

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи управління ризиками організації
(на прикладі АТ «Полтава-Банк»)»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Ісіченко Анна Констянтинівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Ризики, їх класифікація та особливості прояву в сучасних умовах.....	7
1.2. Теоретичні підходи до управління ризиками в організації.....	13
1.3. Методи оцінки та інструменти управління ризиками у діяльності банківських установ	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПОЛТАВА-БАНК»	25
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Полтава-банк» та його організаційно-економічне забезпечення.....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та результатів діяльності банку за 2023–2025 рр.....	33
2.3. Оцінка системи управління ризиками банку та відповідність вимогам українського і європейського регулювання.....	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ПОЛТАВА-БАНК».....	46
3.1. Комплексна оцінка ризиків у діяльності АТ «Полтава-банк».....	46
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками в організації	51
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Сьогодні актуальним є питання забезпечення фінансової стійкості держави, адже національна економіка розвивається в умовах невизначеності, спричинених військовими діями та кризами, які виникають протягом останніх десятиліть. Одним з ключових факторів розвитку даного сектору економіки є банківська система. Ефективність функціонування банків значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що виникають у процесі здійснення банківської діяльності. Протягом останніх років діяльність банків України здійснюється в умовах підвищеної невизначеності. На стан фінансового сектору впливають наслідки повномасштабної війни, інфляційні процеси, валютні коливання, зміна платоспроможності населення та бізнесу, посилення кіберзагроз і необхідність адаптації до європейських стандартів регулювання банківського сектора. Отже, актуалізуються завдання забезпечення організаційної стійкості банків та удосконалення їх системи управління ризиками.

Питання управління ризиками є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців. Проблеми підвищення рівня фінансової стійкості банківської системи розкрито у працях І. Штулер, Небаби Н., Дрибас І. та Дулюка В. [1]. Вітчизняні науковці Нечаєва І. [2], Тимошик Н. [6], Панкова А. [2], Борисова Л. [7] розглядають сутність поняття «ризик» та наслідки впровадження ризикоорієнтованого підходу в управління для забезпечення фінансової стійкості банків. Окрему увагу сучасні науковці приділяють питанням забезпечення фінансової стійкості організацій в умовах невизначеності, розвитку систем внутрішнього контролю, впровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту та адаптації українського банківського законодавства до вимог Європейського Союзу.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення системи управління ризиками в українських банках залишаються актуальними. Сучасні виклики потребують перегляду традиційних підходів до управління кредитними, ліквідними, валютними та операційними ризиками, а також активного впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу та ризик-орієнтованих методів прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності набуває дослідження практичних аспектів функціонування системи ризик-менеджменту конкретних банківських установ та визначення напрямів її удосконалення відповідно до сучасних вимог регуляторного середовища.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів щодо формування системи управління ризиками організації та удосконалення її організаційно-економічного забезпечення в умовах економічної невизначеності.

Для розв'язання поставленої мети було розв'язано такі завдання.

1. Дослідити сучасні підходи до тлумачення поняття «ризики», здійснити їх класифікацію та розкрити особливості їх прояву у сучасних умовах.
2. Узагальнити теоретичні підходи до управління ризиками в організації.
3. Розкрити методи оцінки та інструменти управління ризиками у діяльності банківських установ.
4. Надати загальну характеристику діяльності АТ «Полтава-банк» та його організаційно-економічного забезпечення.
5. Здійснити аналіз фінансово-економічних результатів діяльності банку за 2023–2025 рр.
6. Здійснити оцінку системи управління ризиками банку та визначити її ефективність.
7. Здійснити комплексну оцінку ризиків у діяльності АТ «Полтава-банк».
8. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками АТ «Полтава-банк».

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками в організаціях в умовах економічної невизначеності.

Предметом дослідження є організаційно-економічне забезпечення системи управління ризиками на прикладі АТ «Полтава-банк».

У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, статистичний аналіз, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, графічний метод, системний підхід.

Інформаційними джерелами дослідження є нормативно-правові акти та законодавчі документи, що регулюють діяльність банківських установ в Україні, основні вимоги та стандарти європейського законодавства у сфері управління ризиками, довідкова, навчальна, наукова література з питань менеджменту та ризик-менеджменту, установчі документи, фінансова та статистична звітність АТ «Полтава-банк», статистичні дані Національного банку України, матеріали міжнародних організацій, інші інформаційні ресурси, що стосуються проблематики управління ризиками.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні тлумачення поняття «система управління ризиками банку» з урахуванням умов воєнного стану. Запропонований комплексний підхід до вдосконалення ризик-менеджменту на основі цифрових аналітичних інструментів та проведена систематизація факторів впливу на кредитний ризик АТ «Полтава-банк» в умовах економічної невизначеності мають практичне значення у забезпеченні ефективності системи управління банком.

Результати дослідження можуть бути використані АТ «Полтава-банк» при вдосконаленні внутрішніх процедур управління кредитним ризиком, а також іншими банківськими установами України при розробці стратегій підвищення фінансової стійкості в умовах воєнного стану (довідка АТ «Полтава-банк» від 14.06.2026).

Апробація одержаних результатів кваліфікаційної роботи здійснена на п'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у 2022-2026 рр.:

1. Ісіченко А. К. Вдосконалення системи управління ризиками банківських установ України в умовах воєнної економіки. Сталий розвиток: виклики та

загрози в умовах сучасних реалій : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 04 червня 2026 р. Полтава : НУПП, 2025.

2. Ісіченко А.К. Трансформація безпеки банківської системи України в умовах інтеграції до європейського фінансового простору. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава : НУПП, 2025. С. 316–319.

3. Isichenko A.K. NEW TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP THEORIES. // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. – 194 с. С. 72-73.

4. Комеліна О., Ісіченко А. Підтримка лідерства в умовах криз. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. V Міжнар. наук.- практ. конф. (27-28 квітня 2023 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2023. – 352 с. С.130-133.

5. Ісіченко А.К. Досвід європейських країн у підвищенні мотивації працівників підприємства. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. – 191 с. С. 61-62.

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 12 рисунків, 42 використаних джерела, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Ризики, їх класифікація та особливості прояву в сучасних умовах.

Сучасні організації працюють як відкриті системи, на які впливають мікро- та макроекономічні фактори [1], а їх діяльність здійснюється в умовах визначеності. Відбувається дестабілізація макроекономіки, спричинена світовими економічними кризами та низкою військових дій в різних країнах світу [6]. Крім того, протягом останніх десятиліть спостерігається швидкий розвиток технологій, що, з одного боку, спричиняє зміну конкурентного середовища, а з іншого – призводить до появи нових можливостей. Ця тенденція супроводжується виникненням та урізноманітненням ризиків [1]. Тому особливо актуальним є дослідження питань їх визначення та класифікації.

Сучасні українські вчені намагаються узагальнити причини та сутність виникнення ризику та його наслідків для діяльності компанії, впливу на організаційну стійкість, формування прибутку та інші. Їхні наукові підходи дещо різняться залежно від об'єкта дослідження та галузевої специфіки діяльності організацій. В окремих наукових виданнях досліджуване поняття характеризується як суто негативне явище, що супроводжується значними збитками організацій та дестабілізує їхню діяльність. З іншого боку, ризики характеризуються вченими з позицій їхнього впливу на подальший науково-технічний та соціально-економічний розвиток економіки.

Загалом поняття «ризик» можна характеризувати як ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих, що включає як потенційні втрати, так і можливості отримання додаткових вигід.

Інший підхід до характеристики даного поняття описується в праці Тер'є Авена, як відхилення результатів діяльності від очікуваних значень, пов'язане з невизначеністю та можливими наслідками діяльності [27]. При цьому він не

виділяє ризики як суто негативне чи позитивне явище. Ключовим елементом є невизначеність, яка виникає внаслідок обмеженості інформації, складності зовнішнього середовища або неможливості точно передбачити поведінку факторів, що впливають на діяльність організації. Відхилення у результатах можуть проявлятися у вигляді фінансових збитків, невиконання запланованих показників, зміни вартості ресурсів або порушень у робочих процесах. Водночас у деяких випадках такі відхилення можуть створювати додаткові можливості, наприклад, для отримання більшого прибутку або зміцнення конкурентних позицій.

Фактично ризик є результатом діяльності організацій в умовах невизначеності та динамічних змін у розвитку економіки у цілому [27]. Аналіз літературних джерел дозволяє виокремити окремі підходи до формування поняття «ризик» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Методологічні підходи до визначення поняття «ризик»

Джерело, науковець	Підхід до визначення ризиків
Борисова Л., Волкова М. [9]	Ризики розглядаються як сукупність загроз, що виникають під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та зовнішніх шоків і можуть негативно впливати на фінансову стійкість банківських установ.
Вовчак О. Д., Яндаренко Л. О. [10]	Ризик визначається як імовірність виникнення втрат або порушень у діяльності банку внаслідок недотримання нормативних вимог, недостатнього фінансового моніторингу та недосконалості систем внутрішнього контролю.
Valderrama L., Varghese R. [12]	Ризик трактується як можливість поширення негативних фінансових явищ між банківськими установами через взаємозв'язки фінансової системи.
Нечаєва І.А., Панкова А.Ю. [4]	Ризик визначається як ймовірність виникнення фінансових втрат або недосягнення запланованих результатів діяльності підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності.

Примітка. Розроблено за джерелами [4,9,10,12].

Загалом, на основі дослідження даних підходів можна зробити висновок, що вчені акцентують увагу на можливості відхилень фактичних показників діяльності організації від планових, а також на залежності ризиків від впливу

різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Фактично ризик розглядається як наслідок невизначеності, що впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Найчастіше у дослідженнях розглядаються ризики з позицій економічних та управлінських процесів, а також фінансових ризиків. Відповідно, у межах економічного підходу ризики як об'єкт дослідження потребують аналізу відхилення фактичних економічних результатів від очікуваних під впливом коливань попиту, цін, витрат, курсу валют, доступності ресурсів. Наприклад, зростання цін на сировину супроводжується збільшенням собівартості продукції, що знижує дохід і призводить до недоотримання прибутку. Завдяки економічному підходу можна досліджувати конкретні показники діяльності, такі як дохід, рентабельність, собівартість, але такий підхід не враховує управлінські та поведінкові фактори.

У свою чергу управлінський підхід ґрунтується на комплексному аналізі процесів прийняття рішень, а також оцінюванні динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовища та їхнього впливу на діяльність організації. Ризик виникає не сам по собі, а в ситуації, коли керівник обирає між альтернативами за умов неповної або неточної інформації. Такий підхід дає змогу розглядати визначення та оцінювання ризику з метою визначення можливостей їх попередження або усунення для стратегічного розвитку організації.

Фінансовий підхід фокусується на грошових наслідках ризику та їх вимірюванні. Ризик трактується як ймовірність фінансових втрат або недоотримання доходів у результаті змін ринкових, операційних або інвестиційних умов. Недоліком цього підходу є звуження об'єкта аналізу виключно до фінансових показників без урахування стратегічних і управлінських аспектів.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання одного підходу для якісного визначення впливу ризиків на організацію недостатньо. Для ефективного управління ризиками необхідно використовувати комплексний аналіз, поєднуючи елементи фінансових, управлінських та економічних підходів.

Розглянуті вище підходи до виявлення ризиків дозволяють зробити висновок, що ризик є багатограним і проявляється у різних формах у діяльності організації. Їх різноманітність вимагає систематизації ризиків за певними критеріями для їх чіткого виявлення та оцінювання. Важливо дослідити основні види ризиків та їхню класифікацію.

Сьогодні офіційний класифікатор ризиків відсутній, тому їх категоризацію формують відповідно до основних напрямів діяльності з виявлення, аналізу та мінімізації наслідків. Ризики класифікуються за безліччю ознак залежно від наукових шкіл та цілей їх досліджень. Так, наприклад, відомий український науковець В. В. Вітлінський систематизує ризики за низкою ознак. Він поділяє ризики за такими ознаками: за сферою виникнення, за джерелом виникнення, за можливістю впливу, за ступенем допустимості наслідків, за характером наслідків. На рис. 1.1. узагальнено види ризиків на основі досліджень В.В. Вітлінського.

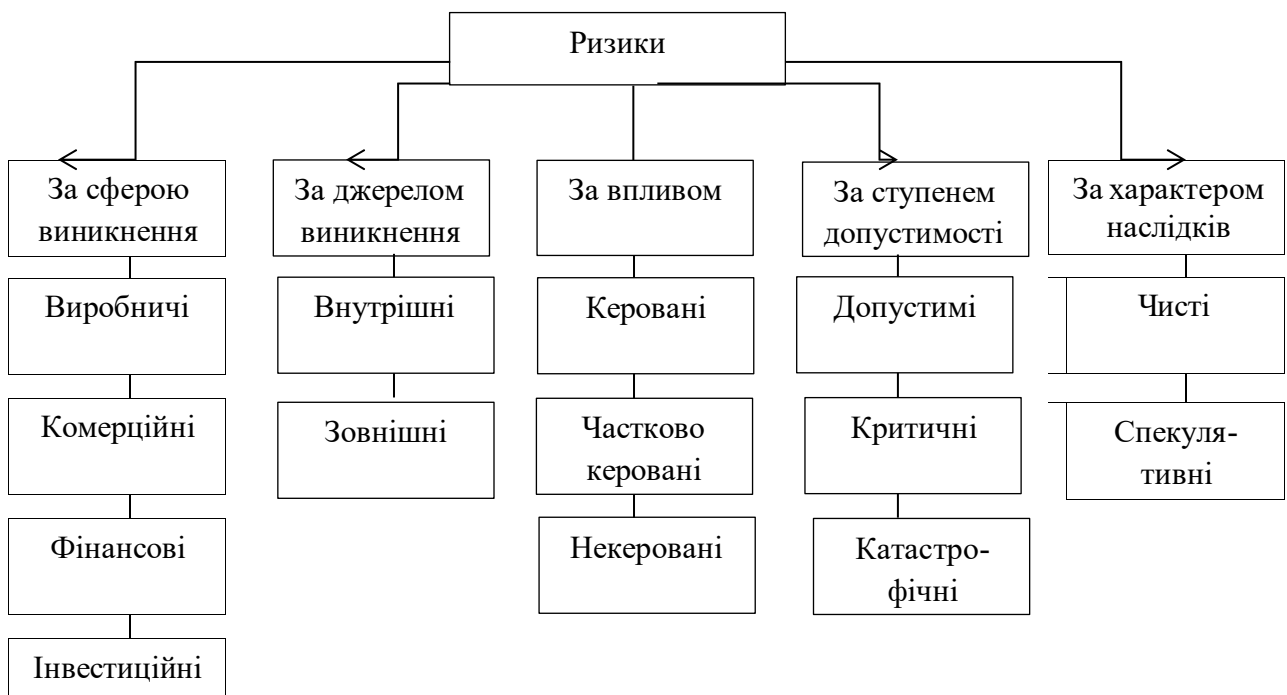


Рисунок 1.1. – Класифікація ризиків організацій

Примітка. Розроблено за джерелом [33].

Інший підхід до класифікації ризиків формується на основі міжнародного стандарту ISO 31000. Класифікація ризиків у цьому підході не є жорстко

фіксованою, а формується залежно від специфіки діяльності організації, її цілей і середовища функціонування. Основою класифікації виступає поділ ризиків за сферами впливу, зокрема, на стратегічні, операційні, фінансові та комплаєнс-ризики [26]. Даний підхід передбачає гнучкість у розподілі ризиків та враховує можливості адаптації конкретного підприємства до змін зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

Підходи до виявлення та класифікації ризиків дають змогу розподілити їх за категоріями відповідно до основних характеристик, однак вони не пояснюють причин виникнення. Для глибшого розуміння природи ризиків необхідно проаналізувати фактори, що сприяють їх виникненню в діяльності організації. Вплив внутрішніх і зовнішніх умов діяльності організації визначає рівень невизначеності та ймовірність відхилення результатів від запланованих показників. Тому доцільно розглянути фактори, що сприяють виникненню ризиків у діяльності організацій.

Теоретично, фактори виникнення ризиків – це сукупність обставин, що впливають на діяльність організації та спричиняють невизначеність її результатів. Залежно від характеру впливу фактори виникнення ризиків поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах компанії й пов'язані з процесами управління та організаційною структурою, ресурсами, виробничими процесами тощо [16,39]. Наприклад, до них можна віднести недостатню кваліфікацію персоналу, помилки в плануванні бізнес-процесів, неефективну систему управління.

У свою чергу до зовнішніх факторів відносять ті, які не залежать від діяльності самої організації та формуються під впливом макро- та мікросередовища. До них можна віднести: зміну ринкових позицій, інфляцію, зміну державної політики та законодавства, зміну споживчої поведінки тощо.

У сучасних умовах підприємства функціонують в стані підвищеної невизначеності, що провокує збільшення кількості фактичних ризиків [3, 6-8]. Науковці характеризують таку ситуацію в Україні як екстремальну для менеджменту. Це спричинено змінами, технологічним розвитком, низкою світових економічних криз, загостренням політичної ситуації тощо.

Крім того, сучасний економічний ринок характеризується швидкими змінами конкурентоспроможності підприємств та конкурентного середовища, що впливають на місткість ринку і вимагають швидкої адаптації підприємств до змін ринкових умов. Всі ці фактори провокують як зростання стратегічних та операційних ризиків окремої організації, так і впливають на трансформацію світової економіки в цілому.

Отже, можна зробити висновок, що особливості прояву ризиків в сучасних умовах визначаються комплексним впливом економічних, політичних, технологічних та конкурентних факторів. Тому сьогодні особливо актуальним є удосконалення системи управління ризиками та її адаптація до наявного середовища функціонування організації.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ризик є складною економічною категорією, яка формується під впливом невизначеності та проявляється у відхиленні результатів діяльності організації від запланованих показників.

Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування поняття «ризик» та існування різних аспектів його дослідження в різних галузях наук, зокрема з позицій економічних, управлінських чи фінансових підходів. Тому ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу, який враховує їхню природу, класифікацію, фактори виникнення та особливості прояву в сучасному середовищі.

1.2 Теоретичні підходи до управління ризиками в організації

Усі організації займаються створенням цінності для клієнтів, які зацікавлені в їхніх продуктах [16, 38]. Проте кожна компанія діє в умовах невизначеності, викликаній як зовнішніми, так і внутрішніми факторами [1]. Тобто, результат запланованих дій не є гарантованим, і будь-яке управлінське рішення завжди несе певний рівень ризику. Тому для ефективного менеджменту організації важливим є створення ефективної системи управління ризиками, яка не лише виявляє загрози, а й оцінює рівень їх впливу на організацію та мінімізує наслідки. Така система управління має забезпечувати готовність підприємства протистояти конкретним ризикам, виходячи з обраної стратегії розвитку та умов діяльності. Завдяки якісній системі управління ризиками на підприємстві формується збалансований процес прийняття рішень, що робить бізнес більш стійким до несприятливих зовнішніх умов [15].

Водночас ряд кількісних параметрів конкретних ризиків важко оцінити у діяльності підприємства. Зокрема, це пов'язано з довірою та лояльністю споживачів до конкретної організації, її репутацією та привабливістю [15]. Тому аналіз даних факторів потребує розроблення методичних підходів на системній основі. Наприклад, такі методичні підходи мають враховувати причини виникнення ризиків, аналітичні підходи щодо визначення точок впливу чи взаємозв'язків між різними бізнес-процесами та структурними підрозділами у діяльності організації. Для методичного забезпечення оцінювання даних факторів необхідні інструменти, які дозволяють швидко ідентифікувати події, що створюють ризики, а також аналізувати результати та приймати рішення щодо найбільш ефективних процедур реагування. Функція управління ризиками належить до загальної системи управління підприємством, а її успішна реалізація сприяє стабільності організації, ефективності діяльності та здатності до зростання.

Невід'ємною частиною ефективного управління кожного сучасного підприємства є система управління ризиками [1]. Для правильної її побудови в першу чергу треба чітко дати визначення даному поняттю. Так, зокрема,

представник сучасної європейської бізнес-школи Терє Авен трактує дане поняття таким чином: управління ризиками – це сукупність заходів, спрямованих на розуміння, оцінювання та прийняття рішень щодо невизначеності, яка впливає на результати діяльності організації [27].

Інші характеристики управління ризиками формуються на основі міжнародного стандарту ISO 31000:2018. Відповідно до цього, управління ризиками розглядається як системний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків з метою зменшення негативного впливу та підвищення ймовірності досягнення цілей організації [30]. Такий підхід ґрунтується на комплексному процесі ідентифікації, аналізу, оцінювання та мінімізації наслідків для забезпечення ефективної діяльності організації.

Загалом можна зробити висновок, що в сучасній науковій літературі поняття управління ризиками розглядається, як комплексний процес, який включає послідовні етапи, такі як ідентифікація, оцінка, мінімізація та моніторинг факторів впливу, що охоплює всі рівні діяльності організації [26, 27].

Система управління ризиками відповідно до конкретного підходу різних наукових шкіл складається з низки послідовних етапів. Одним із найбільш поширених методів побудови даної системи в організації є використання міжнародного стандарту ISO 31000:2018. Відповідно до якого, як вже зазначалося вище, виокремлюють етапи, зазначені на рис. 1.2.

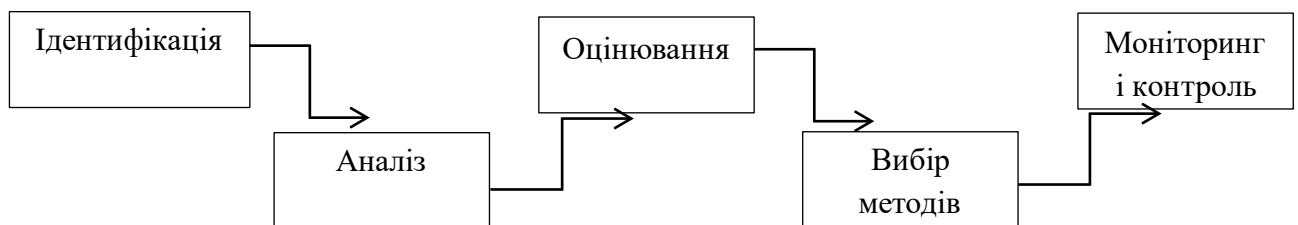


Рисунок 1.2. – Етапи управління ризиками організації (розроблено автором на основі [27])

Першим етапом ефективного ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків. Підприємство має виявити конкретні потенційні фактори, що можуть вплинути на діяльність організації. Даний етап включає аналіз внутрішніх операційних процесів, конкурентного середовища, ринків збуту, моніторинг ресурсів та інших умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Зауважимо, що ідентифікація ризиків передбачає визначення їх сутності, урахування контекстів впливу середовища (внутрішнього та зовнішнього) та їх джерел, подій, пов'язаних з ризиками, їх причин та відповідних наслідків.

Наступним етапом ISO 31000:2018 є проведення аналізу попередньо ідентифікованих ризиків. Зокрема, визначення причин їх виникнення, рівня впливу на роботу організації та їхнього взаємозв'язку з іншими факторами. Під час оцінювання ризиків визначається рівень їх впливу на конкретні бізнес-процеси, а також ймовірність їх виникнення. На цьому етапі організація проводить ранжування ризиків за ступенем їхньої важливості.

Після цього компанія переходить до вибору методів реагування для усунення ризиків, зменшення їхнього впливу на результати діяльності. Завершальним етапом є постійний моніторинг та контроль, що передбачають періодичне відстеження змін у рівні складності та важливості ризиків і проведення оцінювання ефективності обраної стратегії управління для мінімізації загроз.

Проте навіть попри наявність загальновизнаних етапів побудови системи управління ризиками та прийняття стандарту ISO 31000:2018, існує досить багато диференційованих наукових підходів до її практичної реалізації. Залежно від рівня невизначеності середовища, різних цілей управління та особливостей діяльності конкретної організації можна виділити декілька основних теоретичних підходів, кожен з яких робить акцент на окремих аспектах процесу управління ризиками. Загалом в науковій літературі виокремлюють такі основні підходи, як традиційний, ризикоорієнтований, стратегічний та процесний.

Традиційний підхід розглядає ризик як загрозу для досягнення цілей компанії [11]. Така концепція формувалася під впливом наукових шкіл у XX-му столітті. Спочатку вона базувалася виключно на страхуванні ризиків, але з часом трансформувалася до системи комплексного оцінювання збитків. Управління ризиками за такого підходу має реактивний характер і здійснюється після виникнення ризикових подій. Проте він не враховує вплив ризику на можливості адаптації організації, що виникають в умовах невизначеності.

Іншим підходом до формування системи ризик-менеджменту є ризико-орієнтований підхід [4]. Він ґрунтується на основі міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000:2018 [26]. Ризик розглядається як інструмент для досягнення цілей організації шляхом впровадження ризик-менеджменту в усі процеси діяльності організації. За такого підходу фактори впливу на виникнення ризику розглядаються не лише як загрози, а й як нові можливості для розвитку організації. Управління ризиками в межах ризикоорієнтованої концепції має системний характер. Вітчизняні науковці, такі як І.Ю. Гришова, О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилова, В.О. Котлубай, А.О. Касич, розглядають ризик як фактор, що може впливати на досягнення довгострокових цілей, а також як джерело конкурентних переваг. Стратегічний підхід передбачає безпосередню інтеграцію системи ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємством. Зокрема, ризик розглядається як фактор досягнення довгострокових цілей організації і джерело конкурентних переваг. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління підвищує організаційну стійкість, особливо в сучасних умовах високої економічної невизначеності.

Процесний підхід розглядає ризики в рамках окремих бізнес-процесів. Перевагою даного методу є те, що він дає можливість розглядати вплив факторів конкретно на кожен елемент (бізнес-процес) діяльності компанії. Він локалізує ризики, що підвищує ефективність управління.

Основні переваги та недоліки підходів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. – Порівняння підходів до управління ризиками

Підхід	Переваги	Недоліки
Традиційний підхід	Простота застосування, чітка орієнтація на безпеку	Обмеженість через ігнорування можливостей позитивного впливу ризиків на розвиток підприємства
Ризико-орієнтований підхід	Враховує всі можливості, які виникають внаслідок впливу ризиків, в тому числі позитивні.	Потребує значних ресурсів і розвиненої системи управління
Стратегічний підхід	Дозволяє використовувати ризики як джерело розвитку підприємства та досягнення довгострокових цілей	Складність прогнозування та оцінки
Процесний підхід	Дозволяє ранжувати ризики для точкового управління.	Аналізує вплив кожного фактору окремо, тому не дає загальної картини

Примітка. Авторська розробка.

Таким чином, сучасна система управління ризиками має ґрунтуватися на поєднанні різних теоретичних підходів для формування цілісної системи розвитку підприємства. Адже кожен із них не є універсальним і не розглядає аспекти управління ризиками комплексно.

Отже, можна зробити висновок, що для ефективного управління підприємством, особливо в умовах підвищеної невизначеності ринку, доцільним є впровадження системи ризик-менеджменту. Існують різні визначення цього поняття, тлумачення якого залежить від специфіки досліджуваних підприємств та умов макро- і мікросередовища. Проте загалом під системою управління ризиками розумують комплекс процесів для мінімізації впливу факторів на досягнення цілей компанії. Систематизований процес управління ризиками складається з таких етапів, як ідентифікація, аналіз, оцінка, вибір методів реагування, моніторинг і контроль.

Крім того, основні теоретичні підходи для реалізації системи ризик-менеджменту поділяються на традиційний, процесний, стратегічний та ризикоорієнтований. Проте для забезпечення ефективності менеджменту організацій менеджери мають використовувати їх комплексно, а не зосереджуватися на конкретній концепції.

1.3. Методи оцінки та інструменти управління ризиками в організаціях банківського сектору України

Сучасні організації банківського сектору України функціонують в умовах посиленої макроекономічної нестабільності та загальної трансформації фінансового сектору в умовах євроінтеграції [9]. Тому забезпечення його економічної стійкості є важливим фактором стабільного розвитку бізнес-сектору України. Банківський сектор виступає ключовим елементом фінансового механізму держави, який здійснює перерозподіл фінансових ресурсів, формує інвестиційне середовище, підтримує платіжну систему тощо [17].

Діяльність організацій банківського сектору значною мірою ґрунтується на управлінні ризиками. Банки здійснюють операції з грошовими коштами клієнтів, надають кредити та інвестують ресурси, що завжди супроводжується невизначеністю майбутніх результатів. Навіть незначні зміни ринкових умов можуть мати суттєвий вплив на фінансовий стан організацій банківського сектору.

Теоретично банківський ризик – це можливість втрати банком частини свого доходу або здійснення додаткових витрат через здійснення фінансових операцій [11]. Особливістю саме банківських ризиків є те, що вони переважно виражаються у фінансовому вимірі. Для того, щоб чітко ідентифікувати ризик та оцінити чинники, що вплинули на його виникнення, необхідно визначити, до якої саме групи він належить. Залежно від конкретної наукової школи щодо дослідження банківських ризиків існують різні класифікації. Наприклад, Пітер Роуз виділяє основні та додаткові банківські ризики. Відповідно до пропонованої концепції вченого до основних можна віднести: ринковий, кредитний, незбалансованої ліквідності, неплатоспроможності тощо [28]. Тоді як до додаткових він відносить валютні, інфляційні та політичні ризики.

Оскільки зазвичай діяльність банків є регламентованою та контролюється державою, питання класифікації ризиків також не є винятком. Так, Національний банк України розподіляє ризики на 9 основних категорій. Відповідно до

Положення НБУ №143 виділяються такі ризики: кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни процентної ставки, ринковий ризик, валютний ризик, операційно-технологічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та стратегічний ризик [32].

Дослідження сутності банківського ризику та його класифікації описує Агрес О.Г. Науковиця сформувала морфологічний аналіз банківського ризику.

Таблиця 1.3 – Морфологічний аналіз банківського ризику

Морфологічна змінна	Види ризику		
1. Логістика зв'язків (тип потоку)	1.1. Матеріальний	1.2. Фінансовий	1.3. Інформаційний
2. Тип процесу	2.1. Інноваційний	2.2. Інфраструктурний	2.3. Виробничий
3. Місце в системі	3.1. На вході	3.2. У процесі	3.3. На виході
4. Суб'єктивний фактор	4.1. Індивідуальний	4.2. Колективний	

Примітка. Розроблено за джерелом [14].

Для забезпечення фінансової стійкості банківської установи важливо не лише класифікувати ризики, а й оцінювати ймовірність їх виникнення, наслідки їхнього впливу на досягнення планових цілей організації тощо. Більшість українських банків використовує загальноприйняту методику аналізу ризиків у своїх операційних процесах. Зокрема, вони використовують регуляторні інструменти, передбачені положеннями НБУ щодо організації системи управління ризиками, оцінки достатності капіталу, контролю ліквідності та формування резервів у разі можливих втрат. Також українська методологія оцінювання ризиків у банківській сфері ґрунтується на вимогах Базельського комітету з банківського нагляду, таких як Базель II та Базель III, які в умовах євроінтеграції впроваджує Україна.

Сукупність методів оцінки ризиків охоплює кількісні та якісні підходи до вимірювання факторів ризику. Вибір конкретного підходу залежить від розміру банку, специфіки його діяльності, організаційно-правової форми та умов зовнішнього середовища.

Обсяг валового капіталу банків є ключовим показником економічної стійкості банківської системи [18]. Для його оцінки використовується підхід до вимірювання адекватності регуляторного капіталу. У науковій літературі цей показник розглядається як багатофункціональна категорія, що одночасно формує захист від непередбачуваних збитків і є регуляторним інструментом пруденційного нагляду, індикатором довіри з боку контрагентів і вкладників. Методологічне підґрунтя оцінювання достатності капіталу в Україні базується на вимогах Basel III, імplementованих НБУ у національному регуляторному середовищі [29].

Для оцінки ризику ліквідності нормативами НБУ передбачено визначення максимального ризику кредитування у розрахунку на одного контрагента. Норматив короткострокової ліквідності використовується для контролю ризиків ліквідності фінансової установи. Також банки часто використовують комплексний підхід, який поєднує елементи якісного та кількісного аналізу з метою забезпечення більш ефективної роботи системи ризик-менеджменту.

Оскільки найбільшу частину доходу приносять кредитні операції, для більшості банківських організацій найбільш значущим є вплив кредитного ризику. Для оцінки впливу фактора кредитного ризику використовують стандартизований або удосконалений підхід.

Стандартизований підхід оцінки кредитного ризику передбачає застосування стандартизованих коефіцієнтів залежно від рівня економічної установи. Такі коефіцієнти поділяються на чотири основні категорії установ, а саме: центральний уряд; банк; корпоративний клієнт; фізична особа.

Удосконалений підхід передбачає оцінку ризиків на основі трьох основних показників, таких як ймовірність дефолту позичальника протягом року, питома вага витрат у разі настання дефолту та обсяг заборгованості на момент дефолту [29]. Для роздрібного кредитування застосовується фінансовий скоринг – автоматизована статистична модель для оцінювання рівня кредитоспроможності та надійності позичальника. Під час застосування фінансового скорингу використовують статистичні моделі та алгоритми, щоб перетворити різноманітні

дані про особу чи компанію на підсумковий бал (score), який визначає рівень ризику [1, 2, 3, 4]

Для побудови ефективної системи управління ризиками важливо також визначати ризик ліквідності [13]. Даний показник відображає здатність організації виконувати свої зобов'язання перед клієнтами у разі зменшення кількості нових фінансових надходжень. Для оцінювання ліквідності організацій використовують два ключових нормативи Базеля III: норматив короткострокової ліквідності (вимагає наявності запасів високоліквідних активів для покриття чистих відтоків грошових коштів протягом місячного періоду); норматив чистого стабільного фінансування (забезпечує вчасне виконання банком фінансових зобов'язань перед контрагентами).

Суттєво на діяльність банків впливає ринковий ризик. Методи оцінки цього показника наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. – Методи оцінки ринкового ризику

Метод	Зміст
Дохід під ризиком	Оцінка максимальних можливих втрат за заданим рівнем довіри (95–99%) протягом визначеного періоду часу (1–10 торгових днів)
Стресовий дохід під ризиком	Дохід під ризиком, розрахований на основі стресових ринкових умов (наприклад, кризовий період 2008–2009 рр. або в умовах воєнних дій 2022–2026 рр.)
Сценарний аналіз	Оцінка впливу різких змін валютного курсу, відсоткових ставок або цін на активи на вартість портфеля
Дюрація Макколея	Визначення чутливості облігаційного портфеля до зміни відсоткових ставок
Ретроспективне тестування	Ретроспективна перевірка точності моделей оцінки доходу під ризиком, шляхом зіставлення прогнозів з фактичними результатами

Примітка. Розроблено за джерелами [29-30].

Для комплексної оцінки ризиків НБУ використовує процес наглядового перегляду та оцінки SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), що запроваджений відповідно до вимог Директиви ЄС CRD IV [31]. У рамках SREP здійснюється оцінка бізнес-моделі, корпоративного управління, рівня ризиків та

достатності капіталу кожного банку. За результатами НБУ встановлює індивідуальні вимоги до капіталу (P2R).

Також вимогами НБУ передбачено, що кожен банк зобов'язаний самостійно проводити оцінку внутрішніх ризиків та розраховувати необхідний обсяг капіталу для покриття витрат з урахуванням стресових сценаріїв. Державою встановлено нормативні обсяги сукупного капіталу, які мають наступні значення: Н1 (мінімальний обсяг регулятивного капіталу, не менше 200 млн грн для банків з 2024 р.); Н2 (норматив достатності регулятивного капіталу, не менше 10% від зважених за ризиком активів); Н3 (норматив достатності основного капіталу, не менше 7%). В умовах фінансової нестабільності та воєнного стану банківське законодавство України впроваджує у систему оцінки ризиків європейський досвід стрес-тестування. Даний підхід ґрунтується на моделюванні кризових сценаріїв розвитку організації та оцінці впливу кожного з ймовірних факторів на її загальну діяльність. В рамках стрес-тестування аналізуються можливе зростання проблемної кредитної заборгованості, девальвація валюти, зниження ліквідності та погіршення якості активів [18].

Починаючи з лютого 2022 року, система оцінки банківських ризиків в Україні зазнала суттєвих змін. НБУ запровадив додаткові стресові сценарії [18]. Вони враховують ризики воєнного стану: руйнування інфраструктури, окупацію регіонів, масштабну міграцію населення та порушення ланцюгів постачання. Геополітичний ризик виокремлено у самостійну категорію під час проведення стрес-тестування.

Отже, можна зробити висновок, що система оцінки ризиків в банківському секторі є багатоскладовою. Для побудови ефективного управління банківською організацією визначають кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик та операційний ризик. Основні методи оцінки регламентуються постановами НБУ та вимогами Базельського комітету з адаптованими до вітчизняної системи підходами.

Висновки до розділу 1

Проведення дослідження теоретичних основ управління ризиками організацій та деталізація цих підходів на прикладі організацій банківського сектора України дають змогу зробити такі висновки.

1. Констатовано, що сучасні підприємства функціонують в умовах економічної невизначеності, що супроводжується виникненням ризиків. Встановлено, що ризик є складною економічною категорією, яка відображає ймовірність відхилення фактичних результатів, від планових, під впливом факторів економічної невизначеності. Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування поняття ризику, оскільки його зміст залежить від сфери дослідження та особливостей діяльності організації. Узагальнення існуючих класифікацій дозволило визначити основні види ризиків та систематизувати їх за джерелами виникнення, сферою прояву та характером наслідків.

2. Обґрунтовано, що управління ризиками є невід'ємною складовою сучасної системи управління організацією та спрямоване на забезпечення стабільності її функціонування в умовах невизначеності. Визначено, що найбільш поширеним підходом до побудови системи ризик-менеджменту є концепція, заснована на положеннях міжнародного стандарту ISO 31000:2018. Вона ґрунтується на послідовному здійсненні етапів ідентифікації, аналізу, оцінки, реагування та моніторингу ризиків. Також було проаналізовано основні переваги та недоліки використання різних методів оцінювання ризиків. Інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного та операційного управління сприяє підвищенню організаційної стійкості та якості управлінських рішень.

3. Проведено аналіз методів оцінки та інструментів управління ризиками в банківському секторі. Визначено, що сучасна система банківського ризик-менеджменту України базується на поєднанні вимог Національного банку України, рекомендацій Базельського комітету та міжнародних практик

оцінювання ризиків. Найбільший вплив на результати діяльності банківських організацій здійснюють кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий та операційний ризики, для оцінки яких використовуються як кількісні, так і якісні методи аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПОЛТАВА-БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Полтава-банк» та його організаційно-економічне забезпечення.

Для побудови ефективної системи управління ризиками організації необхідно чітко розуміти специфіку її діяльності, організаційну структуру, рівень адаптації до змін зовнішнього середовища. Виходячи з мети дослідження, аналіз системи ризик-менеджменту організації доцільно розглядати як складову організаційно-правових засад функціонування банківської установи.

Акціонерне товариство «Полтава-банк» - це регіональна банківська установа, яка надає повний спектр банківських послуг для обслуговування фізичних та юридичних осіб. Вона є представником банківського сектору фінансової системи й відноситься до одного з 60 діючих банків України. Відповідно до рейтингу фінансової стійкості, опублікованого на порталі «Мінфін», банк займає 27-ме місце серед банківських установ України [22]. Банк було зареєстровано як фінансову установу 16 жовтня 1991 року. Його код ЄДРПОУ – 09807595. Відповідно до документації організаційно-правовою формою підприємства є акціонерне товариство. Така форма організації забезпечує прозору звітність перед державними регуляторами і Національним банком України, можливість залучення інвестицій через випуск акцій, а також ефективне управління майном. Банк працює на підставі ліцензії Національного банку України №73 від 20 жовтня 2011 року, яка надає право здійснення повного пакета банківських послуг [20]. Організація є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що забезпечує високий рівень довіри серед клієнтів.

На початковому етапі функціонування діяльність банку була орієнтована переважно на обслуговування підприємств і населення Полтавського регіону.

Однак у процесі розвитку організація поступово розширила масштаби діяльності та трансформувалася у міжрегіональну банківську установу. Станом на сьогодні банк має розгалужену мережу відділень у Полтавській області, а також представництва в Києві, Харкові, Дніпрі, Сумах, Кропивницькому, Запоріжжі, Львові, Черкасах, Вінниці, Івано-Франківську, Одесі, Житомирі та Рівному. Наявність широкої регіональної мережі забезпечує доступність банківських послуг для клієнтів, сприяє диверсифікації клієнтської бази та підвищує стійкість банку до регіональних економічних ризиків. Юридична адреса головного офісу банку: 36000, Україна, м. Полтава, вул. Пилипа Орлика, 40-а [20].

Для ефективної взаємодії з клієнтами підприємство має офіційний веб-сайт – <https://poltavabank.com/>. На сайті розміщено актуальну інформацію про послуги, тарифи, умови співпраці, реквізити та онлайн-інструменти для клієнтів. Також наявний мобільний застосунок банку зі зручним інтуїтивним інтерфейсом. Основну інформацію про АТ «Полтава-банк» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Інформаційна довідка про АТ «Полтава-банк»

Параметри	Опис
Повне найменування підприємства	Акціонерне товариство «Полтава-Банк»
Скорочена назва підприємства	АТ «Полтава-Банк»
Дата реєстрації	16 жовтня 1991 року
Код ЄДРПОУ	09807595
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження	36000, Україна, м. Полтава, вул. Пилипа Орлика, 40-а
Керівник підприємства	Переверзев Віталій Станіславович
Офіційний сайт	https://poltavabank.com/
Статутний капітал	Станом на 2025 року 629,244 мільйони гривень

Примітка. Розроблено за джерелом [21].

Згідно з положенням Статуту банку метою його діяльності є отримання прибутку від здійснення банківських операцій і послуг, передбачених законодавством України. Основною метою є фінансове забезпечення потреб клієнтів шляхом надання банківських продуктів, сприяння розвитку економіки регіонів, особливо в Полтавській області, та зростання добробуту населення.

Реальна діяльність банку відповідає стратегічним цілям, задекларованим у Статуті. Зокрема, організація здійснює розвиток кредитування населення, малого і середнього бізнесу. Також важливим напрямком організації є участь у соціальних і державних програмах (пенсійне обслуговування, фінансування енергоефективності). Крім того, сьогодні банк активно здійснює трансформацію в сфері цифрових послуг, роблячи їх більш інтуїтивно зручними та доступними. Одним з ключових напрямів стратегічного планування банку є розширення мережі відділень, що ефективно реалізується протягом всього періоду його діяльності.

Фінансова стійкість банківської організації залежить від раціонально сформованої системи управління. Особливістю побудови організаційної структури в банках є необхідність дотримання норм і вимог Національного Банку України, які забезпечують стабільність, прозорість і надійність банківської діяльності. Система управління АТ «Полтава-банк» відповідає вимогам «Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії» від 24 грудня 2024 року, затверджених Постановою Правління НБУ №185 [32]. Система управління банком складається з декількох рівнів, між якими забезпечується постійний взаємозв'язок та координація управлінських процесів. Відповідно до Статуту товариство має функціонально-лінійну структуру, як ф у більшості банків [20].

Вищим органом управління АТ «Полтава-банк» є Загальні збори учасників. До основних повноважень даного органу належать такі, як: затвердження Статуту та змін до нього, визначення стратегічних напрямів розвитку організації, прийняття рішень щодо зміни розміру статутного капіталу, розподіл прибутку тощо. Більша частина акцій товариства належала засновнику банку (понад 90%).

Другим рівнем управління є Наглядова рада банку [20]. До її повноважень можна віднести забезпечення захисту прав акціонерів, контроль системи корпоративного управління, а також оцінку результатів діяльності Правління. Обов'язки Голови Наглядової ради банку тимчасово виконує заступник та

секретар Наглядової ради Щербаков Володимир Костянтинович. Також до її складу входять 3 незалежних директори Наглядової ради – Вакула Ольга Леонідівна, Шляховий Юрій Віталійович та Сліпченко Анатолій Федорович. Безпосереднє управління поточною діяльністю банку здійснює Правління [20]. До його функцій належать організація роботи структурних підрозділів, управління фінансовими ресурсами, забезпечення реалізації стратегічних цілей, контроль за проведенням банківських операцій та координація процесів управління ризиками. Головою Правління банку є Переверзев Віталій Станіславович. В межах третього рівня управління для прийняття рішень проводять комітети, такі як: комітет з питань управління пасивами та активами, кредитний комітет та комітет з управління операційним ризиком.

Відповідно до вимог Національного банку України в банку функціонує система внутрішнього аудиту, основним завданням якої є здійснення незалежного контролю за діяльністю структурних підрозділів, перевірка ефективності системи внутрішнього контролю, оцінка рівня дотримання внутрішніх процедур та нормативних вимог [32]. Служба внутрішнього аудиту забезпечує своєчасне виявлення недоліків у діяльності банку, оцінку ефективності управління ризиками та надання рекомендацій щодо підвищення результативності управлінських процесів.

Організаційна структура банку складається з профільних відділів та функціональних підрозділів, серед яких кредитне управління, відділ корпоративного бізнесу, управління роздрібного обслуговування, відділ обліку та контролю, юридичний відділ, управління ризик-менеджменту, відділ депозитарного обслуговування, відділ грошового обліку та касових операцій. Організаційна структура банку наведена в додатку А.

Система управління АТ «Полтава-Банк» функціонує як цілісний механізм взаємодії управлінських, фінансових та операційних складових, діяльність яких спрямована на забезпечення стабільного функціонування банківської установи. В умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища ефективність

управлінських процесів значною мірою визначає рівень фінансової стійкості банку та його здатність адаптуватися до змін ринку фінансових послуг.

Об'єктом управління в банку виступають фінансові ресурси, банківські операції, інформаційні потоки, персонал, кредитна діяльність та процеси управління ризиками. Суб'єктами управління є керівні органи банку, зокрема Наглядова рада, Правління, керівники структурних підрозділів та спеціалізовані комітети. Взаємодія між суб'єктами та об'єктами управління забезпечується через систему внутрішнього контролю, регламентовані управлінські процедури та інформаційне забезпечення діяльності банку. Важливою особливістю функціонування банківських установ є постійна залежність від впливу факторів зовнішнього середовища. Діяльність АТ «Полтава-Банк» значною мірою залежить від економічної ситуації в державі, рівня інфляції, валютних коливань, змін облікової ставки Національного банку України, рівня платоспроможності населення та загального стану фінансового ринку. Крім того, суттєвий вплив на діяльність банку мають процеси цифровізації фінансового сектору, розвиток дистанційного банківського обслуговування та зростання кіберризиків.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності банки змушені швидко адаптувати управлінські процеси до кризових факторів. Тому АТ «Полтава-Банк» спрямував свою діяльність на посилення контролю за кредитними ризиками, розвиток цифрових каналів обслуговування та підтримку ліквідності установи. Крім того, однією з цілей управління банком є розвиток інформаційної безпеки та стабільності функціонування електронних сервісів банку. З метою оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність банку було проведено PEST-аналіз для визначення впливу основних політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (табл.2.2).

Таблиця 2.2. – PEST-аналіз АТ «Полтава-банк»

Політичні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, Р	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, Р
Вплив воєнного стану в Україні	0,30	5	1,5	Зміна споживчих пріоритетів клієнтів	0,30	5	1,50
Державна політика підтримки банківського сектору	0,15	4	0,60	Підвищення рівня фінансової грамотності населення	0,25	4	1,00
Євроінтеграційні процеси	0,20	3	0,60	Підвищення уваги клієнтів до кібербезпеки	0,25	4	1,00
Зміна вимог та нормативів НБУ	0,35	4	1,40	Підвищення попиту на соціальну відповідальність бізнесу	0,20	3	0,60
Сума	1,00		4,10	Сума	1,00		4,10
Середня оцінка впливу політичних факторів			4,10	Середня оцінка впливу соціальних факторів			4,10
Сила впливу політичних факторів			висока	Сила впливу соціальних факторів			висока
Економічні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, Р	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, Р
Зміна облікової ставки НБУ	0,25	4	1,00	Поширення мобільного банкінгу	0,30	3	0,90
Коливання валютного курсу	0,20	4	0,80	Автоматизація банківських процесів	0,20	4	0,80
Зниження рівня доходів населення	0,30	3	0,90	Використання хмарних технологій	0,20	3	0,60
Збільшення кредитних ризиків	0,25	5	1,25	Розвиток систем резервного зберігання даних	0,15	5	0,75
Сума	1		3,95	Сума	1		3,05
Середня оцінка впливу економічних факторів			3,95	Середня оцінка впливу технологічних факторів			3,05
Сила впливу економічних факторів			Значна	Сила впливу технологічних факторів			Значна

Примітка. Авторська розробка.

Отже, відповідно до проведеного аналізу можна зробити висновок, що фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на діяльність організації. Зокрема, політичні та соціальні чинники безпосередньо визначають вектори розвитку організації та її позиції в конкурентному середовищі. Одними з основних чинників, які обумовлюють зміни в системі управління організації, є зміна нормативних актів НБУ, підвищення рівня фінансової грамотності населення, а також євроінтеграційні процеси. Військовий стан в Україні впливає на зміну економічних орієнтирів розвитку організації, зокрема, посилення кібербезпеки та зростання рівня організаційної невизначеності, що супроводжується появою нових ризиків і ускладнює їх аналіз.

Для комплексного аналізу діяльності АТ «Полтава-банк» було проведено SWOT-аналіз з метою визначення слабких і сильних сторін його внутрішнього середовища. Такий аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони банку, його позиції в межах конкурентного середовища, рівень його адаптивності до змін умов на ринку та визначити вектори розвитку системи управління банком (табл. 2.3-2.4).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз АТ «Полтава-банк»

Сильні сторони	Можливості
1. Стабільна репутація на регіональному ринку. 2. Наявність розгалуженої системи відділень. 3. Можливість надання повного спектру банківських послуг. 4. Участь у державних та соціальних програмах. 5. Сформований стабільний кредитний портфель. 6. Розвинена матеріально-технічна база.	1. Залучення нових клієнтів. 2. Розвиток онлайн-банкінгу. 3. Впровадження індивідуалізованого підходу до обслуговування клієнтів. 4. Автоматизація процесів обслуговування 5. Розширення спектра інвестиційних і депозитних продуктів. 6. Розвиток партнерських програм із підприємствами та торговими мережами.
Слабкі сторони	Загрози
1. Нижчий рівень цифровізації порівняно з великими банками. 2. Висока частка клієнтів старшої вікової категорії 3. Висока чутливість до змін валютного ринку.	1. Посилення конкуренції з боку державних і цифрових банків. 2. Підвищення рівня проблемної заборгованості. 3. Вплив воєнних дій та нестабільної безпекової ситуації в країні.

Продовження табл. 2.3

4. Менша конкурентоспроможність у порівнянні з найбільшими банками України. 5. Обмежені ресурси для масштабної технологічної модернізації процесів обслуговування клієнтів. 6. Недостатній рівень залучення молодих фахівців у банківську діяльність. 7. Високі витрати на забезпечення кібербезпеки.	4. Відтік клієнтів до банків із більш розвиненими цифровими сервісами. 5. Погіршення загального інвестиційного клімату країни
--	--

Примітка. Авторська розробка.

За результатами SWOT-матриці встановлено, що найбільше значення має комбінація «слабкі сторони - загрози» (SW=13), що свідчить про наявність достатньої кількості можливостей розвитку організації, попри слабкий внутрішній потенціал організації. Тому для організації доцільною є реалізація SW-стратегії, яка передбачає використання можливостей розвитку організації для усунення її слабких сторін.

Таблиця 2.4 – матриця SWOT-аналізу АТ «Полтава-банк»

	Сильні сторони (6)	Слабкі сторони (7)
Можливості (6)	12	13
Загрози (5)	11	12

Примітка. Авторська розробка.

Отже, проведений аналіз організаційно-правової структури АТ «Полтава-банк» дозволяє зробити висновок, що він є стабільною банківською установою. Організація здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України та регулюється нормативними актами Національного банку України. Організація має чітко побудовану лінійно-функціональну систему управління, найбільш притаманну для національного банківського сектору. Вона складається з трьох основних рівнів, а саме Зборів акціонерів, Наглядової ради банку та Правління.

Проведений PEST-аналіз дозволив встановити фактори, що визначають ймовірність виникнення ризиків у розвитку організації: високий рівень впливу воєнного стану; зміни нормативного регулювання; економічна нестабільність середовища; завдання цифровізації банківського сектору та кіберзагрози; трансформація фінансової поведінки клієнтів та її вплив на функціонування банківської установи.

За результатами SWOT-аналізу було встановлено, що банк потребує вдосконалення системи управління, поліпшення матеріально-технічної бази, розвитку цифрових технологій, підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища, для підвищення його внутрішнього потенціалу. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, серед яких обмежені масштаби діяльності порівняно з найбільшими банками України, поступове старіння кадрового складу, посилення конкуренції та високий рівень залежності від економічної ситуації в державі.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та результатів діяльності АТ «Полтава-банк»

Фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Полтава-Банк» було здійснено на основі річної фінансової звітності підприємства за 2023, 2024 та проміжної фінансової звітності за III квартал 2025 року. В якості основних джерел було використано форми бухгалтерської звітності, а саме :

Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»;

Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»;

Форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Для аналізу та оцінки фінансово-економічних показників і результатів діяльності АТ «Полтава-банк», зокрема фінансового стану організації, визначення перспектив її розвитку та рентабельності, було проаналізовано динаміку відповідних показників за 2023-2025 роки [23]. Також було розраховано коефіцієнти рентабельності, ліквідності та ефективності діяльності

організації. Отримані значення наведено в додатку Б. Проте специфіка побудови звітності фінансових установ не передбачає включення таких показників, як середньооблікова кількість працівників, фонд оплати праці, валовий прибуток та обсяги реалізації.

У першу чергу на основі проведеного аналізу можна зробити висновок про зростання статутного капіталу АТ «Полтава-банк». Так, цей показник в 2023 році становив 987 970 тис. грн., в 2024 році – 1 089 395 тис. грн., станом на 30 вересня 2025 року – 1 224 574 тис. грн. Також протягом цього періоду відбулося збільшення власного капіталу на 17,11% [23].

Відповідно до даних Звіту про фінансові результати АТ «Полтава-банк» здійснює нарощення основних засобів. Так, цей показник у 2025 році збільшився на 90 890 гривень (31,37%) порівняно з 2023 роком. Середні залишки оборотних засобів за досліджуваний період зросли на 17,32% відповідно [20].

Чистий прибуток АТ «Полтава-банк» за 9 місяців 2025 року зріс до 132 370 тис. грн порівняно з 81 321 тис. грн у 2024 році [23]. Приріст чистого прибутку склав понад 62%, що є позитивним результатом навіть в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища. Водночас операційні витрати зменшились із 182 010 тис. грн до 148 811 тис. грн, що свідчить про покращення контролю за витратами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність сукупного капіталу АТ «Полтава-банк»(ROA) зросла з 1,57% до 2,32%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 7,83% до 11,44%.

Позитивною є також динаміка показника операційних витрат на 1 грн доходу. Якщо у 2024 році на отримання 1 грн доходу АТ «Полтава-банк» витрачав 1,07 грн, то у 2025 році цей показник знизився до 0,84 грн. Діяльність банку стала більш економічно ефективною та менш витратною.

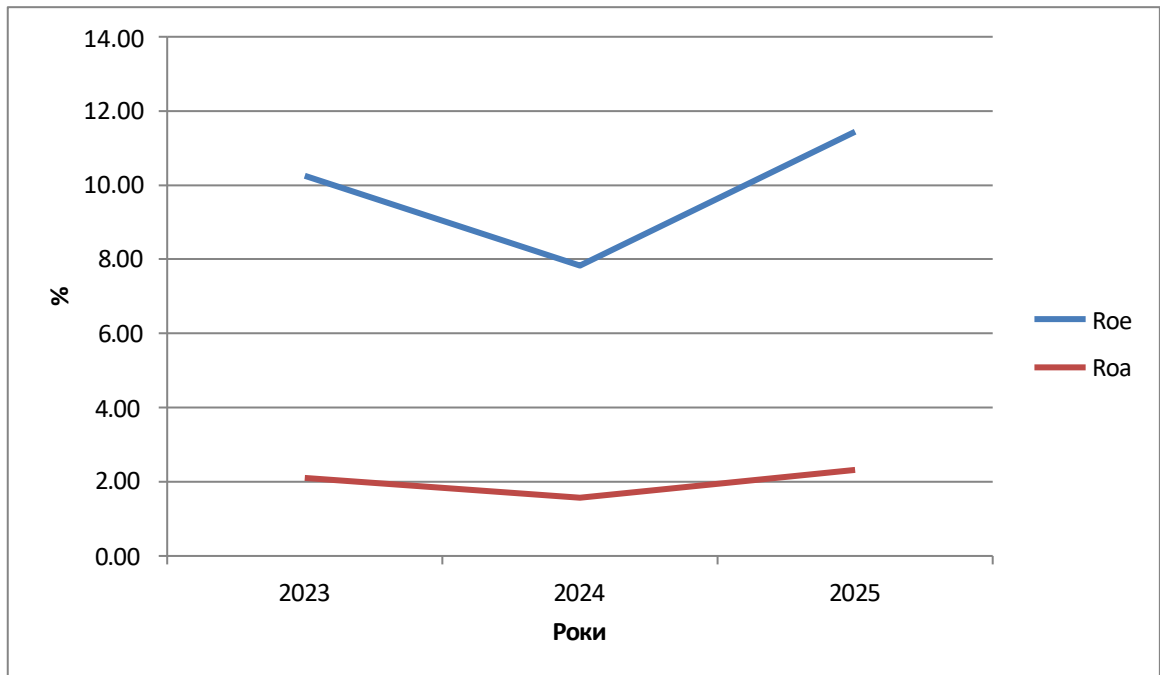


Рис. 2.1. – Динаміка показників рентабельності AT «Полтава-банк»
(авторська розробка)

Також важливим аспектом аналізу економічної стійкості організації є структура її доходів. Так, відповідно до звіту незалежного аудитора за III квартал 2025 року структура доходів наведена на рис. 2.2.

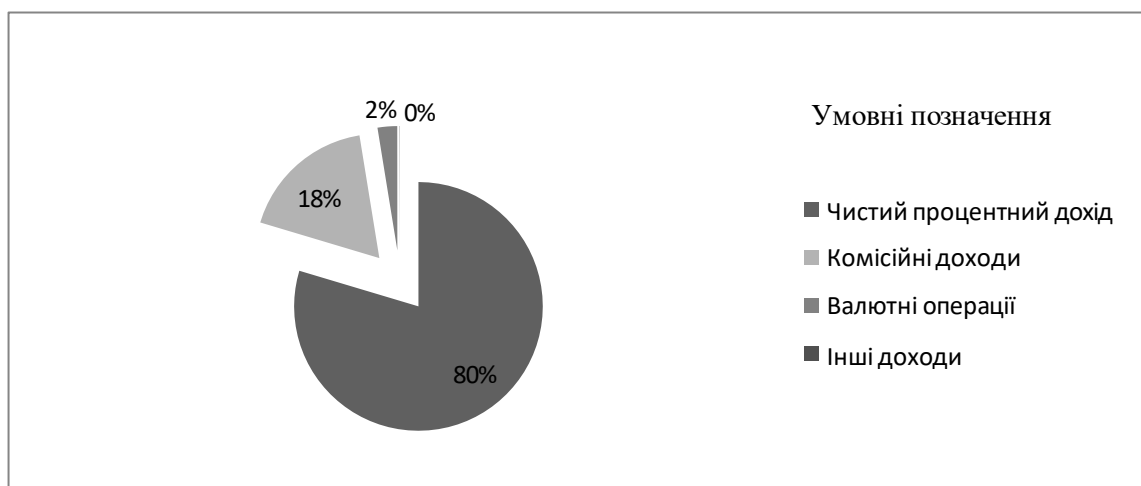


Рисунок 2.2 – Структура доходів AT «Полтава-банк» в 2025 році
(розроблено автором на основі [23])

На діаграмі можна відстежити, що основним джерелом доходу є чистий процентний дохід. Основним джерелом формування фінансового результату є доходи від кредитування юридичних та фізичних осіб. За підсумками 2024 року чистий процентний дохід АТ «Полтава-банк» становив 430 421 тис. грн, а за 9 місяців 2025 року збільшився до 445 811 тис. грн. Така структура доходів є характерною для більшості українських банків, оскільки саме кредитна діяльність формує основну частину прибутку фінансових установ [18].

Водночас висока залежність від чистого процентного доходу підвищує чутливість банку до змін облікової ставки НБУ, коливань процентних ставок на фінансовому ринку та рівня кредитного ризику. У 2025 році Національний банк України зберігав жорстку монетарну політику та високий рівень облікової ставки, що позитивно вплинуло на дохідність активних операцій банківського сектору загалом. Зокрема, про спрямування діяльності банку на збільшення чистого процентного доходу свідчить нарощування кредитного портфеля.

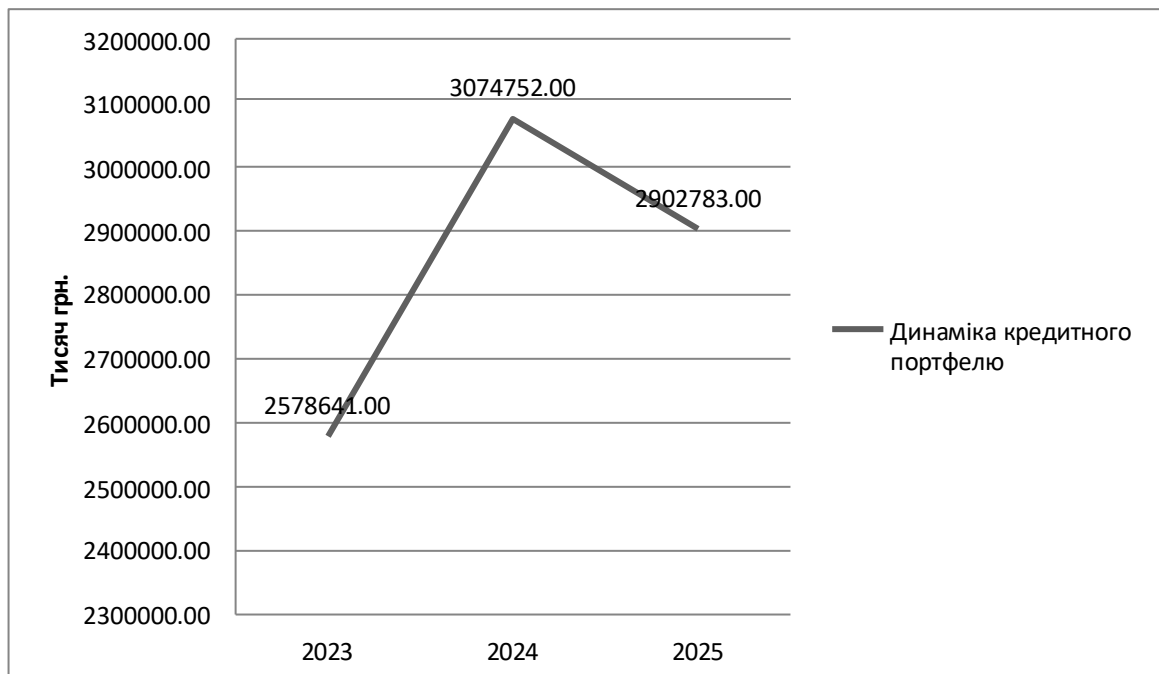


Рисунок 2.3. - Динаміка показників кредитного портфелю за 2023-2025 рр.
(розроблено автором на основі [23])

Аналіз динаміки кредитного портфеля свідчить про активізацію кредитної політики. Обсяг кредитного портфеля збільшився з 2 578 641 тис. грн. у 2023 році до 3 074 752 тис. грн у 2024 році, тобто майже на 19,2%. Найбільш суттєве зростання відбулося в 2024 році, тоді даний показник становив 3 074 752,00 тис. грн. [23, с.59]. Проте станом на III квартал 2025 року кредитний портфель банку зменшився до 2 902 783,00 тис. грн у зв'язку з впровадженням більш консервативної кредитної політики, пов'язаної із зростанням економічних ризиків та зменшенням попиту серед фізичних осіб. Загалом динаміка кредитного портфеля АТ «Полтава-банк» свідчить про достатньо активну кредитну політику банку та його здатність підтримувати кредитування клієнтів навіть в умовах економічної нестабільності.

У структурі доходів АТ «Полтава-банк» станом на 30 вересня 2025 року 18% припадає на комісійні доходи. До них банк відносить фінансовий результат, отриманий в результаті обслуговування кредитних карток, відкриття нових рахунків та іншого. У 2024 році їх обсяг становив 93 368 тис. грн, а у 2025 році збільшився до 99 740 тис. грн. За 2024 рік прибуток від валютних операцій склав 13 856 тис. грн, а у 2025 році - 14 262 тис. грн відповідно. Зростання комісійних доходів свідчить про активізацію операцій із розрахунково-касового обслуговування, платіжних сервісів, переказів коштів та інших супутніх банківських послуг.

Також важливу роль у структурі доходів АТ «Полтава-банк» відіграють валютні операції. За 2024 рік прибуток від валютних операцій склав 13 856 тис. грн, а у 2025 році – 14 262 тис. грн. Зростання валютних доходів частково пов'язане з високою волатильністю валютного курсу та підвищеним попитом на валютні операції в умовах воєнної економіки.

Інші операційні доходи в загальній структурі займають незначну частину. Тому можна зробити висновок, що АТ «Полтава-банк» концентрує свою діяльність на традиційних банківських послугах. Позитивна динаміка процентних і комісійних доходів свідчить про поступове розширення масштабів

діяльності банку, зміцнення його позицій на ринку банківських послуг та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Станом на III квартал 2025 року найбільшу частку активів АТ «Полтава-банк» формували кредити та аванси клієнтам, обсяг яких становив 2 902 783 тис. грн. Значна частина припадала на грошові кошти та їх еквіваленти у розмірі 1 079 568 тис. грн [23]. З цього можна зробити висновок про підтримання достатнього рівня ліквідності банку. Особливо актуальним це є в умовах економічної нестабільності, зокрема спричиненої воєнними діями в Україні, адже дає змогу банку виконувати свої зобов'язання перед вкладниками на високому рівні.

Основним джерелом формування ресурсної бази банку залишаються кошти клієнтів. Станом на 30 вересня 2025 року їх обсяг становив 4 551 465 тис. грн. [23]. Відповідно, можна зробити висновок, що АТ «Полтава-банк» має гарну ділову репутацію та користується довірою серед клієнтів. Висока частка клієнтських активів забезпечує підвищення рівня управління ліквідністю та процентними ризиками.

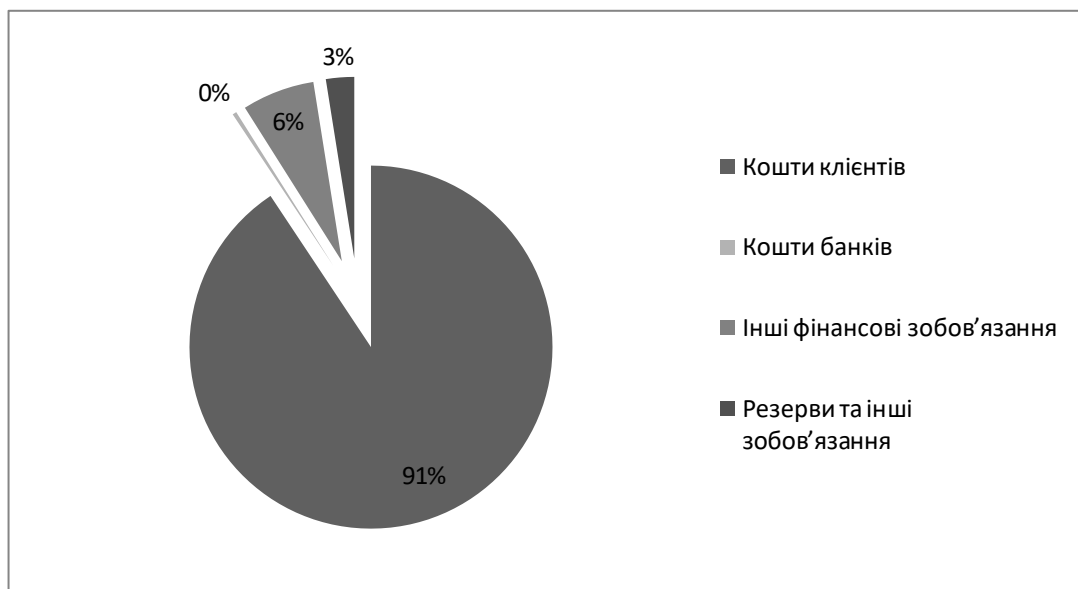


Рисунок 2.4. – Структура фінансових зобов'язань АТ «Полтава-банк» в 2025 році (розроблено автором на основі [23])

Проте така структура зобов'язань провокує виникнення додаткових ризиків для організації. Зокрема, зміна фінансової поведінки клієнтів в період воєнного стану впливає на зниження ліквідності банку. Висока частка клієнтських коштів посилює значення процентного ризику, оскільки зміна ринкових ставок впливає на вартість залучених ресурсів і, відповідно, на чисту процентну маржу банку.

Отже, аналіз фінансових показників банку за 2023-2025 роки свідчить про зміцнення його економічної стійкості та поступове підвищення ефективності його діяльності. Банк утримує позитивну динаміку зростання його основних економічних показників, навіть попри збільшення рівня фінансової невизначеності, інфляції та воєнних дій в Україні. Про це свідчить зростання статутного капіталу, збільшення вартості основних засобів та оборотних активів. Протягом даного періоду прослідковується покращення показників рентабельності активів і власного капіталу.

Аналіз структури доходів показав, що основним джерелом формування фінансового результату є проценті доходи, що є традиційним для більшості національних банківських установ. Значними також є доходи від операційної діяльності та валютних операцій. Проте така структура також свідчить про певну залежність банку від кредитних операцій та процентної маржі. Тому важливим є побудова ефективної системи управління кредитними та процентними ризиками.

Загалом можна зробити висновок, що АТ «Полтава-банк» має стабільну ресурсну базу та підтримує високий рівень ліквідності. Проте сучасні умови функціонування банківської системи потребують удосконалення системи управління ризиками, особливо у сфері кредитного ризику та диверсифікації доходів.

2.3. Оцінка системи управління ризиками банку та відповідність вимогам українського і європейського регулювання

Однією з вимог Національного Банку України є наявність обов'язкової системи управління ризиками, яка базується на принципах багаторівневості та розподілу функцій між контролюючими органами, виконавчими структурами та внутрішніми підрозділами [19]. В щорічному звіті незалежного аудитора однієї із стратегічних цілей розвитку АТ «Полтава-банк» в 2025-2026 роках є удосконалення системи управління ризиками.

Організаційна структура управління ризиками в банку складається з Наглядової ради, Правління банку та відділу ризик-менеджменту, а також служби внутрішнього аудиту. Така структура управління є притаманною європейській банківській системі.

Основну роль в управлінні ризиками займає Наглядова рада банку. До її основних функцій належать контроль за ефективністю системи управління ризиками, затвердження стратегії розвитку та основних напрямів ризикової політики. Важливим аспектом є те, що після смерті власника істотної участі фактичний контроль над банком здійснюють колегіальні органи управління, передбачені Статутом банку та внутрішньобанківськими документами. Тобто, в банку спостерігається збереження безперервності корпоративного управління.

Оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, особливо в умовах воєнного стану та економічної невизначеності, забезпечує Правління банку. Даний орган безпосередньо займається реалізацією політики управління ризиками, контролює дотримання державних стандартів, управляє ліквідністю капіталу та кредитним портфелем. Зокрема, Правління контролює діяльність відділу ризиків. Основними функціями даного підрозділу є ідентифікація ризиків, оцінка рівня ризикованості банківських операцій, моніторинг показників, контроль дотримання встановлених лімітів, формування резервів банку, а також підготовка відповідних звітів для керівництва.

Підрозділ внутрішнього аудиту здійснює перевірку ефективності процедур контролю, оцінює якість управління банківськими ризиками та контролює їх відповідність державним та міжнародним нормативним документам. В своїй діяльності відділ використовує інструменти контролю, які регламентуються МСФЗ 9 «Фінансові інструменти».

Відповідно, можна зробити висновок, що організаційна структура системи управління ризиками в АТ «Полтава-банк» є комплексною та має чіткий розподіл функцій між органами управління. Для аналізу ефективності даної системи було проаналізовані основні банківські ризики.

Оскільки найбільшу частину доходу формують процентні доходи, зокрема від кредитних операцій, кредитний ризик є одним із ключових у діяльності банку. Фінансова стійкість установи значною мірою залежить від виконання позичальником своїх зобов'язань. Станом на 30.09.2025 року обсяг кредитів та авансів клієнтам АТ КБ «Полтава-Банк» становив 2 902 783 тис. грн, тоді як станом на 31.12.2024 року даний показник складав 3 074 752 тис. грн. Протягом аналізованого періоду кредитний портфель банку скоротився на 171 969 тис. грн. або на 5,6% [23].

Для зменшення рівня кредитного ризику використовують такий інструмент, як формування резервів під ймовірні збитки. Станом на 9 місяців 2025 року даний показник становив 55 604 тис. грн. в загальному кредитному портфелі банку. Відповідно, можна зробити висновок, що банк використовує ризикоорієнтований підхід до формування кредитної політики.

Крім того, на кредитний ризик впливають макроекономічні фактори зовнішнього середовища. Зокрема, військові дії та нестабільність економічного ринку в Україні.

Ефективне управління ризиками ліквідності, валютними та процентними ризиками є особливо актуальним в сучасних українських умовах. Адже вони безпосередньо впливають на організаційну стійкість банку та його здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами, підтримувати стабільний рівень прибутковості.

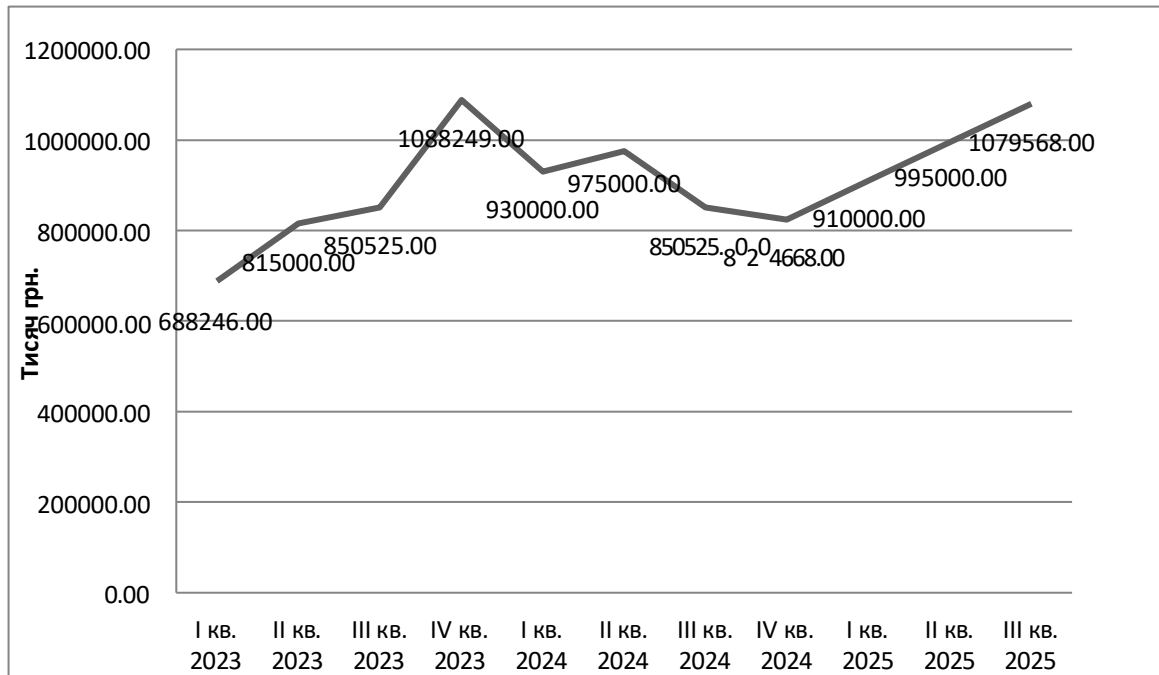


Рисунок 2.5. – Динаміка накопичення коштів в АТ «Полтава-банк», 2023-2025 рр. (розроблено автором на основі [23])

Ризик ліквідності визначає можливість виникнення дефіциту грошових коштів для виконання фінансових зобов’язань перед клієнтами та контрагентами АТ «Полтава-банк». Станом на 30.09.2025 року обсяг коштів та їх еквівалентів становив 1 079 568 тис. грн, тоді як станом на 31.12.2024 року – 824 668 тис. грн. У 2023–2025 роках АТ «Полтава-банк» збільшив обсяг високоліквідних активів на 31% [23]. Причиною такого зростання є політика високоліквідності системи ризиків в банку для формування додаткового запасу фінансової стійкості в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Внаслідок зміни курсу та нестабільності валютного ринку виникає валютний ризик, прояв якого посилюється в умовах воєнних дій. Проте в АТ «Полтава-банк» діє розвинене управління валютною позицією, про що свідчить отримання чистого прибутку від валютних операцій в сумі 14 262 тис. грн. за 9 місяців 2025 року.

Також система управління ризиками в АТ «Полтава-банк» спрямована на ліквідацію процентного ризику, ризиків, спричинених наслідками війни,

інфляційним тиском, дефіцитом трудових ресурсів і логістичними проблемами. Адже ці фактори впливають на організаційну стійкість банку, довіру клієнтів і його конкурентні позиції на ринку.

Система управління ризиками АТ «Полтава-банк» функціонує в межах банківського законодавства України. Основними державними нормативними документами є Закон України «Про банки і банківську діяльність», нормативні акти НБУ, а також вимоги щодо достатності капіталу, ліквідності та внутрішнього контролю. Одним з ключових інструментів управління ризиками в банках є нормування рівня статутного капіталу для мінімізації загроз невиконання зобов'язань перед клієнтами. Тому відповідно до вище проведеного аналізу акціонерне товариство здійснює щорічний приріст статутного капіталу, що зміцнює його економічну та соціальну стійкість.

Важливим аспектом відповідності міжнародним стандартам є використання МСФЗ у процесі оцінки фінансових ризиків. АТ «Полтава-Банк» застосовує МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», який регламентує порядок оцінки очікуваних кредитних збитків та формування резервів під фінансові активи [20]. Загалом, АТ «Полтава-банк» активно інтегрує в систему управління ризиками міжнародні та національні практики.

Таблиця 2.5. – Порівняння практики АТ «Полтава-банк» до відповідності національним та європейським стандартам.

Напрямок регулювання	Вимоги НБУ	Практика АТ КБ «Полтава-Банк»	Вимоги ЄС та Basel III
Організація системи управління ризиками	Обов'язкова багаторівнева система контролю	Функціонують Наглядова рада, Правління, ризик-менеджмент та внутрішній аудит	Відповідає принципу «трьох ліній захисту»
Управління кредитним ризиком	Формування резервів та оцінка кредитоспроможності	Використовується МСФЗ 9 та система резервування	Відповідає міжнародним стандартам оцінки очікуваних збитків
Управління ліквідністю	Контроль нормативів ліквідності та капіталу	Збільшення високоліквідних активів та стабільна депозитна база	Відповідає базовим вимогам Basel III

Продовження табл. 2.5.

Внутрішній контроль	Обов'язкове функціонування внутрішнього аудиту	Діє підрозділ внутрішнього аудиту та система моніторингу	Частково відповідає європейським практикам
Валютний ризик	Контроль валютної позиції банку	Здійснюється управління валютними операціями	Відповідає базовим вимогам ЄС
ESG-ризик	Частково впроваджуються	Практично не інтегровані	Є обов'язковим елементом сучасного банківського регулювання ЄС
Автоматизація ризик-менеджменту	Рекомендований розвиток цифрового контролю	Потребує подальшої цифровізації	Активне використання цифрових систем моніторингу

Примітка. Авторська розробка.

Отже, можна зробити висновок, що система управління ризиками АТ «Полтава-банк» відповідає ключовим вимогам українських та міжнародних стандартів, але водночас потребує подальшого вдосконалення та розвитку з метою забезпечення відповідності вимогам банківського сектору Європейського Союзу. Насамперед це стосується цифровізації внутрішнього контролю, автоматизації процесів моніторингу ризиків та впровадження елементів штучного інтелекту для прогнозування й раннього виявлення потенційно ризикових операцій.

Також в фінансових звітах організації чітко прослідковується переважання процентних доходів, що посилює ймовірність впливу кредитного ризику на загальну діяльність АТ «Полтава-банк». Тому важливим напрямком розвитку системи управління ризиками має бути орієнтування на кредитний ризик, зокрема, мінімізація його впливу за рахунок збільшення диверсифікації доходів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління ризиками в АТ «Полтава-банк» дає змогу зробити такі висновки.

1. АТ «Полтава-Банк» є стабільною банківською установою, яка здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України та нормативних актів Національного банку України. Організація має чітко сформовану систему корпоративного управління. В результаті проведеного PEST-аналізу було встановлено високий вплив на організацію політичних, економічних та соціальних факторів зовнішнього середовища. За SWOT-аналізом було визначено, що банк потребує вдосконалення системи управління, поліпшення матеріально-технічної бази, розвитку цифрових технологій, підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища для розвитку його внутрішнього потенціалу.

2. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023-2025 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку АТ «Полтава-Банк». Зокрема спостерігалось зростання статутного та власного капіталу, збільшення обсягів активів, підвищення рівня прибутковості та покращення показників рентабельності. Встановлено, що основним джерелом формування фінансових результатів залишаються процентні доходи від кредитних операцій. Така ситуація є характерною для більшості банківських установ України. При цьому висока частка процентних доходів у структурі прибутку підвищує залежність організації від кредитного ризику та коливань фінансового ринку.

3. Оцінка системи управління ризиками показала, що в АТ «Полтава-банк» сформовано комплексну систему ризик-менеджменту, яка загалом відповідає вимогам Національного банку України та базовим міжнародним стандартам банківського регулювання. Діюча модель управління ризиками акцентується на контролі кредитного, ліквідного, валютного, процентного та операційного ризиків, а також передбачає використання сучасних інструментів внутрішнього контролю та резервування відповідно до вимог МСФЗ 9.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

АТ «ПОЛТАВА-БАНК»

3.1. Комплексна оцінка ризиків у діяльності АТ «Полтава-банк» та напрями її вдосконалення

Сутність сучасного функціонування банків визначається диференційованим впливом факторів, які посилюють ризики їх діяльності. Особливо упродовж останніх років банківський сектор перебуває під впливом комплексу дестабілізуючих чинників. Їхній вплив зумовлює суттєву трансформацію як організацій банківського сектору, так і економіки України у цілому. Серед ключових детермінант, які визначають характер змін у фінансово-економічній системі, вирізняються інфляційний тиск, скорочення реальних доходів і купівельної спроможності населення. Також додаткове навантаження спричиняє вплив воєнного стану, який проявляється в руйнуванні інфраструктури та загальному впливі на виробничі процеси. Це гальмує розвиток банківського сектору України.

В умовах високої економічної невизначеності суттєво зростає рівень кредитного, процентного, валютного, операційного та ризику ліквідності. Особливо вразливими банки стають до кредитного ризику, оскільки погіршення фінансового стану населення та бізнесу знижує рівень платоспроможності позичальників і підвищує ймовірність виникнення проблемної заборгованості.

Для аналізу організаційної стійкості АТ «Полтава-банк» було досліджено два основні показники: кредитний ризик та ризик ліквідності. Відповідно до звіту про розподіл кредитів за класами боржників, розміщеного на офіційному сайті АТ «Полтава-банк», спостерігається негативна динаміка збільшення

показника непрацюючих кредитів за 5 місяців 2026 року. Так, даний показник по кредитах фізичних осіб станом на 01.01.2026 року становив 39 223 тис. грн, у свою чергу кредитний ризик за даними кредитами визначався на рівні 14 309 тис. грн. Станом на 01.05.2026 року показник непрацюючих кредитів зріс до 46 408 тис. грн., кредитний ризик відповідно збільшився до 14 824 тис. грн. Проте протилежна тенденція спостерігається за кредитами юридичних осіб. Показник непрацюючих кредитів за ними протягом 5 місяців 2026 р. зменшився на 84 355 тис. грн., тоді як рівень кредитного ризику відповідно зменшився на 12 897 тис. грн. [23]. Динаміка зміни показника кредитних ризиків за кредитами юридичних та фізичних осіб протягом 2026 року наведена на графіку.

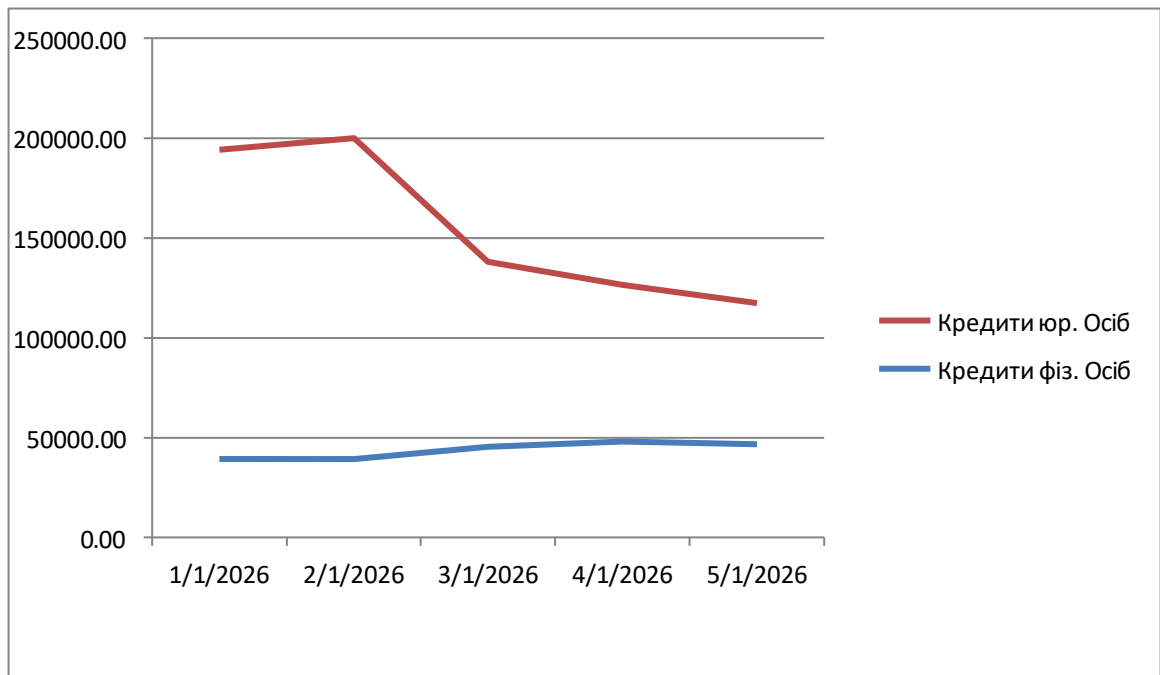


Рисунок 3.1. – Динаміка показника кредитного ризику АТ «Полтава-банк» за 5 місяців 2026 року (розроблено автором на основі [23])

Зростання показника непрацюючих кредитів фізичних осіб свідчить про погіршення платоспроможності населення в умовах економічної нестабільності та зниження рівня реальних доходів. Особливо суттєвий вплив на цю ситуацію здійснюють інфляційні процеси, зростання витрат населення та нестабільність ринку праці в умовах воєнного стану. Збільшення обсягів проблемної

заборгованості спричиняє необхідність формування додаткових резервів банку, що безпосередньо впливає на його прибутковість і фінансову стійкість.

Зменшення обсягів непрацюючих кредитів юридичних осіб свідчить про більш ефективний рівень управління корпоративним кредитним портфелем. Дана тенденція пов'язана з впровадженням більш консервативної політики керівництва АТ «Полтава-банк» щодо кредитування юридичних осіб. Також до факторів, що знижують рівень кредитного ризику, можна віднести поступову адаптацію підприємств до ведення діяльності в умовах воєнної економіки.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кредитний ризик залишається одним із ключових ризиків у діяльності АТ «Полтава-Банк». Особливо високий рівень чутливості спостерігається у сегменті кредитування фізичних осіб.

Комплексна оцінка ризиків у діяльності АТ «Полтава-банк» дає змогу запропонувати напрями її вдосконалення. Зокрема, стабільність функціонування банківської установи безпосередньо залежить від її здатності своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Тому важливим фактором стабільності АТ «Полтава-банк» є мінімізація ризику ліквідності, особливо в умовах економічної невизначеності.

Для комплексної оцінки ризику ліквідності було проаналізовано структуру вкладів фізичних осіб АТ «Полтава-Банк», статистика якої щомісячно публікується на сайті банку. Відповідно до інформації щодо розподілу депозитів населення станом на 01 травня 2026 року загальна сума вкладів фізичних осіб становила 1 802 370,56 тис. грн., з яких 299 102,68 тис. грн. розміщено в іноземній валюті. Загальна кількість вкладників банку становила 59 563 особи [24]. Аналізуючи структуру депозитного портфеля, можна зробити висновок щодо значної концентрації коштів у сегменті вкладів до 200 тис. грн. Кількість таких вкладників становить понад 42 тис. осіб, а загальний обсяг коштів за даною категорією перевищує 506 млн грн у національній валюті. У структурі депозитного портфеля зазначена група великих вкладників із сумами понад 5 млн грн, обсяг коштів яких перевищує 478 млн грн. [24].

Висока концентрація вкладів має як позитивний, так і негативний вплив на ризик ліквідності. З одного боку, значна кількість вкладників забезпечує диверсифікацію ресурсної бази та знижує залежність банку від окремих клієнтів. З іншого боку, висока концентрація значних сум депозитів у невеликій кількості вкладників підвищує ризик різкого відтоку коштів у разі погіршення економічної ситуації або зниження рівня довіри до банківської системи.

Таблиця 3.1. – Структура депозитного портфеля АТ «Полтава-банк» (станом на 01.05.2026)

Категорія вкладника	Обсяг вкладів, тис. грн.	Частка у портфелі, %
Вкладники до 200 тис. грн. (>42 тис. осіб)	506 000+	~28%
Вкладники понад 5 млн грн (концентрований сегмент)	478 000+	~27%
Іноземна валюта (всі категорії)	299 103	~17%
Загалом депозитний портфель (01.05.2026)	1 802 371	100%

Примітка. Складено автором на основі офіційних звітів АТ «Полтава-банк» про розподіл депозитів населення.

Відповідно до звітів АТ «Полтава-банк» протягом 2026 року посилив політику залучення депозитних вкладів. Станом на 01.01.2026 року загальна сума вкладів фізичних осіб становила 1 730 162,01 тис. грн., тоді як станом на 01.05.2026 року даний показник зріс до 1 802 370,56 тис. грн.

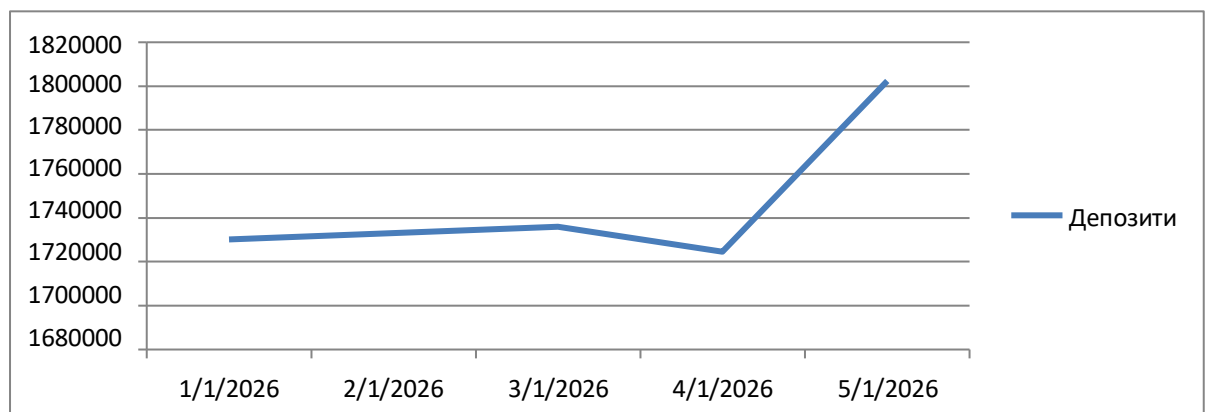


Рисунок 3.2 – Динаміка депозитних вкладів АТ «Полтава-банк», 2026 р. (розроблено автором на основі [24])

Незважаючи на незначний відтік депозитних вкладів в квітні, в організації прослідковується нарощення депозитного портфеля. Така динаміка свідчить про зростання рівня довіри контрагентів та підвищення рівня платоспроможності населення. Зростання обсягів депозитів позитивно впливає на рівень ліквідності банку, оскільки забезпечує стабільне джерело формування ресурсів для активних операцій. При цьому значний відсоток вкладів від декількох великих вкладників підвищує рівень ризику відтоку фінансових активів банку.

Також на основі звіту про фінансову стійкість банку було проведено огляд достатності капіталу. Норматив достатності регулятивного капіталу (НРК) банку становив 27,88 %, що суттєво перевищує мінімально необхідний рівень у 8,5 %. Аналогічно, норматив достатності основного капіталу (НК1) перебував на рівні 27,88 % при нормативному значенні 7,5 %. Також норматив достатності основного капіталу першого рівня (НОК1) становив 27,88 % при мінімально допустимому значенні 5,625 % [24].

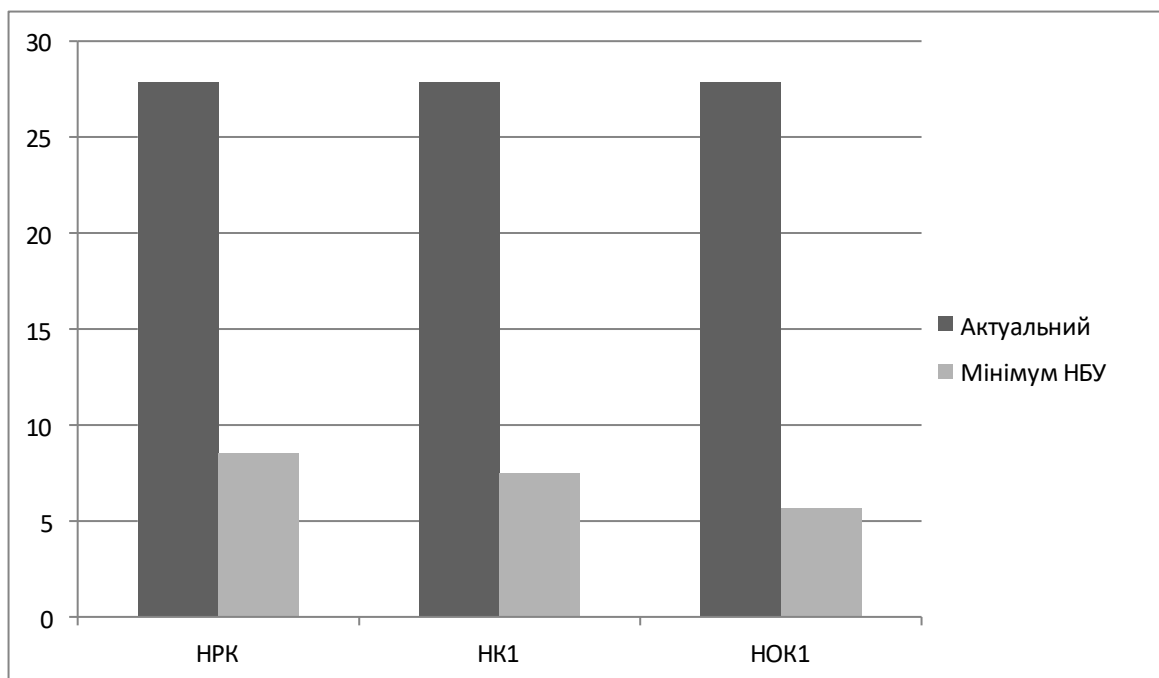


Рисунок 3.3 - Порівняння нормативу достатності капіталу АТ «Полтава-банк» до вимог НБУ (розроблено автором на основі [24])

Високий рівень достатності капіталу формує додатковий запас фінансової безпеки АТ «Полтава-банк» та підвищує його здатність протистояти кризовим явищам на фінансовому ринку.

Отже, проведена комплексна оцінка ризиків у діяльності АТ «Полтава-банк» дає змогу зробити висновок про високий рівень стійкості банку. Важливими напрямками вдосконалення діяльності АТ «Полтава-банк» є попередження ризиків, спричинених непрацюючими кредитами, особливо серед фізичних осіб. Крім того, висока концентрація відсотків вкладів в руках декількох контрагентів може спричинити різкий відтік коштів банку та підвищити негативний вплив ризику ліквідності. Тому банку важливо зробити акцент на вдосконаленні системи управління ризиками.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками в організації

Проаналізувавши в попередньому розділі основні ризики, які виникають в АТ «Полтава-банк», можна зробити висновок про його задовільну фінансову стійкість, проте деякі аспекти потребують вдосконалення системи управління ризиками в цілому. Зокрема, зростання рівня непрацюючих кредитів фізичних осіб, концентрація депозитного портфеля серед великих вкладників, а також суттєва невизначеність, зафіксована незалежним аудитором КиївАудит у висновку щодо фінансової звітності за 2024 рік, формують комплекс актуальних управлінських завдань [23].

Було визначено, що в діяльності АТ «Полтава-банк» простежується динаміка зростання рівня непрацюючих активів та кредитного ризику, особливо серед операцій з фізичними особами. Як зазначає незалежний аудитор, така ситуація виникла внаслідок проактивної системи управління ризиками. В діяльності АТ «Полтава-банк» фіксується погіршення показника вже після настання факту прострочення заборгованості. Зокрема, КиївАудит зазначає, що

банк проводить перегляд фінансового стану позичальників не рідше ніж раз на рік. Проте в умовах економічної невизначеності та воєнного стану більш доцільним буде розроблення системи раннього реагування на ризики – автоматизованого механізму безперервного моніторингу. Такий механізм має сповіщати про ймовірність погіршення якості активу до моменту настання фактичного дефолту позичальника. Основні ідентифікатори, які має включати механізм для раннього попередження ймовірності дефолту, було сформовано в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Індикатори системи раннього попередження кредитного ризику АТ «Полтава-банк»

Категорія позичальника	Індикатор раннього попередження	Порогове значення активації
Фізичні особи	Прострочення платежу	Понад 15 календарних днів
Фізичні особи	Зміна соціального статусу (втрата роботи)	Наявність підтверджуючої інформації
Фізичні особи	Погіршення кредитного класу в НБУ	Зниження на 2 і більше позиції
Юридичні особи	Прострочення платежу	Понад 30 календарних днів
Юридичні особи	Відсутність фінансової звітності	Понад 3 місяці після встановленого терміну
Юридичні особи	Погіршення класу позичальника (НБУ)	Зниження на 4 і більше позиції
Юридичні особи	Значне зниження вартості застави	Понад 20% від оціночної вартості
Обидві категорії	Заставне майно на окупованих / прифронтових територіях	Будь-який факт підтвердження

Примітка. Розроблено автором на основі примітки №8 фінансової звітності АТ «Полтава-банк» за 2024 рік та рекомендацій МСФЗ 9.

Для візуалізації запропонованої системи раннього попередження кредитного ризику було розроблено прототип програмного модуля Early Warning System (EWS), який може бути інтегрований до внутрішньої інформаційної системи АТ «Полтава-банк». Основним призначенням даного модуля є щоденний моніторинг стану кредитного портфеля, автоматичний розрахунок показника ймовірності дефолту (PD), виявлення позичальників із підвищеним

рівнем ризику та формування аналітичної звітності для підрозділу ризик-менеджменту.

Інтерфейс системи передбачає автоматичне завантаження інформації про позичальників із банківської бази даних, оцінювання ризикових факторів за встановленими критеріями та віднесення кредитів до відповідних зон ризику.

ІНТЕРФЕЙС МОНІТОРИНГУ ЙМОВІРНОСТІ ДЕФолТУ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ							
1	Дата останнього оновлення		2026-05-31	Дата для перегляду		2026-05-31	
2	Усього позичальників у базі		10			Розрахувати ризики	
3	Низький ризик		4			Зберегти стан даних	
4	Середній ризик		3				
5	Високий ризик		3				
6	Борг у високій зоні, грн		1 731 000			Повернутися на дату	
7							
8							
9							
10	Позичальники, що потребують уваги						
11	ID	Позичальник	Залишок боргу	Дні прострочення	Сума бази	Рівень ризику	PD
12	B004	ТОВ «Будсервіс»	Критичне зростання прострочення	Середній ризик	Високий ризик	Передати до підрозділу проблемної заборгованості	
13	B006	ТОВ «Миргород-Логістик»	Перевід класу боржника 3 → 4	Низький/середній ризик	Середній ризик	Запросити оновлену фінансову звітність	
14	B007	ФОП Савченко Д.П.	Понад 60 днів прострочення	Середній ризик	Високий ризик	Розглянути реструктуризацію або примусове стягнення	
15	B009	ТОВ «Темно-Плюс»	Зростання простроченої суми	Середній ризик	Середній ризик	Посилити щотижневий моніторинг	
16	B001	ТОВ «Полтава-Агро»	855 000	0	0	Низький	до 5%
17	B002	ФОП Коваленко І.М.	268 000	21	10	Низький	до 5%
18	B003	Петренко О.В.	92 000	48	105	Високий	понад 20%
19	B004	ТОВ «Будсервіс»	1 510 000	78	120	Високий	понад 20%
20	B005	Сидоренко Н.А.	305 000	0	0	Низький	до 5%
21	B006	ТОВ «Миргород-Логістик»	995 000	31	60	Середній	5-20%
22	B007	ФОП Савченко Д.П.	129 000	68	120	Високий	понад 20%
23	B008	Іваненко М.С.	618 000	0	0	Низький	до 5%
24	B009	ТОВ «Темно-Плюс»	430 000	39	50	Середній	5-20%
25	B010	Грищенко А.Л.	47 000	14	35	Середній	5-20%
26	B001	ТОВ «Полтава-Агро»	855 000	0	0	Низький	до 5%
27	B002	ФОП Коваленко І.М.	268 000	21	10	Низький	до 5%
28	B003	Петренко О.В.	92 000	48	105	Високий	понад 20%
29	B004	ТОВ «Будсервіс»	1 510 000	78	120	Високий	понад 20%
30	B005	Сидоренко Н.А.	305 000	0	0	Низький	до 5%
31	B006	ТОВ «Миргород-Логістик»	995 000	31	60	Середній	5-20%
32	B007	ФОП Савченко Д.П.	129 000	68	120	Високий	понад 20%
33	B008	Іваненко М.С.	618 000	0	0	Низький	до 5%
34	B009	ТОВ «Темно-Плюс»	430 000	39	50	Середній	5-20%
35	B010	Грищенко А.Л.	47 000	14	35	Середній	5-20%
36	B004	ТОВ «Будсервіс»	Критичне зростання прострочення	Середній ризик	120	Високий	понад 20%
37	B006	ТОВ «Миргород-Логістик»	Перевід класу боржника 3 → 4	Низький/середній ризик	120	Високий	понад 20%
38	B007	ФОП Савченко Д.П.	Понад 60 днів прострочення	Середній ризик	120	Високий	понад 20%
39	B009	ТОВ «Темно-Плюс»	Зростання простроченої суми	Середній ризик	120	Високий	понад 20%
40	B001	ТОВ «Полтава-Агро»	855 000	0	0	Низький	до 5%
41	B002	ФОП Коваленко І.М.	268 000	21	10	Низький	до 5%
42	B003	Петренко О.В.	92 000	48	50	Середній	5-20%
43	B004	ТОВ «Будсервіс»	1 510 000	78	120	Високий	понад 20%

Рисунок 3.4. – Інтерфейс прототипу програми для щоденного моніторингу «тривожних» кредитів (авторська розробка)

Запропонований програмний модуль забезпечує автоматичний розрахунок ризикового бала для кожного позичальника на основі встановлених індикаторів раннього попередження. За результатами оцінювання система визначає рівень ризику (низький, середній або високий) та відповідне значення показника PD. У випадку виявлення негативної тенденції система автоматично включає позичальника до переліку клієнтів, які потребують додаткового контролю з боку підрозділу управління ризиками.

DASHBOARD СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЙМОВІРНОСТІ ДЕФОЛТУ															M
Прототип EWS для щоденного контролю цінного кредитного портфеля															
Оновити розрахунок PD				Після зміни даних перераховує ризикові бали											
Зберегти стан дня				Додає поточний день в історію спостережень											
Переглянути дату				Показує портфель на вибрану дату											
Зона	Кількість	Частка	Сума боргу, грн	Для банку	ТОП-5 клієнтів за ризиком										
					ID	Позичальник	Бал	Зона	PD	Борг, грн					
Зелена	4	40,0%	2 046 000,00	Стандартний щомісячний моніторинг											
Жовта	3	30,0%	1 472 000,00	Посилений щотижневий контроль	8004	ТОВ «Будсервіс»	110	Червона	0,55	1510000					
Помаранчева	0	0,0%	-	Щоденний контроль кредитним менеджером	8007	ФОП Савченко Д.П.	110	Червона	0,55	129000					
Червона	3	30,0%	1 731 000,00	Передати до підрозділу проблемної заборгованості	8003	Петренко О.В.	95	Червона	0,55	92000					
					8006	ТОВ «Миргород»	50	Жовта	0,12	995000					

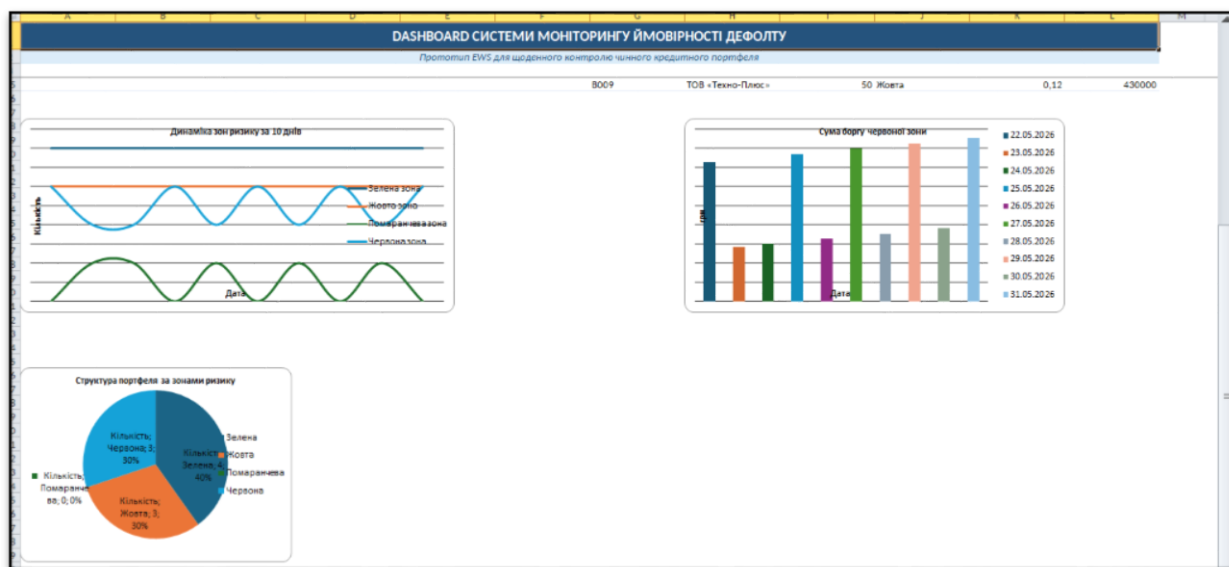


Рисунок 3.5. – Інформаційна панель моніторингу кредитного портфеля (авторська розробка)

Прототип даної програми для візуальної демонстрації було розроблено в середовищі Excel. Проте для ефективної роботи вона має бути інтегрованою безпосередньо в банківську операційну систему та автоматично підтягувати дані про кількість днів прострочення за кредитом, клас позичальника, фінансову звітність та інші об'єктивні фактори. Крім того, здійснюється аналіз суб'єктивних факторів, таких як кількість заключених контрактів позичальника з контрагентами, відкриті кримінальні та судові провадження щодо фірм та їх засновників тощо. На основі даних показників формувати щотижневий звіт «тривожних» кредитів для керівника відділу управління ризик-менеджменту.

Ще одним фактором, який суттєво впливає на зниження показника ліквідності банку, є зосередження значної кількості депозитних вкладів від

декількох великих контрагентів. Для зниження наслідків даного ризику Правлінню АТ «Полтава-банк» необхідно встановити конкретні ліміти максимальних вкладів окремих осіб до розміру загального показника депозитного портфеля. Також АТ «Полтава-банк» має підвищити рівень довіри таких клієнтів. Наприклад, розробити систему індивідуального преміум-обслуговування, особливі тарифи та корпоративні акції. Організація має розробити план дій при стресовому відтоці коштів: чіткий алгоритм активації резервів ліквідності, порядок взаємодії між підрозділами та строки прийняття рішень у кризовій ситуації.

Аудитор КиївАудит визначив оцінку очікуваних кредитних збитків (ОКЗ) ключовим питанням аудиту за 2024 рік. Резерв під кредитні збитки склав 220 568 тис. грн. при сумі кредитного портфеля 1 415 553 тис. грн., що відповідає коефіцієнту резервування 15,58% [23]. Аудитор зазначив, що оцінка ОКЗ «передбачає значний обсяг застосування суб'єктивних суджень», зокрема щодо визначення критеріїв значного зростання кредитного ризику, оцінки ймовірності настання збитків та прогнозів майбутніх економічних умов.

Особливою проблемою є застава на тимчасово окупованих та прифронтових територіях. АТ «Полтава-банк» проводило регулярні перевірки стану застави протягом 2024 року, однак об'єкти, розміщені на цих територіях, не враховуються при розрахунку ОКЗ. Це формує потенційний ризик недооцінки реального рівня кредитного ризику. Для усунення цього недоліку пропонується розробити внутрішню методику коригування показника ймовірності дефолту (PD) для позичальників із заставним майном на окупованих або прифронтових територіях. Оцінка має включати: застосування підвищуючого коефіцієнта до базового PD залежно від рівня безпекового ризику регіону розташування застави. Крім того, управління ризиками при аналізі фінансового стану позичальника та якості активу, має аналізувати ескалацію бойових дій та її наближення до фактичного розташування виробничих потужностей клієнта та заставного майна.

Реалізація запропонованих заходів в АТ «Полтава-банк» може стати одним

із кроків переходу від реактивної до проактивної моделі управління ризиками. Поєднання трьох основних пропозицій, наведених в даному розділі, суттєво мінімізує вплив кредитного та ліквідного ризику, на фінансову стійкість АТ «Полтава-банк».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проаналізовано стан діючої системи управління ризиками в АТ «Полтава-банк», розроблено рекомендації для її вдосконалення та зроблено такі висновки.

1. Система управління ризиками банку є досить розвиненої, проте на організаційну стійкість суттєво впливає рівень кредитного ризику, який за даними звітів значно погіршився в сегменті кредитування фізичних осіб. Спостерігається збільшення депозитного портфелю, проте зосередження більшості вкладів в групи великих контрагентів підвищує виникнення ризику ліквідності.

2. Розроблено рекомендації по вдосконаленню системи управління ризиками. Зокрема запропоновано встановлення більш чітких лімітів максимального депозитного вкладу кожного контрагента до обсягу загального депозитного портфелю. Запропоновано розроблення системи більш гнучкої оцінки заставного майна для розрахунків резервів, необхідних для покриття потенційно непрацюючих активів. Також в межах кваліфікаційної роботи розроблено візуалізацію щоденного моніторингу кредитного ризику кожного позичальника за допомогою програмного редактору Excel. Впровадження даних заходів стане одним з перших кроків для переходу системи ризик-менеджменту АТ «Полтава-банк» від реактивного до проактивного управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи щодо формування системи управління ризиками організації та удосконалення її організаційно-економічного забезпечення на прикладі АТ «Полтава-банк» в умовах економічної невизначеності. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено економічну сутність ризику та встановлено, що ризик є невід’ємною складовою діяльності будь-якої організації та проявляється через можливість відхилення фактичних результатів від запланованих під впливом факторів невизначеності. Також було визначено, що ризики є невід’ємною частиною діяльності в організаціях банківського сектору. Під систематизації загальних підходів до визначення даного поняття, проаналізовано особливості прояву ризиків в умовах економічної невизначеності та воєнного стану.

2. Проаналізовано теоретичні підходи до управління ризиками в організаціях та встановлено, що ефективна система ризик-менеджменту повинна базуватися на принципах безперервності, комплексності та своєчасності прийняття управлінських рішень. Визначено, що сучасні міжнародні підходи, зокрема стандарти ISO 31000 та рекомендації Базельського комітету, орієнтують банківські організації на формування проактивної системи управління ризиками, яка передбачає їх раннє виявлення та попередження.

3. Досліджено основні методи та інструменти оцінки ризиків в організаціях банківської сфери. Аргументовано доцільність використання комплексного підходу, який поєднує як якісні, так і кількісні методи оцінки.

4. Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Полтава-банк». Встановлено, що банк є стабільною регіональною банківською установою України, яка здійснює діяльність з 1991 року та має розгалужену мережу відділень у різних регіонах держави. В результаті проведеного аналізу фінансово-економічних показників було зроблено висновок про позитивну

динаміку розвитку банку, достатній рівень капіталізації та здатність забезпечувати виконання нормативних вимог Національного банку України.

5. Проведено оцінку системи управління ризиками АТ «Полтава-банк» та встановлено її відповідність основним вимогам чинного українського законодавства і міжнародних стандартів. Визначено окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Наприклад, такі як автоматизація процесів моніторингу кредитного ризику, удосконалення механізмів прогнозування дефолту позичальників.

6. Здійснено комплексну оцінку ризиків в АТ «Полтава-банк». Встановлено, що найбільший вплив на досягнення планових показників здійснюють кредитний ризик та ризик ліквідності.

7. Розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи управління ризиками АТ «Полтава-банк». Основними напрямками визначено впровадження автоматизованої системи раннього попередження кредитного ризику, встановлення додаткових механізмів контролю концентраційного ризику депозитного портфеля та удосконалення підходів до оцінювання ризиків за кредитами, забезпеченими майном на тимчасово окупованих та прифронтових територіях.

8. Практичним результатом кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій для вдосконалення діючої системи управління ризиками. Зокрема, пропозиції про затвердження лімітів вкладень контрагентів до загального обсягу депозитного портфеля, індивідуалізованого підходу для аналізу заставного майна на територіях зони високого воєнного ризику. Крім того, було розроблено візуалізацію прототипу програми для щоденного моніторингу погіршення фінансового стану позичальника та його впливу на якість кредитного портфеля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
2. Внукова Н. М., Дорохов Є. В. Стрес-тестування фінансових ризиків діяльності підприємства. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (17 квітня 2020 р.). Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2020. С. 17–20.
3. Штулер І., Небаба О., Дрибас І., Дулюк В. Тенденції і проблеми розвитку фінансової стійкості банківської системи України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 3 (273). С. 149–156. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-149-156.
4. Нечаєва І. А., Панкова А. Ю. Ризико-орієнтований підхід до управління змінами. Управління змінами та інновації. 2023. № 8. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/CMI/2023-8-4>.
5. Алексеєнко та ін. Фінансова стабільність банківської системи України: виклики, ризики та напрями зміцнення. Економічний аналіз. 2024. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-04.
6. Зарічна Н. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 214–219. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-30.
7. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>.
8. Тимошик Н. та ін. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. Т. 5. № 46. С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3905>.

9. Борисова Л., Волкова М. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>.
10. Vovchak O. D., Yendorenko L. O. Improvement of the System of Financial Monitoring in Banks of Ukraine and Assessment of Compliance Risks. The Problems of Economy. 2023. Vol. 3. No. 57. P. 237–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243>.
11. Демчук Н. І., Абахтімова А. А. Управління банківськими ризиками. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 117–119.
12. Vonessen B., Arnold K., Dall’Orto Mas R., Fehlker Ch. The Case for Central Bank Independence: A Review of Key Issues in the International Debate. ECB Occasional Paper. 2020. No. 248. URL: <https://ssrn.com/abstract=3706132>.
13. Цвіток Н. Ризик-фактори ліквідності банку та методи їх оцінювання в умовах волатильності фінансового ринку. Наукові перспективи. 2024. № 9 (51). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-813-823](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-813-823).
14. Агрес О., Дубинецька П., Содома Р. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>.
15. Ошовський А. Комплексна модель гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного середовища. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. № 354 (3). С. 445–451. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-62>.
16. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
17. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
18. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2023. 110 с.

19. Національний банк України. Методичні рекомендації щодо організації системи управління ризиками в банках України : Постанова Правління НБУ № 64 від 11.06.2018.
20. Статут АТ «Полтава-Банк». Полтава, 2023. 62 с.
21. Офіційний сайт АТ «Полтава-Банк». URL: <https://poltavabank.com/>.
22. Експерт-Рейтинг. Рейтингова оцінка банків України. URL: <https://www.expert-rating.com>.
23. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Полтава-Банк» за 2022–2025 рр.
24. АТ «Полтава-Банк». Звітність щодо розподілу вкладів фізичних осіб та суми можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб за січень–травень 2026 року. URL: <https://poltavabank.com/>.
25. Вовченко О. С., Ісіченко А. К. Трансформація безпеки банківської системи України в умовах інтеграції до європейського фінансового простору. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава : НУПП, 2025. С. 316–319.
26. ISO 31000:2018. Risk Management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
27. Aven T., Thekdi S. Risk Science: An Introduction. 2nd ed. London : Routledge, 2024. 448 p. DOI: 10.4324/9781003494317.
28. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management and Financial Services. 9th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2013. 752 p.
29. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Basel : Bank for International Settlements, 2019. 77 p.
30. European Banking Authority. Guidelines on Common Procedures and Methodologies for the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). Paris : EBA, 2022.

31. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on Access to the Activity of Credit Institutions and the Prudential Supervision of Credit Institutions and Investment Firms. Official Journal of the European Union. 2013.

32. Національний банк України. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ № 143 від 27.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0143500-23#Text>.

33. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

34. Komelina, O., Kharchenko, Y. The Formation of the Bank Optimal Loan Portfolio in the Conditions of Increasing Business Environment Risks. In: Onyshchenko, V., Mammadova, G., Sivitska, S., Gasimov, A. (eds) Proceedings of the 4th International Conference on Building Innovations. ICBI 2022. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 299. DOI:10.1007/978-3-031-17385-1_59 (Scopus)

35. Komelina O., Korobka S., Kondratieva H., Lazor O., Lazor O. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Goals under the Condition of Global Changes [Mechanizmy dostosowania zarzadzania do Celów zrównoważonego rozwoju w warunkach globalnych zmian] (2025) Problemy Ekorozwoju, 20 (2), pp. 245 - 253. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.6941> (Scopus)

36. Чайкіна А.О. Особливості застосування антикризового менеджменту підприємствами в умовах екстремальних екзогенних викликів / А.О. Чайкіна // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 03 листоп. 2022. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – С. 65–67.

37. Чайкіна А.О. Застосування стрес-менеджменту на підприємствах під час війни / А.О. Чайкіна, К. Шабіб // Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв.

2022 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – С. 97–99.

38. Chaikina A.O. Risk-management in SME's as the base of economic enterprise control / A.O. Chaikina // Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 11 трав. 2017 р. – Ч. 1. – Полтава : Пусан А.Ф., 2017. – С. 150–152.

39. Бехтер О.С. Сучасні зміни у корпоративному управлінні банку / О.С. Бехтер, А.О. Чайкіна // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 03 листоп. 2022. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – С. 38–40.

40. Марченко О.В. Поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження / О.В. Марченко, А.О. Чайкіна // Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв. 2022 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – С. 75–77.

41. Komelina O. Modern aspects of enterprise business process management / O. Komelina, A. Chaikina, M. Batiuta, Y. Sydorenko // Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ. – Полтава, ПолтНТУ, 2018. – № 4 (71). – С. 53–58.

42. Комеліна, О., Корунський В. Цифрові технології та інструменти в проєктному управлінні організаційною стійкістю підприємств. Сталий розвиток економіки, 2026. (6 (57), 849-855. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-117>

ДОДАТКИ