

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Інформаційно-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту організації

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування

Виконав: студент групи МгБА-1-24
Пеньковський М.О.
Керівник к.е.н. Тарасенко О.С.
Рецензент _____

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет Економіки та управління
Кафедра Менеджменту
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
_____ проф. Алла КАСИЧ

(підпис)

« _____ » _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пеньковський Микола Олександрович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інформаційно-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту організації

Науковий керівник роботи: Тарасенко Олексій Сергійович, к.е.н.

затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року № 209-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності АТ «НЕКСЕНТ БАНК», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту організації. 1.1. Сутність та роль інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації та підходи до його забезпечення. 1.2. Методологічні підходи та інструменти аналізу ризиків в системі інформаційно-аналітичного забезпечення. 1.3. Стратегічний підхід до формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації. Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК». 2.1. Загальна характеристика АТ «НЕКСЕНТ БАНК». 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників АТ «НЕКСЕНТ БАНК». 2.3. Аналіз системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК». Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК». 3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК». 3.2. Оптимізація процесів управління ризиками з використанням сучасних методик та моделей. 3.3. Розвиток системи внутрішнього контролю та підвищення операційної стійкості АТ «НЕКСЕНТ БАНК».

4. Дата видачі завдання: 16.09.2025р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Тарасенко О.С.,к.е.н.	20.09.25	20.09.25
Розділ 2	Тарасенко О.С.,к.е.н.	10.10.25	10.10.25
Розділ 3	Тарасенко О.С.,к.е.н.	30.10.25	30.10.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.25-01.10.25	
2	Розділ 1. Теоретичні основи формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту організації	20.09.25-10.10.25	
3	Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	10.10.25-30.10.25	
4	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	30.10.25-15.11.25	
5	Висновки	10.11.25-15.11.25	
6	Оформлення (чистовий варіант)	15.11.25-20.11.25	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) науковому керівнику для відгуку		
8	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) для рецензування		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проекту) на наявність ознак плагіату		
10	Подання кваліфікаційної роботи (проекту) завідувачу кафедри		

З завданням ознайомлений:

Студент(-ка)

(підпис)

Микола ПЕНЬКОВСЬКИЙ

(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

(підпис)

Олексій ТАРАСЕНКО

(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Пеньковський М.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту організації - Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 - «Менеджмент». - Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних положень та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації. На підставі дослідження діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК» обґрунтовано основні проблемні питання поточного етапу розвитку підприємства, проведено комплексну діагностику діяльності підприємства, запропоновано набір стратегій.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, аналітика, ризик-менеджмент, стратегія, ефективність, інновації.

SUMMARY

Penkovskiy M.O. Information and analytical supply of organization's risk-management - Manuscript.

Master's thesis in specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2025.

Master's thesis is devoted to the study of theoretical positions and substantiation of practical recommendations for information and analytical supply of organization's risk-management. Based on the research of the activity of JSC «NEXENT BANK», the main problematic issues of the current stage of enterprise development are substantiated, a comprehensive diagnosis of the enterprise's activities is carried out, and a set of strategies is proposed.

Key words: information supply, analytics, risk-management, strategy, efficiency, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність та роль інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації та підходи до його забезпечення	10
1.2. Методичні підходи та інструменти аналізу ризиків в системі інформаційно-аналітичного забезпечення	20
1.3. Стратегічний підхід до формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації	29
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	40
2.1. Загальна характеристика АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	40
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	50
2.3. Аналіз системи інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	59
Висновки до другого розділу	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	72
3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	72
3.2. Оптимізація процесів управління ризиками з використанням сучасних методик і моделей управління	76
3.3. Розвиток системи внутрішнього контролю та підвищення операційної стійкості АТ «НЕКСЕНТ БАНК»	79
Висновки до третього розділу	85
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах високої турбулентності фінансових ринків, посилення конкуренції, нестабільності макроекономічного середовища та зростання рівня кіберзагроз роль ризик-менеджменту в діяльності організацій набуває визначального значення. Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління ризиками перетворюється на ключовий чинник стійкості фінансових організацій, сприяє запобіганню кризовим явищам, підтримує оптимальну структуру активів і зобов'язань та забезпечує зростання рівня довіри клієнтів і партнерів. У цьому контексті особливої ваги набуває формування високоякісної інформаційно-аналітичної інфраструктури, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх рівень, прогнозувати можливі наслідки та обґрунтовувати управлінські рішення.

Проблематика інформаційно-аналітичного супроводу ризик-менеджменту є предметом дослідження багатьох учених і практиків. Попри наявність вагомого наукового доробку, залишається нерозв'язаною проблема інтеграції різнотипної інформації, її якісної аналітичної обробки та практичної адаптації до сучасних банківських умов, що характеризуються зростанням інтенсивності ризикових подій, переходом до цифрових технологій та необхідністю дотримання регуляторних вимог, зокрема стандартів НБУ та Базельського комітету з банківського нагляду.

Відмінність даного дослідження від існуючих полягає у комплексному підході до аналізу та вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» як сучасної банківської установи, що активно трансформує свою систему управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів та цифрових тенденцій. Наукова розвідка спрямована на поєднання теоретичних засад ризик-менеджменту з емпіричними даними банку, що дає змогу сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційно-аналітичних процедур.

Бурхливий розвиток інформаційних технологій зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління ризиками. Сучасні банки поступово переходять

від використання фрагментованих інформаційних потоків до інтегрованих платформ цифрової аналітики, що дозволяють отримувати структуровані дані в реальному часі. Такий підхід значно підвищує точність прогнозування ризикових ситуацій та сприяє формуванню ефективної стратегії реагування. Проте у вітчизняній банківській сфері існують суперечності між рівнем технологічного розвитку, вимогами регулятора та наявними методиками оцінювання ризиків, що ускладнює ухвалення управлінських рішень. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення інформаційно-аналітичної складової системи ризик-менеджменту.

Особливої уваги заслуговують питання оптимізації процесів збору та обробки інформації. Значні масиви даних, що формуються у банківській діяльності, потребують використання алгоритмів інтелектуального аналізу, які б дозволяли зменшити вплив людського чинника та підвищити швидкість аналітичних процедур. Саме тому в науковій літературі зростає інтерес до застосування машинного навчання, автоматизованих систем контролю та моделювання ризикових ситуацій. Поєднання цих досягнень із практикою функціонування АТ «НЕКСЕНТ БАНК» створює можливість для розроблення ефективних рішень, що відповідають реальним потребам фінансової установи.

Мета дослідження полягає у комплексному вдосконаленні системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» шляхом обґрунтування теоретичних підходів, діагностики існуючого стану та розроблення практичних рекомендацій.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність виконання таких **завдань**:

1. Обґрунтувати теоретико-методологічні засади інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту, розкрити його структуру, принципи та роль у функціонуванні банківської установи.
2. Визначити склад, структуру та особливості об'єкта та предмета дослідження; уточнити межі функціонування інформаційно-аналітичної системи ризик-менеджменту банку.

3. Проаналізувати та оцінити сучасний стан інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК»; виявити ключові проблеми, недоліки та фактори, що впливають на його ефективність.
4. Встановити взаємозв'язки та залежності між якістю інформаційної бази та результативністю ризик-менеджменту, визначити тенденції та особливості розвитку інформаційно-аналітичних систем.
5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту в АТ «НЕКСЕНТ БАНК» , спрямовані на підвищення його ефективності та відповідності сучасним регуляторним вимогам.

Об'єкт дослідження - процес інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту банківської установи.

Предмет дослідження - методи, механізми, інструменти та організаційні підходи до формування та функціонування інформаційно-аналітичної системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК».

Для досягнення мети використано комплекс **методів дослідження**: аналіз і синтез - для опрацювання теоретичних джерел та нормативної бази; економіко-статистичні методи - для оцінювання динаміки та структури ризиків; методи економічного моделювання та ризик-аналізу - для виявлення тенденцій; графоаналітичні методи - для візуалізації результатів; системний підхід - для розроблення комплексних пропозицій щодо вдосконалення інформаційно-аналітичних процесів.

Інформаційна база дослідження охоплює законодавчі та нормативні акти НБУ, стандарти Базельського комітету, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій, внутрішню звітність та дані АТ «НЕКСЕНТ БАНК» .

Наукова новизна отриманих результатів полягає в:

- удосконаленні підходів до побудови інформаційно-аналітичної моделі ризик-менеджменту банку;
- розробленні удосконаленого алгоритму оцінювання інформаційної підтримки

ризикових рішень;

- формуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації інформаційних потоків та впровадження цифрових інструментів аналітичної обробки ризиків.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК», оптимізації інформаційно-аналітичних процесів, удосконалення внутрішніх процедур і моделей ризик-оцінки, що може бути впроваджено у діяльність банку та аналогічних фінансових установ.

Апробація результатів може бути здійснена на науково-практичних конференціях, круглих столах та в рамках внутрішніх презентацій результатів дослідження.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та роль інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації та підходи до його забезпечення

Ефективне функціонування сучасної організації значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що виникають у процесі її діяльності. Зростання нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, цифровізація та динамічність економічних процесів обумовлюють потребу у формуванні цілісної системи управління ризиками, в основі якої лежить якісне інформаційно-аналітичне забезпечення. Саме наявність повної, актуальної та достовірної інформації зумовлює можливість приймати управлінські рішення, що мінімізують наслідки ризиків і підвищують адаптивність організації до змін.

Ризик-менеджмент - це системний процес виявлення, аналізу, оцінки, мінімізації та контролю ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей організації. Він є невід'ємною складовою стратегічного управління сучасними підприємствами, особливо в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, глобалізації, цифровізації та посилення регуляторних вимог.

Значення ризик-менеджменту полягає у забезпеченні стійкості та стабільності діяльності підприємства, підвищенні ефективності прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів, захисті репутації та забезпеченні відповідності законодавству. Він дозволяє не лише уникати втрат, а й використовувати ризики як джерело конкурентних переваг - наприклад, шляхом інвестування у нові технології, розширення ринків або розробки інноваційних продуктів.

В історії розвитку ризик-менеджменту можна виділити чотири основних етапи (табл. 1.1).

Основні етапи розвитку ризик-менеджменту[37]

Періоди	Етапи і їх особливості	Важливі події
1	2	3
1970-ті роки	Мікроризик-менеджмент: управління ризиками відбувається на рівні окремих осіб (брокери, спеціалісти фінансових відділів)	1973 р. - скасування Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів і публікація Блеком і Шоулзом формули оцінки вартості опціонів, що дало стимул-реакцію до кількісного виміру і управління валютними ризиками
1980-і роки	1. Управління активами і пасивами на рівні казначейства; 2. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю	Кінець 1980-х рр. - створення концепції «вартість під ризиком» (VAR, Value-atRisk) - виражена в грошових одиницях оцінка величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати із заданою вірогідністю.
1990-і роки	1. Управління ринковим ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції «управління ризиками» 2. Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками» 3. Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	1996 р. - Міжнародна асоціація спеціалістів по управлінню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні. 1997 р. - Risk Metrics Group (дочірня компанія J.p. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту)

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Початок XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами	2002 р. - ухвалення закону Сарбейнса - Окслі про захист інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, що розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери і в інших цілях. Створення Міжнародної професійної асоціації ризикуменеджерів (PRMIA)

Інформаційно-аналітичне забезпечення ризик менеджменту розглядається як сукупність методів, процесів, інструментів і ресурсів, що забезпечують збір, обробку, аналіз, узагальнення та зберігання інформації про ризики. Його зміст охоплює як технічну складову, пов'язану з роботою інформаційних систем, так і методологічну, що визначає підходи до збору та оцінки даних. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як комплексну категорію, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські аспекти.

У широкому розумінні інформаційно-аналітичне забезпечення охоплює процес формування інформаційної бази для аналізу ризиків, завдяки якій організація отримує можливість виявляти негативні фактори, прогнозувати сценарії їх розвитку та оцінювати потенційний вплив. Його основою є дані, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішня інформація включає показники фінансового стану, дані оперативного обліку, результати внутрішнього аудиту, матеріали контролю та внутрішньої звітності. До зовнішньої інформації належать макроекономічні індикатори, зміни законодавства, ситуація на ринках, відомості про контрагентів, соціальні та політичні зміни. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності базується на систематизованому використанні різноманітних типів інформації, що мають різну природу та призначення (рис. 1.1.).[26]

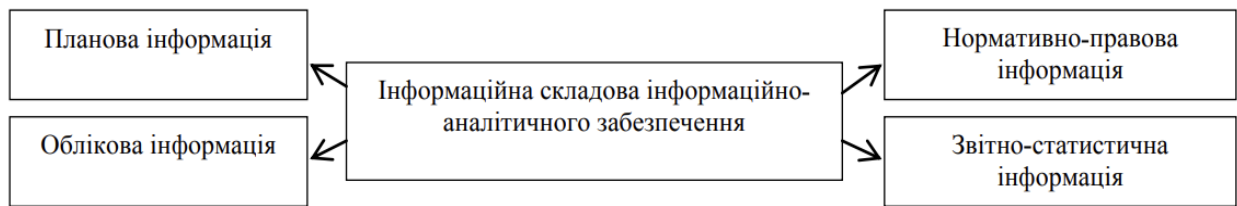


Рис. 1.1. **Інформаційна складова інформаційно-аналітичного забезпечення**[19]

Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення полягає у формуванні цілісного знання про ризикову позицію організації, що дозволяє обґрунтовувати рішення як щодо нейтралізації вже існуючих ризиків, так і щодо попередження потенційних загроз. Інформація у системі ризик менеджменту виконує функцію ресурсу, який набуває особливої цінності за умов динамічних змін, що робить важливим своєчасне отримання даних і швидке реагування на них.

Важливою рисою інформаційно-аналітичного забезпечення є його системність. Інформація має формуватися не епізодично, а в рамках постійно діючих процедур, що передбачають контроль, моніторинг і аналітичну обробку. Це дає змогу створювати масиви даних, на основі яких проводиться глибинний аналіз тенденцій і прогнозування. Система має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати управлінський персонал інформацією відповідно до його рівня компетенції та відповідальності.[24]

Інформаційно-аналітичне забезпечення як комплексна система складається з двох взаємопов'язаних компонентів - інформаційної та аналітичної складових, кожна з яких виконує визначену функцію у процесі формування управлінської інформації. Інформаційна складова передбачає збір, систематизацію, накопичення, зберігання та оперативне надання необхідних даних з різноманітних джерел - внутрішніх (фінансова звітність, операційні показники, дані внутрішнього контролю) та зовнішніх (ринкові тенденції, законодавчі зміни, макроекономічні індикатори). Вона забезпечує надійну інформаційну основу, на якій будується подальший аналіз.



Рис. 1.2. Система інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства[19]

Роль інформаційно-аналітичного забезпечення проявляється через його вплив на якість управлінських рішень. У сучасних організаціях процес управління ризиками складається з кількох етапів. На кожному з них інформація відіграє ключову роль:

1. Ідентифікація ризиків. Аналіз інформаційних потоків дає можливість своєчасно фіксувати відхилення, які можуть свідчити про виникнення ризику. Чим вичерпнішими є дані, тим точніше визначаються джерела, причини та природа ризикових факторів.
2. Оцінка ризиків. Для кількісної оцінки ризиків використовуються статистичні показники, ймовірнісні моделі, дані попередніх періодів. Інформаційна база забезпечує можливість розрахунку ймовірності реалізації ризикових подій та потенційних втрат.

3. Прийняття рішень щодо реагування. Якісна аналітика дозволяє обґрунтувати вибір інструментів управління ризиком. Рішення можуть стосуватися уникнення, передачі, зменшення або прийняття ризику. Без належної інформації обґрунтованість таких рішень знижується.
4. Моніторинг ризиків. Постійний контроль ризикових факторів можливий лише за умови регулярного оновлення інформації та використання автоматизованих інструментів її обробки. Моніторинг дає змогу своєчасно виявляти зміни та коригувати стратегію.

Отже, роль інформаційно-аналітичного забезпечення полягає у створенні умов для ефективного функціонування всієї системи ризик менеджменту. Від його якості залежить точність оцінок, обґрунтованість управлінських рішень та здатність організації протистояти негативним впливам.[20]

Система інформаційно-аналітичного забезпечення включає кілька ключових компонентів, що взаємопов'язані між собою:

1. Інформаційні ресурси. Дані, показники, статистичні спостереження, документи та інші матеріали, що становлять основу аналітики.
2. Методи аналізу. Математичні, економічні, статистичні, експертні та інші методика, що застосовуються для обробки інформації.
3. Інструментарій. Програмні засоби, аналітичні системи, інструменти обробки великих масивів даних.
4. Організаційні процедури. Регламенти збору, зберігання та оновлення інформації, відповідальність структурних підрозділів.
5. Кадровий потенціал. Фахівці, що здійснюють збір і аналіз інформації та формують управлінські висновки.

Комплексність інформаційно-аналітичного забезпечення визначається тим, наскільки ефективно ці елементи узгоджені між собою. Наявність сучасної технічної бази не гарантує високої якості аналітики без відповідних методів і професійної компетентності персоналу.[20]

У науковій та практичній площині застосовується кілька підходів до організації інформаційно-аналітичного забезпечення ризик менеджменту. Їх доцільно

розглядати як методологічні орієнтири для формування системи у будь-якій організації.

1. Процесний підхід. Передбачає розгляд інформаційного забезпечення як послідовності взаємопов'язаних процесів. Визначаються етапи збору, перевірки, обробки та аналізу інформації. Перевага підходу полягає у його системності та можливості стандартизувати всі процедури.
2. Системний підхід. Розглядає інформаційну систему ризик менеджменту як частину загальної системи управління організацією. Мета полягає у забезпеченні її узгодженості з іншими підсистемами, зокрема стратегічним та оперативним управлінням.
3. Технологічний підхід. Акцент робиться на використанні цифрових інструментів, аналітичних платформ, систем збору та зберігання даних. Такий підхід орієнтований на автоматизацію процесів та підвищення швидкості обробки інформації.
4. Експертно-аналітичний підхід. Залучає думки фахівців для оцінки ризиків у ситуаціях, коли кількісні дані обмежені або їх складно формалізувати. Підхід є важливим при аналізі стратегічних та нетипових ризиків.
5. Комплексний підхід. Поєднує всі зазначені підходи і передбачає розбудову гнучкої системи, що адаптується до потреб організації. Комплексний підхід дозволяє враховувати специфіку внутрішнього середовища та зовнішніх впливів.

Цифровізація бізнесу суттєво трансформувала вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення. Технології обробки великих даних, машинне навчання, інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень стали інструментами, що дозволяють підвищити точність оцінки ризиків та оперативність управління ними. Організації все частіше застосовують аналітичні платформи, які забезпечують інтерактивний моніторинг показників та виявлення тенденцій у режимі реального часу.

Сучасні інформаційні системи сприяють автоматизації рутинних операцій, зменшенню людського фактора, зберігання великих масивів інформації, а також

забезпечують інтеграцію даних з різних джерел. Це особливо важливо для ризик менеджменту, де точність і актуальність інформації визначають можливість прогнозування майбутніх змін.

Подальший розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення відбувається під впливом тенденцій цифрової трансформації. Впровадження сучасних технологій не лише підвищує оперативність отримання даних, а й забезпечує нові можливості для виявлення зв'язків між показниками, створення прогнозних моделей та ідентифікації нетипових аномалій. У сучасних організаціях аналіз ризиків дедалі більше ґрунтується на використанні автоматизованих інструментів, які дозволяють зменшити суб'єктивність прийняття рішень. Варто відзначити, що автоматизація не усуває необхідності участі кваліфікованого персоналу, оскільки інтерпретація результатів аналізу все одно потребує професійного судження.[21]

Підвищення значення інформаційно-аналітичного забезпечення також пов'язане із збільшенням обсягу зовнішніх загроз, які характеризуються високою мінливістю. Наприклад, зміни у законодавстві, коливання валютних курсів, геополітична нестабільність та розвиток нових технологій створюють додаткові ризики, які складно передбачити без якісної інформаційної підтримки. У таких умовах важливе значення набуває здатність системи швидко адаптуватися до нових інформаційних потоків. Гнучкість і адаптивність стають ключовими характеристиками будь-якої сучасної системи ризик менеджменту.

Особливу увагу доцільно звернути на проблему достовірності інформації. Неправильна або неповна інформація може призвести до хибних висновків і неефективних рішень. Тому організація має забезпечити контроль за якістю даних, включаючи їх актуальність, точність, своєчасність та відповідність змісту. Однією з важливих складових інформаційно-аналітичного забезпечення є стандартизовані процедури перевірки даних, що дозволяють уникнути перекручень та помилок. Чим вищий рівень довіри до інформації, тим ефективнішою є система оцінювання ризиків.[26]

Ключовим завданням інформаційно-аналітичного забезпечення є створення єдиного інформаційного простору, який об'єднує всі дані про ризики з різних джерел.

У межах організації такий простір дозволяє забезпечити безперервний потік інформації між структурними підрозділами та рівнями управління. Розробка єдиних стандартів обміну даними сприяє підвищенню прозорості діяльності та узгодженості дій. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш послідовними та обґрунтованими.

Організації, що прагнуть підвищити ефективність свого ризик менеджменту, поступово переходять до моделі інтегрованої аналітики, яка передбачає об'єднання фінансових, операційних, стратегічних та інших видів інформації для комплексного аналізу ризикових ситуацій. Такий підхід забезпечує ширший погляд на потенційні загрози та дозволяє своєчасно виявляти взаємозв'язки, які раніше були непомітними. Наприклад, зміна одного показника може вплинути на ризики в декількох підсистемах одночасно.

Зростання складності економічних процесів стимулює використання прогнозних моделей, що базуються на статистичних методах та моделюванні сценаріїв. Прогнозування дозволяє оцінити ймовірні наслідки різних подій, порівняти альтернативні варіанти розвитку ситуації та сформулювати превентивні заходи. Підготовка прогнозних моделей неможлива без якісної, повної та структурованої інформації. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення стає ключовим чинником успіху при розробленні стратегій управління ризиками.

Важливим аспектом інформаційно-аналітичного забезпечення є підтримка процесу прийняття рішень на різних управлінських рівнях. На стратегічному рівні важливо мати аналітику, що відображає глобальні тенденції, зміни зовнішнього середовища та довгострокові ризики. На тактичному рівні необхідна інформація про проміжні результати діяльності, динаміку ключових показників та відповідні відхилення. На оперативному рівні інформація має бути максимально деталізованою, оскільки від цього залежить швидкість реагування на ризикові події. Жоден з рівнів не може функціонувати без належного інформаційного забезпечення.

Сучасні підходи до інформаційно-аналітичного забезпечення також враховують необхідність захисту інформації. Значна частина даних, що використовуються у ризик менеджменті, має конфіденційний характер. Тому

інформаційні системи мають включати засоби контролю доступу, шифрування та захисту від несанкціонованих дій. Безпека інформації є важливою умовою збереження її цінності та запобігання ризикам, пов'язаним із витоком критично важливих даних.

Окремої уваги заслуговує процес інтеграції внутрішніх та зовнішніх джерел інформації. Внутрішні дані можуть бути достатньо структурованими, але зовнішня інформація нерідко має фрагментарний характер. Тому однією з актуальних задач є переведення різнорідних інформаційних потоків у єдину структуру, яка дозволяє забезпечити їх зіставність та використання в аналітичних процедурах. Системи інтеграції даних сприяють об'єднанню інформації про ринкові умови, стан конкурентного середовища та регуляторні зміни в єдину модель аналізу ризиків.[20]

Формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення також потребує визначення відповідальності підрозділів і окремих співробітників за збір та обробку даних. Чітке розмежування ролей у процесі управління інформацією дозволяє підвищити якість аналітики та запобігти дублюванню функцій. Зокрема, аналітичні підрозділи мають забезпечувати методичну підтримку, а операційні підрозділи відповідають за своєчасне надання первинних даних.

У науковій літературі інформаційно-аналітичне забезпечення розглядають не лише як технічну систему, але й як елемент культури управління. Успіх його функціонування залежить від того, наскільки співробітники організації усвідомлюють цінність інформації та важливість її точного відображення. Формування інформаційної культури сприяє підвищенню дисципліни у роботі з даними та більш відповідальному ставленню до аналітичних процедур.

Загалом, інформаційно-аналітичне забезпечення ризик менеджменту є багатоаспектним явищем, яке поєднує технологічні, методологічні та організаційні складові. Його розвиток визначає здатність організації своєчасно реагувати на ризики та зміцнює її стійкість у складних умовах економічного середовища. Ефективно побудована система інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє перетворити інформацію на стратегічний ресурс, що підвищує конкурентоспроможність і забезпечує довгострокову стабільність діяльності.[3]

1.2. Методичні підходи та інструментарій аналізу ризиків в системі інформаційно-аналітичного забезпечення

Ефективність ризик менеджменту організації залежить від того наскільки системно та науково обґрунтовано здійснюється процес аналізу потенційних загроз. Сучасне інформаційно аналітичне забезпечення створює умови для формування цілісного підходу до виявлення, оцінювання та моніторингу ризиків. Його ключовим елементом виступає методологічна база, яка визначає логіку збирання даних, порядок їх обробки, інструменти для кількісного та якісного аналізу, а також процедури ухвалення управлінських рішень. Від правильного вибору методології залежить не лише точність оцінки ризику, а і можливість інтеграції результатів у стратегічні та операційні процеси.[5]

Методологічні підходи до аналізу ризиків в сучасних організаціях умовно можна поділити на традиційні, комплексні та математично орієнтовані. Традиційні зосереджуються на експертних оцінках, логічних припущеннях та аналізі історичних даних. Комплексні поєднують якісні та кількісні аспекти, а також використовують міждисциплінарний інструментарій. Математично орієнтовані підходи базуються на статистичних моделях, імітаційному моделюванні та методах оптимізації, що дозволяє глибше оцінювати невизначеність та прогнозувати можливі негативні відхилення.

Якісні методи передбачають ідентифікацію ризиків та їх класифікацію за певними ознаками. Вони використовуються на початкових етапах, коли необхідно отримати загальне уявлення про потенційні загрози. Поширеними інструментами якісного аналізу є експертні оцінки, опитування ключових співробітників, побудова дерева ризиків та формування матриць ймовірності і наслідків.

Матриця ризиків є одним з найпоширеніших інструментів через простоту та інформативність. В її основі лежить оцінка двох параметрів ймовірності виникнення ризику та рівня впливу на діяльність організації. Комбінація цих параметрів дозволяє визначити рівень критичності ризику та встановити пріоритетність управлінських дій. Якісний підхід ефективний на стадії формування переліку ризиків, однак його

обмеженням є суб'єктивність оцінок та неможливість точного визначення очікуваних втрат.[5]

Кількісні методи дозволяють провести більш точну оцінку можливих відхилень, визначити величину потенційних втрат та оцінити розподіл невизначеності. На практиці вони базуються на використанні числових показників, статистичних моделей та математичних обчислень. Завдяки цьому організація може прорахувати сценарії розвитку подій, порівнювати ризики між собою, формувати економічно обґрунтовані рішення щодо їх мінімізації.

До найбільш поширених кількісних методів належать аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте Карло, Value at Risk, Stress testing, GAP аналіз, а також методи оцінювання кредитного та ринкового ризику за допомогою ймовірнісних моделей.[15]

Аналіз чутливості використовується для визначення того, як зміна певних факторів впливає на кінцеві результати діяльності організації. Він дозволяє виявити найбільш критичні показники, які в разі несприятливих змін можуть спричинити значні фінансові втрати. Аналіз сценаріїв передбачає побудову альтернативних варіантів розвитку ситуації з різними значеннями ключових параметрів, що дає змогу оцінити широкий спектр можливих наслідків.

Метод Монте Карло базується на багаторазовому моделюванні випадкових процесів. Він дозволяє створити розподіл можливих результатів, враховуючи випадковість факторів ризику. Завдяки цьому організація отримує можливість оцінити розмах можливих відхилень, визначити ймовірність досягнення певних фінансових показників і оцінити ризики більш комплексно.

Value at Risk використовується в банківській та фінансовій сферах для вимірювання можливих фінансових втрат у певний період часу та з певним рівнем довіри. Цей показник дає змогу визначити максимальний обсяг збитків, які не будуть перевищені з заданою ймовірністю. Завдяки VaR організація може формувати системний підхід до управління ризиками, визначати потреби в капіталі, оцінювати ефективність політики лімітів і створювати обґрунтовані резерви.

Існує три основні підходи до розрахунку VaR історичний, варіаційно ковариаційний та метод Монте Карло. Історичний підхід базується на аналізі фактичних змін фінансових показників у минулому. Варіаційно ковариаційний підхід передбачає використання статистичних моделей, що описують нормальний розподіл доходностей. Метод Монте Карло дозволяє будувати випадкові траєкторії можливих змін факторів ризику, що забезпечує високу точність, але потребує значних обчислювальних ресурсів.

VaR ефективний у комплексних системах ризик менеджменту, оскільки дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів і формувати консолідовану картину ризикового профілю організації. Його недоліком є залежність від якості історичних даних та обмеження при моделюванні екстремальних подій. Саме тому VaR часто поєднують зі Stress testing.[15]

Стрес-тестування є потужним інструментом управління ризиками, який дає змогу оцінити, як організація функціонуватиме в умовах різких, непередбачуваних та глибоких негативних змін - як на зовнішньому ринку (економічні кризи, валютні коливання, регуляторні обмеження, геополітичні потрясіння), так і всередині компанії (техногенні аварії, кібератаки, втрата ключових активів або персоналу, порушення ланцюгів постачання). Цей підхід базується на моделюванні так званих «шокових» або екстремальних сценаріїв, у яких ключові параметри ризику (наприклад, рівень дефолтів, волатильність цін, ліквідність, обсяги продажів тощо) досягають граничних або навіть малоімовірних, проте теоретично можливих значень.

Головна мета стрес-тестування - не просто оцінити потенційні фінансові втрати, а перевірити здатність організації зберігати свою стійкість у надзвичайних умовах. Зокрема, воно дозволяє визначити: чи достатній рівень власного капіталу та ліквідних резервів для поглинання можливих втрат; чи здатні внутрішні процеси та системи управління ризиками адекватно реагувати на кризові події; чи існує резерв маневру у стратегічному та операційному плануванні; а також чи здатна компанія виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, інвесторами та регуляторами

навіть у найгірших сценаріях. Безумовно кожен з них має певні переваги, але в той же час і не позбавлені недоліків, про що свідчать дані (рис. 1.3.).

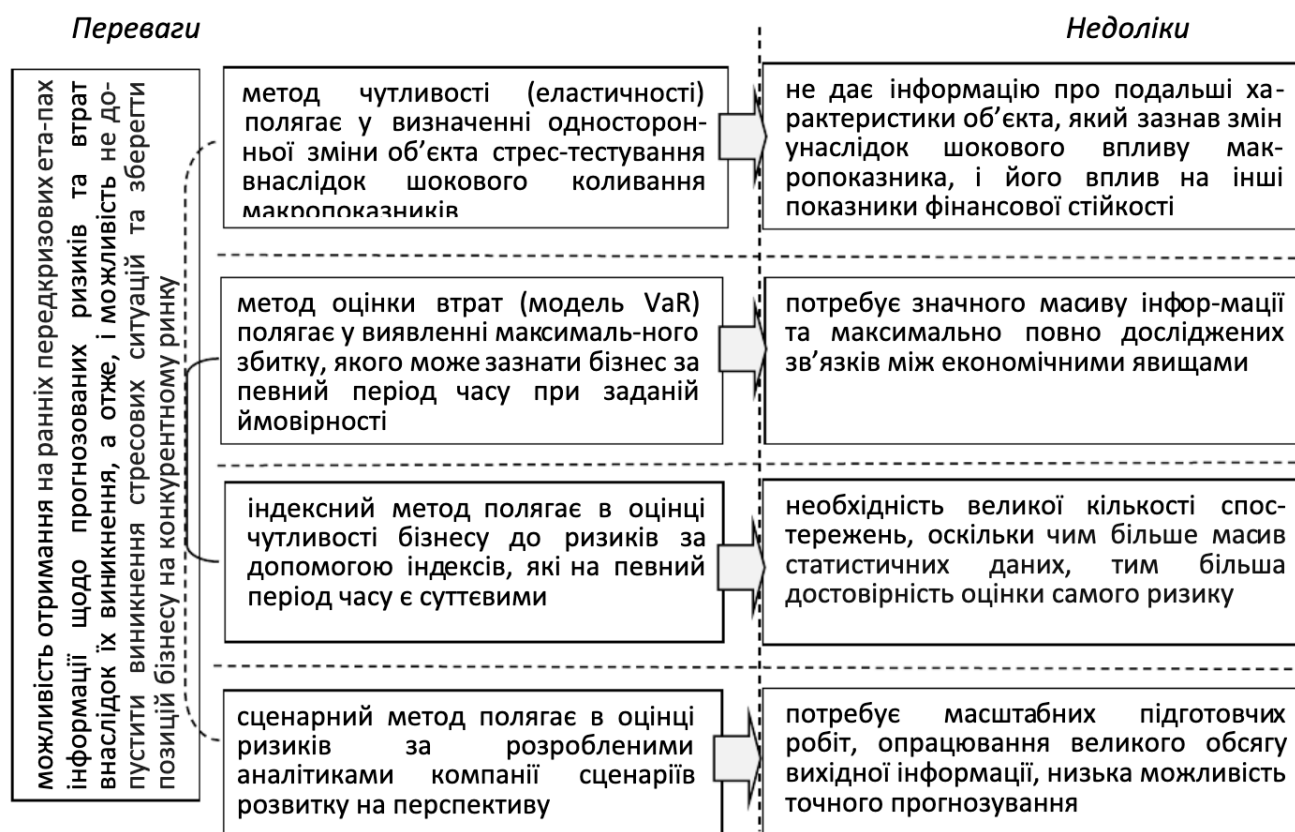


Рис. 1.3. Методи проведення стрес-тестування ризиків підприємництва[38]

GAP аналіз широко використовується у банківській діяльності для оцінки ризику процентної ставки та ризику ліквідності. Його сутність полягає в порівнянні активів і зобов'язань за часовими інтервалами. Якщо в певному періоді обсяг чутливих до процентної ставки активів суттєво перевищує зобов'язання або навпаки, організація наражається на ризик зміни процентних ставок.

Позитивний GAP означає, що організація отримує вигоду при зростанні процентних ставок, але несе збитки при їх зниженні. Негативний GAP показує протилежну ситуацію. Завдяки цьому методі можна розробляти політику управління активами і зобов'язаннями, формувати стратегію управління ліквідністю, а також оптимізувати структуру ресурсної бази.

У сучасних умовах організації застосовують комплексні підходи до аналізу ризиків, які поєднують кількісні та якісні інструменти. До таких підходів належать

системи рейтингової оцінки, інтегровані моделі ризикового профілю, методи управління ризиками на основі ключових показників, багатофакторні моделі та системи раннього попередження.

Інтегровані моделі управління ризиками представляють собою сучасний підхід, що поєднує кількісні (статистичні, економетричні, фінансові) показники з якісними оцінками експертів - зокрема, аналітичними судженнями щодо стратегічних, репутаційних, регуляторних, етичних та інших неформалізованих аспектів ризику. Таке поєднання дозволяє компенсувати обмеженість чисто кількісних методів, які часто не здатні врахувати специфіку контексту, організаційної культури або зовнішніх неекономічних факторів. Завдяки синтезу об'єктивних даних і суб'єктивного професійного досвіду, інтегровані моделі дають змогу сформуванню повноцінний, багатовимірний категорійний профіль ризику - включаючи його джерела, рівень впливу, імовірність прояву, взаємозв'язки з іншими ризиками, а також потенційні наслідки для бізнесу.

Окрім того, такі моделі дозволяють відстежувати динаміку ризиків у часі: виявляти тенденції щодо їх зростання або згасання, оцінювати ефективність запроваджених заходів з мітігації, а також адаптувати стратегії управління залежно від змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

У сучасному VUCA-середовищі - характеризованому Volatility (нестабільністю), Uncertainty (невизначеністю), Complexity (складністю) та Ambiguity (неоднозначністю) - ефективне управління бізнесом вимагає не просто реактивних, а превентивних та адаптивних механізмів. Основою протидії хаотичності середовища є концепція, побудована на чотирьох ключових складових: Vision (бачення майбутнього та постановка цілей), Understanding (глибоке розуміння факторів зовнішнього та внутрішнього впливу), Clarity (критичне мислення та ясність у прийнятті рішень) та Agility (гнучкість та швидкість адаптації). Ці компоненти прямо корелюють з функціональними блоками стрес-тестування, яке є необхідною складовою механізму забезпечення економічної безпеки підприємств у умовах екстремальних подій (рис. 1.4.).[16]

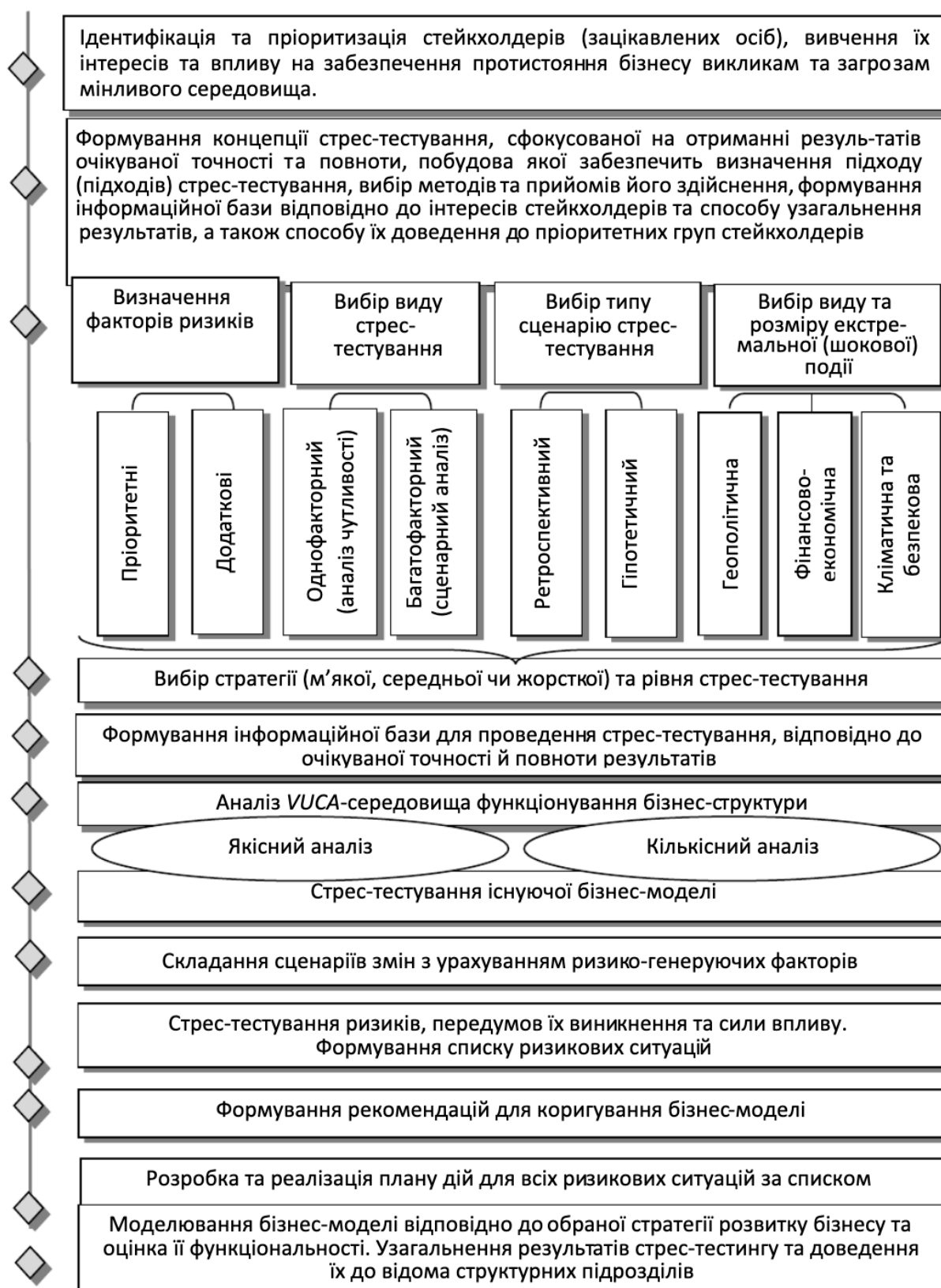


Рис. 1.4. Алгоритм стрес-тестування ризиків підприємництва[38]

Інформаційно аналітичне забезпечення виступає основою для реалізації будь якого методологічного підходу. Воно включає системи збору даних, методи їх

обробки, алгоритми аналізу, програмні комплекси та внутрішні регламенти. Сучасні організації застосовують автоматизовані інформаційні системи, які забезпечують консолідацію даних з різних підрозділів, інтеграцію в режимі реального часу та можливість швидкого формування аналітичних звітів.

Доступність актуальних даних підвищує точність розрахунків, забезпечує прозорість ризикових операцій та дозволяє вчасно реагувати на зміни. Впровадження аналітичних панелей, систем візуалізації та алгоритмів прогнозування дає змогу керівництву приймати стратегічні рішення на основі об'єктивної оцінки ризиків.[16]

Методологічні підходи та інструменти аналізу ризиків формують основу сучасної системи ризик менеджменту. Їх ефективність залежить від якості інформаційно аналітичного забезпечення та рівня інтеграції у внутрішні процеси організації. Застосування таких методів як Value at Risk, GAP аналіз, Stress testing, метод Монте Карло та інших дозволяє створити комплексну систему оцінювання ризиків, яка сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності організації.

Сучасний підхід до аналізу ризиків вимагає поєднання класичних методик з інструментами цифрової аналітики. Поширеність великих масивів даних та поява технологій машинного навчання суттєво змінили традиційну систему ризик менеджменту. Якщо раніше основою аналізу були статистичні таблиці та ручна обробка даних, то сьогодні організації використовують моделі прогнозування, автоматизований аналіз трендів та алгоритми класифікації ризикових подій. Це підвищує точність оцінок та забезпечує оперативність реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Також важливим елементом сучасної методології є перехід від ізольованого аналізу окремих ризиків до комплексної оцінки ризикового профілю організації. Традиційно ризики розглядалися автономно, наприклад кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик. Однак нові підходи наголошують на необхідності вивчати їх взаємозв'язки. Саме тому аналітичні системи сьогодні будуються таким чином, щоб відслідковувати взаємодію ризикових факторів між собою.[16]

Кількісний аналіз у сучасних організаціях орієнтується на замірювання ризикових параметрів у динаміці. Одним з ключових аспектів є оцінка волатильності,

що відображає змінність фінансових показників протягом певного періоду. Висока волатильність підвищує рівень ризику, оскільки ускладнює прогнозування майбутніх результатів. Для її обчислення застосовують дисперсію, стандартне відхилення та інші статистичні параметри. На їх основі розраховують очікувані значення ризикових показників для різних сценаріїв розвитку подій.

Крім того, сучасний кількісний підхід передбачає використання кореляційного аналізу для визначення того, наскільки взаємопов'язані окремі фактори ризику. Сильна кореляція може свідчити про потенційні системні ризики, які здатні поширюватися в межах організації або ринку. Завдяки цьому менеджмент отримує можливість виявити приховані залежності, які важко встановити за допомогою простих спостережень.

Окремої уваги заслуговує моделювання ризику дефолту, яке використовується для оцінювання кредитоспроможності контрагентів. Для цього застосовуються ймовірнісні моделі, що враховують історичний рівень дефолтів, фінансові показники клієнтів та ринкову кон'юнктуру. В результаті організація може оцінити ймовірність неповернення зобов'язань та визначити обсяг необхідних резервів.[25]

VaR став обов'язковим інструментом у фінансовому секторі через свою універсальність та здатність надавати кількісні оцінки ризику на різних рівнях. Його використовують не лише для ринкових ризиків, але й для оцінки кредитного, валютного та навіть операційного ризику. Наприклад, для аналізу операційного ризику можуть використовуватися історичні дані про збитки, які групуються за певними категоріями, після чого оцінюється ймовірність виникнення подій з великим фінансовим впливом.

Окремою перевагою VaR є можливість інтеграції з іншими інструментами. Наприклад, Conditional Value at Risk дозволяє оцінити середній збиток, який можливий за найгірших відхилень. Це зменшує недолік базового VaR, який у стандартних підходах може не враховувати екстремальні події. В умовах нестабільності ринків та високої невизначеності організації все активніше застосовують саме розширені підходи, що забезпечують повнішу картину ризикових параметрів.

Стрес тестування доповнює VaR тим, що дає змогу зосередитися не на ймовірних, а на критичних сценаріях. До них належать різке падіння цін на фінансові інструменти, значне скорочення ліквідності, суттєві зміни процентних ставок, порушення нормальної роботи внутрішніх систем. Стрес тестування дозволяє перевірити, чи здатна організація виконувати свої зобов'язання в умовах значного тиску.[15]

Інформаційно аналітична система при цьому повинна забезпечувати швидке моделювання наслідків таких сценаріїв. Для цього використовуються алгоритми, які дозволяють одночасно змінювати десятки параметрів. Збіг результатів стрес тестування з прийнятним рівнем стійкості свідчить про адекватність обраної ризикової стратегії.

GAP аналіз використовується не лише для оцінки процентного ризику, але й у ширшому контексті управління активами і зобов'язаннями. В сучасній практиці він інтегрується у системи прогнозування грошових потоків. Організація може аналізувати, як співвідносяться очікувані надходження та виплати у короткостроковому та довгостроковому періодах. Це дозволяє уникнути дефіциту ліквідності, передбачити потребу у додаткових ресурсах та оптимізувати політику залучення фінансування.

Сучасні системи інформаційної аналітики дозволяють формувати кілька варіантів GAP аналізу. Наприклад статичний GAP розглядає структуру активів та зобов'язань на певну дату, тоді як динамічний враховує можливі зміни протягом наступних періодів. Це забезпечує можливість прогнозувати вплив коливань процентних ставок на фінансовий результат. Також розповсюдженою є практика інтеграції GAP аналізу з моделями чутливості, що дозволяє оцінювати комбінований вплив факторів.

Операційний ризик складно оцінити через різноманіття джерел потенційних втрат. До них належать технічні збої, людські помилки, порушення регламентів, зовнішні події. Для його аналізу організації використовують спеціальні методики класифікації інцидентів, аналіз кореневих причин та системи контролю ключових

індикаторів ризику. Останні дозволяють відслідковувати зміни у процесах та визначати ранні сигнали можливих проблем.

Існують також статистичні підходи до оцінки операційного ризику. Наприклад методи групування історичних втрат дозволяють визначити розподіл частоти та величини інцидентів. На основі цього можна розрахувати очікуваний рівень втрат у майбутньому. У поєднанні зі стрес тестуванням це дає можливість прогнозувати найбільш ризикові сценарії та оцінювати потенційний вплив на діяльність організації.

Розвиток цифрових платформ дозволив організаціям перейти до використання інтерактивної аналітики. Завдяки цьому менеджери можуть отримувати дані в реальному часі, формувати візуальні панелі, проводити автоматизоване моделювання. Особливо важливим є застосування алгоритмів оцінки трендів та аномалій, які здатні виявляти нетипові зміни показників швидше за людину.

Штучний інтелект використовується для виявлення прихованих патернів у великих масивах даних. Завдяки цьому організація може прогнозувати ризики ще до того, як вони матеріалізуються. Важливу роль також відіграють системи автоматизованого контролю, які здатні проводити безперервний моніторинг операційних процесів та реагувати на відхилення.

1.3. Стратегічний підхід до формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації

Стратегічний підхід до інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту передбачає системне бачення ролі інформації в управлінні ризиками на рівні всієї організації. У сучасних умовах організації потребують не лише оперативного реагування на загрози, але й формування довгострокових систем, які здатні прогнозувати ризики та підтримувати прийняття управлінських рішень на основі якісної, структурованої та релевантної інформації. Такий підхід інтегрує інформаційно-аналітичні процеси в загальну систему стратегічного управління, забезпечує відповідність інформаційних потоків стратегічним цілям і дозволяє перетворити ризик-менеджмент на інструмент розвитку організації.

У стратегічному вимірі інформація стає ресурсом, що формує конкурентні переваги. Вона дозволяє ідентифікувати тенденції, встановлювати закономірності, прогнозувати потенційні сценарії розвитку подій та визначати їх можливі наслідки для діяльності організації. Саме тому стратегічний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення охоплює більш складні види аналітики, наприклад стратегічне прогнозування, сценарний аналіз, моделювання варіантів ризикових ситуацій, оцінку впливу зовнішніх факторів і аналітичну підтримку стратегічного планування.

Стратегічний підхід до інформаційно-аналітичної діяльності у сфері ризик-менеджменту починається з формування концептуальної моделі інформаційної підтримки. У цій моделі визначаються ключові напрями збору та обробки інформації, встановлюються пріоритети відповідно до місії та цілей організації, а також формується система показників, які використовуються для оцінки рівня ризиків та ефективності рішень. Центральним елементом є створення єдиного інформаційно-аналітичного простору, у межах якого всі структурні підрозділи організації працюють за узгодженими стандартами, а інформаційні потоки формуються відповідно до стратегічних потреб.

Особливе значення має погодженість інформаційної системи ризик-менеджменту з загальною стратегією розвитку організації. Якщо стратегія передбачає розширення ринків, диверсифікацію продуктів або збільшення інвестицій у нові напрямки, інформаційно-аналітичне забезпечення повинно давати відповідні оцінки потенційних ризиків, прогнозувати їх фінансові наслідки та підтримувати ухвалення стратегічних рішень. Перетворення інформації на стратегічний ресурс дозволяє організації не лише запобігати загрозам, але й використовувати ризики як можливість для зростання.[31]

У межах стратегічного підходу особлива увага приділяється зовнішнім джерелам інформації. Серед них значну роль відіграють дані від міжнародних і національних рейтингових агенцій, аналітичних центрів, фінансових інститутів, регуляторів і професійних об'єднань. Інформація про стан ринку, макроекономічні тенденції, галузеві ризики, зміни у нормативному середовищі дає змогу формувати

комплексну картину зовнішнього середовища та здійснювати стратегічний аналіз ризиків у довгостроковій перспективі.

Одним з важливих компонентів стратегічного інформаційного забезпечення є кредитні рейтинги, які надаються міжнародними та національними рейтинговими агенціями. Рейтинги дозволяють оцінювати фінансову стійкість партнерів, банків, постачальників та позичальників, а також впливають на загальну оцінку ризиків, що супроводжують господарську діяльність.[6] У стратегічному плануванні кредитні рейтинги використовуються як орієнтири для вибору партнерів, визначення рівня кредитного та інвестиційного ризику, аналізу тенденцій фінансового сектору і прогнозування змін у платоспроможності контрагентів.

Кредитні рейтингові агенції виконують важливу функцію незалежної оцінки ризиків, що дозволяє організації знизити інформаційну асиметрію під час взаємодії з зовнішніми контрагентами. Вони застосовують стандартизовані методики аналізу, що враховують фінансові показники діяльності компаній, їх операційні можливості, макроекономічні умови та інші фактори, які впливають на рівень ризику. Таким чином, рейтингова інформація стає стратегічним інструментом оцінки зовнішнього середовища, що дозволяє підвищити точність прогнозів та обґрунтованість прийнятих рішень.

Використання рейтингів є особливо актуальним для банківської сфери. Банки активно застосовують рейтингову інформацію під час оцінки кредитних ризиків, формування портфелів активів, управління ліквідністю та розроблення стратегій розвитку. У межах стратегічного ризик-менеджменту банки аналізують рейтинги не лише своїх клієнтів, але й власний рейтинг, який впливає на вартість залучених ресурсів, інвестиційну привабливість, рівень довіри з боку партнерів та регуляторів. Це дозволяє інтегрувати рейтингову інформацію в систему стратегічних показників і забезпечити її сталість у довгостроковому періоді.[31]

Стратегічний підхід також передбачає формування системи раннього попередження на основі прогнозової аналітики. Така система використовує моделі оцінки потенційних змін у діяльності організації або зовнішньому середовищі. Застосовуються методи прогнозування витрат, попиту, ринкових трендів, оцінки

кредитоспроможності партнерів та аналізу варіантів розвитку подій. На основі таких прогнозів формуються варіанти стратегічних рішень, які дозволяють мінімізувати наслідки ризиків або використати їх як можливість для отримання додаткової вигоди. [7]

Особливе місце у стратегічному підході займає побудова інформаційно-аналітичної архітектури. Вона включає інформаційні системи, бази даних, методи верифікації даних, інструменти аналітики, а також процедури забезпечення якості інформації. Ефективна інформаційно-аналітична архітектура передбачає використання цифрових технологій, інтелектуальних систем аналізу, програм для оцінки ризику, інструментів для моделювання сценаріїв, структурованих баз даних та засобів автоматизації управлінських процесів. Така архітектура забезпечує оперативний доступ до інформації та підвищує рівень обґрунтованості рішень.

Важливою складовою стратегічного підходу є формування культури управління ризиками. Вона базується на розумінні ролі інформації у стратегічному розвитку організації та відповідальності кожного працівника за якість інформаційних потоків. Культура ризик-менеджменту проявляється у здатності співробітників працювати з аналітичними інструментами, дотримуватися стандартів обробки інформації, брати участь у процесах прогнозування та формування стратегічних рішень.

Стратегічне інформаційно-аналітичне забезпечення також вимагає побудови системи контролю та оцінки ефективності. У межах цієї системи визначаються ключові стратегічні показники, які дають змогу оцінити результативність ризик-менеджменту. До таких показників можуть належати рівень збитків, рівень відхилення фактичних показників від прогнозних, частка реалізованих ризиків, ступінь стабільності фінансових результатів, зміна вартості капіталу, результати оцінки рейтингу та інші стратегічні індикатори.[31]

Стратегічний підхід до інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє створити інтегровану систему, яка забезпечує передачу інформації між усіма рівнями управління. На стратегічному рівні здійснюється формування довгострокових політик ризик-менеджменту, визначення принципів роботи з інформацією, створення

механізмів прогнозування. На тактичному рівні визначаються конкретні методики аналізу ризиків, показники для оцінки їх проявів і процедури використання інформації. На оперативному рівні забезпечується збір первинної інформації, її перевірка та передача до аналітичних центрів.

У розрізі стратегічного підходу важливу роль відіграє питання інформаційної інтеграції. Організації потребують систем, які забезпечують синхронізацію даних між різними структурами та підрозділами. Такий рівень інтеграції створює умови для формування єдиного стратегічного бачення ризиків. З цією метою застосовуються корпоративні інформаційні системи, системи управління даними, сховища даних та аналітичні платформи, які забезпечують концентрацію всієї ключової інформації на єдиному рівні. Це спрощує процес верифікації даних, зменшує ймовірність дублювання та підвищує узгодженість інформаційних потоків.

Особливе місце у стратегічній інформаційно-аналітичній системі належить інструментам оцінки зовнішнього середовища. Це можуть бути фактори політичної стабільності, стан фондового ринку, міжнародні регуляторні зміни, поведінка глобальних інвесторів та інші ключові сигнали, які організація повинна враховувати при плануванні своєї діяльності. У цьому контексті інформація від міжнародних рейтингових агенцій набуває важливого значення, оскільки їх оцінки відображають широкий спектр характеристик економічного стану країн, секторів та окремих компаній. Наприклад, зміна суверенних рейтингів впливає на доступність фінансових ресурсів, рівень інвестиційної привабливості та очікувану вартість капіталу. Організації використовують ці дані для коригування власних стратегічних планів та формування більш точних прогнозів. [29]

Стратегічний підхід до аналітики ризиків у банківській сфері має свої особливості. Для банків ключовими є кредитний ризик, ринковий ризик, ризик ліквідності, операційний ризик та ризик репутаційних втрат. Для їх оцінки банки використовують складні моделі, які поєднують макроекономічні індикатори, поведінкові дані, аналітику платоспроможності позичальників, а також рейтингову інформацію. Важливо, що у стратегічному масштабі банки застосовують стрес-тестування, яке дозволяє оцінити можливий вплив негативних сценаріїв на фінансову

стабільність. Стратегічне стрес-тестування ґрунтується на використанні великих обсягів інформації та дає змогу визначити межі стійкості організації. Це особливо актуально для банків, які працюють у середовищі високої волатильності та значного впливу зовнішніх факторів.

Організації, що прагнуть ефективного стратегічного управління ризиками, повинні формувати політику відкритості до інформації. Це означає, що інформаційні потоки повинні бути доступними для відповідальних працівників, а система передачі інформації має бути прозорою та структурованою. Такий підхід дозволяє уникнути втрати важливих даних, зменшити помилки, що виникають через недостатню комунікацію, і забезпечити узгодженість управлінських рішень. Важливою складовою такої політики є забезпечення кібербезпеки, оскільки стратегічна інформація є ресурсом, що має високу цінність і може стати об'єктом зовнішніх загроз. [28]

Одним із важливих напрямів розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик менеджменту є формування механізмів, що підтримують безперервність діяльності організації. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності через воєнний стан, зовнішні загрози та постійні ризики, пов'язані з інфраструктурними обмеженнями. Зокрема, систематичні відключення електроенергії, порушення роботи мереж і транспортної логістики, перебої у комунікаціях та можливість фізичних загроз створюють ситуацію, за якої безперервна діяльність підприємств потребує особливої уваги.

Система безперервності діяльності розглядається як комплекс заходів, що забезпечують можливість виконання критичних функцій організації навіть за умов зовнішніх негативних впливів. Для цього організація має розробити інформаційні та технологічні механізми, які дозволяють зберегти доступ до важливих даних, забезпечити стабільність інформаційних потоків та гарантувати функціонування ключових процесів незалежно від стану зовнішнього середовища.

Така система має значний вплив на процес ризик менеджменту, оскільки дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан організації навіть у кризових

умовах. Наявність засобів моніторингу, резервування даних та альтернативних каналів зв'язку підвищує стійкість організації до раптових подій. Це дає змогу мінімізувати перерви у роботі та швидко відновити діяльність після виникнення інцидентів.

Під час війни питання безперервності діяльності набуває особливої актуальності. Організації працюють у середовищі, де ризики мають складну, змінну та багатовекторну природу. Наприклад, у випадку відключення електропостачання вимикаються сервери, інформаційні системи стають недоступними, виникає ризик втрати даних. Відповідно інформаційно-аналітичне забезпечення має включати процедури резервного живлення, автоматичного перемикавання на альтернативні джерела, резервування обладнання та перенесення критичної інфраструктури у захищені або віддалені центри обробки даних.

Важливу роль відіграють механізми збереження даних. Організація має забезпечити регулярні резервні копії, зберігання їх у кількох незалежних локаціях та можливість швидкого відновлення після аварій. Порухення цілісності даних під час кризової ситуації може створити додаткові ризики, тому система резервного копіювання є одним з ключових елементів безперервності діяльності. У сучасних умовах доцільним є використання хмарних технологій, які дозволяють зберігати копії інформації в географічно віддалених центрах обробки. Це зменшує залежність від локальної інфраструктури, що часто зазнає впливу зовнішніх факторів. [31]

Підтримка безперервності діяльності також потребує альтернативних засобів комунікації. Перебої в роботі мобільного зв'язку або інтернету можуть значно ускладнити координацію дій співробітників. Тому організація має мати план дій, що передбачає резервні канали комунікації. Це можуть бути локальні територіальні мережі, супутниковий інтернет, радіозв'язок або внутрішні корпоративні системи передачі даних. Інформаційно-аналітична система повинна мати можливість працювати через такі канали з мінімальною втратою функціональності.

Окремим напрямом забезпечення безперервності діяльності є створення сценарного аналізу. Організація має моделювати різні види ризикових подій, включаючи обстріли, тривалі відключення електроенергії, збої у роботі мереж та інші

надзвичайні ситуації. На основі цих сценаріїв розробляються плани реагування, які включають порядок передачі функцій між підрозділами, алгоритми дій у разі втрати доступу до систем та правила відновлення роботи. Сценарний аналіз дозволяє підвищити готовність організації до складних умов і мінімізувати вплив зовнішніх шоків.

Підтримка безперервності діяльності має не лише технічний, але й організаційний характер. В умовах війни важливо забезпечити гнучкість організаційної структури. Це передбачає делегування повноважень, можливість дистанційної роботи, альтернативні варіанти розміщення персоналу та створення запасних операційних майданчиків. Інформаційно-аналітичні системи повинні дозволяти співробітникам виконувати свої функції у віддаленому режимі, мати доступ до необхідних даних та підтримувати канали комунікації. Така гнучкість сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних з фізичною недоступністю офісів.

Значна увага приділяється захисту інформації у кризових умовах. Під час війни зростає ризик кібератак, спроб втручання у роботу систем, маніпулювання даними або їх блокування. Тому система безпеки має включати сучасні засоби кіберзахисту, багаторівневу автентифікацію користувачів та інструменти контролю доступу до даних. Інформаційні системи мають бути захищені як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз. Будь-яке порушення цілісності інформації може створити значні ризики, особливо якщо йдеться про управління фінансовими або операційними процесами.

Важливо також враховувати психологічні аспекти роботи персоналу під час війни. Наявність чітких інструкцій, доступність інформації, зрозумілі алгоритми дій та оперативна підтримка керівництва сприяють зменшенню стресу і підвищенню ефективності прийняття рішень. Тому важливо, щоб інформаційно-аналітичне забезпечення включало не лише технічні елементи, але й механізми навчання персоналу, проведення тренувань та інструктажів.

Таким чином, забезпечення безперервності діяльності є невід'ємним елементом інформаційно-аналітичного забезпечення ризик менеджменту. Воно дозволяє підтримувати стабільність роботи організації навіть у складних умовах воєнного часу.

Система безперервності діяльності поєднує технологічні рішення, організаційні заходи та аналітичні інструменти, які разом створюють умови для мінімізації збитків та швидкого відновлення після кризи. В українських реаліях формування такої системи стає критично важливим, оскільки ризики мають високу інтенсивність, непередбачуваність та можуть змінюватися дуже швидко. Належна організація процесів забезпечує стійкість діяльності, підвищує рівень безпеки та сприяє досягненню стратегічних цілей навіть у воєнних умовах.

Таким чином, стратегічний підхід до інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту організації формує основу для створення повноцінної системи управління ризиками, яка поєднує довгострокове прогнозування, аналітичне моделювання, інформаційну підтримку та безперервний моніторинг середовища. Інтеграція зовнішніх джерел інформації, зокрема даних рейтингових агенцій, дозволяє підвищити об'єктивність аналітичних оцінок та збільшити точність прогнозів. У результаті організація отримує можливість формувати обґрунтовані рішення, забезпечувати фінансову стійкість, адаптуватися до змін середовища та реалізовувати свої стратегічні цілі.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту організації. Узагальнення різних підходів до ризик-менеджменту дало змогу встановити, що його ефективність безпосередньо залежить від якості, повноти та структурованості інформаційної бази, а також від методів аналітичної обробки даних. Саме інформація виступає ключовим ресурсом, який визначає здатність організації ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх можливий вплив та розробляти обґрунтовані управлінські рішення.

Дослідження показало, що сучасна система інформаційно-аналітичного забезпечення є комплексним утворенням, яке включає інформаційні ресурси, методи аналізу, технічні інструменти, організаційні регламенти та кадровий потенціал. Вона повинна забезпечувати своєчасний збір, перевірку, обробку та інтерпретацію даних, що формують підґрунтя для прийняття рішень на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

У розділі було визначено та проаналізовано методологічні підходи до аналізу ризиків - якісні, кількісні, комплексні, математичні. Особливу увагу приділено сучасним методам кількісного аналізу, таким як Value at Risk, метод Монте-Карло, стрес-тестування, GAP-аналіз, які дозволяють моделювати невизначеність та прогнозувати можливі відхилення у діяльності організації. Показано, що ці інструменти є основою сучасного ризик-менеджменту, особливо в умовах високої волатильності та цифровізації бізнес-середовища.

Виявлено, що цифрова трансформація та розвиток аналітичних платформ зумовлюють необхідність переходу до інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, здатних працювати з великими масивами даних, автоматизувати обробку інформації та забезпечувати моніторинг у режимі реального часу. Це дозволяє зменшити вплив людського чинника, підвищити точність прогнозів і своєчасність реагування на ризикові події.

Стратегічний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає інтеграцію процесів аналізу ризиків у загальну систему стратегічного управління та формування єдиного інформаційного простору. Важливими складовими такого підходу є оцінка зовнішнього середовища, застосування рейтингів і макроекономічних індикаторів, використання систем раннього попередження, а також впровадження механізмів забезпечення безперервності діяльності, що набуває особливої актуальності в умовах воєнних загроз.

Отже, у першому розділі було встановлено, що інформаційно-аналітичне забезпечення є базовою складовою системи ризик-менеджменту, яка визначає її результативність і здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Формування сучасної інформаційно-аналітичної інфраструктури є необхідною умовою підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

27 червня 2025 року АТ «Кредит Європа Банк» офіційно змінив назву на АТ «НЕКСЕНТ БАНК», під якою банк продовжує свій розвиток [2].

АТ «НЕКСЕНТ БАНК» (Україна) є банківською установою, що діє відповідно до законодавства України та входить до складу міжнародної банківської групи Nexent Bank N.V. з головним офісом в Амстердамі, Нідерланди. Банк працює на українському ринку з 2006 року, а його головний офіс розташований у місті Києві - провідному фінансовому та діловому центрі країни. Крім того, банк пропонує індивідуальні фінансові рішення, розроблені з урахуванням специфічних потреб корпоративних клієнтів, зокрема доступ до сучасних інструментів управління ліквідністю та можливість структурування окремих транзакцій. [17]

Nexent Bank N.V. був заснований у 1994 році. З одного боку, це Нідерландський банк, який має ліцензію в Нідерландах. З іншого боку, його сильна присутність у країнах з економікою, що розвивається, дозволила йому накопичити певний досвід і знання, які відрізняють його від інших банків. Ця унікальна ідентичність втілена в його трьох основних цінностях: динамізм, різноманітність і досвід. Саме дотримання цих цінностей дозволяє йому протистояти викликам сучасного все більш нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного світу.

Завдяки цьому банк особливо добре оснащений для того, щоб справлятися зі все більш швидкими та істотними змінами, з якими зараз стикається банківський сектор, особливо в країнах з економікою, що розвивається. Він обслуговує міжнародну базу корпоративних і роздрібних клієнтів. Його штаб-квартира знаходиться в Амстердамі, і там працює понад 1 100 співробітників у 7 країнах. Понад 900 000 роздрібних і корпоративних клієнтів по всьому світу довіряють свої фінансові справи Нексент Банку.

Основні принципи АТ «НЕКСЕНТ БАНК» :

1. Орієнтація на потреби клієнта

2. Ділова етика
3. Професіоналізм
4. Прозорість

Головний задум банку в тому, щоб забезпечити надання фінансових послуг, що сприятимуть ефективній діяльності клієнтів.

Керівництво правління АТ «НЕКСЕНТ БАНК» :

1. Голова правління - Онур Анлиатамер;
2. Заступник Голови Правління - Немчен Ірина Володимирівна;
3. Член Правління - Баглаєв Кирило Миколайович.

Наглядова Рада АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

1. Голова Наглядової Ради - Алі Фуат Ербіль;
2. Член Наглядової Ради - Умут Байоглу;
3. Член Наглядової Ради - Легостєва Олена Василівна;
4. Член Наглядової Ради - Батухан Ялниз;
5. Член Наглядової Ради - Сєха Ісмен Озгюр.

У сучасному, динамічному та висококонкурентному фінансовому середовищі, стратегічний розвиток банку неможливий без ґрунтовного, даними обґрунтованого підходу до прийняття рішень. Для АТ «НЕКСЕНТ БАНК» , який позиціонує себе як ефективний, безпечний та клієнтоорієнтований фінансовий партнер, ключем до сталого зростання та підвищення ринкової капіталізації є не просто наявність інформації, а її трансформація в стратегічну перевагу через потужне інформаційно-аналітичне забезпечення.

Розвиток Нексент Банку ґрунтується на його корпоративних цінностях - довірі, якості, ефективності, відкритості та цілісності. Інформаційно-аналітичне забезпечення є тим інструментом, який перетворює ці цінності з декларативних принципів у конкретні, вимірювані дії. Воно дозволяє:

- Перетворювати дані на стратегічні інсайти. Аналіз великих обсягів даних про клієнтів, ринкові тенденції, ефективність бізнес-процесів та фінансові

показники дає змогу виявляти нові ніші, оптимізувати витрати та розробляти інноваційні продукти, які точно відповідають потребам ринку.

- Забезпечувати проактивне управління. Замість того, щоб реагувати на виклики, банк, спираючись на прогнозу аналітику та стрес-тестування, може передбачати їх, розробляти сценарії розвитку подій та вживати превентивних заходів. Це забезпечує стабільність і безперервність бізнесу навіть у періоди невизначеності.
- Підвищувати ефективність операційної діяльності. Автоматизація збору, обробки та аналізу даних звільняє людський ресурс від рутинних операцій, дозволяючи зосередитися на вирішенні стратегічних завдань. Це пришвидшує процеси прийняття рішень, підвищує якість обслуговування клієнтів та знижує операційні витрати.
- Формувати культуру управління, орієнтовану на дані. Коли кожен рівень управління - від першої лінії захисту до ради банку - отримує своєчасну, точну та релевантну інформацію, це сприяє формуванню культури, де рішення приймаються на основі фактів, а не інтуїції. Це підтримує прозорість, підзвітність та відповідальність, що є невід'ємною частиною корпоративної етики банку.

Ефективна система управління ризиками є фундаментом стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якої компанії, і АТ «НЕКСЕНТ БАНК» не є винятком. Ключовим елементом, що забезпечує працездатність цієї системи, є її інформаційно-аналітичне забезпечення. Відповідно до вимог Національного банку України, зокрема Постанови № 64, банк повинен створити надійну інформаційну систему щодо управління ризиками, яка дозволяє здійснювати агрегування даних, оперативне та достовірне вимірювання ризиків у звичайних та стресових умовах.

Для АТ «НЕКСЕНТ БАНК» , який позиціонує себе як ефективний, безпечний та клієнтоорієнтований фінансовий партнер, розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури ризик-менеджменту має стратегічне значення. Це забезпечення дозволяє:

1. Підтримувати корпоративні цінності та культуру управління ризиками. Кодекс корпоративної етики банку підкреслює важливість цілісності, відкритості та відповідальності. Інформаційна система є інструментом для втілення цих цінностей у життя, забезпечуючи прозорість та обґрунтованість усіх управлінських рішень, пов'язаних з ризиками. Вона дозволяє всім рівням управління, від першої лінії захисту до ради банку, отримувати точну інформацію, що сприяє формуванню культури, де ризики розуміються, контролюються та приймаються у межах визначеного ризик-апетиту.
2. Забезпечувати дотримання регуляторних вимог та внутрішніх політик. Інформаційна система є основою для контролю за дотриманням встановлених лімітів ризику, нормативів капіталу та ліквідності, а також внутрішніх документів, таких як Політика управління ризиками та Кодекс корпоративної етики. Вона автоматизує процеси моніторингу та звітування, що мінімізує людський фактор і підвищує надійність контролю.
3. Приймати стратегічні рішення на основі даних. Для реалізації своєї бізнес-стратегії, орієнтованої на якість, ефективність та інновації, «Нексент Банк» потребує глибокого аналізу. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє проводити стрес-тестування, аналіз сценаріїв, оцінювати вплив різних факторів (макроекономічних, ринкових, операційних) на фінансовий стан банку. [8] Це дає змогу не просто реагувати на ризики, а й прогнозувати їх, розробляти проактивні заходи та приймати зважені рішення щодо розвитку нових продуктів або входження на нові ринки.
4. Підвищувати ефективність операційної діяльності. Система управління операційним ризиком, яка включає аналіз подій, ключові індикатори ризику (KRI) та самооцінку, потребує постійного потоку даних. Ефективна інформаційна система дозволяє автоматизувати збір і аналіз цих даних, виявляти "вузькі місця" у бізнес-процесах, що сприяє їх постійному вдосконаленню, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зниженню операційних витрат.

5. Забезпечувати безперервність бізнесу. Відповідно до вимог регулятора та власної політики, банк повинен мати план забезпечення безперервної діяльності. Інформаційна система є критичною для його реалізації, забезпечуючи агрегування даних та функціонування ключових процесів навіть у стресових або кризових ситуаціях.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення системи ризик-менеджменту для АТ «НЕКСЕНТ БАНК» - це не просто технічна необхідність, а стратегічний актив, який лежить в основі прийняття зважених управлінських рішень, забезпечення регуляторної відповідності та підтримки довгострокової конкурентоспроможності. У сучасному фінансовому середовищі, де ризики стають усе більш непередбачуваними, комплексними та взаємопов'язаними, здатність банку швидко ідентифікувати, аналізувати та реагувати на потенційні загрози визначає не лише його фінансову стійкість, а й довіру клієнтів, інвесторів і регуляторів.

Інвестиції в розвиток цієї інфраструктури - у сучасні інформаційні системи, аналітичні платформи, якісні моделі оцінки ризиків, кваліфікований персонал та культуру ризик-орієнтованого управління - є прямими інвестиціями в майбутнє банку. Вони формують фундамент для:

- проактивного управління ризиками, коли загрози виявляються на ранніх стадіях, ще до того, як перетворяться на реальні втрати;
- підвищення якості капіталу та ліквідності, оскільки ефективна аналітика дозволяє оптимізувати резерви, структуру активів і зобов'язань;
- зміцнення репутації завдяки прозорості, надійності та відповідальності у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами;
- забезпечення стратегічної гнучкості, коли банк може адаптуватися до змін на ринку, не втрачаючи фокусу на своїх ключових цілях; збереження корпоративної ідентичності, оскільки ризик-менеджмент, побудований на принципах відкритості, етики та відповідальності, посилює відданість банком своїм корпоративним цінностям - навіть у складних умовах.

Для наочного відображення процесу ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків у АТ «НЕКСЕНТ БАНК» наведено блок-схему управління

ризиком, яка ілюструє інтеграцію інформаційно-аналітичних інструментів у загальну систему ризик-менеджменту відповідно до вимог НБУ та корпоративних цінностей банку (рис. 2.1.).

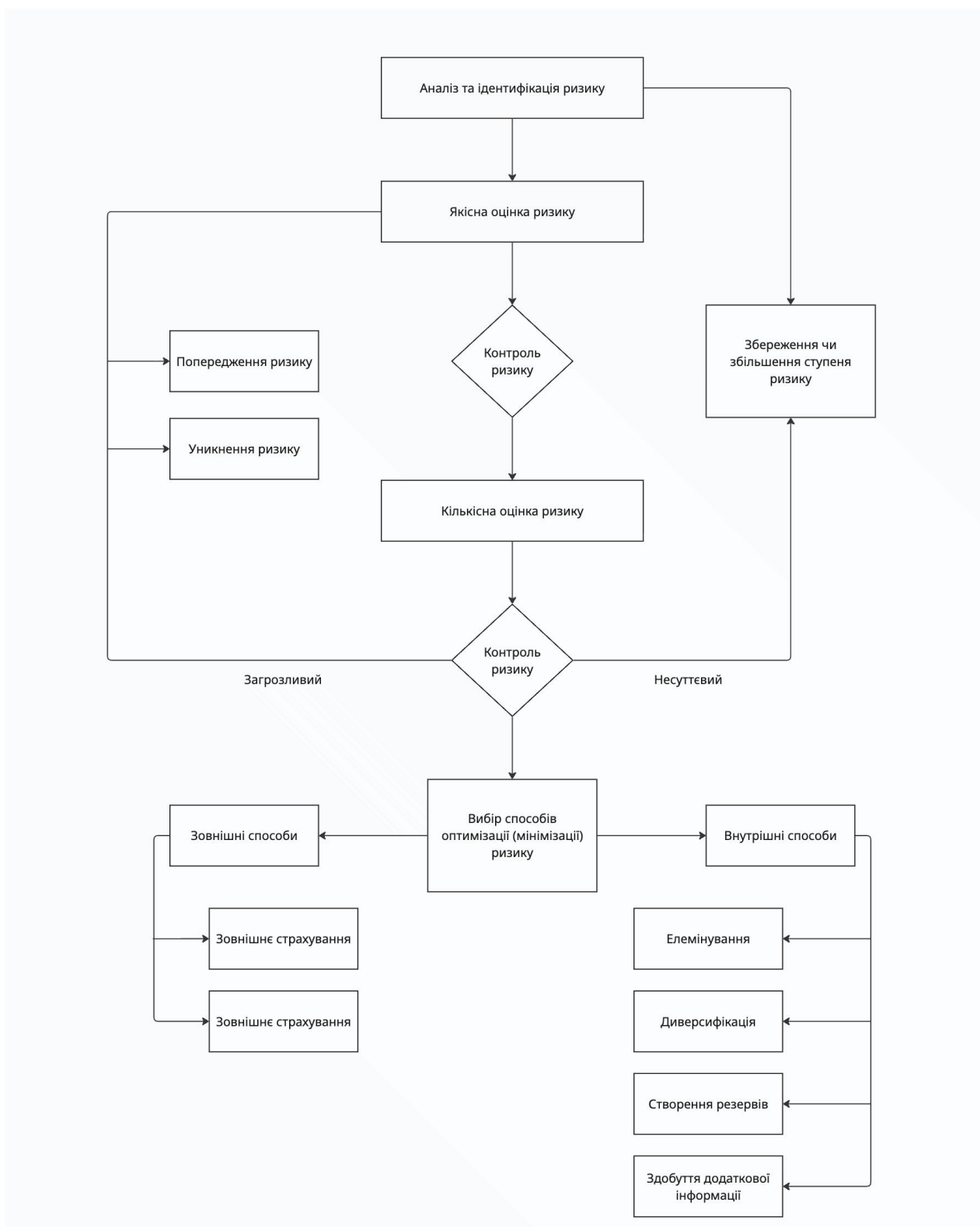


Рис. 2.1. Блок-схема управління ризиками [36]

Цей процес є багатоетапним та комплексним. Він починається з точності та цілісності даних. Банк повинен застосовувати надійні процедури контролю за якістю даних, використовувати єдині джерела інформації та забезпечувати доступ до них усім ключовим учасникам процесу управління ризиками. Наступним кроком є повнота даних - система повинна охоплювати всі учасників банківської групи, всі бізнес-лінії, всі види активів та зобов'язань, щоб забезпечити всебічну картину ризик-профілю. Не менш важливими є своєчасність - здатність формулювати агреговані дані в найкоротші строки, особливо в кризових ситуаціях, - та адаптивність - гнучкість процедур, яка дозволяє швидко реагувати на зміни законодавства, ринкових умов або стратегічних пріоритетів банку.

Але збирання даних - це лише початок. Справжня цінність інформаційно-аналітичного забезпечення розкривається на етапі аналізу та інтерпретації. Для ефективного управління ризиками Нексент Банк використовує цілий арсенал інструментів: від класичного GAP-аналізу та розрахунку дюрації для оцінки процентного ризику, до складних моделей вартості під ризиком (VaR) та очікуваних втрат (ES) для вимірювання ринкового ризику. Особливу роль відіграє стрес-тестування - метод, який дозволяє банку «програти» найгірші сценарії розвитку подій, оцінити свою здатність протистояти потрясінням та визначити необхідний рівень капіталу та ліквідності для виживання в екстремальних умовах. [14] Всі ці інструменти, зазначені в Положенні НБУ, потребують не просто даних, а якісних, валідованих моделей, побудованих на обґрунтованих припущеннях та регулярно перевіряємих на адекватність.

Крім того, інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом в управлінні операційним ризиком. Створення та ведення баз даних про внутрішні події, розрахунок ключових індикаторів ризику (KRI), проведення самооцінок та сценарного аналізу - все це неможливо без потужної аналітичної інфраструктури, яка дозволяє виявляти патерни, прогнозувати потенційні проблеми та запобігати збиткам до їх виникнення. Основні компоненти системи управління ризиками наведено на рисунку 2.2.

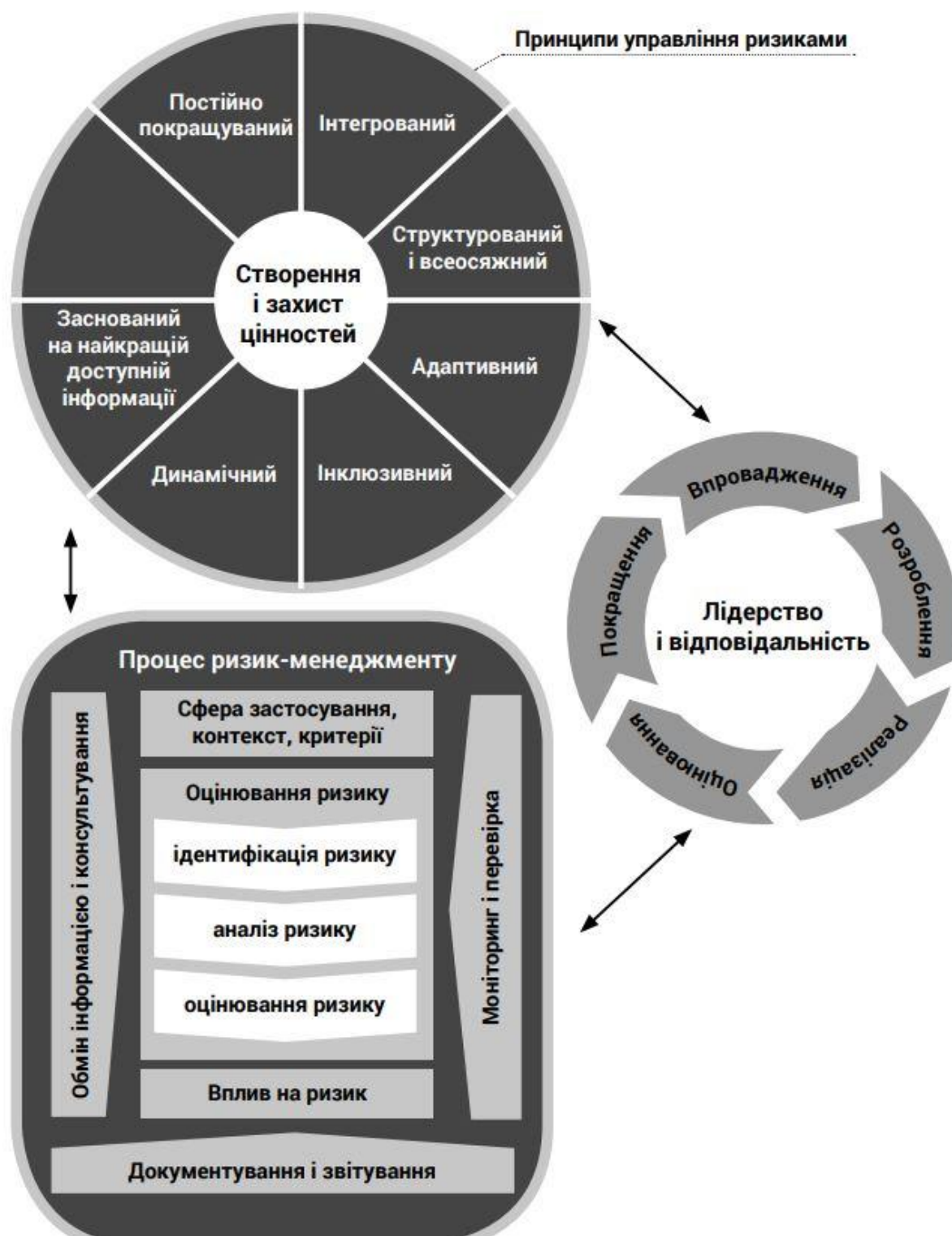


Рис. 2.2. Основні компоненти системи управління ризиками[32]

Оцінка потенціалу та позиції АТ «НЕКСЕНТ БАНК» на ринку вимагає системного аналізу, в якому важливу роль відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту. SWOT аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що стоять перед нею на ринку. [12]

Використання аналітичних інструментів дозволяє керівництву компанії отримати об'єктивну інформацію про її стан і перспективи розвитку, що є ключовим для успішного прийняття управлінських рішень. Складений SWOT аналіз наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT аналіз діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК»[13]

S - (strengths) сильні сторони	W - (weaknesses) слабкі сторони
1) Надзвичайна фінансова стійкість;	1) Відсутність активної діяльності;
2) Підтримка міжнародної групи;	2) Залежність від зовнішнього управління;
3) Досвідчена та стабільна команда;	3) Обмежений клієнтський портфель.
4) Ефективна система управління ризиками;	
5) Раціональна та обережна стратегія.	
O - (opportunities) можливості	T - (threats) загрози
1) Розширення клієнтської бази;	1) Тривалість війни та ескалація;
2) Розвиток цифрових послуг;	2) Регуляторний тиск та податкове навантаження;
3) Партнерство з міжнародними інститутами.	3) Зміна стратегії материнського банку.

Головна перевага банку - це надійність і стабільність, а головний виклик - це трансформація з "банківського скарбу" в динамічного гравця, здатного відіграти ключову роль у відбудові України. Його майбутнє залежатиме від здатності керівництва вчасно змінити стратегію, коли воєнні ризики підуть на спад.

Для розробки стратегії SWOT-аналізу підприємства необхідно співвіднести всі фактори між собою наступним чином:

- 1) Сильні сторони + можливості - SO.

- 2) Сильні сторони + загрози - ST.
- 3) Слабкі сторони + можливості - WO.
- 4) Слабкі сторони + загрози - WT.

Матриця SWOT аналізу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Матриця SWOT аналізу діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК»[13]

Категорії	О - (opportunities) можливості	Т - (threats) загрози
S - (strengths) сильні сторони	SO. Використання сильних сторін для захоплення можливостей. Використовуючи надлишковий капітал та ліквідність, запустити спеціальні програми довгострокового кредитування інфраструктурних проектів та відновлення бізнесу.	ST. Використання сильних сторін для уникнення загроз. Використовуючи досвідчену команду та ефективну систему управління ризиками, розробити та протестувати сценарії дій на випадок погіршення фіскального тиску або втрати ключових співробітників.
W - (weaknesses) слабкі сторони	WO. Подолання слабкостей шляхом використання можливостей. Використовуючи можливість відбудови, поступово відновлювати кредитування, починаючи з низькоризикових секторів (наприклад, аграрний, енергетика) з новою, адаптованою до воєнних ризиків політикою	WT. Мінімізація слабкостей для уникнення загроз . Найбільша загроза для компанії полягає в тому, що конкуренти можуть запропонувати нижчу ціну за аналогічний товар.

Ця матриця демонструє, що навіть у складних умовах війни, АТ «НЕКСЕНТ БАНК» має унікальну можливість використати свій потенціал для того, щоб не просто вижити, а стати ключовим гравцем у майбутньому економічному відродженні України.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

Аналіз фінансово-економічних показників АТ «НЕКСЕНТ БАНК» за період 2022-2024 років дає змогу оцінити структурні зміни у фінансових показниках та визначити стратегію адаптації банку до умов воєнного стану, трансформації економічного середовища та змін у регуляторній політиці. Протягом цього періоду банк послідовно здійснював перехід від активного кредитування до моделі, орієнтованої на збереження ліквідності, мінімізацію ризиків та підтримку фінансової стійкості. Це знайшло відображення у скороченні кредитного портфелю, значному зростанні ліквідних активів, нарощуванні інвестицій у надійні фінансові інструменти (зокрема державні цінні папери) та поступовому збільшенні депозитної бази.

Фінансова звітність свідчить, що протягом 2022-2024 років банк усвідомлено обмежував кредитну діяльність через високу нестабільність та концентрувався на управлінні ліквідністю, забезпеченні безперебійного обслуговування клієнтів та збереженні довіри з їх боку. Така стратегія суттєво вплинула на структуру активів і джерел доходів: кредитний портфель скоротився з 91 540 тис. грн. у 2022 році до 49 675 тис. грн. у 2024 році, натомість різко зріс обсяг інвестицій у цінні папери - з відсутності у 2022 році до 309 395 тис. грн. у 2024 році. Водночас грошові кошти та їх еквіваленти зберігали домінуючу роль у структурі активів, збільшившись з 902 377 тис. грн. у 2022 році до 1 000 268 тис. грн. у 2024 році.

Загальний обсяг активів банку стабільно зростає:

- станом на 31 грудня 2022 року - 1 018 912 тис. грн.,
- станом на 31 грудня 2023 року - 1 192 733 тис. грн.,
- станом на 31 грудня 2024 року - 1 377 482 тис. грн.

Це зростання (на 17,1 % у 2023 році та на 15,5 % у 2024 році порівняно з попередніми роками) було забезпечене переважно за рахунок залучення коштів клієнтів (з 617 518 тис. грн. у 2022 році до 813 794 тис. грн. у 2024 році) та розширення інвестиційного портфеля. Поєднання зростання зобов'язань і власного капіталу (останній зріс з 342 854 тис. грн. у 2022 році до 450 595 тис. грн. у 2024 році) свідчить про збалансоване фінансове розширення банку, спрямоване не на ризикований

зросток, а на підвищення стійкості та надійності в умовах тривалої кризи. Таким чином, модель функціонування АТ «НЕКСЕНТ БАНК» у 2022-2024 роках формувалася як оборонна - з акцентом на ліквідність, безпеку активів і довіру клієнтів, що є раціональною відповіддю на виклики надзвичайного стану та високий рівень економічної невизначеності (Додаток А).

Ріст активів:

- У 2024 р. активи зросли на +184,7 млн грн (+15,5%) порівняно з 2023 р.
- Основний драйвер - інвестиції у цінні папери (+185,8 млн грн, +150,3%).
- Значне зниження кредитів клієнтам (-9,03%), можливо, через зменшення ризиків або зміну стратегії.

Зобов'язання:

- Зростання на +134,1 млн грн (+16,9%), головним чином за рахунок коштів клієнтів (+134,9 млн грн, +19,9%).
- Зменшилося зобов'язання з податку на прибуток (з 48,8 до 44,4 млн грн).

Власний капітал:

- Зростання на +50,7 млн грн (+12,7%), переважно за рахунок нерозподіленого прибутку (+44,8 млн грн, +42%).
- Значний ріст резервів переоцінки (+88,3%) - можливо, оцінка активів або курсових різниць.

Це вказує на пріоритет швидкодоступних активів, які забезпечують оперативне реагування на ризики. Така поведінка банку є закономірною в умовах воєнного стану, адже висока ліквідність стає ключовою умовою стійкості. [19]

Ключові аспекти управління фінансами:

1. Стратегічний фокус на ліквідності та стабільності: Основною стратегічною метою банку в умовах воєнного стану є забезпечення ефективного управління поточною ліквідністю та безперешкодне обслуговування клієнтів. Банк відмовився від розвитку роздрібного бізнесу ще у 2012 році, а з 2022 року - і від нарощування корпоративного кредитування.

2. Активи з високою ліквідністю: Банк значно збільшив частку безризикових високоліквідних активів. На 01.01.2025, 64.4% активів (933.3 млн грн) склали депозитні сертифікати НБУ (650.0 млн грн) та облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) (283.3 млн грн). Це свідчить про обережну фінансову стратегію, спрямовану на збереження капіталу.
3. Скорочення кредитного портфелю: Кредитний портфель (наданий юридичним особам) зменшився на 9.1% за рік. Це викликано як зростанням кредитного ризику (наслідки війни), так і свідомою тактикою банку утримуватися від надання нових кредитів і зосередитися на обслуговуванні та реструктуризації існуючих. [18]
4. Висока капіталізація та ліквідність: Банк характеризується як "надзвичайно добре капіталізований та забезпечений ліквідністю". Показники ліквідності (LCR та NSFR) значно перевищують нормативні вимоги НБУ (LCR_{iv} = 341.12%, LCR_{vv} = 618.24%, NSFR = 1097.98% на 31.12.2024), що підтверджує його фінансову стійкість.
5. Дохідність: Основним джерелом доходу є процентні доходи від операцій з високоліквідними активами (депозитні сертифікати НБУ та ОВДП), які становили 93.12% від усіх процентних доходів. Це підкреслює зміну бізнес-моделі з кредитування на управління ліквідністю.

Важливим показником є динаміка кредитного портфелю, яка демонструє суттєве скорочення (Додаток Б).

- 2022 рік - валова балансова вартість кредитів становила 243 461 тис. грн.
- 2023 рік - валова балансова вартість кредитів становила 117 811 тис. грн.
- 2024 рік - валова балансова вартість кредитів становила 67 434 тис. грн.

Аналіз динаміки валової балансової вартості кредитів та заборгованості клієнтам, які обліковуються за амортизованою собівартістю, свідчить про послідовне скорочення кредитного портфелю банку протягом 2022-2024 років - як наслідок стратегії мінімізації ризиків у воєнних умовах.

На початку періоду (станом на 31.12.2022) загальна валова вартість таких активів становила 243 461 тис. грн, із них:

- 243 461 тис. грн - активи на Стадії 3 (з підвищеним ризиком),
- 64 388 тис. грн - придбані або створені знецінені активи.

Упродовж 2022 року:

- Було припинено визнання або погашено активів на суму 140 791 тис. грн.
- Відбулися переведення між стадіями: +13 590 тис. грн зі Стадії 2 на Стадію 1 (покращення якості), та -13 590 тис. грн зі Стадії 3 на Стадію 2 (зменшення ризику).
- Також зафіксовано курсові різниці (+1 449 тис. грн) та інші зміни (-50 696 тис. грн).

На кінець 2022 року валова вартість знизилася до 117 811 тис. грн, з яких:

- 13 590 тис. грн - Стадія 1 (низький ризик),
- 39 833 тис. грн - Стадія 3 (високий ризик),
- 64 388 тис. грн - придбані/створені знецінені активи.

У 2023 році спостерігається подальше скорочення активів:

- Загальна валова вартість зменшилася з 117 811 тис. грн до 67 434 тис. грн на кінець 2024 року (див. нижче - дані на 31.12.2024).
- На початок 2023 року (31.12.2022) активи на Стадії 2 становили 13 590 тис. грн - у 2023 році вони були повністю погашені або припинені.
- Активи на Стадії 3 зменшилися з 39 833 тис. грн до 1 366 тис. грн - це результат масового погашення, списання та переходу на Стадію 2.
- У 2023 році було припинено визнання або погашено активів на суму 51 393 тис. грн.
- Списано активів за рахунок резерву - 565 тис. грн.
- Додатково внесено 1 680 тис. грн придбаних/створених знецінених активів.

Станом на 31 грудня 2024 року:

- Валова балансова вартість кредитів та заборгованості клієнтам, облікованих за амортизованою собівартістю, склала 67 434 тис. грн.
- Це значення сформоване за рахунок:
 1. 1 366 тис. грн - активи на Стадії 3 (залишки високоризикових),

2. 66 068 тис. грн - придбані або створені знецінені активи (основна частина портфеля).

Таким чином, практично весь кредитний портфель на 2024 рік складається з придбаних або створених знецінених активів, що свідчить про зміну стратегії: банк вже не надає нові кредити, а працює з уже існуючими проблемними активами, які були отримані через рефінансування, придбання або знецінення.

Таке скорочення є наслідком відмови банку від активного кредитування у зв'язку з війною. Це пояснюється підвищеним рівнем ризиків, необхідністю збереження ліквідності та тим, що значна кількість позичальників не має стабільних можливостей обслуговувати борги. Кредитний портфель зміщується у бік пізніх стадій знецінення, що також впливає на результативність банку.

У 2022-2024 роках банк нарощує інвестиційний портфель, зокрема у державні цінні папери, які є низькоризиковими та забезпечують стабільний дохід (Додаток В).

- 2023 рік - 123 596 тис. грн.
- 2024 рік - 309 395 тис. грн.

Інвестиції в цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (FVOCI), є одним з ключових напрямків стратегії АТ «НЕКСЕНТ БАНК» у період 2022-2024 років. Цей сегмент активів з'явився у 2023 році та рекордно зріс у 2024 році, ставши основним драйвером зростання загальних активів банку.

На початок періоду (станом на 31 грудня 2022 року) такі інвестиції відсутні - банк не мав активів, облікованих за FVOCI. Це свідчить про те, що у 2022 році банк не формував портфель таких інструментів через високу невизначеність та фокус на ліквідності.

У 2023 році банк почав активно формувати портфель FVOCI-активів:

- Загальна вартість становила 123 596 тис. грн.
- Основну частину складали державні облігації - 124 535 тис. грн.
- До складу входили:
 1. Переоцінка (+4 839 тис. грн),
 2. Неамортизований дисконт (-1 944 тис. грн),

3. Резерв під знецінення (-3 834 тис. грн).

Це свідчить про початок стратегічного переходу до безпечних інструментів - державних цінних паперів, які мають мінімальний кредитний ризик, але дозволяють отримувати дохід та зберігати ліквідність.

У 2024 році спостерігається експоненційне зростання цього сегменту:

- Загальна вартість зросла до 309 395 тис. грн - на 185 799 тис. грн (+150,3%) порівняно з 2023 роком.
- Обсяг державних облігацій збільшився до 309 572 тис. грн - зростання на 185 037 тис. грн (+148,6%).
- Переважна частина зростання - чисте збільшення номінальної вартості, а не переоцінка чи зміни резервів.

Стратегічний перехід: У 2023-2024 роках банк здійснив масштабний перехід від кредитування до інвестування в державні цінні папери - надійні, ліквідні, з низьким ризиком. Це свідчить про зміну моделі управління активами та її переорієнтацію на безпечні інструменти, що є типовим для банків у періоди кризового середовища. Це підтверджує намір банку формувати стабільний доходний портфель.

Важливою складовою фінансового аналізу є оцінка ліквідності банку. Дані за строками погашення активів і зобов'язань демонструють значний запас ліквідних коштів (Додаток Г).

Аналіз активів та зобов'язань за строками погашення дозволяє оцінити ліквідність банку, структуру фінансування та здатність виконувати зобов'язання в короткостроковому періоді. За період 2022-2024 років спостерігається чітка тенденція до концентрації активів у короткостроковій категорії, що відповідає стратегії збереження ліквідності.

Активи:

- Короткострокові активи (менше 12 місяців):
 1. У 2024 році - 1 284 358 тис. грн (+118 333 тис. грн або +10,2% порівняно з 2023 роком).
 2. Основну частку складають:

- Грошові кошти - 1 000 268 тис. грн (77,9% від короткострокових активів),
 - Кошти клієнтів - 813 472 тис. грн (63,3%),
 - Інвестиції в цінні папери - 225 127 тис. грн (17,5%).
- Довгострокові активи (більше 12 місяців):
 1. У 2024 році - 93 124 тис. грн (+66 416 тис. грн або +248,7% порівняно з 2023 роком).
 2. Це зростання пов'язане з:
 - Придбанням інвестицій у цінні папери з терміном понад 12 місяців - 84 268 тис. грн,
 - Основними засобами - 7 551 тис. грн,
 - Нематеріальними активами - 1 305 тис. грн.
 - Загальна динаміка:
 1. У 2024 році 93,2% активів - короткострокові, 6,8% - довгострокові.
 2. У 2023 році - 97,8% короткострокових, 2,2% - довгострокових.
 3. У 2022 році - 97,6% короткострокових, 2,4% - довгострокових.

Це означає, що банк має значний надлишок ліквідності, що є ключовим показником стійкості під час війни. У стратегії банку прямо зазначено, що підтримання стабільної ліквідності є головною метою у воєнний період.

Війна суттєво впливає на діяльність банку. У звіті прямо зазначено, що основна стратегічна мета банку у період воєнного стану полягає у збереженні ліквідності та забезпеченні безперечного обслуговування клієнтів.

Також у звітності зазначається, що стратегічне планування банку залежить від розвитку ситуації на фронті, адаптації економіки та очікуваних змін у післявоєнний період.

У звітах підкреслюється, що ключовим фактором успішності банку в цей період стало стратегічне переорієнтування на моделі діяльності, які забезпечують стійкість та мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі. Банк відходить від активного ризикового кредитування та розбудовує портфель ліквідних активів, що дає змогу швидко реагувати на нестабільність. Така стратегія виявилася ефективною, оскільки

дозволила банку уникнути значних втрат і забезпечити позитивну фінансову динаміку.

Особливу увагу у звітності приділено системі ризик менеджменту. Протягом аналізованого періоду банк посилював заходи з оцінки та контролю ризиків шляхом удосконалення політик, процедур та інструментів моніторингу. Враховуючи загострення операційного середовища, ризик менеджмент став центральним елементом забезпечення безперервності діяльності. Банк здійснює регулярний аналіз кредитного ризику, ризику ліквідності, ринкового ризику і операційних ризиків. При цьому застосовуються сценарні та стрес тести, що дозволяє прогнозувати можливі негативні наслідки зовнішніх факторів.[9]

У звітності наголошено, що кредитний ризик залишається для банку найбільш значущим, проте рівень його впливу зменшився завдяки обмеженню нового кредитування та переорієнтації на обслуговування чинного портфеля. Заходи щодо формування резервів та постійного контролю за станом позичальників забезпечили прийнятний рівень ризиковості портфеля. Банк активно аналізує поведінку клієнтів, використовує скорингові моделі та інформацію про платіжну дисципліну, що дає змогу запобігати накопиченню проблемної заборгованості.

Окрема увага приділяється ризику ліквідності. Звіти свідчать, що банк дотримується політики збереження значного запасу високоліквідних активів, що є ключовим інструментом захисту під час непередбачуваних подій. Наявність достатньої ліквідності дозволяє банку підтримувати виконання всіх зобов'язань перед клієнтами та партнерами. У стратегічних документах банку чітко визначено завдання підтримувати ліквідність на рівні, що перевищує мінімальні нормативи, що створює додатковий бар'єр безпеки.

Ризик менеджмент також охоплює операційні ризики. У воєнних умовах підвищується ймовірність перебоїв у роботі інфраструктури, кіберзагроз, порушення каналів зв'язку та пов'язаних з цим технологічних ризиків. У звітах вказано, що банк проводить регулярні перевірки систем безпеки, удосконалює внутрішні правила реагування на інциденти та приділяє значну увагу кіберзахисту. Окремі заходи

спрямовані на підвищення стійкості IT інфраструктури, включаючи резервування систем та віддалений доступ працівників.

Значущим напрямом роботи є також управління комплаєнс ризиками. З урахуванням змін у регуляторному середовищі банк постійно адаптує власні процедури до нових вимог Національного банку, законодавства та міжнародних стандартів. Комплаєнс контроль поширюється на всі рівні корпоративного управління та є невід'ємною складовою внутрішнього контролю. Банк забезпечує прозорість операцій, ретельну перевірку клієнтів та своєчасне реагування на вимоги регулятора.

Важливим елементом діяльності банку залишається робота з клієнтами. У період нестабільності банк прагне зберігати довіру та підтримувати якість обслуговування. У звітах підкреслюється, що банк приділяє увагу індивідуальному супроводу клієнтів, оновленню продуктів та гнучкості політики розрахунків у разі складного фінансового становища позичальників. Такий підхід сприяв збереженню клієнтської бази та зростанню депозитних надходжень.

Інша важлива тенденція стосується оптимізації операційних витрат та підвищення ефективності бізнес процесів. Банк раціоналізує внутрішні ресурси, удосконалює структуру управління та розвиває цифрові канали обслуговування. Це дозволяє зменшувати витрати без втрати якості обслуговування. У звітності відзначено, що саме цифровізація стала одним із ключових інструментів забезпечення стійкості банківських операцій, оскільки вона знижує операційні ризики та забезпечує доступність послуг за будь-яких умов.[10]

Важливу роль відіграє корпоративне управління. Банк дотримується принципів прозорості, відповідальності та ефективного контролю, що засвідчується роботою комітетів, які забезпечують контроль за ризиками, аудитом та комплаєнсом. Наявність таких органів управління сприяє підвищенню рівня корпоративної культури та формує сприятливе середовище для прийняття збалансованих управлінських рішень.

Звіти банку свідчать, що протягом аналізованого періоду особливу увагу зосереджено на стратегічному плануванні. Банк прогнозує різні сценарії розвитку,

оцінює можливі наслідки та розробляє заходи реагування. Враховуються ризики, що виникають через військові дії, можливість зміни регуляторних вимог, трансформацію ринку, проблеми з інфраструктурою та інфляційні процеси. Такий підхід підвищує здатність банку приймати рішення в обставинах, що швидко змінюються.

Розглядаючи результати аналізу, можна стверджувати, що рівень адаптивності банку виявився високим. Він здатен зберігати стабільність, демонструвати позитивні зміни в структурі активів та зобов'язань і підтримувати прибутковність. Це свідчить про ефективність обраної бізнес моделі, орієнтованої на захист від ризиків, раціональне управління ресурсами та підвищення стійкості.[6]

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити такі висновки:

1. Банк демонструє стабільне зростання активів у 2022-2024 роках.
2. Кредитний портфель скорочується, що є свідомим рішенням банку у відповідь на високі ризики війни.
3. Депозитна база зростає, що свідчить про довіру клієнтів.
4. Ліквідність банку підтримується на високому рівні.
5. Інвестиції у державні цінні папери зростають, що формує консервативну модель активів.
6. Статутний капітал залишається стабільним.
7. У діяльності банку простежується стратегічна стабільність та виважена політика ризик-менеджменту.

2.3. Аналіз системи інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

Інформаційно аналітичне забезпечення ризик менеджменту в АТ «НЕКСЕНТ БАНК» формує цілісну систему, яка спрямована на своєчасне виявлення, оцінювання та контроль ризиків у динамічних умовах фінансового ринку. У банку застосовується сукупність методичних підходів, розглянутих у першому розділі, включно з ідентифікацією ризиків, їх кількісним та якісним оцінюванням, формуванням внутрішніх моделей, моніторингом зовнішніх факторів і постійним удосконаленням

інформаційних потоків. Ці елементи забезпечують фундамент для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері ризик менеджменту.

Важливу роль у побудові системи інформаційної підтримки відіграє нормативне регулювання. Діяльність АТ «НЕКСЕНТ БАНК» у сфері ризик менеджменту жорстко координується Національним банком України. Одним з ключових документів, який визначає вимоги до організації системи управління ризиками, є постанова НБУ №64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах». Цей документ визначає обов'язковість побудови комплексної системи ризик менеджменту, наявність внутрішніх політик, інформаційної прозорості, безперервного моніторингу ризиків та оперативного звітування. Для АТ «НЕКСЕНТ БАНК» виконання вимог постанови є не просто формальністю, а фундаментом побудови внутрішніх процедур, які охоплюють операційний, кредитний, ринковий, ліквідний, репутаційний та кіберризиками.

Система інформаційно аналітичної підтримки банку базується на використанні сучасних інформаційних технологій. У банку функціонують автоматизовані комплекси для збору, обробки та аналізу даних, що дозволяють оперативно формувати звітність, моделювати сценарії розвитку ризикових ситуацій і прогнозувати їх потенційний вплив. Важливим елементом є підтримка функціонування внутрішніх інформаційних каналів, що забезпечують швидкий обмін даними між підрозділами, які залучені до процесу ризик менеджменту.

Суттєву увагу АТ «НЕКСЕНТ БАНК» приділяє управлінню кіберризиками. З огляду на загрози, що зростають у цифровому середовищі, банк впроваджує системи захисту каналів зв'язку, засоби моніторингу підозрілої активності, інструменти виявлення вторгнень та перешкоджання несанкціонованому доступу. Кібербезпека інтегрується у загальну систему ризик менеджменту, а аналітичні підходи дозволяють виявляти небезпечні тенденції на ранніх етапах. Розвиток цифрових каналів обслуговування клієнтів посилює потребу у постійному контролі, тому банк активно застосовує політики інформаційної безпеки, стандарти шифрування та контроль привілейованих користувачів.

Окремим напрямом є забезпечення безперервності діяльності. Зараз це особливо актуально у зв'язку з воєнними подіями в Україні, які можуть спричинювати перебої з електропостачанням, відсутність інтернет з'єднання та інші зовнішні дестабілізуючі фактори. АТ «НЕКСЕНТ БАНК» створив систему резервування ключових ІТ ресурсів, дублювання серверів, аварійного переключення та підтримання альтернативних каналів доступу. Важливим фактором є резервні дата центри, які забезпечують стабільність роботи банківських систем навіть у критичних ситуаціях. Також відпрацьовані плани реагування, що передбачають чіткі дії персоналу у разі загрози переривання операційної діяльності.

Значну увагу банк приділяє питанням аутсорсингу інформаційних послуг. Використання зовнішніх постачальників ІТ рішень та хмарних середовищ потребує суворого контролю. У рамках ризик менеджменту оцінюються надійність контрагентів, рівень їх технічного захисту, здатність забезпечити безперервний доступ до сервісів та відповідність вимогам законодавства. Банк формує політики управління ризиками аутсорсингу, перевіряє постачальників на предмет відповідності стандартам безпеки та регулярно проводить аудит умов співпраці. Це дозволяє мінімізувати ризики втрати даних, несанкціонованого доступу або технічних збоїв, що можуть виникати у зовнішніх ІТ середовищах.

Використання хмарних середовищ у діяльності банку сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, масштабованості інфраструктури та стійкості до зовнішніх втручань. Проте таке рішення одночасно формує нові ризики, пов'язані з конфіденційністю та збереженням даних. АТ «НЕКСЕНТ БАНК» впроваджує багаторівневу систему контролю доступу, політики шифрування, моніторинг подій у хмарних середовищах і перевірку постачальників на відповідність нормативним вимогам. Аналіз середовищ функціонування проводиться на постійній основі, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні вразливості.

Таким чином, інформаційно аналітичне забезпечення ризик менеджменту в АТ «НЕКСЕНТ БАНК» є багатовимірною системою, що поєднує методичні підходи, технологічні рішення, організаційні механізми та нормативні вимоги. Ця система спрямована на підвищення стійкості банку до зовнішніх і внутрішніх ризиків,

забезпечення безперервності діяльності та прийняття обґрунтованих рішень на основі актуальної і достовірної інформації. На практиці банк дотримується структурованих процедур, адаптує сучасні методи аналізу ризиків та постійно розвиває власну інформаційну інфраструктуру відповідно до вимог НБУ та умов ринку.

Додатковим фактором, який посилює ефективність інформаційно аналітичного забезпечення ризик менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК», є системна побудована взаємодія між підрозділами банку. Для повного охоплення всіх ризиків недостатньо окремих аналітичних процедур, тому банк створює міжфункціональні робочі групи, які об'єднують фахівців з операційної діяльності, фінансового моніторингу, ІТ підрозділу, служби безпеки, юридичного відділу та внутрішнього аудиту. Це дозволяє формувати узгоджене бачення ризикових ситуацій, оцінювати їх наслідки з різних позицій і створювати більш точні моделі реагування. Наявність такої співпраці робить інформаційно аналітичний процес не просто технічною функцією, а частиною загальної корпоративної культури управління ризиками.

Важливу роль відіграє регулярний аналіз факторів зовнішнього впливу, які мають суттєве значення для банківського сектору України. Макроекономічна нестабільність, зміни грошово кредитної політики, валютні коливання, вплив воєнних дій, ризики кібератак та перебої у функціонуванні критичної інфраструктури створюють додаткове навантаження на систему ризик менеджменту банку. У таких умовах важливим є здатність швидко адаптувати внутрішні методики, коригувати параметри оцінювання та проводити оперативні аналітичні огляди. АТ «НЕКСЕНТ БАНК» реалізує це через регулярні сценарні моделювання, що дозволяє аналізувати можливі наслідки різних кризових сценаріїв і приймати обґрунтовані рішення щодо подальших дій.

Ще одним вагомим фактором, який впливає на якість інформаційно аналітичного забезпечення, є активне впровадження інноваційних технологій. Банківська діяльність сьогодні не може бути ефективною без розвитку цифрових інструментів, що забезпечують безпечну та швидку обробку інформації. У своїй діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК» застосовує системи бізнес аналітики, інтегровані платформи моніторингу ризиків, автоматизовані інструменти контролю транзакцій та

системи машинного аналізу даних. Ці технології дозволяють значно підвищити швидкість реакції на зміни у ризиковому профілі та виявляти відхилення, які традиційними методами могли б залишитися непоміченими.

Слід підкреслити, що потреба у структурованому ризик менеджменті існує в будь якій організації, а не лише у фінансових установах. Сучасні підприємства стикаються з великим спектром ризиків, починаючи від операційних і закінчуючи стратегічними, правовими або кіберризиками. Тому створення окремого підрозділу, який відповідає за ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, є критично важливим для забезпечення стабільності діяльності компанії. У фінансовому секторі така потреба є ще більш вираженою, оскільки банки працюють з великими обсягами даних, значною кількістю клієнтів і підвищеними вимогами до безпеки, а також перебувають під суворим контролем регулятора.[27]

Інноваційне забезпечення інформаційно аналітичних технологій стає основою для побудови ефективного ризик менеджменту. Використання інтелектуальних систем аналізу даних, механізмів автоматичного виявлення аномалій, алгоритмів прогнозування тенденцій та цифрових платформ для координації внутрішніх процесів дозволяє організації реагувати на ризики не постфактум, а на етапі їх формування. У банківському секторі це особливо важливо, оскільки швидкість прийняття рішень безпосередньо впливає на рівень захищеності активів та фінансову стійкість установи.

У АТ «НЕКСЕНТ БАНК» впровадження інноваційних технологій пов'язане не лише з потребами внутрішнього аналізу, але й з вимогами регулятора щодо прозорості, точності та обґрунтованості процесів управління ризиками. Регулярні стрес тести, автоматизовані звітні модулі та системи оцінювання якості активів допомагають забезпечити відповідність регуляторним нормам та підтримувати довіру клієнтів. Водночас цифровізація процесів дозволяє зменшити людський фактор і підвищити точність розрахунків, що є ключовим для сучасного ризик менеджменту.

Контроль аутсорсингу та управління хмарними сервісами також доповнюється інноваційними інструментами. Використовуються спеціальні платформи контролю

безпеки постачальників, системи моніторингу доступу до даних, засоби перевірки відповідності зовнішніх сервісів внутрішнім політикам банку. Це забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, які виникають за межами прямого контролю організації, та дозволяє зберігати високу якість інформаційної безпеки та аналітичної підтримки.

Важливою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення ризик менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» є система управління доступом до інформаційних ресурсів. У банку застосовується принцип розмежування повноважень, коли кожен працівник отримує доступ лише до тих даних, які необхідні для виконання його функцій. Це забезпечує захист від внутрішніх помилок, несанкціонованих змін інформації та випадків перевищення повноважень. Контроль критичних операцій та журналювання дій користувачів дозволяє швидко виявляти аномальні дії та оцінювати їх потенційний вплив на ризикову позицію банку.

Важливе місце займає діяльність внутрішнього аудиту, який здійснює незалежний контроль за дотриманням вимог внутрішніх процедур та нормативів НБУ. Аудит перевіряє якість даних, правильність роботи внутрішніх систем, адекватність аналітичних моделей і ефективність процесів моніторингу ризиків. Результати перевірок стають підставою для удосконалення інформаційних потоків, оновлення методичних положень і підвищення рівня захищеності даних. Це забезпечує безперервну адаптацію системи ризик менеджменту до нових викликів.

Значну роль відіграє інтеграція банку з інформаційними каналами Національного банку України. АТ «НЕКСЕНТ БАНК» передає в НБУ регулярні звіти про фінансові показники, структуру активів, рівень ризиків, операційну діяльність і дотримання нормативів. Для забезпечення точності цієї інформації використовуються внутрішні процедури перевірки даних, що сприяє формуванню достовірної аналітичної звітності. Налагоджена комунікація з НБУ допомагає банку реагувати на зміни регуляторних вимог та підтримувати стабільність функціонування.

Окремим напрямом є моніторинг транзакцій, який має велике значення у контексті зниження операційних, шахрайських та комплаєнс ризиків. У банку

застосовуються системи автоматичного аналізу операцій, що здатні виявляти незвичні або потенційно небезпечні дії клієнтів. Такі системи використовують набори правил і сценаріїв, які дозволяють швидко реагувати на відхилення у поведінці клієнтів, що є важливим для забезпечення прозорості операцій і дотримання вимог фінансового моніторингу.

Не менш вагомим є кадрове забезпечення ризик менеджменту. Банку необхідні фахівці, які володіють навичками аналітичної обробки великих обсягів даних, розуміють фінансові процеси та здатні працювати з сучасними інформаційними системами. АТ «НЕКСЕНТ БАНК» приділяє увагу підвищенню кваліфікації персоналу, впроваджує внутрішні стандарти компетенцій та організовує навчання щодо нових методик оцінювання ризиків. Це формує культуру управління ризиками, в якій кожен працівник розуміє свою роль у підтримці стабільності банківської діяльності.

У банку розвивається автоматизація процесів прийняття рішень. Наприклад, застосування автоматизованих моделей оцінювання дозволяє швидко визначати рівень ризику за окремими операціями та встановлювати допустимі ліміти. Системи підтримки прийняття рішень допомагають аналітикам обробляти велику кількість параметрів, що зменшує ймовірність людських помилок і підвищує точність оцінювання ризиків.

Важливим напрямом є створення внутрішніх сховищ даних, які забезпечують централізоване зберігання інформації про операції, клієнтів, ризики, звітність та моделі. Це робить доступ до важливої інформації швидким і структурує роботу аналітиків. Наявність такого сховища підвищує якість даних, забезпечує можливість проведення комплексних аналізів і сприяє побудові точніших прогнозів ризиків.

У діяльності банку велике значення мають внутрішні регламенти та політики, які визначають порядок роботи з інформацією, правила управління ризиками, відповідальність підрозділів та вимоги до процедур контролю. Документування всіх процесів дозволяє мінімізувати ризики непорозумінь, уникати подвійного трактування рішень і забезпечує прозорість у взаємодії між підрозділами. Регулярне

оновлення політик відповідно до змін законодавства та ринкових умов гарантує актуальність і ефективність цих регламентів.

Банк активно використовує зовнішні джерела інформації, серед яких дані аналітичних платформ, системи кредитних історій та економічні огляди. Ця інформація допомагає формувати повніше уявлення про клієнтів, оцінювати їх фінансовий стан і прогнозувати можливі ризики. Зовнішні дані доповнюють внутрішню аналітику та підвищують якість прийняття рішень.

АТ «НЕКСЕНТ БАНК» приділяє увагу управлінню інформаційними інцидентами. У банку функціонує порядок реагування на інциденти, який передбачає оперативне виявлення проблеми, її локалізацію та усунення наслідків. У разі виникнення інциденту проводиться аналіз причин та розробляються заходи для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Такий підхід підтримує високий рівень інформаційної безпеки і зменшує вплив непередбачуваних факторів на діяльність банку.

Додатково застосовується тестування захищеності інформаційних систем. Тестові сценарії, моделювання загроз і аналіз відмовостійкості дозволяють оцінити здатність банку працювати у складних та екстремальних умовах. Це підвищує стійкість системи до технічних збоїв, кібератак та перебоїв у функціонуванні інфраструктури.

Аналітичні можливості банку використовуються також у стратегічному плануванні. На основі аналізу ризиків формується бачення розвитку банку, оцінюється вплив зовнішніх факторів на фінансові результати та приймаються рішення щодо розширення продуктового ряду, оптимізації процесів і вдосконалення внутрішніх процедур. Такий підхід дозволяє інтегрувати ризик менеджмент у загальну систему управління та забезпечує довгострокову стійкість діяльності.

У сукупності всі ці фактори дозволяють АТ «НЕКСЕНТ БАНК» формувати стабільну, гнучку та сучасну систему інформаційно аналітичного забезпечення ризик менеджменту. Використання сучасних технологій, належна організація внутрішніх процесів, розвиток кадрового потенціалу та дотримання вимог НБУ забезпечують

банку можливість ефективно реагувати на складні ринкові умови, підтримувати безперервність діяльності та зберігати високий рівень фінансової надійності.

Важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» є функціонування сучасної автоматизованої банківської системи АБС В2, яка використовується значною частиною українських банків. Ця система забезпечує оперативний збір, накопичення та обробку фінансових даних, необхідних для контролю регуляторних нормативів, формування обов'язкової звітності та проведення аналітичних процедур у режимі реального часу. АБС В2 інтегрована з внутрішніми підсистемами управління ризиками, бухгалтерського обліку, казначейства та моніторингу операцій, що дозволяє банку отримувати єдине інформаційне поле для прийняття управлінських рішень. [25]

Одним з ключових напрямів аналітичної роботи є контроль регуляторного капіталу та показників, що характеризують його достатність. У межах нагляду за фінансовою стійкістю АТ «НЕКСЕНТ БАНК» регулярно оцінює власний капітал відповідно до вимог НБУ та стрес-тестів. АБС та супутні аналітичні модулі автоматично розраховують структуру капіталу, дотримання показника Н2, а також вплив окремих ризиків на його достатність. Це дозволяє банку своєчасно ідентифікувати потенційні «вузькі місця» та формувати резерви згідно з вимогами МСФЗ 9.

Значну увагу в аналізі банківської діяльності приділено також ліквідності, яка контролюється як на рівні нормативів Н4, Н5, Н6, так і через внутрішні ліміти та показники короткострокового (LCR) і структурного (NSFR) коефіцієнтів. Інформаційно-аналітична система банку дозволяє відстежувати грошові потоки за різними сценаріями, враховувати сезонні коливання попиту на ресурси та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли зовнішні фактори, включаючи воєнні ризики, можуть істотно впливати на платоспроможність контрагентів і поведінку клієнтів.

Окреме значення має контроль коефіцієнта левереджу, який є важливим індикатором співвідношення залучених та власних коштів банку. Надмірне зростання левереджу створює підвищені ризики для стабільності установи, тому АТ «НЕКСЕНТ

БАНК» використовує автоматизовані інструменти для його щоденного аналізу. Завдяки інтеграції аналітичних модулів із базами даних НБУ банк забезпечує відповідність вимогам постанови №64 та нормам Базельського комітету.

Ще одним фактором, що формує інформаційно-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту, є моніторинг валютних ризиків. Банк здійснює щоденний аналіз динаміки валютних курсів, впливу макроекономічних змін та коливань світових ринків на власну валютну позицію. АБС В2 дозволяє оперативно розраховувати відкриту валютну позицію, контролювати норматив Н13 та здійснювати моделювання впливу різних сценаріїв девальвації чи ревальвації гривні. В умовах нестабільного валютного середовища ці процеси набувають особливого значення. [23]

Разом із технічними інструментами суттєвий вплив на ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення має система організаційного управління ризиками, що включає спеціалізовані підрозділи та функціональні групи. Варто зазначити, що потреба у відділі ризик-менеджменту є характерною не лише для банку, а й для будь-якої сучасної організації. Умови високої волатильності зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання кіберзагроз формують потребу у фахівцях, які аналізують ризики, прогнозують їх розвиток і формують стратегії мінімізації. Для банківського сектору це є критично важливим, але такі підрозділи мають значення і для промислових корпорацій, логістичних компаній, ІТ-сектору та державних установ.

Не менш важливою складовою є інноваційне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке включає використання хмарних сервісів, систем автоматизованої звітності, інструментів для обробки великих масивів даних (big data), механізмів машинного навчання та аналітичних платформ. Хмарні сервіси дозволяють банку масштабувати обчислювальні ресурси, забезпечувати резервне копіювання та швидке відновлення даних, що безпосередньо пов'язано з безперервністю діяльності. Одночасно банк приділяє значну увагу контролю аутсорсингових сервісів, особливо якщо вони пов'язані з критичними інформаційними системами. Постанова НБУ №64

передбачає суворі вимоги до оцінки надійності аутсорсерів, перевірки їх кіберзахищеності та контролю рівня доступу до даних. [11]

Забезпечення безперервності діяльності також включає регулярне тестування планів відновлення після інцидентів, перевірку працездатності резервних дата-центрів, відпрацювання сценаріїв кібератак і фізичних загроз. В умовах війни ці заходи набули першочергового значення, оскільки ризики руйнування інфраструктури, тривалої відсутності електроенергії та масованих атак на інформаційні ресурси стали реальними, а не теоретичними.

Таким чином, система інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» базується на поєднанні сучасних технологій, внутрішніх управлінських процедур та регуляторних вимог. Вона забезпечує комплексний підхід до аналізу ризиків, дозволяє швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та дотримуватися встановлених нормативів, що є ключовою умовою стабільності та надійності банку.

У підсумку можна зазначити, що фактори, які формують інформаційно-аналітичне забезпечення ризик менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК», охоплюють широкий спектр процесів, технологій і регуляторних вимог. Вони забезпечують стійкість банку до сучасних загроз і підтримують високий рівень адаптивності до зміни умов ринку. Розвиток аналітичних технологій, вдосконалення методичних підходів, поглиблення співпраці між підрозділами та посилення ролі кібербезпеки створюють основу для подальшого зміцнення системи ризик менеджменту. Завдяки цьому банк здатен своєчасно реагувати на ризики, підтримувати стабільність операційної діяльності та забезпечувати дотримання вимог НБУ, включно з постановою №64, яка визначає рамки формування комплексної системи управління ризиками.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК» та досліджено особливості функціонування його інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту. Проведене дослідження дало змогу встановити, що банк у 2022-2024 роках демонстрував високу стійкість та зважений підхід до управління ризиками в умовах воєнного стану. Одним із ключових чинників такої стійкості стала консервативна бізнес-модель, спрямована на максимальне збереження ліквідності, диверсифікацію активів та обмеження ризикових операцій.

Проаналізовані фінансові показники свідчать про стабільне зростання активів, збільшення депозитної бази й підтримання високих рівнів ліквідності. Водночас скорочення кредитного портфеля та переорієнтація на інвестиції у низькоризикові державні цінні папери підтверджують обережну політику банку в умовах посиленних зовнішніх загроз. Разом із тим виявлено окремі слабкі сторони, зокрема обмеженість клієнтського портфеля та недостатню активність на кредитному ринку, що зумовлено обраною стратегією мінімізації ризиків.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» характеризується високим рівнем структурованості, відповідністю вимогам НБУ, зокрема Постанови № 64, та широким використанням сучасних інформаційних технологій. Установлено, що банк застосовує комплекс методичних підходів до аналізу ризиків, включно з ідентифікацією, кількісною та якісною оцінкою, сценарним моделюванням і моніторингом зовнішнього середовища. Значну увагу приділено питанням інформаційної безпеки, комплаєнс-контролю, внутрішнього аудиту та забезпечення безперервності діяльності.

Отримані результати свідчать, що банк забезпечив високу стійкість у період воєнного стану завдяки консервативній моделі управління активами та ризиками. Практична оцінка показала:

- Активи банку демонстрували стабільне зростання, що вказує на зміцнення фінансової бази установи.

- Кредитний портфель цілеспрямовано скорочено, що стало реакцією на зростання ризиків воєнного періоду.
- Депозитна база зростала, підтверджуючи довіру клієнтів і формуючи додаткову ліквідність.
- Банк підтримував високий рівень ліквідності та активно інвестував у державні цінні папери, що мінімізувало вплив ринкових ризиків.
- Статутний капітал залишався стабільним, що забезпечувало достатній рівень капіталізації.

Отже, результатом проведеного аналізу є висновок, що система інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту банку є комплексною, технологічно розвиненою та здатною ефективно підтримувати управлінські рішення в умовах високої нестабільності. Разом з тим виявлені проблемні аспекти свідчать про необхідність подальшого удосконалення аналітичних інструментів, розширення клієнтської бази та посилення інтегрованості інформаційних потоків, що і стало підґрунтям для формування пропозицій у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

На основі аналізу діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК» було виявлено наступні ключові недоліки інформаційно-аналітичного забезпечення, які обмежують ефективність ризик-менеджменту:

- Фрагментація даних: інформація з кредитного портфеля, ліквідності та операційних ризиків зберігається у різних підсистемах, що вимагає ручного зведення (наприклад, при формуванні звіту LCR чи NSFR);
- Високі витрати часу на аналіз: за даними внутрішніх опитувань, аналітики витрачають до 40 % робочого часу на ручне формування звітів;
- Обмежена прогностична аналітика: відсутнє автоматизоване моделювання сценаріїв для оцінки впливу зовнішніх шоків на рівень NPL чи ліквідності;
- Низька оперативність моніторингу: показники ризиків оновлюються щоденно, але реагування на відхилення відбувається із затримкою у 1-2 дні.

Для усунення цих недоліків та обґрунтованого підвищення ефективності пропонується реалізувати наступні конкретні заходи з кількісною оцінкою їх ефекту:

1. Інтеграція даних у єдине Data Warehouse (DWH):

Створити централізоване сховище даних на базі існуючої АБС В2, яке агрегує дані з підсистем кредитування, казначейства, внутрішнього контролю та звітності. Інтеграція має відбуватися шляхом побудови ETL-конвеєра (Extract-Transform-Load), який щоденно синхронізує всі джерела.

Очікуваний ефект:

- Скорочення часу на формування щоденного звіту LCR з 4 годин до 30 хвилин;

- Зниження ймовірності помилок у регуляторній звітності: за аналогією з іншими українськими банками, така інтеграція зменшує кількість виявлених помилок регулятором на 60-70 %;
- Економія праці аналітиків: звільнення ≈ 15 годин на тиждень на одного фахівця ($3 \text{ особи} \times 15 \text{ год} = 45 \text{ год/тиждень}$).

Індекс інтегрованості інформації - частка автоматично зведених показників у загальному обсязі звітування. Базове значення індексу на 2024 = 0,45. Очікуване значення індексу на 2026 р. = 0,90

2. Впровадження автоматизованої системи моніторингу NPL та раннього попередження

На основі даних про структуру кредитного портфеля (67,4 млн грн станом на кінець 2024 р., зокрема 66,1 млн грн - придбані/створені знецінені активи), розробити модель Early Warning System (EWS), що аналізує:

- динаміку платежів клієнтів;
- зміни у макроекономічних індикаторах;
- поведінку контрагентів за схожими секторами.

Модель використовуватиме логістичну регресію та алгоритми машинного навчання (напр., XGBoost), навчені на історичних даних банку за 2020-2024 рр.

Очікуваний ефект:

- Скорочення часу виявлення потенційно проблемних кредитів з 30 днів до 7 днів;
- Зниження рівня NPL на 1,5-2,0 п.п. протягом 12 місяців
- Економія на резервах: при середній маржі 8 %, зниження NPL на 2 п.п. дає економію на резервах у розмірі: $67,4 \text{ млн грн} \times 0,02 = 1,35 \text{ млн}$

Показник ефективності:

Частка передбачених NPL (FPR) - відношення кількості кредитів, вчасно виявлених системою до загальної кількості реальних NPL. Базове значення: $\sim 30\%$ на 2024. Очікуване значення на 2026: $\geq 70\%$

3. Автоматизація моніторингу ліквідності (LCR/NSFR)

Розширити функціонал АБС В2 модулем прогнозування грошових потоків у режимі реального часу. Модуль буде враховувати:

- графік погашення депозитів,
- динаміку коштів клієнтів,
- терміни погашення ОВДП та ДС НБУ (на кінець 2024 р. - 933,3 млн грн ліквідних активів).

Очікуваний ефект:

- Зниження надлишкової ліквідності: наразі LCR = 341 %
- При оптимізації до цільового рівня 200 %, банк зможе звільнити ~450 млн грн додаткової ліквідності.
- Дохід від реінвестування: при середньому дохідному рівні 10 % річних 450 млн грн $\times 0,10 = 45$ млн грн на рік

Показник ефективності:

Оптимізаційний коефіцієнт ліквідності (ОКЛ) = (Фактичний LCR - Цільовий LCR) / Фактичний LCR. Базове значення на 2024: $(341 - 100) / 341 = 0,71$
Очікуване значення на 2026: $(200 - 100) / 200 = 0,50$

4. Впровадження внутрішнього модуля аналізу відповідності (RegTech)

На базі локальної LLM-моделі (напр., Mistral 7B через Ollama) створити систему, яка автоматично аналізує зміни у нормативах НБУ (напр., Постанова №64) і порівнює їх з положеннями внутрішніх документів банку.

Очікуваний ефект:

- Скорочення часу на адаптацію процедур до нових вимог з 10-14 днів до 1-2 днів;
- Зниження ризику штрафів за невідповідність: за даними АУБ, такі системи зменшують кількість порушень на 40-50 %.

Показник ефективності:

Час реакції на регуляторні зміни - кількість робочих днів між публікацією акта та внесенням змін у внутрішні документи. Базове значення на 2024 : 12 днів.
Очікуване значення на 2026: ≤ 2 дні.

Запропоновані заходи мають кількісно вимірюваний ефект та дозволяють доказово довести підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення. Зокрема:

- Операційний ризик знизиться завдяки автоматизації контрольно-звітних процесів;
- Кредитний ризик - за рахунок раннього виявлення NPL;
- Ризик надлишкової ліквідності - через оптимізацію активів;
- Регуляторний ризик - завдяки швидкій адаптації до змін у законодавстві.

Усі запропоновані заходи мають чіткі КРІ, які можуть моніторитися щомісяця, і можуть бути використані для подальшого оцінювання ефективності ризик-менеджменту.

Реалізація запропонованих заходів у рамках удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» сприятиме формуванню цілісного, інтегрованого та технологічно зрілого середовища для прийняття управлінських рішень. На сьогоднішній день банк демонструє високу фінансову стійкість, що досягнуто завдяки консервативній стратегії управління активами, значному рівню ліквідності та мінімізації кредитного ризику. Однак подальший розвиток вимагає переходу від пасивного, реактивного підходу до активного, проактивного управління ризиками, що неможливе без високоякісного інформаційно-аналітичного супроводу.

Запропоновані рекомендації спрямовані на усунення ключових слабких місць, виявлених у ході аналізу: фрагментації даних, ручної обробки інформації, затримок у моніторингу та обмеженої прогностичної аналітики. Інтеграція даних у єдине сховище, впровадження моделей раннього попередження, автоматизація розрахунків показників ліквідності та відповідності регуляторним вимогам - все це формує основу для створення єдиного інформаційного простору, який забезпечує швидке, точне та обґрунтоване прийняття рішень на всіх рівнях управління.

У підсумку, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення не є самоціллю, а інструментом досягнення стратегічних цілей банку: підвищення стійкості, зміцнення довіри клієнтів, забезпечення відповідності вимогам регулятора

та створення передумов для подальшого розвитку. Реалізація цих заходів дозволить АТ «НЕКСЕНТ БАНК» зберегти свою роль як надійного фінансового інституту, а в майбутньому - ефективно включитися в процеси економічної відбудови України, використовуючи наявний капітал, ліквідність та технологічний потенціал.

3.2. Оптимізація процесів управління ризиками з використанням сучасних методик і моделей управління

На основі аналізу функціонування системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК» було виявлено низку організаційних та технологічних недоліків процесів управління ризиками, які обмежують оперативність і точність прийняття рішень, а саме:

- часткова ручна обробка даних у процесах реагування на операційні інциденти та підготовки регуляторної звітності;
- фрагментованість регуляторної інформації й відсутність системи автоматичної перевірки відповідності документів вимогам НБУ;
- відсутність централізованої системи управління документацією ризик-менеджменту, що призводить до використання неактуальних версій процедур;
- обмежена автоматизація аналізу кредитного портфеля та недостатня оперативність у виявленні погіршення якості активів.

Для усунення зазначених недоліків та підвищення загальної ефективності пропонується впровадження таких ключових заходів:

1. Впровадження BPM-моделювання для автоматизації ключових процесів ризик-менеджменту

Суть заходу полягає у формалізації та автоматизації основних процесів ризик-менеджменту на основі методології Business Process Management (BPM) з використанням відкритої BPM-платформи (напр., Camunda), інтегрованої з АБС В2 та внутрішніми системами документообігу.

Автоматизація охоплює такі процеси:

- аналіз кредитного ризику;
- контроль відповідності регуляторним вимогам;
- реагування на операційні інциденти.

Очікуваний ефект: скорочення часу реагування на операційні інциденти у 3-4 рази через зменшення обсягу ручних операцій за рахунок автоматичних маршрутів погодження що мінімізує ризик порушення строків подання регуляторних звітів.

Показник ефективності:

Середній час обробки ризикової події. Базове значення на 2024 р.: понад 30 годин. Очікуване значення на 2026 р.: ≤ 10 годин.

2. Локальна модель ШІ для автоматизованого аналізу відповідності документів вимогам НБУ

Пропонується розгорнути локальну LLM-модель (наприклад, Mistral 7B через Ollama), навчану на актуальних нормативно-правових актах НБУ та внутрішніх документах банку. Модель виконуватиме автоматичний аналіз відповідності політик, процедур та положень вимогам регулятора.

Очікуваний ефект:

- скорочення часу перевірки документу з кількох днів до кількох годин;
- зменшення кількості зауважень внутрішнього аудиту щодо невідповідностей;
- зменшення навантаження на юридичний підрозділ.

Показник ефективності:

Рівень відповідності документів Базове значення на 2024 р.: ≈ 82 %. Очікуване значення на 2026 р.: ≥ 95 %.

Інтеграція системи електронного документообігу Maayan EDMS у процеси управління ризиками

Запровадження Maayan EDMS забезпечує централізоване зберігання документів, автоматизацію контролю строків їх дії та прозоре погодження процедур ризик-менеджменту між відповідальними підрозділами.

Функціонал системи охоплює:

- автоматичне ведення версій документів;
- нагадування про оновлення за 1-2 тижні до завершення строку дії;
- маршрутизацію на погодження між ризик-менеджментом, юридичною службою та Правлінням.

Очікуваний ефект:

- усунення випадків використання застарілих документів;
- скорочення строків погодження документів у 3-5 разів;
- підвищення прозорості та відтворюваності документообігу.

Показник ефективності:

Частка актуальних документів. Базове значення на 2024 р.: $\approx 88\%$. Очікуване значення на 2026 р.: 100% .

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня автоматизації, прозорості та прогнозності процесів управління ризиками. Вони мають чітко визначені показники ефективності, що дає можливість проводити регулярний моніторинг їх реалізації.

Очікується, що впровадження запропонованих рішень забезпечить:

- зниження операційного ризику через автоматизацію процесів та скорочення ручних операцій;
- мінімізацію регуляторного ризику шляхом забезпечення актуальності документації та швидкої адаптації до змін у нормативній базі НБУ;
- підвищення якості управління кредитним ризиком завдяки щоденній аналітиці та ранньому виявленню негативних тенденцій;
- підвищення загальної технологічної зрілості системи ризик-менеджменту.

Крім того, формування єдиної цифрової екосистеми управління ризиками створює передумови для подальшої інтеграції передових технологій - від розширеної аналітики на основі штучного інтелекту до динамічного моделювання сценаріїв стрес-тестування. Це дає АТ «НЕКСЕНТ БАНК» стратегічну перевагу у конкурентному середовищі, особливо в умовах зростаючої регуляторної складності та економічної невизначеності.

У контексті довгострокового розвитку, успішна трансформація системи ризик-менеджменту перетворюється з операційної необхідності на драйвер стратегічної стійкості. Вона забезпечує не лише відповідність міжнародним стандартам (наприклад, принципам Базелівського комітету), але й формування корпоративної культури, орієнтованої на ризик-орієнтоване управління на всіх рівнях організації.

Таким чином, запропоновані ініціативи є не просто технічними або організаційними заходами, а стратегічним інвестиційним проектом у майбутню конкурентоспроможність, надійність і зрілість АТ «НЕКСЕНТ БАНК» як сучасного фінансового інституту, здатного ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічного глобального середовища.

У результаті АТ «НЕКСЕНТ БАНК» отримує можливість переходу від реактивної моделі управління ризиками до проактивної, з акцентом на своєчасне виявлення відхилень та забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Це формує фундамент для подальшого стратегічного розвитку банку та підвищення його стійкості в умовах ринкової волатильності.

3.3. Розвиток системи внутрішнього контролю та підвищення операційної стійкості АТ «НЕКСЕНТ БАНК»

Ефективна система внутрішнього контролю є основою для стабільної роботи банку, особливо в умовах високої нестабільності. Для АТ «НЕКСЕНТ БАНК» це означає не просто дотримання правил, а створення гнучкої, автоматизованої та превентивної системи, яка мінімізує ризики і забезпечує безперебійну роботу навіть у складних умовах.

Операційна стійкість досягається за рахунок комплексного підходу: від технічної інфраструктури до культури управління персоналом. Ключовими напрямками є автоматизація процесів, формалізація процедур, постійний моніторинг та впровадження сучасних технологій, таких як локальні моделі штучного інтелекту.

Нижче наведено конкретні приклади того, як впровадження окремих інструментів підвищує ефективність системи внутрішнього контролю та загальну операційну стійкість банку.

1. Інтеграція ServiceDesk для обліку інцидентів

- Раніше: Повідомлення про проблеми надходили через електронну пошту, телефон або усно. Це призводило до втрати інформації, затримок у реагуванні, відсутності єдиної бази даних про інциденти та неможливості аналізувати повторювані проблеми.
- Тепер: Впроваджена централізована система ServiceDesk, яка автоматично реєструє кожен інцидент, призначає відповідальних осіб, відстежує статус вирішення та час на виконання. Система інтегрована з іншими корпоративними платформами.
- Ефект: Швидкість вирішення інцидентів зросла на 30-50%. З'явилася можливість аналізувати статистику, виявляти "слабкі місця" у процесах та запобігати повторенню помилок завдяки базі знань. Прозорість процесу підвищила відповідальність співробітників.

2. Використання Key Risk Indicators (KRI) для моніторингу ризиків

- Раніше: Оцінка операційних ризиків була переважно реактивною - аналіз проводився після виникнення проблеми. Не існувало систематичного підходу до виявлення потенційних загроз.
- Тепер: Впроваджена система KRI, яка автоматично збирає та аналізує ключові показники (наприклад, кількість інцидентів за типом, середній час вирішення, частка транзакцій з відхиленнями, рівень виконання регламентів). Дані відображаються на аналітичних панелях для керівництва.
- Ефект: Система діє як "раннє попередження". Керівництво отримує сигнали про погіршення ситуації задовго до того, як це призведе до втрат. Це дозволяє вживати проактивних заходів, знижуючи загальний рівень операційних ризиків. Наприклад, зростання кількості інцидентів у певному підрозділі спонукає до негайного аудиту його процесів.

3. Формалізація процесів через BPM-платформу

- Раніше: Процедури управління ризиками часто були документовані, але не автоматизовані. Участь у процесах (наприклад, погодження нових політик або реагування на інцидент) залежала від ручного контролю та пам'яті співробітників, що призводило до затримок та помилок.
- Тепер: Використовується BPM-платформа (наприклад, Camunda), яка формалізує та автоматизує ключові процеси, такі як контроль відповідності нормативам, аналіз кредитного ризику та реагування на інциденти. Платформа інтегрована з АБС В2 та системою документообігу.
- Ефект: Середній час обробки ризикової події скоротився з понад 30 годин до 10 годин. Автоматичне маршрутизація та нагадування виключають затримки. Знизився ризик порушення строків подання звітів та невиконання процедур.

4. Впровадження системи електронного документообігу (EDMS)

- Раніше: Документи зберігалися в різних місцях (на комп'ютерах, серверах, в папках), що створювало ризик використання застарілих версій. Контроль термінів дії документів та процесів погодження був трудомістким.
- Тепер: Впроваджена система Maayan EDMS, яка централізує всі документи ризик-менеджменту. Система автоматично веде версії, нагадує про необхідність оновлення документів за 1-2 тижні до закінчення терміну дії та маршрутизує документи на погодження між відповідальними підрозділами.
- Ефект: Частка актуальних документів підвищилася з 88% до 100%. Скорочено строки погодження документів у 3-5 разів. Забезпечено повну прозорість та відтворюваність документообігу, що значно спрощує аудит та контролює відповідність.

5. Локальна модель ШІ для аналізу відповідності нормативам

- Раніше: Перевірка відповідності внутрішніх документів вимогам Національного банку України (НБУ) була ручною, трудомісткою та тривала кілька днів. Це створювало ризик невідповідності та штрафів.
- Тепер: Впроваджена локальна LLM-модель (наприклад, Mistral 7B), навчена на нормативних актах НБУ та внутрішніх документах банку. Модель

автоматично аналізує нові документи чи зміни в них на відповідність вимогам.

- Ефект: Час перевірки документу скоротився з кількох днів до кількох годин. Рівень відповідності документів зросло з 82% до 95%. Знизилася навантаження на юридичний відділ та зменшилася кількість зауважень аудиту.

6. Покращення інфраструктури безперервності

- Раніше: Залежність від одного центру обробки даних та недостатнє тестування планів аварійного відновлення створювали ризик повної зупинки операцій у разі технічного збою або форс-мажору.
- Тепер: Створені резервні дата-центри, впроваджені технології реплікації даних у режимі реального часу та регулярно проводяться тестування планів відновлення після інцидентів.
- Ефект: Забезпечено функціонування критичних процесів навіть у разі відключення електроенергії або збою в основному центрі. Підвищена готовність до стресових ситуацій, що є критично важливим у поточних умовах.

Ефективна система внутрішнього контролю є критичною для забезпечення стабільної та безпечної роботи банку, особливо в умовах економічної та фінансової нестабільності. Досвід АТ «НЕКСЕНТ БАНК» показує, що простого дотримання нормативів недостатньо - для досягнення високої операційної стійкості необхідний комплексний, превентивний та технологічно підкріплений підхід.

Загалом, комплексний підхід до побудови внутрішнього контролю створює основу для стійкого розвитку банку, формує конкурентні переваги та зміцнює довіру клієнтів і партнерів. Перехід від ручних, фрагментованих процесів до інтегрованих, автоматизованих і аналітичних систем дозволяє досягати високої оперативної ефективності, забезпечувати дотримання нормативних вимог та створює передумови для стратегічного зростання банку навіть у складних і мінливих умовах ринку. Такий підхід формує новий стандарт роботи, де управління ризиками стає органічною частиною щоденної діяльності, а не лише реакцією на проблеми, що виникли, що в

кінцевому результаті підвищує загальну надійність та конкурентоспроможність організації.

Підтримка сервісів у актуальному стані є ключовим елементом забезпечення операційної стійкості банку. Сервіси, що використовуються для обробки транзакцій, управління ризиками, документообігу чи аналітики, постійно взаємодіють із зовнішніми системами, нормативними змінами та технологічними інноваціями. Без регулярного оновлення програмного забезпечення та підтримки інфраструктури такі сервіси швидко втрачають ефективність, підвищується ймовірність збоїв, а ризик виникнення критичних помилок значно зростає.

Оновлення сервісів включає не лише встановлення нових версій програмного забезпечення, а й постійне тестування інтеграцій, адаптацію до змін у регуляторних вимогах та оптимізацію процесів під актуальні бізнес-потреби. Це дозволяє забезпечити стабільну роботу навіть у складних або стресових умовах, коли навантаження на системи може різко зростати. Важливим аспектом є проактивний моніторинг: автоматизовані інструменти стежать за станом сервісів, своєчасно виявляють потенційні проблеми та дають змогу запобігти їх негативним наслідкам до того, як вони вплинуть на бізнес-процеси.

Крім того, підтримка актуальності сервісів передбачає регулярну оцінку їх продуктивності та відповідності сучасним технологічним стандартам. Це включає оновлення апаратних ресурсів, адаптацію алгоритмів обробки даних, використання сучасних засобів захисту інформації та інтеграцію нових аналітичних модулів. У випадку АТ «НЕКСЕНТ БАНК» таке постійне вдосконалення забезпечує ефективну роботу ключових систем, зменшує час простою, дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищує якість обслуговування клієнтів.

Важливим чинником також є системність підходу: оновлення сервісів відбувається у рамках планового циклу, що враховує пріоритетність бізнес-процесів, критичність систем та вплив змін на інші підрозділи. Завдяки цьому банк може зберігати високий рівень операційної стійкості, навіть коли відбуваються зовнішні зміни, наприклад, зміни в законодавстві, технологічні оновлення від постачальників або зміни в поведінці клієнтів.

У підсумку, підтримка сервісів у актуальному стані не є одноразовим завданням, а постійним процесом, який забезпечує безперебійну роботу банку, мінімізує ризики операційних збоїв і створює основу для надійного розвитку організації. Саме системний підхід до оновлення та моніторингу сервісів дозволяє досягти високого рівня гнучкості, оперативності та технологічної стійкості, що критично важливо для сучасного фінансового середовища.

Ці конкретні заходи демонструють, як перехід від ручних, фрагментованих процесів до інтегрованих, автоматизованих та аналітичних систем безпосередньо підвищує ефективність внутрішнього контролю. Це не лише зменшує оперативні ризики та витрати, а й створює основу для стійкого та конкурентоспроможного розвитку АТ «НЕКСЕНТ БАНК».

Висновки до третього розділу

Цей розділ присвячено розробці практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «НЕКСЕНТ БАНК». На основі виявлених недоліків - фрагментації даних, ручної обробки інформації, затримок у моніторингу та обмеженої прогнозної аналітики - було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на трансформацію управління ризиками з реактивного у проактивне.

Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає створення єдиного сховища даних (Data Warehouse), впровадження системи раннього попередження кредитних ризиків на основі моделей машинного навчання, автоматизацію розрахунків ліквідності (LCR/NSFR) та використання локальних моделей штучного інтелекту для аналізу відповідності регуляторним вимогам. Кожен із запропонованих заходів має чіткі кількісні показники ефективності (KPI), що забезпечує можливість об'єктивного моніторингу результатів.

Оптимізація процесів управління ризиками реалізовується через формалізацію бізнес-процесів за допомогою BPM-моделювання, інтеграцію системи електронного документообігу (Mayan EDMS) та застосування інноваційних технологій, зокрема локальних LLM-моделей. Це дозволяє не лише підвищити швидкість та точність прийняття рішень, а й забезпечити повну прозорість, відтворюваність та актуальність усіх процедур ризик-менеджменту.

Розвиток системи внутрішнього контролю та підвищення операційної стійкості здійснюється шляхом централізації обліку інцидентів (ServiceDesk), впровадження ключових індикаторів ризиків (KRI), посилення інфраструктури безперервності та забезпечення регулярного оновлення сервісів. Такий підхід формує гнучку, стійку та технологічно зрілу екосистему управління, здатну ефективно функціонувати навіть у умовах воєнного стану та високої макроекономічної невизначеності.

ВИСНОВКИ

Дослідження, представлене у цій дипломній магістерській роботі, присвячене комплексному аналізу та вдосконаленню інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту на прикладі АТ «НЕКСЕНТ БАНК». Виконана робота досягла поставленої мети шляхом послідовного вирішення низки завдань: теоретичне обґрунтування ролі та структури інформаційно-аналітичного забезпечення, діагностика поточного стану його функціонування в банку, виявлення ключових проблем та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що інформаційно-аналітичне забезпечення є стратегічним активом сучасної фінансової установи, який перетворює масиви даних на цінні управлінські інсайти. Воно є не просто технічною складовою, а комплексною системою, що інтегрує технологічні рішення, методологічні підходи, організаційні механізми та культурні аспекти керівництва. Ефективна система забезпечує підтримку всіх етапів процесу ризик-менеджменту - від ідентифікації та оцінки до реагування та моніторингу, забезпечуючи високу точність прогнозів, оперативність прийняття рішень та стійкість банку до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Аналіз діяльності АТ «НЕКСЕНТ БАНК» за 2022-2024 роки свідчить про успішну адаптацію до умов воєнного стану через формування консервативної бізнес-моделі, заснованої на максимальному збереженні ліквідності, скороченні кредитного портфеля та інвестуванні в безпечні активи. Ця стратегія забезпечила надзвичайну фінансову стійкість, високий капіталізацію та значний надлишок ліквідності, що є ключовими перевагами банку. Однак разом із тим виявлено такі слабкі сторони, як обмежений клієнтський портфель та недостатньо активна діяльність, що пов'язано зі свідомим відмовленням від розвитку роздрібного та корпоративного кредитування. Це створює виклик для майбутнього: банк має знайти баланс між своєю рольовою моделлю «банківського скарбу» та необхідністю трансформуватися в динамічного гравця, здатного відіграти ключову роль у відбудові України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці комплексного підходу до вдосконалення інформаційно-аналітичної інфраструктури, який виходить за межі простого технічного оновлення. Запропоновано удосконалений алгоритм побудови єдиного інформаційного простору, що базується на інтеграції даних з різних підрозділів у централізоване сховище, що дозволяє уникнути фрагментації та забезпечує єдину версію правди. Особливу увагу приділено розробці практичних рекомендацій щодо впровадження локальних моделей штучного інтелекту (ШІ) на внутрішніх серверах банку. Такий підхід дозволяє використовувати потужність ШІ для автоматизації аналізу документів, контролю відповідності регуляторним вимогам та моделювання сценаріїв без ризику втрати конфіденційності критично важливої інформації, що є принципово новим рішенням для українського банківського сектору.

Практичні результати дослідження представлені у вигляді конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи ризик-менеджменту. Основними напрямками є:

1. Цифровізація та інтеграція: Модернізація АБС В2 шляхом впровадження внутрішніх аналітичних панелей, які агрегують ключові показники ризиків у режимі, наближеному до реального часу.
2. Автоматизація процесів: Впровадження системи ServiceDesk для централізованої реєстрації операційних інцидентів та інтеграція її з системою ключових індикаторів ризику (KRI), що забезпечить систематичний моніторинг та превентивне управління операційними ризиками.
3. Зміцнення інфраструктури: Посилення системи безперервності бізнесу шляхом створення резервних дата-центрів, впровадження технологій реплікації даних та регулярного тестування планів відновлення, що є критично важливим у поточних умовах.
4. Розвиток культури управління: Формалізація бізнес-процесів (BPM) та впровадження системи електронного документообігу (EDMS) для забезпечення прозорості, контролю версій та підвищення ефективності взаємодії між підрозділами.

У сукупності запропоновані рекомендації утворюють цілісну стратегію переходу від реактивного до проактивного ризик-менеджменту. Вони дозволять АТ «НЕКСЕНТ БАНК» не лише підтримувати свою поточну фінансову стійкість, але й створити передумови для подальшого розвитку, розширення клієнтської бази та активного участі у економічній відбудові. Результати дослідження мають широке науково-практичне значення, оскільки запропоновані підходи та інструменти можуть бути адаптовані для використання в інших фінансових установах та великих підприємствах, які стикаються з викликами цифрової трансформації, зростанням кіберзагроз та необхідністю забезпечення операційної стійкості в умовах підвищеної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи / Т.О. Журавльова // Економіка та держава. - 2020. - № 3. - С. 42-45.
2. Офіційний сайт АТ «НЕКСЕНТ БАНК». URL: <https://www.nexentbank.com.ua/>
3. Ватаманюк Зелінська У.З., Вагіль В.М. Управління фінансовою стійкістю АТ КБ "Приватбанк" в умовах воєнного стану. Інноваційна економіка. 2023. № 3. С. 92-99.
4. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ», 2022, 132 с.
5. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 - Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
6. Дюдюк Т. Ю. Оцінка рентабельності грошових потоків при управлінні фінансово-господарською діяльністю : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. - фінанси, грошовий обіг і кредит / Тетяна Юріївна Дюдюк. - Кривий Ріг, 2016. - С. 184.
7. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Магнолія . 2019. - 544 с.
8. Економіка підприємства: [підручник] / [за заг. ред. С.Ф. Покропивного]. - Вид 2-ге, перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2018. - 528 с., іл.
9. Єлісеєва О. К. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств: [монографія] / О.К. Єлісеєва, Т.В.
10. Загорна Т.О. Економічна діагностика : [навч. посіб. для студ. вищ. Навч. закл.] / Т.О. Загорна. - К.: Центр навч.літ., 2019. - 400 с.
11. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Зінченко О.В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020, №34. С. 283-
12. І. Ю. Аблеєва . SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

13. Костогриз В. Г., Жежерун Ю. В., Корсун І. М. Банківський сектор України у просторі впливу VUCA-середовища на фінансову стабільність. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2022. Вип. 103. С. 41-47.
14. Менькова К. І., Зозульов О. В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес-моделі підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. С.330-339.
15. Ремньова Л. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління у VUCA-світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №3(19). С. 99-105.
16. Національний банк України. Постанова Правління НБУ №64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
17. Боднар О. А., Тішечкіна К. В., Іваненко Г. Ю. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Econ." 2019. Вип. 15. С. 21-26.
18. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 17.07.2024).
19. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. ECONOMICS: time realities. 2020. No 1(47). С. 84-90.
20. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б., Шишкіна Т.М. Трансформування міжнародної торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки. Наука и техника сьогодні. 2022. No 5 (5). С. 110-121.
21. Goldstein, I. (2023). Information in financial markets and its real effects. Review of Finance, 27(1), С. 1-32.

22. Глазунов А. Особливості побудови індексу циклічного ризику з використанням фільтру Ходріка-Прескотта для моніторингу та управління банківськими ризиками / А. Глазунов // Бізнес Інформ. - 2024. - №3. - С. 280-289.
23. Ідобаєва А. Л. Інформаційне забезпечення процесу управління ризиками промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 10
24. Лемішовська О.С., Хом'як Т.Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення облікової політики банку. Молодий вчений. 2015. № 5 (20). Частина 2. С. 20-23
25. Пуцентейло Петро, Гуменюк Олена. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 74
26. Приказюк Н.В., Гуменюк Л.С. Кібер-страхування як важливий інструмент захисту підприємств в умовах цифровізації економіки. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/8.pdf.
27. Дубіна М. В., Середюк І. О., Білоус Н. В. Роль кіберстрахування в системі ризик-менеджменту банківських установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1(21). С. 183-196
28. Рекуненко І.І., Шалда А.А., Чийпеш В.О. Роль банківського сектору в розвитку фондового ринку України. Ефективна економіка. 2021. №12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/7.pdf.
29. Чкан І.О., Чкан А.С. Електронний банкінг для бізнесу і населення як запорука розвитку ринкової інфраструктури. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/60.pdf.
30. Черкасова, Марія Василівна. "Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері." Вісник соціально-економічних досліджень, 3-4 (78-79) (2021): 132-141.
31. Національний банк України. Постанова Правління НБУ № 99 від 25.08.2025 р. «Про затвердження Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень та внесення зміни до Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25082025_99

32. Національний центр сертифікації / “QualityExpert”. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>
33. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: RBC Risk-based capital requirements, 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.bis.org/basel_framework/standard/RBC.htm
34. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: OPE - Calculation of RWA for operational risk, 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.bis.org/basel_framework/standard/OPE.htm
35. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: BCP - Core Principles for effective banking supervision, 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.bis.org/basel_framework/standard/BCP.htm
36. Мних Є. В. Економічний аналіз [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pidru4niki.com/1663111641846/ekonomika/ekonomichniy_analiz
37. Герасименко О. М. Еволюція світового ризик-менеджменту / О. М. Герасименко // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 12. - С. 39-43. - Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf
38. Tkachenko, A. (2023). Algorithm of stress testing of business risks. Economic analysis, 33 (1), 331-338. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.331>
39. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан АТ «НЕКСЕНТ БАНК», 2022-2024 р.р. (у тисячах гривень)[2]

Стаття	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022	Δ 2024–2023	Δ 2023–2022	Тр 2024/2023 (%)	Тр 2023/2022 (%)	Тпр 2024/2023 (%)	Тпр 2023/2022 (%)
АКТИВИ									
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 000 268	990 773	902 377	+9 495	+88 396	100,96	109,80	+0,96	+9,80
Кредити та заборгованість клієнтів	49 675	54 607	91 540	-4 932	-36 933	90,97	59,65	-9,03	-40,35
Інвестиції у цінні папери	309 395	123 596	-	+185 799	-	250,30	-	+150,30	-
Необоротні активи, утримувані для продажу	5 195	7 432	10 816	-2 237	-3 384	70,00	68,71	-30,00	-31,29
Нематеріальні активи	1 305	1 767	1 397	-462	+370	73,85	126,50	-26,15	+26,50
Основні засоби	7 551	11 323	9 513	-3 772	+1 810	66,69	118,99	-33,31	+18,99
Дебіторська заборгованість щодо податку на прибуток	1 520	1 520	1 520	0	0	100,00	100,00	0,00	0,00
Відстрочений податковий актив	219	236	179	-17	+57	92,80	131,84	-7,20	+31,84
Інші активи	2 354	1 479	1 570	+875	-91	159,16	94,20	+59,16	-5,80
Усього активів	1 377 482	1 192 733	1 018 912	+184 749	+173 821	115,49	117,06	+15,49	+17,06
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ									
Кошти банків	54 344	49 207	47 250	+5 137	+1 957	110,44	104,14	+10,44	+4,14
Кошти клієнтів	813 794	678 913	617 518	+134 881	+61 395	119,87	109,94	+19,87	+9,94
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	44 388	48 804	-	-4 416	-	90,95	-	-9,05	-
Відстрочені податкові зобов'язання	2 278	1 210	-	+1 068	-	188,26	-	+88,26	-
Резерви за зобов'язаннями	-	731	1 389	-731	-658	-	52,63	-	-47,37
Інші фінансові зобов'язання	5 039	7 641	4 386	-2 602	+3 255	65,95	174,21	-34,05	+74,21
Інші зобов'язання	7 044	6 325	5 515	+719	+810	111,39	114,69	+11,39	+14,69
Усього зобов'язань	926 887	792 831	676 058	+134 056	+116 773	116,91	117,22	+16,91	+17,22
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ									
Статутний капітал	252 500	252 500	252 500	0	0	100,00	100,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	151 528	106 712	53 293	+44 816	+53 419	141,99	200,44	+41,99	+100,44
Резерви та інші фонди банку	39 732	37 061	37 061	+2 671	0	107,21	100,00	+7,21	0,00
Резерви переоцінки	6 835	3 629	-	+3 206	-	188,34	-	+88,34	-
Усього власного капіталу	450 595	399 902	342 854	+50 693	+57 048	112,68	116,64	+12,68	+16,64
Усього зобов'язань та власного капіталу	1 377 482	1 192 733	1 018 912	+184 749	+173 821	115,49	117,06	+15,49	+17,06

Аналіз зміни валової балансової вартості кредитів та заборгованості клієнтам, які обліковуються за амортизованою собівартістю, 2022-2024 р.р. (тис. грн)[2]

Показник	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Придбані або створені знецінені активи	Усього
Валова балансова вартість станом на 31 грудня 2022	-	-	243 461	-	243 461
Придбані/ініційовані фінансові активи	-	-	-	64 388	64 388
Фінансові активи, визнання яких було припинено або погашені (крім списаних)	-	-	(140 791)	-	(140 791)
Загальний ефект від переведення між стадіями:					
переведення до стадії 1	-	13 590	-	-	13 590
переведення до стадії 2	-	-	(13 590)	-	(13 590)
переведення до стадії 3	-	-	-	-	-
Зміна умов (модифікація), яка не призводить до припинення визнання	-	-	-	-	-
Списання фінансових активів за рахунок резерву	-	-	-	-	-
Курсові різниці	-	-	1 449	-	1 449
Інші зміни	-	-	(50 696)	-	(50 696)
Валова балансова вартість станом на 31 грудня 2023	-	13 590	39 833	64 388	117 811
Придбані/ініційовані фінансові активи	-	-	-	-	-
Фінансові активи, визнання яких було припинено або погашені (крім списаних)	-	(13 590)	(37 803)	-	(51 393)
Загальний ефект від переведення між стадіями:					
переведення до стадії 1	-	-	-	-	-
переведення до стадії 2	-	-	-	-	-
переведення до стадії 3	-	-	-	-	-
Зміна умов (модифікація), яка не призводить до припинення визнання	-	-	-	-	-
Списання фінансових активів за рахунок резерву	-	-	(565)	-	(565)
Курсові різниці	-	-	99	-	99
Інші зміни	-	-	(198)	1 680	1 482
Валова балансова вартість станом на 31 грудня 2024	-	-	1 366	66 068	67 434

Інвестиції в цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, 2022-2024 р.р. (у тисячах гривень)[2]

Показник	2024	2023	2022	Δ 2024–2023	Δ 2023–2022	Тр 2024/2023 (%)	Тр 2023/2022 (%)	Тпр 2024/2023 (%)	Тпр 2023/2022 (%)
Боргові цінні папери (державні облігації)	309 572	124 535	-	+185 037	-	248,58	-	+148,58	-
Переоцінка за борговими цінними паперами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9 115	4 839	-	+4 276	-	188,37	-	+88,37	-
Неамортизована премія/дисконт за борговими цінними паперами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(226)	(1 944)	-	+1 718	-	11,63	-	-88,37	-
Резерв за борговими цінними паперами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(9 066)	(3 834)	-	(5 232)	-	236,46	-	+136,46	-
Усього цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	309 395	123 596	-	+185 799	-	250,30	-	+150,30	-

Аналіз активів та зобов'язань за строками їх погашення, 2022-2024 р.р. (у тисячах гривень)[2]

Показник	2024 рік - менше ніж 12 місяців	2024 рік - більше ніж 12 місяців	2024 рік - Усього	2023 рік - менше ніж 12 місяців	2023 рік - більше ніж 12 місяців	2023 рік - Усього	2022 рік - менше ніж 12 місяців	2022 рік - більше ніж 12 місяців	2022 рік - Усього
АКТИВИ									
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 000 268	-	1 000 268	990 773	-	990 773	902 377	-	902 377
Кредити та заборгованість клієнтів	49 675	-	49 675	40 989	13 618	54 607	78 114	13 426	91 540
Інвестиції в цінні папери	225 127	84 268	309 395	123 596	-	123 596	-	-	-
Необоротні активи, утримувані для продажу	5 195	-	5 195	7 432	-	7 432	10 816	-	10 816
Дебіторська заборгованість за поточним податком на прибуток	1 520	-	1 520	1 520	-	1 520	1 520	-	1 520
Нематеріальні активи	-	1 305	1 305	-	1 767	1 767	-	1 397	1 397
Основні засоби та обладнання	-	7 551	7 551	-	11 323	11 323	-	9 513	9 513
Відстрочений податковий актив	219	-	219	236	-	236	179	-	179
Інші активи	2 354	-	2 354	1 479	-	1 479	1 570	-	1 570
Усього активів	1 284 358	93 124	1 377 482	1 166 025	26 708	1 192 733	994 397	24 515	1 018 912
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ									
Кошти банків	3 824	50 520	54 344	3 628	45 579	49 207	3 368	43 882	47 250
Кошти клієнтів	813 472	322	813 794	678 472	441	678 913	617 372	146	617 518
Зобов'язання за поточним податком на прибуток	44 388	-	44 388	48 804	-	48 804	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	2 278	-	2 278	1 210	-	1 210	-	-	-
Резерви за зобов'язаннями	-	-	-	731	-	731	731	-	1 389
Інші фінансові зобов'язання	3 774	1 265	5 039	3 124	4 517	7 641	3 003	1 383	4 386
Інші зобов'язання	7 044	-	7 044	6 325	-	6 325	5 515	-	5 515
Усього зобов'язань	874 780	52 107	926 887	742 294	50 537	792 831	629 989	46 069	676 058