різні варіанти розвитку подій. Отримані результати підтверджують доцільність застосування диференційованої стратегії управління інвестиціями, яка дозволяє оперативно адаптуватися до змін економічного середовища, мінімізуючи потенційні втрати та зберігаючи фінансову стійкість банку.

Таким чином, у сучасних умовах зростаючої невизначеності та підвищеного ризику в інвестиційному середовищі комплексна система оцінювання інвестиційного ризику, що реалізується в АТ «А-Банк», є вагомою складовою ефективного фінансового менеджменту. Поєднання класичних методів аналізу з використанням сценарного моделювання, а також диференційований підхід до

формування інвестиційного портфеля, дозволяють банку своєчасно виявляти ризики, адаптувати стратегії відповідно до зміни зовнішніх умов і зберігати стійкість фінансових результатів. Емпіричні дані за останні роки підтверджують результативність обраної моделі управління ризиками, що сприяє не лише стабільності банку, а й підвищенню його конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3. Управління кредитними ризиками проектів банку «А-Банку»

Управління кредитними ризиками є одним із найважливіших напрямів діяльності сучасних банківських установ, особливо в умовах нестабільного економічного середовища та підвищеного рівня неплатоспроможності позичальників. Для АТ «А-Банк», як універсального комерційного банку, що обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб, ефективне управління кредитними ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та довгострокової прибутковості проєктів.

Кредитні ризики у діяльності «А-Банку» виникають переважно під час реалізації проєктів, пов’язаних із корпоративним кредитуванням, споживчим кредитуванням та фінансуванням інноваційних ініціатив. Особливу складність становить оцінка ризику неповернення коштів за довгостроковими зобов’язаннями, оскільки в сучасних умовах зберігається висока волатильність макроекономічних показників, що впливають на фінансову поведінку клієнтів. У зв’язку з цим «А-Банк» впроваджує комплексну систему управління кредитним ризиком, яка включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків на всіх етапах кредитного циклу.

Разом із впровадженням багаторівневої системи управління кредитними ризиками, важливим напрямом є аналіз динаміки кредитних операцій банку, що дозволяє виявити основні тенденції у структурі виданих позик та визначити потенційні зони підвищеного ризику. У цьому контексті особливу увагу приділено

обсягам кредитів та авансів, наданих клієнтам у різні роки, що відображає активність банку в корпоративному та роздрібному сегментах.

Таблиця 2.7

Аналіз виданих кредитів та авансів клієнтам АТ «А-Банку»

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, +-		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Бізнес- кредити	16097593	19442854	22348527	3345261	2905673	20,78	14,94
Споживчі кредити	25289	55862	356870	30573	301008	120,89	538,84
Всього кредитів та авансів клієнтам	16122882	19498716	22705397	3375834	3206681	20,94	16,45

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки виданих кредитів та авансів клієнтам АТ «А-Банк» за 2021–2023 роки свідчить про стійке зростання обсягів кредитування. Загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам у 2023 році зріс на 16,45 % порівняно з попереднім роком, що у грошовому вираженні становить 3 206 681 тис. грн. Найбільшу частку кредитного портфеля традиційно становлять бізнес-кредити, обсяг яких зростав помірними темпами – на 20,78 % у 2022 році та на 14,94 % у 2023 році. Це демонструє стабільну активність банку у корпоративному сегменті.

Водночас спостерігається суттєве зростання споживчого кредитування: у 2023 році його обсяг збільшився більш ніж у шість разів порівняно з 2022 роком. Такий приріст (538,84 %) може свідчити про розширення банком своєї присутності в роздрібному секторі, зміну кредитної політики або активізацію попиту з боку фізичних осіб. Загальна тенденція зростання кредитного портфеля є позитивним сигналом, що відображає підвищення ділової активності клієнтів та посилення ролі банку у фінансуванні економіки.

Зростання обсягів споживчого кредитування тісно пов’язане з трансформацією структури клієнтського кредитного портфеля банку. З метою оцінки рівня диверсифікації та виявлення потенційних концентрацій ризику доцільно проаналізувати галузеву спрямованість кредитів. Це дозволяє виявити, які саме сектори економіки є пріоритетними для «А-Банку» з точки зору фінансування,

а також оцінити рівень стійкості кредитного портфеля до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.7

Аналіз концентрації клієнтського кредитного портфелю за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, +-		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Сільське господарство та харчова промисловість	8421613	9576566	11089718	1154953	1513152	13,71	15,80
Виробництво	3922973	5642221	6524836	1719248	882615	43,83	15,64
Торгівля	2902101	3451969	3869209	549868	417240	18,95	12,09
Сфера послуг	608450	698875	759139	9042544776	60264	14,86	8,62
Транспорт та зв’язок	679107	723883	764019	44776	40136	6,59	5,54
Фізичні особи	22100	59526	364636	37426	305110	169,3	512,5
Усього кредитів та авансів клієнтам	16562098	20153040	23371557	3590942	3218517	21,68	15,97

Джерело: складено автором

Аналіз концентрації клієнтського кредитного портфеля АТ «А-Банк» за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності засвідчив стійке зростання обсягів кредитування протягом 2021–2023 років. Найбільшу частку в структурі портфеля стабільно займають підприємства сільського господарства та харчової промисловості, обсяг кредитів яким зріс на 15,8 % у 2023 році порівняно з 2022-м, що підтверджує орієнтацію банку на підтримку аграрного сектору як одного з базових для української економіки. Також відчутне зростання зафіксовано у виробничій сфері (15,64 %) та торгівлі (12,09 %), що свідчить про активізацію фінансування комерційних ініціатив в умовах економічного відновлення.

Водночас найбільш динамічне зростання обсягів кредитування спостерігалося серед фізичних осіб – понад 5 разів за 2023 рік (512,5 %), що може вказувати як на зміну кредитної політики банку, так і на посилення попиту на споживчі позики. Інші галузі, зокрема транспорт, зв’язок та сфера послуг, демонструють помірні темпи приросту. Загальне зростання кредитного портфеля

на 15,97 % у 2023 році свідчить про посилення ділової активності клієнтів та ефективність банку в диверсифікації напрямів кредитування, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню стійкості фінансових потоків.

У контексті зростання обсягів кредитування особливу увагу заслуговує також якісна оцінка кредитної політики банку, що дозволяє більш повно відобразити ефективність управління кредитними ресурсами. Зокрема, коефіцієнтний аналіз дає змогу простежити співвідношення між ризиком, дохідністю та структурою кредитного портфеля, а також оцінити здатність банку забезпечувати стійкий розвиток за умов мінливої ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.8

Коефіцієнтний аналіз кредитної політики АТ «А-Банку»

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт кредитної активності	0,34	0,46	0,43
Коефіцієнт темпу росту кредитних активів	-	0,28	-0,03
Коефіцієнт співвідношення кредитів та депозитів	1,1	1,38	1,1
Коефіцієнт співвідношення кредитів та зобов'язань	0,87	0,9	0,8

Джерело: складено автором

Коефіцієнтний аналіз кредитної політики АТ «А-Банку» засвідчує загалом стабільний, проте неоднозначний розвиток кредитної діяльності протягом 2021–2023 років. Коефіцієнт кредитної активності зростав у 2022 році (з 0,34 до 0,46), що свідчило про активізацію кредитної політики, однак у 2023 році спостерігається його зниження до 0,43, що може бути наслідком часткової консервації кредитних операцій або зростання інших активів. Водночас темп приросту кредитних активів зафіксував уповільнення: якщо у 2022 році приріст становив 28 %, то у 2023 році спостерігається незначне зменшення на 3 %, що потребує переоцінки кредитної стратегії банку в умовах змін зовнішнього середовища.

Коефіцієнт співвідношення кредитів до депозитів демонструє зниження з 1,38 у 2022 році до 1,1 у 2023 році, що може свідчити про вирівнювання між джерелами формування кредитного портфеля та зобов'язаннями перед вкладниками. Це також є позитивним сигналом з точки зору фінансової стійкості. Аналогічна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом співвідношення кредитів

до загальних зобов’язань: його поступове зниження з 0,9 у 2022 році до 0,8 у 2023 році може свідчити про більш консервативну кредитну політику або про розширення інших зобов’язань банку. У сукупності ці зміни відображають прагнення банку підтримувати баланс між кредитною експансією та контролем ризиків.

Таким чином, управління кредитними ризиками в АТ «А-Банк» характеризується системністю та гнучкістю в адаптації до змін ринкових умов. Впровадження багаторівневої системи моніторингу, активне фінансування як корпоративного, так і роздрібного секторів, а також орієнтація на підтримку ключових галузей економіки – усе це свідчить про прагнення банку не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити зростання свого кредитного портфеля. Результати коефіцієнтного аналізу підтверджують здатність банку підтримувати належний рівень фінансової стійкості, адаптуючи кредитну політику відповідно до макроекономічної динаміки та потреб клієнтів. У перспективі подальше вдосконалення методів оцінки та диверсифікації кредитних ризиків залишатиметься одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку банку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

3.1. Проблеми та напрями удосконалення процесом управління ризиками

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління ризиками набуває особливого значення як стратегічний інструмент забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств і організацій. Постійна зміна зовнішніх умов, зростаюча глобалізація, політичні та економічні кризи, цифровізація та посилення регуляторних вимог створюють нові виклики для суб'єктів господарювання, ускладнюючи процес ідентифікації, аналізу та контролю ризиків.

У такому контексті виникає необхідність глибшого аналізу внутрішніх бар'єрів і зовнішніх загроз, що впливають на ефективність функціонування системи управління ризиками в банківському секторі. АТ «А-Банк», як активний учасник фінансового ринку України, також стикається з низкою викликів, що зумовлюють потребу в удосконаленні ризик-менеджменту. Визначення ключових проблем дозволяє сформувати основу для подальшої розробки адаптивних механізмів реагування.

Таблиця 3.1

Основні проблеми в управлінні ризиками АТ «А-Банк»

Проблема	Характеристика	Потенційні наслідки
Недосконала система виявлення ризиків	Використання застарілих моделей або обмежене охоплення джерел ризику	Пропуск критичних загроз, запізніла реакція
Фрагментованість внутрішнього контролю	Відсутність єдиної інтегрованої системи управління ризиками	Порушення взаємозв'язків між підрозділами, дублювання або ігнорування ризиків
Обмеженість аналітичних інструментів	Недостатня глибина аналізу ризиків через слабке ІТ-забезпечення	Зниження точності оцінок та сценарного прогнозування
Людський фактор	Недостатній рівень кваліфікації працівників з ризик-менеджменту	Помилки в оцінках, невірна інтерпретація даних

Продовження таблиці 3.1

Реактивний, а не проактивний підхід	Реагування лише на вже виниклі ризики	Збільшення витрат на подолання наслідків

Джерело: складено автором

Аналіз основних проблем в управлінні ризиками АТ «А-Банк» свідчить про наявність системних недоліків, які істотно впливають на ефективність функціонування механізму ризик-менеджменту. Серед ключових викликів - недосконаліть системи виявлення ризиків, що обмежує здатність банку своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Фрагментованість внутрішнього контролю та відсутність інтегрованого підходу створюють прогалини у комунікації між підрозділами, що послаблює загальну керованість ризиками.

Обмеженість аналітичних інструментів і слабка технічна база ускладнюють проведення якісного аналізу та прогнозування ризикових ситуацій, тоді як людський фактор і низький рівень підготовки окремих фахівців знижують точність оцінок і підвищують ймовірність помилкових рішень. Крім того, домінування реактивного підходу в управлінні ризиками не дозволяє банку сформувати ефективну превентивну стратегію, що в результаті призводить до зростання витрат на подолання вже реалізованих загроз. Сукупність цих факторів потребує перегляду підходів до ризик-менеджменту та впровадження комплексної програми удосконалення [6, с. 288].

Таким чином, аналіз основних проблем в управлінні ризиками в АТ «А-Банк» вказує на необхідність системних змін як у технологічному, так і в організаційному аспектах. У цьому контексті доцільним є розгляд запропонованих заходів удосконалення, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи ризик-менеджменту, зміцнення аналітичного потенціалу та формування проактивного підходу до управління ризиками.

Рис. 3.1 Напрями удосконалення процесу управління ризиками в АТ «А-Банк»

Джерело: [1]

Рис. 3.1 ілюструє ключові напрями вдосконалення процесу управління ризиками в АТ «А-Банк», які формують комплексну та багаторівневу систему реагування на ризики. Насамперед, впровадження сучасної автоматизованої системи управління ризиками забезпечує ефективність обробки великих масивів даних та підвищує оперативність прийняття рішень. Розробка комплексної політики ризик-менеджменту дозволяє стандартизувати підходи до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, що сприяє зниженню загальної вразливості банку. Регулярне навчання та сертифікація персоналу спрямовані на підвищення кваліфікації фахівців і формування культури ризик-орієнтованого мислення. Впровадження системи раннього попередження дає змогу своєчасно реагувати на потенційні загрози, а інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування забезпечує гармонізацію ризик-орієнтованих рішень із довгостроковими цілями банку. Водночас стрес-тестування виступає інструментом оцінювання стійкості банку до екстремальних сценаріїв, що є особливо важливим в умовах нестабільності фінансових ринків. Сукупність зазначених напрямів становить основу для побудови адаптивної, гнучкої та надійної системи управління ризиками

в АТ «А-Банк».

У контексті впровадження зазначених ініціатив, особливого значення набуває стрес-тестування як невід’ємний елемент ефективної системи управління ризиками. Його застосування дозволяє не лише моделювати можливі наслідки кризових ситуацій, а й заздалегідь оцінювати потенційну вразливість банківської системи. З огляду на досвід останніх десятиліть, стрес-тестування трансформувалося з факультативного інструменту в обов’язкову регуляторну практику, що широко використовується на міжнародному рівні.

Стрес-тести вперше використовувалися на початку 1990-х для управління ризиками банків. Після фінансової кризи 2007/2008 вони стали обов'язковими для фінансових установ. У 2010 році Європейський орган банківського нагляду вперше провів стрес-тестування, яке охопило 91 банк, або 65% банківських активів Європи [7, с. 189].

Національні регулятори, такі як центральні банки, активно проводять стрес-тести для оцінки впливу стресових умов на банки. Регуляторний тиск значно зріс, і третина найбільших банків повинна проводити стрес-тести тричі на рік. Банки зобов'язані звітувати перед місцевими та наднаціональними регуляторами, такими як Європейське банківське управління.

Методологія стрес-тестування включає макроекономічні показники та статистичні методи. Існує два підходи: "знизу вгору", коли сценарії визначають банки, та "згори донизу", коли вимоги встановлюють регулятори. Центральні банки проводять макроекономічні стрес-тести, акцентуючи увагу на кредитному, ринковому та ліквідному ризиках, а також враховують операційний ризик і ризик поведінки [7, с. 190].

Рис. 3.1 ілюструє основні категорії ризиків, що враховуються під час проведення стрес-тестування, зокрема кредитний, ринковий, ліквідний, операційний та поведінковий ризики. Їх урахування дозволяє забезпечити більш комплексну оцінку стійкості банків до зовнішніх і внутрішніх шоків. Такий підхід є особливо важливим в умовах зростаючої турбулентності фінансових ринків, оскільки дає змогу регуляторам та банкам моделювати вплив екстремальних, але

можливих сценаріїв на капітал, ліквідність та прибутковість фінансових установ.

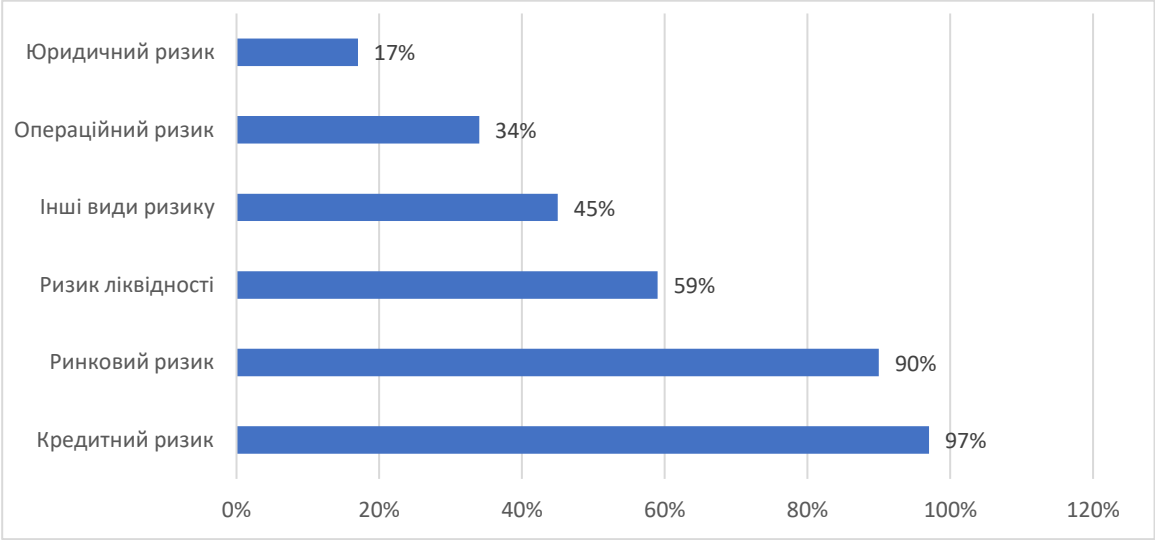


Рис. 3.2 Ризики, охоплені рамками стрес-тестування

Джерело: складено автором на основі [7]

Рис. 3.2 демонструє структуру ризиків, які охоплюються в межах стрес-тестування банку. Найбільшу увагу приділено кредитному ризику (97 %) та ринковому ризику (90 %), що свідчить про їх визначальний вплив на фінансову стійкість установи в умовах негативних макроекономічних сценаріїв. Значна частка також припадає на ризик ліквідності (59 %), який може вплинути на здатність банку виконувати свої зобов’язання. Інші види ризиків, зокрема операційний (34 %) та юридичний (17 %), мають меншу питому вагу, проте не менш важливі для повноцінної оцінки вразливості банку. Така структура підкреслює пріоритетність аналізу фінансових ризиків у межах сучасних методологій стрес-тестування.

Приблизно половина органів влади аналізує різноманітні ризики, такі як ризик відсоткової ставки, ризик концентрації, суверенний ризик, валютний ризик, ризик невиконання зобов'язань контрагента та комерційний ризик. При виборі показників для проведення стрес-тестування важливо чітко описати фактори ризику та параметри їх змін, які є значущими для українських банків, а також вказати відповідні показники, пов'язані з цими аспектами.

Загалом, стрес-тестування поділяють на два основні види: однофакторне та багатофакторне. Однофакторне стрес-тестування, яке також називають аналізом чутливості, спрямоване на оцінку впливу одного конкретного фактора, такого як рівень інфляції, ключові відсоткові ставки або обмінні курси, на активи кредитної

установи. Такий підхід є корисним для короткострокових прогнозів і дозволяє фінансовим установам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

З іншого боку, багатофакторне стрес-тестування фокусується на оцінці стратегічних ризиків. Воно дозволяє визначити, як низка факторів може вплинути на діяльність банків в умовах кризових ситуацій. Цей підхід є більш комплексним, оскільки враховує можливість виникнення різних ризиків одночасно, що дає змогу банкам підготуватися до потенційних кризових сценаріїв і передбачити свої дії в таких умовах [17, с. 51].

Історично стрес-тестування використовувалося для оцінки ризиків окремих портфелів, проте з часом його застосування значно розширилося. Сьогодні цей метод широко використовують для оцінки стійкості не лише окремих банків, але й цілих банківських груп і навіть фінансової системи в цілому. Регулятори в багатьох країнах визнають важливість стрес-тестування та активно залучають його до нормативних вимог. У країнах, де стрес-тестування є обов'язковим, банки частіше використовують його у своїх процесах управління ризиками та бізнес-планування.

Отже, у світлі викладених аспектів стає очевидним, що ефективне управління ризиками в банківському секторі, зокрема в АТ «А-Банк», неможливе без інтеграції стрес-тестування як ключового елементу антикризового інструментарію. Поєднання технологічної модернізації, організаційної трансформації та впровадження систематизованих методик оцінювання ризиків, включаючи як однофакторні, так і багатофакторні сценарії, забезпечує передумови для формування адаптивної, стійкої до зовнішніх шоків фінансової системи. Такий підхід не лише підвищує точність прогнозування, а й сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз, що дає змогу банку реалізовувати стратегічні цілі з урахуванням ризик-орієнтованої парадигми управління.

3.2 Розробка методів управління банківськими ризиками

У сучасному фінансовому середовищі, що характеризується високим рівнем

невизначеності, стрімкими змінами макроекономічних умов і зростаючою конкуренцією, ефективне управління ризиками стало ключовим фактором забезпечення стабільності та життєздатності банківських установ. Розробка методів управління банківськими ризиками передбачає формування цілісної системи ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків, які супроводжують усі аспекти банківської діяльності - від кредитування й інвестування до управління ліквідністю та операційними процесами.

Банківські стрес-тести стали поширеною практикою після фінансової кризи 2008 року для виявлення слабких місць у банківських системах. Регулятори зрозуміли, що великі банки є критичними для економічної стабільності, і запровадили додаткові капіталові вимоги для тих, хто не проходив стрес-тести.

Стрес-тести допомагають поліпшити управління ризиками, додаючи рівень регулювання і збільшуючи прозорість. Тести моделюють вплив несприятливих економічних змін, як-от зростання безробіття чи зменшення ВВП, на фінансовий стан банку. Вони охоплюють кредитний ризик, ринковий ризик і ризик ліквідності.

З огляду на це, доцільним є розгляд етапів впровадження альтернативної моделі стрес-тестування, яка дозволяє не лише оцінити стійкість банку до шокових сценаріїв, але й забезпечити адаптивність до специфіки національного ринку. Саме цю послідовність демонструє рис. 3.3, що відображає ключові етапи проведення стрес-тестів у контексті сучасного підходу до управління банківськими ризиками [14, с. 209].

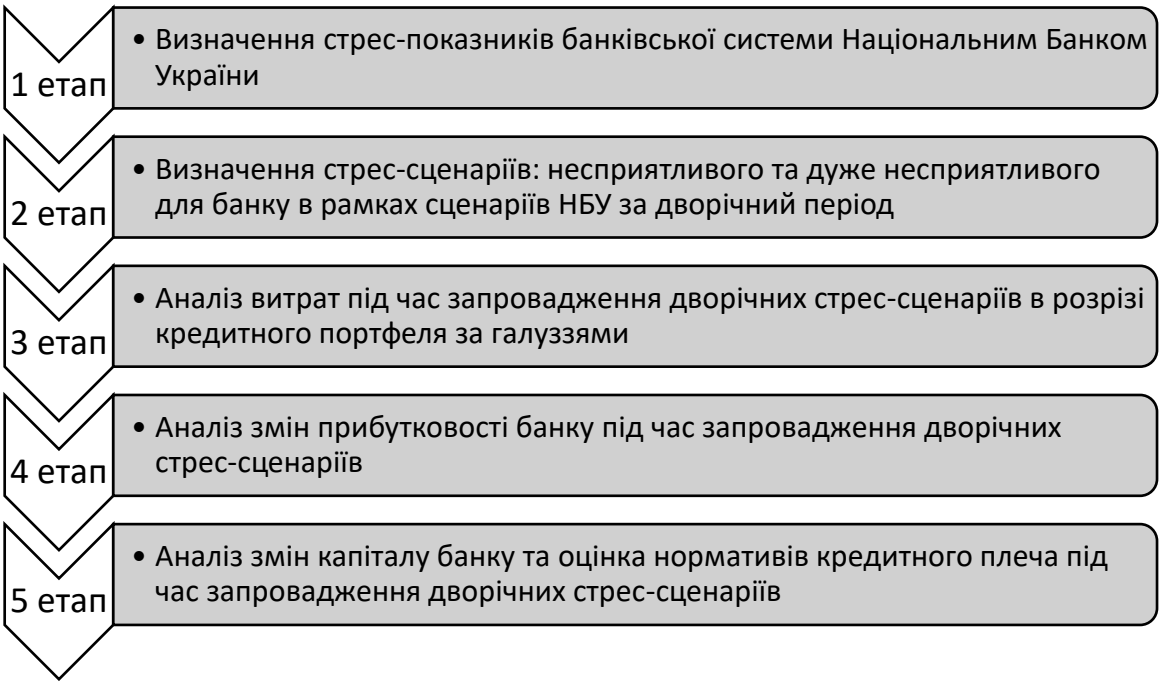


Рис. 3.3 Етапи проведення альтернативною моделі стрес-тестування банку

Джерело: складено автором на основі [7]

Альтернативна модель стрес-тестування, представлена на рисунку, відображає логічно послідовний та методично виважений процес оцінки стійкості банківської установи в умовах потенційних макроекономічних та фінансових потрясінь. На першому етапі здійснюється ідентифікація ключових стрес-показників відповідно до методології, затвердженої Національним банком України. Це створює уніфіковану основу для подальшого моделювання ризиків і забезпечує порівнюваність результатів між банками.

Другий етап передбачає формування стрес-сценаріїв, що охоплюють несприятливі та дуже несприятливі умови розвитку подій протягом дворічного періоду. Такі сценарії базуються на аналітичних припущеннях НБУ та враховують можливі потрясіння, як-от зниження ВВП, девальвація національної валюти, зростання безробіття та погіршення якості активів. Важливо, що сценарії відображають реалістичні ризики, які можуть виникнути у фінансовому середовищі країни, що дозволяє банкам заздалегідь готуватися до кризових умов.

Третій етап фокусується на детальному аналізі витрат, які можуть виникнути внаслідок погіршення якості кредитного портфеля за галузевим розрізом. Це дозволяє не лише оцінити загальні втрати банку, але й визначити найбільш уразливі

сегменти економіки, кредитування яких створює найбільші ризики. Такий підхід забезпечує підвищену точність у прогнозуванні втрат та розробці коригувальних дій.

На четвертому етапі розглядаються зміни в прибутковості банку, що дає змогу оцінити здатність фінансової установи зберігати операційну ефективність в умовах стресу. Аналіз включає оцінку динаміки процентних доходів, витрат, резервування та інших складових фінансового результату.

Завершальний п’ятий етап моделі спрямований на оцінку змін у капіталі банку, а також на перевірку дотримання регуляторних нормативів, зокрема нормативу адекватності капіталу та кредитного плеча. Цей етап є критично важливим для визначення рівня достатності капіталу банку для покриття втрат та забезпечення безперервної діяльності в умовах потрясінь [7, с. 197].

У сукупності, запропонована модель дозволяє банкам глибоко і системно оцінити власну чутливість до ризиків, а також виробити стратегічні заходи щодо зміцнення фінансової стійкості, що є особливо важливим в умовах високої економічної турбулентності.

Разом із цим, практична реалізація альтернативного методу стрес-тестування потребує чітко визначених вхідних параметрів і сценаріїв, які б адекватно відображали потенційні шоки на фінансову систему. Саме тому доцільно розглянути специфіку умов, за яких проводиться така оцінка, що представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Умови для альтернативного методу стрес-тестування АТ «А-Банку»

Вид економічної активності	Несприятливий стрес-сценарій банку	Дуже несприятливий стрес-сценарій банку
Сектор нерухомості	Спад цін на нерухомість на 20%	Спад цін на нерухомість на 35%
Банківські послуги	Збільшення процентних ставок на 5%	Збільшення процентних ставок на 10%
Виробництво	Падіння виробництва на 15%	Падіння виробництва на 30%
Експорт	Зниження експорту на 25%	Зниження експорту на 50%
Споживчий ринок	Зменшення споживчого попиту на 10%	Зменшення споживчого попиту на 20%

Джерело: складено автором

Запропоновані умови для альтернативного методу стрес-тестування АТ «А-Банк» демонструють широкий спектр потенційних макроекономічних шоків, що можуть вплинути на фінансову стійкість банку. У сценаріях закладені істотні зміни у ключових секторах економіки, зокрема у сфері нерухомості, виробництва, експорту та споживчого попиту. Несприятливий сценарій передбачає помірні потрясіння, тоді як дуже несприятливий — глибокі економічні спади, які супроводжуються значним падінням доходів, зниженням активності у реальному секторі та погіршенням платоспроможності клієнтів.

Аналіз таких сценаріїв дозволяє банку виявити вразливі ланки у своїй бізнес-моделі, перевірити стійкість капіталу, ліквідності та здатність адаптуватися до різких змін економічного середовища. Стрес-тестування за цими умовами може стати ефективним інструментом у формуванні антикризових стратегій та вдосконаленні системи управління ризиками [19].

Для подальшого впливу на макро- та мікроекономічні показники важливо розділити кредитний портфель на групи з аналогічними характеристиками збитків. Це можна зробити за категоріями (будівництво, сільське господарство, комерційна нерухомість тощо) та іншими факторами, такими як ризик, тип застави чи вік портфеля. Окремі великі позики з високим ризиком можуть потребувати додаткового аналізу. Після сегментації активів оцінюються потенційні збитки протягом стрес-тесту на основі історичного досвіду банку, наприклад, за умов, якщо банк розташований у Києві й має портфель на 23,3 мільярди гривень.

Таблиця 3.3

Аналіз втрат при проведенні стрес-тестування у розрізі сегментації кредитного портфеля

Сегмент портфеля кредитования	Несприятливий сценарій			Дуже несприятливий сценарій		
	Сучасний стан кредитного портфеля	Процент втрат за період стресу	Величина втрат за стресовий період у мільйонах гривень	Поточний баланс кредитного портфеля	Втрати протягом стресового періоду	Сума втрат у стресовий період, млн грн
Сільське господарство та харчова промисловість	11,10	7,00%	0,78	11,10	12,00%	1,33
Виробництво	6,50	3,00%	0,20	6,50	4,80%	0,31
Торгівля	3,80	4,00%	0,16	3,80	7,60%	0,29
Сфера послуг	0,80	4,50%	0,04	0,80	7,00%	0,06
Транспорт та зв’язок	0,70	1,00%	0,01	0,70	2,00%	0,01
Фізичні особи	0,40	5,00%	0,02	0,40	7,60%	0,03
Усього	23,3		1,19	23,3		2,03

Джерело: складено автором

Аналіз втрат за результатами стрес-тестування в розрізі сегментації кредитного портфеля АТ «А-Банк» засвідчив істотне зростання обсягів потенційних збитків за умов переходу від несприятливого до дуже несприятливого сценарію. Загальна сума втрат зростає з 1,19 млн грн до 2,03 млн грн, що становить приріст на 70,6 %. Найбільший обсяг абсолютних втрат у грошовому вимірі зафіксовано у сегменті сільського господарства та харчової промисловості (1,33 млн грн), що зумовлено високим рівнем концентрації кредитів у цій сфері та підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків.

Сегмент виробництва демонструє відносно нижчий рівень ризику (втрати зростають з 0,20 до 0,31 млн грн), проте у відсотковому співвідношенні спостерігається істотне погіршення – з 3,0 % до 4,8 %. Водночас торгівля, попри менший поточний обсяг, характеризується високою волатильністю, оскільки рівень втрат у найгіршому сценарії сягає 7,6 %. Сфера послуг та сегмент фізичних осіб також демонструють чутливість до макроекономічних змін, зокрема за рахунок підвищеного попиту на короткострокове споживче кредитування. Сегмент

транспорту та зв’язку виявився найменш вразливим, з мінімальними втратами в обох сценаріях (0,01 млн грн).

Отже, результати стрес-тестування підтверджують необхідність подальшої диверсифікації кредитного портфеля та посилення моніторингу галузей з високим ступенем ризику, зокрема сільського господарства, торгівлі та роздрібного кредитування. Це дозволить знизити потенційний тиск на капітал банку у разі реалізації кризових сценаріїв [7].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що впровадження альтернативної моделі стрес-тестування є ефективним інструментом оцінки фінансової стійкості банківської установи в умовах макроекономічної нестабільності. Поетапна структура моделі дозволяє глибоко дослідити вплив негативних сценаріїв на ключові фінансові показники, включно з якістю кредитного портфеля, динамікою доходів, станом капіталу та відповідністю регуляторним вимогам. Застосування детальної сегментації активів, як у випадку з АТ «А-Банк», забезпечує виявлення найбільш уразливих галузей, формуючи підґрунтя для розробки таргетованих антикризових заходів.

Таким чином, системне стрес-тестування не лише сприяє підвищенню прозорості та передбачуваності в банківській діяльності, а й забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Результати аналізу доводять, що ефективне управління ризиками можливе лише за умови інтеграції превентивних механізмів контролю на всіх етапах банківських операцій, з урахуванням галузевих і регіональних особливостей. У цьому контексті ключовим завданням для банків є удосконалення внутрішніх процедур ризик-менеджменту з акцентом на гнучкість і стійкість у довгостроковій перспективі.

3.3 Оновлений інструментарій управління кредитними ризиками

У сучасному банківському середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, зростаючою конкуренцією та макроекономічною нестабільністю,

управління кредитними ризиками набуває особливого значення для забезпечення фінансової стійкості банківської установи. АТ «А-Банк», як один із активних гравців українського банківського сектору, продовжує вдосконалювати свої підходи до виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, пов'язаних із кредитною діяльністю. У цьому контексті важливим напрямом трансформації стало впровадження оновленого інструментарію управління кредитними ризиками, що поєднує сучасні цифрові рішення, адаптивні аналітичні моделі та посилене регуляторне дотримання.

Здатність банків протистояти економічним потрясінням значною мірою залежить від ефективності впроваджених інструментів для управління ризиками. Серед цих інструментів особливе місце посідає стрес-тестування - процес, який дозволяє банкам прогнозувати свою фінансову стійкість у випадках можливих негативних змін у макро- та мікросередовищі. Досліджуючи досвід банків різних країн, можна оцінити переваги і недоліки стрес-тестування та зрозуміти, як воно допомагає банкам адаптуватися до нових викликів та уникати значних втрат.

Стрес-тестування дозволяє банкам оцінювати кредитний ризик шляхом моделювання впливу різних негативних факторів, таких як коливання валютного курсу чи зміни процентних ставок, на їхню фінансову стійкість. Наприклад, Національний банк України (НБУ) застосовує стрес-тестування для вимірювання ризиків та їхнього впливу на можливі збитки в екстремальних ситуаціях, таких як економічні кризи або політична нестабільність. У міжнародній практиці цей метод вже багато років успішно застосовують, щоб визначити неузгоджені позиції банків, що можуть призвести до ризику, та передбачити можливі втрати капіталу в умовах різних стресових сценаріїв.

Серед основних переваг стрес-тестування - можливість кількісної оцінки ризиків, що дозволяє банкам підготуватися до непередбачуваних подій. Також цей інструмент допомагає виявити необхідний рівень капіталу, необхідного для підтримки стабільності банківської установи під час фінансових потрясінь. Це підвищує прозорість та зміцнює довіру інвесторів і клієнтів до банківської системи. Однак, стрес-тестування є досить трудомістким процесом, що вимагає значних

ресурсів і компетенцій. Проведення такого тестування потребує регулярного оновлення методів і сценаріїв для збереження його актуальності в умовах динамічних змін ринку [14, с. 209].

Світова практика стрес-тестування показує, що різні країни адаптують цей процес залежно від особливостей їхніх банківських систем та економічного середовища. Наприклад, у Європейському Союзі загальноєвропейське стрес-тестування здійснюється під керівництвом European Banking Authority (EBA) і спрямоване на оцінку стійкості банків усіх країн ЄС. У США Федеральна резервна система (FRS) також активно використовує стрес-тестування, базуючи його на кількох сценаріях, які охоплюють базовий, несприятливий та вкрай несприятливий розвиток подій. На відміну від Європи, у США результати стрес-тестів розголошуються детально для кожної установи, що підвищує прозорість і допомагає посилити відповідальність банків перед своїми клієнтами та регуляторами.

В Україні перші стрес-тестування банків відбулися в 2008 році і з того часу кількість тестувань та їхня деталізація зростають. Зокрема, у 2014 році, відповідно до домовленостей з Міжнародним валютним фондом, було проведено значне стрес-тестування 34 банків, що становили майже 80% активів системи. В останні роки НБУ також звертає увагу на стрес-тестування великих боржників та окремих банків із високими ризиками. Це дозволяє визначити конкретні слабкі місця банківської системи та потребу в додатковій капіталізації для забезпечення стабільності. [7, с. 194]

Для різних видів ризиків стрес-тестування передбачає використання певних економічних показників, а також методів. Найбільш популярні методи включають:

1. Аналіз чутливості - оцінка впливу змін в одному ризиковому факторі (наприклад, валютний курс) на фінансовий стан банку, при цьому інші умови залишаються незмінними.

2. Сценарний аналіз - моделювання можливих подій (як реальних, так і гіпотетичних), які можуть призвести до негативних наслідків для банку. Це дозволяє оцінити необхідність в капіталі для покриття втрат за найбільш

песимістичними прогнозами.

3. Реверсивне стрес-тестування - метод, при якому оцінюється здатність банку витримувати найгірші можливі сценарії, що дозволяє визначити межі допустимого ризику.

Стрес-тестування відіграє ключову роль не лише у виявленні ризиків, але й у забезпеченні прозорості банківської системи. Результати стрес-тестів, оприлюднені на офіційних вебсайтах банків або у фінансових звітах, допомагають зміцнити довіру клієнтів і потенційних інвесторів. Крім того, стрес-тестування дозволяє банкам виявити та мінімізувати слабкі місця, що сприяє стабільності всієї фінансової системи країни. Наприклад, за результатами стрес-тестування 2018–2019 років в Україні було виявлено, що банки з великими корпоративними портфелями потребують додаткової капіталізації, а у державних банків основним ризиком є процентний ризик.

У сучасних умовах, коли ефективність банківської системи значною мірою залежить від здатності фінансових установ оперативно реагувати на виклики ринку, актуальним стає використання оновлених інструментів управління кредитними ризиками. Впровадження таких інструментів в АТ «А-Банк» дозволяє не лише підвищити якість оцінки позичальників, але й забезпечити адаптацію кредитної політики до змін макроекономічного середовища. У цьому контексті доцільною є систематизація сучасних підходів до управління ризиками, що представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Класифікація оновлених інструментів управління кредитними ризиками в АТ «А-Банк»

Категорія інструменту	Опис	Призначення
Аналітичні системи	Модулі скорингу на базі Big Data, штучного інтелекту	Оцінка платоспроможності клієнтів у режимі реального часу
Системи раннього попередження	Системи моніторингу фінансового стану клієнтів	Своєчасне виявлення ознак дефолту
Стрес-тестування	Сценарне моделювання поведінки портфеля у кризових умовах	Оцінка стійкості до зовнішніх шоків

Продовження таблиці 3.4

Системи контролю концентрації	Ліміти на галузі, контрагенти, продукти	Зниження ризику надмірної концентрації
Цифрові сервіси оцінки застави	Автоматизоване визначення ринкової вартості забезпечення	Об'єктивна оцінка ризику втрат при дефолті

Джерело: складено автором

Таким чином, класифікація оновлених інструментів управління кредитними ризиками в АТ «А-Банк» демонструє цілісну трансформацію підходів до ризик-менеджменту в умовах цифровізації банківської діяльності та зростання складності фінансових ринків. Застосування аналітичних систем на основі Big Data та штучного інтелекту забезпечує оперативну й точну оцінку платоспроможності клієнтів, що особливо важливо за умов високої конкуренції та зростання обсягів споживчого кредитування. Системи раннього попередження дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні проблеми з обслуговуванням боргів, мінімізуючи ризики дефолту та втрат [23, с. 83].

Важливе місце посідає стрес-тестування, яке забезпечує моделювання впливу макроекономічних шоків на кредитний портфель і дозволяє банку вчасно коригувати свою політику у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Системи контролю концентрації ризику допомагають уникати надмірної залежності від окремих секторів економіки чи груп клієнтів, що є ключовим елементом у забезпеченні стійкості кредитного портфеля. Крім того, впровадження цифрових сервісів оцінки застави сприяє об'єктивному визначенню вартості забезпечення та підвищує прозорість процесу прийняття кредитних рішень.

Сукупність цих інструментів формує інтегровану систему управління кредитними ризиками, яка дозволяє АТ «А-Банк» не лише зменшити ймовірність виникнення збитків, але й підвищити ефективність кредитних операцій, зміцнити довіру інвесторів та клієнтів і забезпечити довгострокову фінансову стійкість в умовах постійно змінюваного економічного середовища.

У цьому контексті оновлення інструментарію управління кредитними ризиками виступає не лише технічною модернізацією, а й стратегічним кроком до побудови гнучкої, адаптивної та прогнозованої моделі управління. Це дає змогу АТ

«А-Банк» своєчасно реагувати на потенційні виклики, посилювати внутрішній контроль, а також формувати підґрунтя для стійкого розвитку банківської діяльності в умовах зростаючих регуляторних вимог і ринкової волатильності.

Таблиця 3.5

Очікувані результати оновлення інструментарію управління кредитними ризиками

Напрям змін	Очікувані ефекти	Період реалізації	Вимірювані результати
Підвищення точності скорингу	Зменшення частки NPL у роздрібному сегменті	2023–2024	↓ на 15% частка NPL
Автоматизація моніторингу	Скорочення часу реагування на ризикові сигнали	2024	↓ на 30% середній час обробки сигналу
Інтеграція ризик-аналізу в CRM	Оптимізація кредитного циклу	2023	↑ на 20% ефективність кредитного процесу
Портфельна диверсифікація	Зменшення ризику концентрації	2024–2025	↑ на 10% частка нетрадиційних продуктів
Стрес-тестування сценаріїв	Підвищення стійкості банку до криз	Постійно	Проведення щоквартальних тестів

Джерело: складено автором

Очікувані результати оновлення інструментарію управління кредитними ризиками АТ «А-Банк» свідчать про системну трансформацію підходів до ідентифікації, моніторингу та мінімізації ризиків. Підвищення точності скорингових моделей має призвести до суттєвого зниження частки проблемної заборгованості у роздрібному портфелі, що безпосередньо впливає на якість активів банку. Автоматизація процесів моніторингу ризиків дозволить оперативно реагувати на потенційні загрози, тоді як інтеграція ризик-аналізу в CRM сприятиме більш узгодженому та ефективному управлінню кредитним циклом. Запровадження принципів портфельної диверсифікації та регулярного стрес-тестування посилює здатність банку протистояти макроекономічним викликам і знижує концентраційний ризик. У сукупності ці заходи формують передумови для підвищення фінансової стійкості банку, зростання операційної ефективності та покращення якості обслуговування клієнтів [29, с. 79].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що оновлення інструментарію управління кредитними ризиками в АТ «А-Банк» є не лише

відповіддю на сучасні виклики фінансового середовища, а й елементом глибшої стратегії підвищення ефективності, надійності та адаптивності банківської діяльності. Поєднання цифрових рішень, аналітичних платформ, інтеграції ризик-менеджменту в клієнтську взаємодію, а також впровадження регулярного стрес-тестування створює цілісну та динамічну систему управління, здатну виявляти потенційні загрози ще до їх реалізації. Очікувані кількісні результати підтверджують ефективність обраного курсу: зниження частки проблемних кредитів, зменшення часу реагування на ризики та підвищення операційної ефективності свідчать про те, що банк не лише адаптується до складного ринкового середовища, а й формує стійке підґрунтя для сталого зростання в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Проєктна діяльність у сучасному динамічному середовищі неминуче супроводжується ризиками, які мають різну природу, масштаби та характер впливу. Наявність невизначеності в умовах реалізації проєктів зумовлює потребу у формуванні цілісної, адаптивної та багаторівневої системи управління ризиками. Комплексне оцінювання ризиків за допомогою якісних і кількісних інструментів, таких як SWOT-аналіз, метод Монте-Карло, дерево рішень, PHA та FRAP, дозволяє виявити критичні загрози, спрогнозувати їхній вплив на ключові параметри проєкту та своєчасно розробити відповідні стратегії реагування. Водночас ефективне управління ризиками не зводиться лише до їх ідентифікації - воно передбачає впровадження системного підходу, що забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту у всі етапи життєвого циклу проєкту, врахування взаємозв'язків між внутрішніми й зовнішніми чинниками, а також забезпечення злагодженої взаємодії між усіма рівнями організаційної структури. У результаті така стратегія управління ризиками не лише мінімізує потенційні втрати, а й сприяє підвищенню стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності проєктних організацій у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати комплексного аналізу діяльності АТ «А-Банк» за 2021–2023 роки, можна констатувати, що банк демонструє високий рівень адаптивності до динамічного економічного середовища, зберігаючи фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Зі статутним капіталом у 2 115 686 тис. грн та рейтингом uaAA- зі стабільним прогнозом (станом на грудень 2024 року), банк підтверджує свою надійність серед українських фінансових установ. За аналізований період загальний обсяг активів зріс на 219,21 % - з 3,98 млрд грн у 2021 році до 12,7 млрд грн у 2023 році. Основне зростання забезпечено за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів (на 8 723 895 тис. грн) і інвестицій у цінні папери (на 866 956 тис. грн). У структурі пасивів найбільше зростання спостерігається за рахунок коштів клієнтів: з 11 524 100 тис. грн у 2021 році до 20 263 717 тис. грн у 2023 році (+39,06 % за рік).

Фінансові результати банку також демонструють динаміку змін: процентні

доходи зросли з 3 238 418 тис. грн у 2021 році до 4 143 331 тис. грн у 2023 році (+19,26 % у 2023 році), а комісійні доходи - з 779 213 тис. грн до 1 452 528 тис. грн (+22,78 %). Попри суттєве падіння чистого прибутку у 2022 році (на 74,67 %), у 2023 році банк досяг зростання цього показника на 137,31 %, отримавши 480 877 тис. грн прибутку. Інвестиційна активність посилилася: обсяг вкладень у цінні папери зріс у 17 разів, досягнувши 920 970 тис. грн у 2023 році, а вартість інвестиційної нерухомості становила 12 650 тис. грн.

У сфері кредитування спостерігається стабільне зростання. Загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам у 2023 році досяг 22 705 397 тис. грн, що на 16,45 % більше порівняно з 2022 роком. Найбільший приріст зафіксовано у сегменті споживчих кредитів - з 55 862 тис. грн у 2022 році до 356 870 тис. грн у 2023 році (+538,84 %), а серед фізичних осіб - на 512,5 %. Основу корпоративного портфеля формують сільське господарство та харчова промисловість (11 089 718 тис. грн у 2023 році), виробництво (6 524 836 тис. грн) та торгівля (3 869 209 тис. грн). Коефіцієнт кредитної активності у 2023 році становив 0,43, а співвідношення кредитів до депозитів - 1,1, що вказує на підтримання стабільного балансу між джерелами фондування та обсягом кредитування.

Загалом, фінансова модель АТ «А-Банк» вирізняється гнучкістю, орієнтацією на диверсифікацію активів та поступовим відновленням прибутковості. Банк демонструє здатність не лише адаптуватися до макроекономічних викликів, але й формувати стратегії, спрямовані на підтримку ліквідності, контроль ризиків і розширення фінансових операцій як у корпоративному, так і в роздрібному сегментах. Усе це свідчить про наявність потенціалу для сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Проведений комплексний аналіз управління ризиками в АТ «А-Банк» засвідчив наявність як системних викликів, так і значного потенціалу трансформації банківських процесів через впровадження сучасного інструментарію. В умовах високої турбулентності фінансових ринків, політичної нестабільності та зростаючих регуляторних вимог ефективне управління ризиками набуває не лише антикризового, а стратегічного значення для забезпечення

безперервної діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку.

Оцінка проблем - таких як фрагментованість внутрішнього контролю, недосконаліть моделей виявлення ризиків і недостатність технічного забезпечення - дозволила виявити першопричини зниження ефективності ризик-менеджменту. На цьому тлі впровадження оновленого інструментарію, зокрема цифрових аналітичних платформ, систем раннього попередження, автоматизованого скорингу, CRM-інтеграції та регулярного стрес-тестування, стало логічним і обґрунтованим кроком у напрямі підвищення адаптивності системи управління ризиками.

Окрема увага у дослідженні приділена стрес-тестуванню як ключовому механізму перевірки стійкості банку до зовнішніх шоків. Аналіз сценаріїв і результатів стрес-тестів підтвердив його значущість для прогнозування втрат, виявлення вразливих секторів кредитного портфеля та формування превентивних заходів. Створення гнучкої моделі тестування із залученням макроекономічних індикаторів, сегментації активів і галузевої аналітики дозволяє вивести управління ризиками на новий рівень стратегічного планування.

Загалом, удосконалення ризик-менеджменту в АТ «А-Банк» виступає не як ізольований елемент банківського управління, а як фундаментальна складова довгострокової моделі розвитку установи. Результати впроваджених змін демонструють посилення антикризового потенціалу банку, зростання його операційної ефективності та поглиблення взаємозв’язку між управлінням ризиками та клієнтоорієнтованою стратегією. У такому форматі ризик-менеджмент стає інструментом не лише захисту, а й створення конкурентних переваг на фінансовому ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91–94.
2. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023 No 8 (08). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-4
3. Бутенко В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підпри-ємстві. Економіка та суспільство. 2023. No 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35
4. Волинець, Л. М. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств / Л. М. Волинець, І. О. Хоменко, І. І. Халацька, Ю. О. Божок, К. С. Пенківська // Вісник НТУ. Серія : "Економічні науки". - 2021. - Вип. 2 (49). - С. 22-31
5. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. … д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ, 2021. 667 с.
6. Горго І.О. Ризики як ключовий об’єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. – 2018. – № 284. – С. 288-298.
7. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9(171). С. 189-198.
8. ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.
9. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en
10. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide

73:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 17 с.

11. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc
12. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К. : НУХТ, 2021. 344 с.
13. Євтушенко Н.О., Захаржевська А.А. Особливості формування механізму розвитку управління ризи-ками в підприємствах. Економічний простір. No 182, 2022 р. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8
14. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2023. No 1. С. 203 –209.
15. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3. С. 175–180. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180
16. Кравченко М. О., Бояринов К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
17. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
18. Маккей Дж. 11 прикладів проектного ризику. URL:https://plan.io/blog/project-risk-examples/ (дата звер-нення: 25.01.202
19. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками під-приємницьких структур. Молодий вчений. 2018. No 4. URL: http://www.donnuet.edu.ua/index.php/ en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file.
20. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Еконо-міка та суспільство. Випуск No 44, 2022 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47

21. Назаренко С.А., Носань Н.С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «ModernEconomics». 2020.No 23. С. 143–147. URL:https://www.mnau.edu.ua
22. Немченко В.В., Зеленяк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.
23. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Штучний інтелект в управлінні ризиками та визначенні об'єктів контролю для митного аудиту. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (37), 2023. С. 83-89.
24. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. – 2022. – № 1(56). – С. 63-71.
25. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
26. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15
27. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
28. Смирнов, О.Ю. Стратегічний менеджмент підприємств. Київ: КНЕУ, 2017. – 298 с.
29. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: http://doi.org/10.32750/2019-0106.
30. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. No 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5
31. Baldick C. Oxford Dictionary of Literary Terms. Oxford University Press, 2015. 392 p. DOI:10.1093/acref/9780198715443.001.0001
32. Diptiben Ghelani. Cyber Security, Cyber Threats, Implications and Future

Perspectives: A Review. American Journal of Science, Engineering and Technology. 2022. DOI: 10.22541/au.166385207.73483369/v1

33. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations. DOI: https://doi.org/10.32750/2019-0106

ДОДАТКИ

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

на кінець дня 31 грудня 2023 р. (у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2023	31 грудня 2022
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	12 703 593	10 387 765
Кредити та заборгованість банків	12	826 727	-
Кредити та заборгованість клієнтів	12	8 567 591	5 516 412
Інвестиції в цінні папери	13	920 970	175 703
Інвестиційна нерухомість		12 650	11 946
Відстрочені податкові активи	10	6 577	50
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	82 436	74 154
Основні засоби	14	250 703	260 894
Активи в формі права користування (оренда)	15	82 279	78 208
Інші фінансові активи	16	1 518 353	1 251 633
Інші нефінансові активи	16	85 826	26 636
Необоротні активи, утримувані для продажу		2 371	3 327
Загальна сума активів		**25 060 076**	**17 786 728**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		91 217	179 040
Кошти клієнтів	17	20 263 717	14 572 422
Резерви за кредитними зобов`язаннями та контрактами фінансової гарантії		26 309	12 576
Забезпечення винагород працівникам		50 999	36 764
Інші фінансові зобов'язання	18	1 168 278	502 985
Інші нефінансові зобов'язання	18	81 069	30 544
Поточні податкові зобов'язання з податку на прибуток		438 373	19 882
Відстрочені податкові зобов'язання	10	28 913	14 056
Загальна сума зобов'язань		**22 148 875**	**15 368 269**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 514 505	1 054 704
Незареєстрований статутний капітал	19	-	459 801
Нерозподілений прибуток		984 748	503 281
Емісійний дохід		41	41
Результат від операцій з акціонером	19	165 000	165 000
Резервні та інші фонди банку	19	172 106	172 106
Резерв переоцінки основних засобів		17 450	16 212
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів		57 351	46 667
Резерв зміни справедливої вартості боргових фінансових активів		-	
Усього власного капіталу		**2 911 201**	**2 418 459**

Microsof

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р. (у тисячах гривень)

	Примітки	2023	2022
Дохід від звичайної діяльності		**5 656 731**	**4 724 723**
Процентні доходи	4	4 143 331	3 474 153
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	4	4 069 773	3 359 358
Інші процентні доходи	4	73 558	114 795
Комісійні доходи	5	1 452 528	1 183 037
Інші доходи	6	60 872	67 533
Процентні витрати	4	(1 437 791)	(788 285)
Комісійні витрати	5	(1 168 862)	(721 366)
Інші витрати	6	(4 596)	(88 189)
Чистий прибуток/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(74)	(103 313)
Чистий прибуток/збиток від операцій з іноземною валютою		595 693	1 133 402
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти		(41 960)	104 726
Чистий прибуток/збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		704	1 834
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		43	(153)
Збиток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності, визначені згідно з МСФЗ 9	12	(284 196)	(2 547 614)
Інші прибутки/збитки	6	(1 111)	(7 127)
Витрати на виплати працівникам	7	(989 505)	(753 410)
Витрати зносу та амортизації	8	(127 057)	(131 804)
Інші адміністративні та операційні витрати	9	(1 135 949)	(562 557)
Збиток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності для нефінансових активів	12, 16	211	(1 642)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		**1 062 281**	**259 225**
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(333)	(71)
Прибуток (збиток) до оподаткування		**1 061 948**	**259 154**
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	10	(581 071)	(56 517)
Прибуток (збиток) за рік		**480 877**	**202 637**
Інший сукупний дохід:			
*Компоненти іншого сукупного доходу, **які не будуть** перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування:*			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу	10, 13	10 684	12 895
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки основних засобів	10, 14	1 828	3 711
*Компоненти іншого сукупного доходу, **які будуть** перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування:*			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, після оподаткування	10, 13	(671)	647
Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, після оподаткування	10, 13	24	-
Чистий інший сукупний дохід за рік за вирахуванням податку на прибуток		**11 865**	**17 253**
Усього сукупного доходу за рік		**492 742**	**219 890**
Прибуток на одну просту акцію, у гривнях	20	**19,15**	**8,07**

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 12 березня 2024 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р. *(у тисячах гривень)*

	Примітки	2023	2022
Комісійні доходи, що отримані		1 449 353	1 186 690
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		595 693	1 133 402
Надходження від роялті, плати за послуги, комісійних та інших доходів		12 856	18 699
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності		44 494	36 745
Комісійні витрати, що сплачені		(1 171 496)	(716 132)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(944 019)	(772 161)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(1 187 275)	(546 490)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**(1 200 394)**	**340 753**
Чисте (збільшення)/зменшення інвестицій у цінні папери		(703 392)	(106 923)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості банків		(799 889)	(2 118)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості клієнтів		(3 501 502)	1 763 795
Чисте (збільшення)/зменшення похідних фінансових активів		(74)	(103 313)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(213 819)	(525 703)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		768	(5 524)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		(92 107)	60 946
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		5 431 419	2 446 234
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		640 878	145 337
Дивіденди отримані		345	354
Проценти сплачені		(1 391 479)	(773 160)
Проценти отримані		4 306 927	2 989 327
Податок на прибуток сплачений (повернений)		(163 582)	(120 638)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		(134)	(1 286)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)		**2 313 965**	**6 108 081**
Надходження від продажу основних засобів		217	387
Придбання основних засобів		(18 932)	(58 139)
Придбання нематеріальних активів		(43 934)	(8 865)
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)		**(62 649)**	**(66 617)**
Виплати за орендними зобов'язаннями		(60 016)	(70 625)
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)		**(60 016)**	**(70 625)**
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		**2 191 300**	**5 970 839**
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		122 780	446 096
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		1 748	(8 868)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		**2 315 828**	**6 408 067**
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	11	**10 387 765**	**3 979 698**
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	11	**12 703 593**	**10 387 765**

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 12 березня 2024 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
станом на 31 грудня 2022 р.
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	10 387 765	3 979 698
Кредити та аванси клієнтам	12	5 516 412	8 983 168
Інвестиції в цінні папери	13	175 703	54 014
Інвестиційна нерухомість		11 946	10 540
Відстрочені податкові активи	10	50	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	74 154	67 319
Основні засоби	14	260 894	254 068
Активи в формі права користування (оренда)	15	78 208	110 424
Інші фінансові активи	16	1 251 633	867 023
Інші нефінансові активи	16	26 636	48 324
Необоротні активи, утримувані для продажу		3 327	3 334
Загальна сума активів		**17 786 728**	**14 377 912**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		179 040	90 812
Кошти клієнтів	17	14 572 422	11 524 100
Інше забезпечення		12 576	16 288
Забезпечення винагород працівникам		36 764	35 904
Інші фінансові зобов`язання	18	502 985	366 013
Інші нефінансові зобов'язання	18	30 544	52 196
Поточні податкові зобов'язання		19 882	82 673
Відстрочені податкові зобов'язання	10	14 056	11 357
Загальна сума зобов'язань		**15 368 269**	**12 179 343**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 054 704	1 054 704
Незареєстрований статутний капітал	19	459 801	-
Нерозподілений прибуток		503 281	804 162
Емісійний дохід		41	41
Результат від операцій з акціонером	19	165 000	165 000
Резервні та інші фонди банку	19	172 106	127 834
Резерв переоцінки основних засобів		16 212	13 056
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів		46 667	33 772
Резерв зміни справедливої вартості боргових фінансових активів		647	-
Усього власного капіталу		**2 418 459**	**2 198 569**
Усього зобов'язань і власного капіталу		**17 786 728**	**14 377 912**

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 17 квітня 2023 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АКЦЕНТ-БАНК»

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.
(*у тисячах гривень*)

	Примітки	2022	2021
Дохід від звичайної діяльності		**4 724 723**	**4 017 631**
Процентні доходи	4	3 474 153	3 185 635
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	4	3 359 358	3 103 578
Інші процентні доходи	4	114 795	82 057
Комісійні доходи	5	1 183 037	779 213
Інші доходи	6	67 533	52 783
Процентні витрати	4	(788 285)	(726 808)
Комісійні витрати	5	(721 366)	(302 288)
Інші витрати	6	(88 189)	(446)
Чистий прибуток/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(103 313)	(9 931)
Чистий прибуток/збиток від операцій з іноземною валютою		1 133 402	58 457
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти		104 726	(1 093)
Чистий прибуток/збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		1 834	1
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(153)	(206)
Збиток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності, визначені згідно з МСФЗ 9	12	(2 547 614)	(625 214)
Інші прибутки/збитки	6	(7 127)	(283)
Витрати на виплати працівникам	7	(753 410)	(779 253)
Витрати зносу та амортизації	8	(131 804)	(145 056)
Інші адміністративні та операційні витрати	9	(562 557)	(502 349)
Збиток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності для нефінансових активів	16	(1 642)	943
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		**259 225**	**984 105**
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(71)	(5 937)
Прибуток (збиток) до оподаткування		**259 154**	**978 168**
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	10	(56 517)	(178 154)
Прибуток (збиток) за рік		**202 637**	**800 014**
Інший сукупний дохід:			
*Компоненти іншого сукупного доходу, **які не будуть** перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування:*			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу	13	12 895	(1 164)
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	14	3 711	124
*Компоненти іншого сукупного доходу, **які будуть** перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування:*			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, після оподаткування	13	647	-
Чистий інший сукупний дохід за рік за вирахуванням податку на прибуток		**17 253**	**(1 040)**
Усього сукупного доходу за рік		**219 890**	**798 974**
Прибуток на одну просту акцію, у гривнях	20	**8,07**	**31,86**

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 17 квітня 2023 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Н.О. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АКЦЕНТ-БАНК»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.
(*у тисячах гривень*)

	Примітки	2022	2021
Комісійні доходи, що отримані		1 186 690	774 794
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		1 133 402	58 457
Надходження від роялті, плати за послуги, комісійних та інших доходів		18 699	15 412
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності		36 745	38 885
Комісійні витрати, що сплачені		(716 132)	(303 432)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(772 161)	(758 060)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(546 490)	(500 353)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**340 753**	**(674 297)**
Чисте (збільшення)/зменшення інвестицій у цінні папери		(106 923)	-
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості банків		(2 118)	(727)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості клієнтів		1 763 795	(2 612 415)
Чисте (збільшення)/зменшення похідних фінансових активів		(103 313)	(9 931)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(525 703)	(449 745)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(5 524)	9
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		60 946	45 482
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		2 446 234	4 020 685
Чисте збільшення/(зменшення) резервів за зобов'язаннями		-	(14)
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		145 337	129 446
Дивіденди отримані		354	265
Проценти сплачені		(773 160)	(712 814)
Проценти отримані		2 989 327	3 090 613
Податок на прибуток сплачений (повернений)		(120 638)	(128 251)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		(1 286)	(3 827)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)		**6 108 081**	**2 694 479**
Надходження від продажу основних засобів		387	289
Придбання основних засобів		(58 139)	(76 107)
Придбання нематеріальних активів		(8 865)	(8 187)
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)		**(66 617)**	**(84 005)**
Отримання субординованого боргу		-	1 477
Повернення субординованого боргу		-	(1 477)
Виплати за орендними зобов'язаннями		(70 625)	(64 597)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		-	165 000
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)		**(70 625)**	**100 403**
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		**5 970 839**	**2 710 877**
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		446 096	(68 449)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(8 868)	-
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		**6 408 067**	**2 642 428**
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	11	**3 979 698**	**1 337 270**
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	11	**10 387 765**	**3 979 698**

Ця річна фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 17 квітня 2023 р. і підписана від імені:

Ю.В. Кандауров
Голова Правління

Т.Ю. Конопкіна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є складовою частиною фінансової звітності.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ: «ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ»

виконала роботу: здобувачка вищої освіти гр.САД-41, Аліна ГРИШКО
Науковий керівник: к.ф.-м.н. Ровіл НАФЄЄВ

ВСТУП

В умовах зростаючої складності проектного середовища, високої динаміки зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції, ефективне управління ризиками стає необхідною умовою досягнення стратегічних та операційних цілей підприємств. Значна кількість проєктів не досягає запланованих результатів саме через недостатню увагу до ризиків на всіх етапах їх реалізації. Системний підхід до управління ризиками дозволяє забезпечити цілісне бачення ризиків, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на хід проєкту. Такий підхід не лише мінімізує негативні наслідки, але й створює передумови для ефективного реагування на невизначеність, що особливо важливо в умовах сучасної економіки та цифрової трансформації.

Мета дипломної роботи: обґрунтування концептуальних засад і розробка практичних рекомендацій щодо застосування системного підходу до управління ризиками в проектному менеджменті для підвищення ефективності реалізації проєктів.

Об'єкт дослідження: процес управління ризиками в системі проектного менеджменту організації.

Предмет дослідження: методологічні та організаційні підходи до реалізації системного управління ризиками в межах проектної діяльності.

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ У ПРОЕКТНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АТ «А-БАНКУ»

4

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Процентні доходи	3238418	3474153	4143331	235735	669178	7,28	19,26
Процентні витрати	726808	788285	1168862	61477	380577	8,46	48,28
Комісійні доходи	779213	1183037	1452528	403824	269491	51,82	22,78
Комісійні витрати	302288	721366	1168862	419078	447496	138,64	62,03
Чистий прибуток	800014	202637	480877	-597377	278240	-74,67	137,31

5

ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «А-БАНКУ»

Показники	2021	2022	2023	Абс. Відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Інвестиції в цінні папери, тис. грн	54014,0	175703,0	920970,0	121689,0	745267,0	225,29	424,16
Інвестиційна нерухомість, тис. грн	10540,0	11946,0	12650,0	1406,0	704,0	13,33	5,89
Резерви за активними операціями, млн грн	77,2	89,1	101,4	11,89	12,30	15,41	13,80
Частка простроченої заборгованості, млрд грн	72,7	85,3	69,1	12,59	-16,20	17,33	-18,99
Чистий прибуток, тис. грн	800014,0	202637,0	480877,0	-597377,0	278240,0	-74,67	137,30

ОЦІНКА РИЗИКУ НА ОСНОВІ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ

Сценарій	Прогноз прибутку, тис. грн	Очікуваний обсяг інвестицій, тис. грн	Рівень резервування, %	Імовірність сценарію, %	Оцінка ризику (1–5)
Оптимістичний	650000	950000	9.0	20	2
Базовий	480000	920000	11.0	60	3
Песимістичний	250000	850000	15.0	20	5

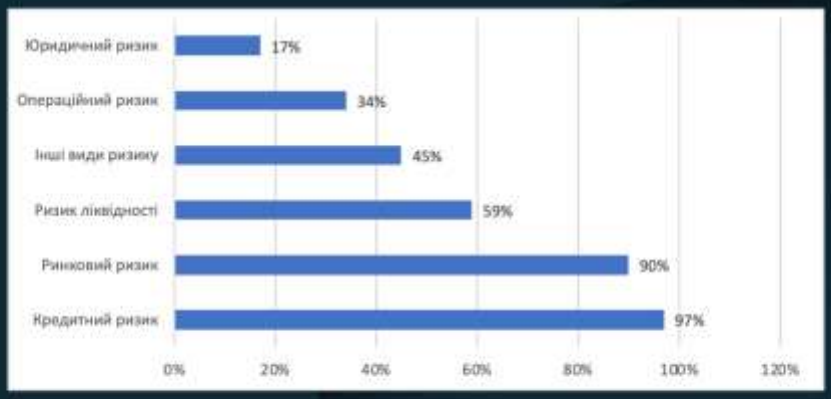
6

КОЕФІЦІЄНТНИЙ АНАЛІЗ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «А-БАНКУ»

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт кредитної активності	0,34	0,46	0,43
Коефіцієнт темпу росту кредитних активів	-	0,28	-0,03
Коефіцієнт співвідношення кредитів та депозитів	1,1	1,38	1,1
Коефіцієнт співвідношення кредитів та зобов'язань	0,87	0,9	0,8

7

РИЗИКИ, ОХОПЛЕНІ РАМКАМИ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ



8

АНАЛІЗ ВТРАТ ПРИ ПРОВЕДЕННІ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ У РОЗРІЗІ СЕГМЕНТАЦІЇ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

Сегмент портфеля кредитування	Несприятливий сценарій			Дуже несприятливий сценарій		
	Сучасний стан кредитного портфеля	Процент втрат за період стресу	Величина втрат за стресовий період у мільйонах гривень	Поточний баланс кредитного портфеля	Втрати протягом стресового періоду	Сума втрат у стресовий період, млн грн
Сільське господарство та харчова промисловість	11,10	7,00%	0,78	11,10	12,00%	1,33
Виробництво	6,50	3,00%	0,20	6,50	4,80%	0,31
Торгівля	3,80	4,00%	0,16	3,80	7,60%	0,29
Сфера послуг	0,80	4,50%	0,04	0,80	7,00%	0,06
Транспорт та зв'язок	0,70	1,00%	0,01	0,70	2,00%	0,01
Фізичні особи	0,40	5,00%	0,02	0,40	7,60%	0,03
Усього	23,3		1,19	23,3		2,03

9

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОНОВЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ

Напрям змін	Очікувані ефекти	Період реалізації	Вимірювані результати
Підвищення точності скорингу	Зменшення частки NPL у роздрібному сегменті	2023–2024	↓ на 15% частка NPL
Автоматизація моніторингу	Скорочення часу реагування на ризикові сигнали	2024	↓ на 30% середній час обробки сигналу
Інтеграція ризик-аналізу в CRM	Оптимізація кредитного циклу	2023	↑ на 20% ефективність кредитного процесу
Портфельна диверсифікація	Зменшення ризику концентрації	2024–2025	↑ на 10% частка нетрадиційних продуктів
Стрес-тестування сценаріїв	Підвищення стійкості банку до криз	Постійно	Проведення щоквартальних тестів

10

ВИСНОВКИ

1. Проєкти завжди супроводжуються ризиками різного масштабу, що потребує цілісної системи управління. Якісні й кількісні методи дозволяють своєчасно виявити загрози та розробити ефективні стратегії реагування.
2. АТ «А–Банк» зберігає фінансову стійкість і конкурентоспроможність, демонструючи адаптивність до економічних змін. Активи банку зросли на 219,21 % за три роки, досягнувши 12,7 млрд грн у 2023 році.
3. Доходи банку зростають: процентні – на 19,26 %, комісійні – на 22,78 % у 2023 році. Попри просідання прибутку у 2022 році, у 2023 році він збільшився на 137,31 % і склав 480,9 млн грн.
4. Кредитний портфель банку зріс на 16,45 %, досягнувши 22,7 млрд грн. Найбільше зростання показали споживчі кредити (+538,84 %) та кредити фізичним особам (+512,5 %).
5. Модель розвитку банку грунтується на гнучкості, диверсифікації активів та підтримці прибутковості. Установі вдається ефективно реагувати на виклики й забезпечувати зростання як у корпоративному, так і роздрібному сегментах.
6. Аналіз ризиків в АТ «А–Банк» виявив потребу в трансформації процесів управління. В умовах нестабільності ризик-менеджмент набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності та стійкості банку.
7. Основні проблеми — слабка інтеграція контролю, застарілі моделі та нестача технічних ресурсів. Впровадження нових цифрових інструментів стало відповіддю на виклики та сприяє посиленню адаптивності системи.
8. Стрес–тестування відіграє ключову роль у виявленні вразливостей та оцінці готовності до шоків. Його результати дозволяють підвищити ефективність превентивних заходів і планування.
9. Ризик–менеджмент в АТ «А–Банк» інтегровано у стратегічну модель розвитку. Це посилює антикризовий потенціал установи та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

11

ВИСНОВКИ

Результати досліджень, викладених у кваліфікаційній роботі, були представлені на І Міжнародній науково-практичній конференції «Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі». За їх підсумками опубліковано тези доповіді у збірнику: «Системний підхід до цифрової етики: управління ризиками та соціальною відповідальністю в умовах цифрової трансформації бізнесу» (Нафєєв Р.К., Гришко А.С. – Київ: ДУІКТ, 2025. – С. 335–336). Це підтверджує не лише академічну цінність отриманих результатів, але й їхню практичну актуальність у контексті сучасних викликів цифрової економіки.

Збірник **тез**:
https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_26171712.pdf

Сертифікати учасників конференції:
https://drive.google.com/drive/folders/15YVu7aq68p9ghOQrJCif-X7MKp2SJXVy?usp=sharing

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!