

DOI: 10.31319/2709-2879.2026iss1(12).364167pp85-92

УДК 336.71:658

Снімщіков А.О., аспірант кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
e-mail: snimshchykov.andrii@gmail.com

Snimshchykov Andrii, Postgraduate student at Department of Finance and Accounting
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Науковий керівник: Будько О.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та обліку, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF BANKING BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методичні засади ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банків в умовах сталого розвитку. Визначено особливості трансформації традиційного ризик-менеджменту в комплексний підхід, що передбачає впровадження процесів управління ризиками в усі напрями діяльності банку. Обґрунтовано необхідність врахування ESG-ризиків та кіберризиків у системі управління банківською діяльністю. Запропоновано механізм ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банку, який ґрунтується на взаємозв'язку бізнес-процесів, інструментів управління ризиками та управлінських рішень. Визначено основні проблеми впровадження ризик-орієнтованого підходу та напрями його удосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності управління ризиками та забезпеченню сталого розвитку банківських установ.

Ключові слова: ризик-орієнтоване управління, бізнес-процеси банку, ризик-менеджмент, сталий розвиток, ESG-ризиків, кіберризиків, цифровізація банківської діяльності, банківський сектор.

The article examines the theoretical and methodological foundations of risk-oriented management of banks' business processes in the context of sustainable development. It is determined that, alongside traditional financial risks, ESG risks and cyber risks are becoming increasingly important, significantly affecting the financial stability, competitiveness, and long-term development of banking institutions.

The study investigates the impact of environmental, social, and governance factors on banking activities, as well as the role of digitalization in the emergence of new banking risks. It is established that effective risk management should be integrated into all key business processes of a bank and carried out through the systematic identification, assessment, monitoring, and control of risks. The article proposes a mechanism for risk-oriented management of banks' business processes, based on the interrelationship between business processes, the risk management system, risk management tools, and managerial decision-making. It is determined that the key elements of this mechanism include risk mapping, key risk indicators, scenario analysis, stress testing, ESG assessment of clients, digital analytics, and early warning systems.

The main challenges of implementing a risk-oriented approach in banking activities are identified, including the insufficient integration of risk management into business processes, the complexity of ESG risk assessment, the growing level of cyber threats, the inadequate development of information and analytical support, and the need to strengthen employees' risk culture. Priority directions for improving risk-oriented management of banks' business processes are substantiated,

including the development of ESG approaches, the wider application of digital technologies, the implementation of early risk warning systems, and the enhancement of employees' risk culture. The implementation of the proposed measures will contribute to improving the effectiveness of risk management, enhancing the quality of managerial decision-making, and ensuring the sustainable development of banking institutions.

Key words: risk-oriented management, bank business processes, risk management, sustainable development, ESG risks, cyber risks, digitalization of banking activities, banking sector.

JEL Classification: G21, G32, M10, Q01

Постановка проблеми. Особливої актуальності у сучасних умовах розвитку банківського сектору набуває формування ефективної системи управління бізнес-процесами, яка здатна забезпечити стійкість банків до впливу ризиків. Посилення невизначеності зовнішнього середовища та зростання вимог до сталого розвитку зумовлюють необхідність впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління банками. Традиційні методи управління ризиками, які орієнтовані переважно на їх виявлення та мінімізацію, потребують змін у напрямі впровадження ризик-менеджменту в усі ключові бізнес-процеси банківських установ. Особливого значення набуває врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG), які впливають на прийняття стратегічних рішень банками. Ризик-орієнтоване управління дозволяє знижувати рівень потенційних загроз та формувати ефективну систему прийняття управлінських рішень відповідно до принципів сталого розвитку. Водночас недостатня імплементація ризик-орієнтованих підходів у систему управління бізнес-процесами банків зумовлює необхідність подальших досліджень щодо їх удосконалення в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ризик-орієнтованого управління банківською діяльністю в умовах сталого розвитку активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними авторами. Зокрема, Г. Бортніков та О. Любіч [1], О. Вовченко [2], Н. Шульга [5, 6], С. Савлук [5], В. Омеленчук [6] обґрунтовують необхідність інтеграції ESG-факторів у систему ризик-менеджменту банків та досліджують особливості оцінювання ESG-ризиків. А. Даниленко та Д. Красовицький акцентують увагу на ролі центральних банків у процесах управління кліматичними ризиками та розвитку відповідних регуляторних механізмів [3]. Л. Павленко, О. Криклій та О. Чумак [4], а також І. Ясіновська і Л. Шеремета [7] досліджують специфіку управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану, визначаючи ключові загрози фінансовій стійкості банківських установ. Своєю чергою, Н. Санг узагальнює тенденції розвитку наукових досліджень у сфері банківського ризик-менеджменту [9]. Інші зарубіжні дослідники обґрунтовують необхідність удосконалення методичного інструментарію вимірювання ESG-ризиків [8], а також доводять, що цифровізація банківських послуг поряд із підвищенням ефективності діяльності банків зумовлює виникнення нових цифрових і кіберризиків [10].

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісного механізму ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банків, який поєднував би управління ризиками, ESG-підходи та цифрові інструменти в контексті забезпечення сталого розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банків в умовах сталого розвитку та визначення напрямів його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. На функціонування банківського сектору у сучасних умовах суттєво впливають фінансова нестабільність на рівні держави та вимоги сталого розвитку, що зумовлює необхідність зміни підходів до управління банківською діяльністю. Традиційна система ризик-менеджменту, яка орієнтована на виявлення та мінімізацію окремих видів ризиків, поступово набуває ознак комплексного ризик-орієнтованого підходу, який передбачає інтеграцію процесів управління ризиками в усі напрями діяльності банку [9].

Відповідно до принципів Базельського комітету з банківського нагляду, ефективно управління банківськими ризиками повинно ґрунтуватися на їх системній ідентифікації, оцінюванні, моніторингу та контролі, а також бути невід'ємною складовою корпоративного управління банку [11]. Вочевидь, у сучасних умовах ризик-орієнтоване управління має розглядатися не тільки як інструмент контролю ризиків, а як підхід до побудови ефективної системи управління бізнес-процесами банку. Бізнес-процеси банку охоплюють сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення банківських продуктів і послуг, забезпечення взаємодії з клієнтами та досягнення стратегічних цілей. До важливих бізнес-процесів банківської установи слід віднести, зокрема, процеси кредитування, залучення та управління фінансовими ресурсами, розрахунково-платіжні операції, інвестиційну діяльність, обслуговування клієнтів, внутрішні управлінські процеси тощо. Кожен із зазначених процесів пов'язаний із виникненням певних ризиків. Так, процес кредитування супроводжується кредитним ризиком, ризиком неплатоспроможності клієнтів та ризиками, пов'язаними з фінансуванням екологічно чи соціально проблемних видів діяльності.

Варто відзначити, що в Україні вимоги до організації системи управління ризиками банків визначені Положенням про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [12]. Документ передбачає створення комплексної системи управління ризиками, яка забезпечує своєчасне виявлення, вимірювання, моніторинг та контроль ризиків у діяльності банків.

Водночас, розвиток концепції сталого розвитку суттєво змінює підходи до визначення та оцінювання ризиків у банківській діяльності. Якщо раніше основна увага приділялася традиційним фінансовим ризикам, таким як кредитний, ринковий, валютний ризики, ризик ліквідності, то сьогодні банки повинні враховувати ширший спектр факторів впливу. За цих обставин важливого значення набувають ESG-ризики, які включають екологічні (Environmental), соціальні (Social), управлінські (Governance) ризики. Європейський банківський орган (European Banking Authority) у своїх рекомендаціях щодо управління ESG-ризиками наголошує на необхідності включення екологічних і соціальних факторів у стратегії банків та систему внутрішнього контролю [13].

Екологічні ризики пов'язані із негативним впливом кліматичних змін та екологічних обмежень на діяльність клієнтів банку. Для банків такі ризики проявляються насамперед через кредитний портфель, оскільки погіршення фінансового стану підприємств із високою залежністю від природних ресурсів або значними екологічними зобов'язаннями може призводити до зростання кредитного ризику. Так, при фінансуванні промислових підприємств банки дедалі частіше, крім фінансових показників позичальника, оцінюють рівень енергоефективності, обсяги викидів, відповідність екологічним стандартам та, у кінцевому підсумку, відповідність принципам сталого розвитку. Саме тому міжнародна банківська практика передбачає поступове включення кліматичних ризиків у процедури оцінювання позичальників та визначення допустимого рівня ризику банку [3].

Соціальні ризики виникають унаслідок неврахування соціальних аспектів діяльності банку та його клієнтів, зокрема питань дотримання трудових стандартів, захисту прав споживачів, якості взаємодії з клієнтами та соціальної відповідальності бізнесу. Для банків соціальні ризики можуть трансформуватися у репутаційні та операційні втрати [2]. Так, фінансування підприємств із низьким рівнем соціальної відповідальності або порушеннями принципів відповідального ведення бізнесу негативно впливає на довіру клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Управлінські ризики пов'язані з якістю корпоративного управління та дотриманням вимог комплаєнсу. Саме недосконала система управління призводить до прийняття необґрунтованих рішень. Відповідно, сучасні підходи до банківського менеджменту передбачають посилення ролі систем внутрішнього контролю та управління корпоративною культурою.

Разом з тим цифровізація банківської діяльності сприяє зростанню таких нових видів ризиків, як цифрові та кіберризики. За даними Міжнародного валютного фонду, фінансовий сектор є одним із найбільш вразливих до кіберзагроз: майже п'ята частина зареєстрованих

кіберінцидентів припадає саме на фінансові установи. Крім того, розмір значних втрат від кіберінцидентів збільшився більш ніж у чотири рази з 2017 року та досяг приблизно 2,5 млрд дол. США [14].

Ефективне управління сучасним банком потребує формування комплексного механізму ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банку. Дієвість цього механізму визначається врахуванням впливу таких зовнішніх чинників, як макроекономічна нестабільність, цифровізація фінансових послуг, посилення регуляторних вимог, зростання кіберзагроз та необхідність використання ESG-принципів у діяльності банківських установ. Зазначені чинники змінюють характер банківських ризиків та потребують переходу від традиційного управління окремими ризиками до їх системного врахування при організації бізнес-процесів.

Механізм ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банку забезпечує комплексний підхід до впровадження ризик-менеджменту у систему стратегічного та операційного управління банківською діяльністю (рис. 1). Його основою є взаємозв'язок між бізнес-процесами банку, системою управління ризиками та процесом прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку банку.



Рис. 1. Ризик-орієнтоване управління бізнес-процесами банку в умовах сталого розвитку
 Джерело: розроблено автором

Центральним елементом запропонованого механізму виступають бізнес-процеси банку. Водночас ризики повинні оцінюватися не після їх виникнення, а на етапі планування та реалізації відповідних бізнес-процесів. Такий підхід забезпечить своєчасне виявлення ризиків і запобігання їх негативним наслідкам.

Практична реалізація ризик-орієнтованого підходу здійснюється через контур управління ризиками, який включає ідентифікацію ризиків, оцінювання їх потенційного впливу, визначення допустимого рівня ризику, моніторинг ключових індикаторів ризику (KRI) та розробку відповідних управлінських заходів. Це дасть змогу забезпечити безперервність процесу управління ризиками та, відповідно, своєчасне врахування змін зовнішнього середовища в діяльності банку.

Важливу роль у функціонуванні механізму ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банку відіграють інструменти управління ризиками, результати застосування яких виступають інформаційною основою для прийняття управлінських рішень. Зокрема, формування карти ризиків дає змогу визначити найбільш вразливі напрями діяльності банку та встановити пріоритетність заходів щодо їх мінімізації. Використання ключових індикаторів ризику забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій та відхилень від допустимого рівня ризику, тоді як сценарний аналіз і стрес-тестування дозволяють оцінити можливі наслідки впливу несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність банку. Водночас ESG-оцінювання клієнтів сприяє врахуванню екологічних, соціальних та управлінських ризиків під час кредитування та інвестиційної діяльності, а цифрова аналітика і системи раннього попередження ризиків забезпечують оперативне опрацювання інформації та прогнозування потенційних загроз.

Отримані результати є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, коригування ризик-стратегії банку, впровадження сучасних цифрових технологій та посилення використання ESG-принципів у банківській діяльності.

У сукупності прийняті управлінські рішення підвищують здатність банку своєчасно реагувати на ризики та сприяють досягненню стратегічних цілей його сталого розвитку.

Разом з тим практична реалізація ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банків супроводжується проблемами організаційного та методичного характеру.

Однією з основних проблем є недостатній рівень впровадження ризик-менеджменту в бізнес-процеси банку. У багатьох випадках управління ризиками залишається функцією окремих підрозділів, тоді як сучасний ризик-орієнтований підхід передбачає врахування ризиків на всіх етапах реалізації бізнес-процесів – від розробки банківських продуктів і кредитування до цифрового обслуговування клієнтів та стратегічного планування.

Крім того, важливою проблемою залишається складність оцінювання нових видів ризиків, зокрема ESG-ризиків та цифрових загроз. На відміну від традиційних фінансових ризиків, які мають сформовану методологію оцінювання, ESG-ризики характеризуються складністю кількісного вимірювання та недостатністю даних для побудови прогнозних моделей. Це ускладнює їх включення до системи визначення допустимого рівня ризику банку та прийняття управлінських рішень.

В умовах цифровізації банківської діяльності особливого значення набуває проблема зростання кіберризиків. Використання цифрових платформ та автоматизація банківських операцій підвищують залежність банків від інформаційних систем і потребують удосконалення механізмів кіберзахисту та контролю цифрових процесів.

Також суттєвим обмеженням є недостатній розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління ризиками. Недостатня якість даних або їх фрагментарність знижує точність оцінювання ризиків та ефективність управлінських рішень.

Варто відзначити й проблему недостатнього врахування ризиків у повсякденній діяльності працівників банку. Ефективна система ризик-орієнтованого управління передбачає, що управління ризиками є завданням не лише спеціалізованих підрозділів, а й усіх працівників, які беруть участь у реалізації бізнес-процесів та прийнятті управлінських рішень. Проте на практиці оцінювання ризиків часто сприймається як окрема функція служб ризик-

менеджменту, що знижує результативність системи внутрішнього контролю. У таких умовах працівники можуть дотримуватися встановлених процедур формально, не приділяючи належної уваги можливим ризикам та їх наслідкам для діяльності банку.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність подальшого удосконалення ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банків. Це зумовлює потребу у визначенні пріоритетних напрямів його розвитку, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками.

Одним із таких напрямів є застосування ESG-підходу в системі управління ризиками банку [1]. Посилення впливу екологічних, соціальних та управлінських чинників на фінансову діяльність потребує їх системного врахування під час оцінювання позичальників та формування кредитного портфеля. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти ризики, пов'язані зі змінами клімату, соціальною відповідальністю бізнесу та якістю корпоративного управління підприємств-позичальників [13].

Важливим напрямом удосконалення є розширення використання цифрових технологій у процесі управління ризиками, зокрема технологій штучного інтелекту, Big Data та сучасних аналітичних платформ. Це створить можливості для оперативного опрацювання значних масивів даних та підвищення точності прогнозування. Використання таких інструментів надасть змогу керівництву банку своєчасно виявляти потенційні загрози та підвищувати ефективність управління ризиками в умовах цифровізації банківської діяльності.

Не менш важливим напрямом є формування системи раннього попередження ризиків. Її функціонування повинно базуватися на постійному моніторингу ключових індикаторів ризику, аналізі тенденцій зміни внутрішніх і зовнішніх факторів, а також використанні сценарного аналізу та стрес-тестування. Це дозволить виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях їх виникнення та своєчасно реалізовувати заходи щодо їх мінімізації.

Суттєве значення для підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління має розвиток ризик-культури персоналу банку. Культура управління ризиками відповідно до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах представлена сукупністю таких елементів: кодекс поведінки (етики); політика запобігання конфліктам інтересів; порядок здійснення операцій із пов'язаними з банком особами; механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку в банку; програма навчання та підвищення кваліфікації працівників банку з питань управління ризиками [12]. Безперечно, управління ризиками повинно стати невід'ємною складовою діяльності всіх структурних підрозділів, а не лише функцією спеціалізованих служб. Для цього доцільно забезпечити системне навчання працівників та формування відповідальності за врахування ризиків під час виконання посадових обов'язків і прийняття управлінських рішень.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню результативності системи ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банків.

Висновки. В умовах сталого розвитку ризик-орієнтоване управління повинно розглядатися як невід'ємна складова управління бізнес-процесами банку, що забезпечує системне врахування ризиків під час прийняття управлінських рішень. Поряд із традиційними фінансовими ризиками суттєвого впливу на діяльність банків набувають ESG-ризики та кіберризики, які потребують включення до системи управління ризиками та стратегічного планування. Запропоновано механізм ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами банку, який ґрунтується на взаємозв'язку бізнес-процесів, інструментів управління ризиками та управлінських рішень і спрямований на досягнення цілей сталого розвитку. Підвищення результативності ризик-орієнтованого управління потребує розвитку ESG-підходів, використання цифрових технологій, впровадження систем раннього попередження ризиків та формування ризик-культури персоналу банківських установ.

Список використаної літератури

1. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3885>.
2. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
3. Даниленко А.А., Красовицький Д.О. Роль центральних банків в аналізі та управлінні кліматичними ризиками. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 25–44. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.025>.
4. Павленко Л.Д., Криклій О.А., Чумак О.В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126–132.
5. Шульга Н.П., Савлук С.М. «Екологічний» ризик-менеджмент банків як детермінанта сталого фінансування в країнах ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6(131). С. 56–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(131\)04](https://doi.org/10.31617/3.2023(131)04).
6. Шульга Н.П., Омеленчук В.А. ESG-ризики банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2(133). С. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06).
7. Ясіновська І.Ф., Шеремета Л.М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 237–246.
8. Nocoń A. ESG risk management in banks – towards its measurement. *Economics and Environment*. 2024. Vol. 90, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3469/eis.2024.90.3.737>.
9. Sang N. M. Evolution and future directions of banking risk management research: A bibliometric analysis. *Banks and Bank Systems*. 2024. Vol. 19, No. 2. P. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(2\).2024.0](https://doi.org/10.21511/bbs.19(2).2024.0).
10. Zabala Aguayo F., Ślusarczyk B. Risks of Banking Services' Digitalization: The Practice of Diversification and Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104040>.
11. Основні принципи ефективного банківського нагляду (Основні Базельські принципи). Базельський комітет з банківського нагляду. 2012. 117 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Basel_Core_principles_2012.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
12. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 02.04.2026).
13. Guidelines on the management of ESG risks. European Banking Authority. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks> (дата звернення: 02.04.2026).
14. Cyber Risk: A Growing Concern for Macrofinancial Stability. International Monetary Fund. URL: <https://www.imfsti.org/content/STI/Home/about-sti/Singapore-Seminar-Series-In-Person/Cyber-Risk-A-Growing-Concern-for-Macrofinancial-Stability.html> (дата звернення: 02.04.2026).

References

- [1] Bortnikov H., Liubich O. (2022) Upravlinnia ESG-ryzykamy v ukrainskykh bankakh [ESG risk management in Ukrainian banks]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 47, pp. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3885>.
- [2] Vovchenko O.S. (2023) ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as a basis for sustainable development risk management in banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.

- [3] Danylenko A.A., Krasovytskyi D.O. (2025) Rol tseentralnykh bankiv v analizi ta upravlinni klimatychnymy ryzykamy [The role of central banks in climate risk analysis and management]. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 25–44. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.025>.
- [4] Pavlenko L.D., Kryklii O.A., Chumak O.V. (2024) Ryzyky bankiv Ukrainy ta orhanizatsiina systema upravlinnia nymy v umovakh voiennoho stanu [Risks of Ukrainian banks and the organizational system of their management under martial law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 126–132.
- [5] Shulha N.P., Savluk S.M. (2023) «Ekolohichni» ryzyk-menedzhment bankiv yak determinanta staloho finansuvannia v krainakh YeS [“Environmental” risk management of banks as a determinant of sustainable finance in EU countries]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 6(131), pp. 56–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(131\)04](https://doi.org/10.31617/3.2023(131)04).
- [6] Shulha N.P., Omelenchuk V.A. (2024) ESG-ryzyky bankiv [ESG risks of banks]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 2(133), pp. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06).
- [7] Yasinovska I. F., Sheremeta L.M. (2024) Upravlinnia bankivskymy ryzykamy v umovakh viiny [Banking risk management under wartime conditions]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 237–246.
- [8] Nocoń A. (2024) ESG risk management in banks – towards its measurement. *Economics and Environment*, vol. 90, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3469/eis.2024.90.3.737>.
- [9] Sang N.M. (2024) Evolution and future directions of banking risk management research: A bibliometric analysis. *Banks and Bank Systems*, vol. 19, no. 2, pp. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(2\).2024.0](https://doi.org/10.21511/bbs.19(2).2024.0).
- [10] Zabala Aguayo F., Ślusarczyk B. (2020) Risks of Banking Services' Digitalization: The Practice of Diversification and Sustainable Development Goals. *Sustainability*, vol. 12, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104040>.
- [11] Basel Committee on Banking Supervision (2012) Core Principles for Effective Banking Supervision. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Basel_Core_principles_2012.pdf (accessed 02 April 2026).
- [12] National Bank of Ukraine (2018) Regulation on the Organization of Risk Management Systems in Banks of Ukraine and Banking Groups. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 64 dated 11 June 2018. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (accessed 02 April 2026).
- [13] European Banking Authority (2025) Guidelines on the Management of ESG Risks. Available at: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks> (accessed 02 April 2026).
- [14] International Monetary Fund (2024) Cyber Risk: A Growing Concern for Macrofinancial Stability. Available at: <https://www.imfsti.org/content/STI/Home/about-sti/Singapore-Seminar-Series-In-Person/Cyber-Risk-A-Growing-Concern-for-Macrofinancial-Stability.html> (accessed 02 April 2026).

Надійшла до редколегії 10.04.2026

Прийнята після рецензування 24.04.2026

Опублікована 28.05.2026