



Фінанси

УДК 336.64:005.334:330.46

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18102261>

**Інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками в умовах
невизначеності**

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет,
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Надейко Микола Миколайович

кандидат економічних наук, викладач кафедри економіки і фінансів
економічного факультету ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний
університет імені академіка Степана Дем'янчука»,
<https://orcid.org/0000-0002-1011-3477>

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація. Стаття присвячена дослідженню інноваційних підходів до управління фінансовими ризиками в умовах радикальної невизначеності, спричиненої глобальними потрясіннями та геополітичними викликами. Актуальність роботи зумовлена безпрецедентним рівнем невизначеності в сучасній світовій економіці, особливо в контексті пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, що створило найбільш непередбачувані умови для оцінки та управління фінансовими ризиками.



У роботі здійснено теоретичне розмежування понять ризику та невизначеності за класичною концепцією Ф. Найта, проаналізовано класифікацію фінансових ризиків та визначено обмеження традиційних методів ризик-менеджменту в умовах екстремальної невизначеності. Показано, що стандартні моделі оцінки ризиків втрачають ефективність перед обличчям непередбачуваних шоків, що обумовлює необхідність інноваційних технологічних рішень.

Детально досліджено виклики управління фінансовими ризиками в українському контексті, включаючи валютні, процентні, регуляторні, операційні та репутаційні ризики воєнного часу. Виявлено взаємозв'язок між дестабілізацією реального сектору та банківською системою, а також проаналізовано вплив євроінтеграційних вимог на систему ризик-менеджменту в умовах воєнного стану.

Комплексно проаналізовано інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками: застосування штучного інтелекту та аналізу великих даних для прогнозування ризиків у режимі реального часу, сценарне планування та стрес-тестування як інструменти підготовки до альтернативних варіантів розвитку подій, використання блокчейн-технологій та смарт-контрактів для підвищення прозорості та автоматизації виконання угод, впровадження систем безперервного моніторингу та проактивного управління ризиками. Показано, що компанії з розвиненим ризик-менеджментом демонструють значно вищу стійкість під час криз.

Здійснено компаративний аналіз міжнародного досвіду на прикладі практик Європейського Союзу та країн Азії. Виявлено, що європейський підхід характеризується інституційною орієнтованістю через жорсткі нормативні вимоги, тоді як азійський регіон демонструє лідерство у впровадженні FinTech-інновацій та гнучкості реагування на нові ризики. Обґрунтовано доцільність адаптації обох підходів для України в контексті євроінтеграції та технологічної модернізації фінансового сектору.



Ключові слова: фінансові ризики, невизначеність, ризик-менеджмент, штучний інтелект, сценарне планування, фінансова стійкість.

**Innovative Approaches to Financial Risk Management under Conditions of
Uncertainty**

Liubov Lipych

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics,
Lutsk National Technical University,
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Mykola Nadeiko

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Economics and Finance, Faculty of
Economics,
Private Higher Educational Institution “Academician Stepan Demianchuk International
University of Economics and Humanities”,
<https://orcid.org/0000-0002-1011-3477>

Abstract. The article is devoted to the study of innovative approaches to financial risk management under conditions of radical uncertainty caused by global shocks and geopolitical challenges. The relevance of the research is driven by the unprecedented level of uncertainty in the modern global economy, particularly in the context of the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine, which has created the most unpredictable conditions for assessing and managing financial risks.

The paper provides a theoretical distinction between the concepts of risk and uncertainty based on F. Knight’s classical framework, analyzes the classification of



financial risks, and identifies the limitations of traditional risk-management methods under extreme uncertainty. It is shown that standard risk-assessment models lose effectiveness in the face of unpredictable shocks, which necessitates the adoption of innovative technological solutions.

The challenges of financial risk management in the Ukrainian context are examined in detail, including foreign exchange, interest rate, regulatory, operational, and reputational risks during wartime. The interconnection between the destabilization of the real sector and the banking system is identified, and the impact of European integration requirements on the risk-management system under martial law is analyzed.

Innovative approaches to financial risk management are comprehensively reviewed, including the use of artificial intelligence and big data analytics for real-time risk forecasting, scenario planning and stress testing as tools for preparing for alternative developments, the application of blockchain technologies and smart contracts to enhance transparency and automate contract execution, and the implementation of continuous monitoring systems and proactive risk management. It is demonstrated that companies with advanced risk-management systems exhibit significantly higher resilience during crises.

A comparative analysis of international experience is conducted using the practices of the European Union and Asian countries as examples. The European approach is characterized by strong institutional orientation through stringent regulatory requirements, whereas the Asian region demonstrates leadership in FinTech innovation and flexibility in responding to emerging risks. The feasibility of adapting both approaches for Ukraine is substantiated in the context of European integration and technological modernization of the financial sector.

Keywords: financial risks; uncertainty; risk management; artificial intelligence; scenario planning; financial resilience.



Постановка проблеми. Сучасна світова економіка характеризується високим рівнем невизначеності. Глобальні потрясіння на кшталт пандемії COVID-19 і війни в Україні суттєво ускладнили прогнозування економічних процесів, створивши «найбільш невимірювані часи» для оцінки ризиків [1]. Зокрема, шок невизначеності, спричинений російським військовим вторгненням у березні 2022 року, за оцінками ЄЦБ сягнув приблизно шести стандартних відхилень – це другий найбільший показник в історії (після піку під час пандемії 2020 р.) [2]. За таких умов традиційні методи аналізу і нейтралізації ризиків часто виявляються недостатніми, а управлінські рішення приймаються за неповної інформації. Відповідно, зростає потреба в інноваційних підходах до управління фінансовими ризиками, що забезпечують стійкість фінансової системи та бізнесу навіть за екстремальної невизначеності.

Проблема ефективного ризик-менеджменту набуває особливої актуальності для України. Окрім глобальних чинників (пандемічних та геополітичних), на національну економіку одночасно впливають внутрішні трансформаційні процеси, виклики воєнного стану та імперативи євроінтеграції. Структурні реформи і наближення до норм ЄС вимагають гармонізації регуляторних стандартів, зокрема у фінансовому секторі, що створює додаткові compliance-ризики для бізнесу. Воєнні дії генерують різке зростання волатильності макропоказників, порушують торговельні зв'язки та інвестиційні потоки, що посилює фінансові ризики і ускладнює стратегічне планування розвитку. В таких умовах необхідний проактивний та науково обґрунтований підхід до управління ризиками, який розглядатиметься далі з точки зору ключових понять, сучасних викликів та інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками в умовах невизначеності привертає значну увагу сучасних дослідників. Л. В. Парій та ін. дослідили інноваційні підходи до управління фінансовими



ризиками та їх застосування в діяльності сучасних підприємств [3]. В. Г. Поліщук проаналізував стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів, порівнюючи досвід різних країн [4]. С. В. Ткач розглянув теоретичні засади оцінки ризиків у діяльності бізнес-структур та систематизував основні методологічні підходи [5].

О. Базик та ін. систематизували чинники вибору управлінських моделей підприємницьких структур в умовах багатовекторної невизначеності [10]. С. Покорчак висвітлив особливості розвитку механізмів страхування бізнес-структур в умовах воєнного стану України [11]. І. Г. Аберніхіна обґрунтувала класифікацію ризиків як основу прийняття управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору [12]. Т. Ф. Маховик дослідила інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками в сучасних економічних умовах [13].

О. Вараксіна та ін. виділили ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності [14]. Н. М. Котвицька та ін. проаналізували інноваційні підходи до управління фінансовими активами в умовах глобалізованої економіки [15]. С. Полятикін розробив інноваційні підходи до діагностики фінансового стану аграрних підприємств в умовах невизначеності та ризику [16].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок вітчизняних науковців у сфері управління фінансовими ризиками, залишається недостатньо дослідженим питання комплексного застосування інноваційних технологічних рішень в умовах радикальної невизначеності, спричиненої одночасним впливом глобальних і локальних кризових чинників. Зокрема, потребують подальшого вивчення особливості впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних для прогнозування фінансових ризиків у режимі реального часу в специфічних умовах воєнного стану. Недостатньо розкритими залишаються питання адаптації міжнародного



досвіду управління ризиками до українських реалій з урахуванням необхідності одночасної імплементації європейських регуляторних стандартів та збереження операційної гнучкості бізнесу. Малодослідженими є механізми інтеграції різних інноваційних підходів (сценарного планування, блокчейн-технологій, систем безперервного моніторингу) у єдину систему проактивного ризик-менеджменту для підприємств різних секторів економіки. Потребує систематизації досвід управління специфічними ризиками воєнного часу (валютними, операційними, репутаційними) з використанням сучасних технологічних інструментів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження інноваційних підходів до управління фінансовими ризиками в умовах радикальної невизначеності та обґрунтування напрямів їх адаптації для української економіки в контексті воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- здійснити теоретичне розмежування понять ризику та невизначеності, проаналізувати класифікацію фінансових ризиків та визначити обмеження традиційних методів ризик-менеджменту в умовах екстремальної невизначеності;
- дослідити специфічні виклики управління фінансовими ризиками в українському контексті, включаючи вплив воєнного стану та вимог євроінтеграції на систему ризик-менеджменту;
- комплексно проаналізувати інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками, зокрема застосування штучного інтелекту, сценарного планування, блокчейн-технологій та систем безперервного моніторингу;
- узагальнити міжнародний досвід управління фінансовими ризиками на прикладі практик Європейського Союзу та країн Азії з метою визначення можливостей його адаптації для України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теорії фінансів принципово розрізняють поняття ризику та невизначеності. За класичним визначенням



Ф. Найта, ризик – це ситуація, в якій імовірність настання тих чи інших подій піддається кількісному вимірюванню, тоді як невизначеність означає неможливість оцінити ймовірності через брак інформації. Інакше кажучи, ризик пов'язаний з прогнозованими випадковостями (наприклад, коливання курсу валюти чи процентної ставки в межах відомого діапазону), тоді як невизначеність характеризує невідомі невідомі – події, яких не можна передбачити або оцінити статистично. В умовах так званої *Knightian uncertainty* (невизначеності за Найтом) традиційні методи ймовірнісного аналізу втрачають ефективність, оскільки майбутні сценарії не піддаються точному прогнозуванню. Саме такими високоневизначеними є сучасні кризові явища, коли навіть базові параметри економіки важко прорахувати наперед [1].

Управління фінансовими ризиками (ризик-менеджмент) – це сукупність підходів і методів для ідентифікації, оцінювання, контролю та мінімізації фінансових ризиків з метою захисту фінансової стійкості організації. Фінансові ризики охоплюють різні види потенційних втрат, що виникають у діяльності підприємств і фінансових установ. До ключових категорій фінансових ризиків традиційно належать: кредитний ризик (невиконання контрагентом фінансових зобов'язань), ринковий ризик (негативні зміни ринкових цін і курсів), процентний ризик (коливання процентних ставок), валютний ризик (коливання обмінних курсів), ризик ліквідності (нестача ліквідних коштів для розрахунків), операційний ризик (внутрішні збої, системні помилки або шахрайство) та інші. В умовах зростання турбулентності перелічені ризики набувають більшого масштабу і часто реалізуються одночасно. Невизначеність у фінансовому плануванні й ухваленні рішень прямо підвищує ймовірність втрат і загрожує стабільності компаній [3], тому ефективний ризик-менеджмент покликаний передбачати типові ризики і враховувати сценарії непередбачуваних потрясінь.



Варто зазначити різницю між традиційними та інноваційними підходами у ризик-менеджменті. Традиційно фінансові ризики управляються через інструменти на кшталт диверсифікації, резервування коштів (формування резервів під збитки), страхування, хеджування ринкових коливань тощо. Ці методи залишаються базовими, проте в умовах нестабільності вони мають ряд обмежень. За стрімких і непередбачуваних змін на ринках стандартні моделі (наприклад, VaR – *Value at Risk*) можуть недооцінювати ймовірність екстремальних подій, а історичні дані втрачають релевантність. Як показують дослідження, типові способи мінімізації ризиків (особливо кредитного, ліквідного, ринкового) не забезпечують повного захисту за умов великих шоків, що обумовлює необхідність використання сучасних технологічних рішень [3]. Інтеграція інноваційних технологій (наприклад, штучного інтелекту для прогнозування або блокчейну для підвищення прозорості) розглядається як шлях до підвищення точності оцінок і швидкості реагування менеджменту на небезпеки. Отже, інноваційні підходи в ризик-менеджменті доповнюють класичні методи, дозволяючи краще працювати з невизначеністю там, де кількісні оцінки ризику утруднені або неточні.

Війна та пов'язані з нею потрясіння створили для України безпрецедентний набір фінансових ризиків. Серед найвагоміших ризиків воєнного часу для підприємств і фінансової системи можна виокремити наступні [4–5]:

- валютний ризик – різкі коливання курсу національної валюти (гривні) під впливом шоків, загроза девальвації або валютної нестабільності;
- процентний ризик – стрибкоподібні зміни облікової ставки НБУ та ринкових відсоткових ставок, що впливає на вартість кредитних ресурсів і дохідність інвестицій;
- регуляторний ризик – непередбачувані зміни державної економічної політики, податкового та фінансового регулювання (включно із воєнними



обмеженнями або новими нормами ЄС), що можуть радикально змінити умови діяльності бізнесу;

- операційний ризик – перебої в операційній діяльності через бойові дії та надзвичайні ситуації (фізичне знищення або пошкодження активів, інфраструктури, перебої в енергопостачанні), а також зростання кібернетичних загроз на тлі гібридної війни;
- репутаційний ризик – втрата довіри з боку партнерів, інвесторів і клієнтів через неспроможність виконати зобов'язання або через загальну асоціацію з ризиковим ринком (країною у стані війни).

Перелічені загрози значно ускладнюють забезпечення фінансової стабільності, нормальне функціонування бізнесу та збереження його конкурентоспроможності [4]. Воєнний конфлікт має як прямі, так і опосередковані негативні ефекти. Прямі втрати пов'язані з руйнуванням виробничих потужностей, інфраструктури, скороченням трудових ресурсів через мобілізацію чи міграцію, зниженням продуктивності та якості послуг [5]. Опосередковано війна призводить до розриву ланцюгів постачання, звуження ринків збуту, погіршення інвестиційного клімату. Санкції та торговельні обмеження впливають і на українських експортерів, і на партнерів за кордоном. Сукупно ці фактори підіймають рівень невизначеності до радикального – бізнесу важко прогнозувати навіть короткострокові фінансові показники.

На макроекономічному рівні ключовими викликами стали високі інфляційні та курсові ризики, різке зростання державного боргу і залежність від зовнішнього фінансування. За оцінками ОЕСД, вторгнення РФ спричинило погіршення кредитної якості позичальників по всьому світу: зросла ймовірність дефолтів і непрацюючих кредитів, що підриває стійкість фінансових посередників [6]. В Україні частка проблемних кредитів також схильна до підвищення через кризу неплатежів у зонах бойових дій. Одночасно держава змушена підтримувати



ліквідність банків і підприємств, запроваджувати програми рефінансування та канікули, що своєю чергою підсилює бюджетні ризики. Таким чином, фінансові ризики в умовах війни взаємопов'язані: дестабілізація реального сектору (виробництва, торгівлі) транлюється у банківський сектор (кредитні ризики, відтік депозитів), тоді як девальваційний тиск та інфляція ускладнюють монетарну стабільність.

Для української фінансової системи нині актуальним є завдання одночасно підтримувати стійкість (запобігати кризі ліквідності, банківській паніці) і продовжувати структурні реформи, необхідні для повоєнного відновлення та інтеграції до ЄС. Євроінтеграційні чинники передбачають впровадження європейських стандартів ризик-менеджменту: від вимог Базель III щодо достатності капіталу банків до стандартів прозорості та звітності (IFRS) у корпоративному секторі. Адаптація цих норм під час війни є викликом, адже потребує додаткових резервів і удосконалення систем внутрішнього контролю. Водночас міжнародна підтримка (програми МВФ, Світового банку, допомога ЄС) частково компенсує найгостріші макрофінансові ризики, надаючи країні «подушку безпеки». Проте у кінцевому рахунку саме грамотне управління ризиками на рівні окремих підприємств і фінансових установ визначатиме, наскільки успішно економічні агенти переживуть період невизначеності. Критично важливими стають резервування та диверсифікація (створення резервних фондів, альтернативних каналів постачання і фінансування), а також гнучкість планування (оперативний перегляд бюджетів, стратегій, продуктового портфеля залежно від розвитку ситуації).

Нові технології та управлінські методи відкривають якісно інші можливості для ідентифікації й мінімізації ризиків у порівнянні з традиційними інструментами. Інноваційні рішення в ризик-менеджменті сьогодні охоплюють широке коло напрямів – від впровадження штучного інтелекту (ШІ) та аналізу



великих даних до розробки нових фінансових продуктів для хеджування нестандартних ризиків. Нижче розглянуто ключові інноваційні підходи та їх значення.

1. Штучний інтелект і Big Data.

Сучасні алгоритми *machine learning* здатні обробляти великі масиви фінансових даних і виявляти приховані закономірності, недоступні традиційним моделям. Застосування ІІІ радикально прискорює аналіз ризиків: наприклад, AI-моделі кредитного скорингу можуть оцінювати платоспроможність позичальників у режимі реального часу, враховуючи сотні факторів (поведінкових, макроекономічних тощо). В Азії цей підхід вже довів ефективність – китайський онлайн-банк WeBank за допомогою AI надає мікрокредити МСБ фактично миттєво, значно скоротивши час та вартість оцінки ризику. Штучний інтелект також використовується для виявлення аномалій та шахрайства (системи *fraud detection* на основі поведінкових моделей) і навіть для оцінки нетрадиційних ризиків – зокрема, *ESG*-ризиків, пов'язаних з екологічними та соціальними факторами [7]. Потужність AI в тому, що він здатний навчатися на потоках даних у реальному часі: спеціалізовані аналітичні платформи безперервно відстежують ключові метрики внутрішнього і зовнішнього середовища та сигналізують про відхилення від нормальних значень [3]. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зародження кризових тенденцій (наприклад, різкий відтік коштів, незвично високий обсяг прострочених платежів тощо), не чекаючи квартальних звітів. Водночас, зі зростанням ролі AI, регулятори висувають нові вимоги до його використання: так, ЄС готує Акт про штучний інтелект (AI Act), а Монетарна влада Сінгапуру запровадила принципи FEAT (Fairness, Ethics, Accountability, Transparency) для алгоритмів у фінансах – обидві ініціативи покликані забезпечити прозорість і відсутність упередженості в автоматизованих рішеннях [7]. Таким чином, AI та великі дані стали стратегічним інструментом ризик-



менеджменту (*AI as Strategic Defense*), що трансформує підходи до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, хоча вимагає належного управління новими ризиками (модельними, етичними, кібернетичними).

2. Сценарне планування та стрес-тестування.

У світі кардинальної невизначеності набувають значення методи прогнозування, орієнтовані не на один базовий сценарій, а на діапазон можливих сценаріїв розвитку подій. Інструмент *scenario planning* передбачає побудову альтернативних сценаріїв (від оптимістичного до найгіршого) з оцінкою впливу кожного на фінансові показники, а також розробку наперед узгоджених планів дій для кожного випадку. Провідні міжнародні корпорації і банки регулярно проводять стрес-тести – моделюють, як екстремальні умови (шокове падіння ВВП, курсу, ліквідності тощо) позначаться на їх балансах, і чи вистачить запасів капіталу для поглинання збитків. Такий підхід дедалі більше впроваджується і в небанківських секторах. Досвід показав, що бізнес, який приділив увагу стрес-тестуванню та завчасно відпрацював кризові сценарії, значно легше проходить через реальні кризи. Зокрема, за даними дослідження VCG, 71% компаній з розвиненим ризик-менеджментом підтвердили, що завдяки йому успішніше пережили пандемію та початковий шок війни, тоді як серед компаній з менш зрілими системами лише 37% відзначили подібний ефект [8]. Необхідними компонентами сучасного сценарного підходу є:

(i) розробка дієвого плану безперервності бізнес-процесів на випадок надзвичайних ситуацій, пріоритизація безпеки персоналу;

(ii) визначення тригерів та метрик ризику, при досягненні яких автоматично ініціюється перегляд планів;

(iii) періодичний перегляд і оновлення сценаріїв відповідно до актуальних даних.



Уроки останніх років (COVID-19, війна) відродили поняття «радикальної невизначеності», коли чекати повернення до стабільності означає втратити час. Тому бізнес має діяти на випередження: як влучно зазначено в аналізі KPMG, пасивна позиція «wait-and-see» більше не спрацьовує – цінність передбачення і підготовки до різних варіантів майбутнього зростає з кожним новим шоком [9]. Сценарне планування, підкріплене регулярними стрес-тестами, сьогодні є невід’ємною частиною інноваційного ризик-менеджменту, орієнтованого на довгострокову стійкість.

3. Блокчейн та смарт-контракти.

Технології розподіленого реєстру (DLT), зокрема *blockchain*, знаходять застосування у сфері фінансового ризик-менеджменту переважно через підвищення прозорості і автоматизації виконання контрактів. Смарт-контракти на блокчейні дозволяють автоматично виконувати умови угод при настанні обумовлених подій, що надзвичайно корисно для страхування та хеджування. Наприклад, у страхуванні від стихійних лих впроваджуються *параметричні страхові продукти*: дані зі сторонніх джерел (метеостанцій, супутників) записуються у блокчейн, і коли індикатори перетинають заздалегідь визначений поріг (наприклад, швидкість вітру урагану), смарт-контракт автоматично виплачує відшкодування страховим отримувачам. Це знімає ризик затримок та суб’єктивізму при врегулюванні страхових випадків. В українській практиці блокчейн-технології тільки починають застосовуватись у фінансах, однак існують пілотні проекти, зокрема у сфері гарантування кредитів та агрострахування. Дослідники відзначають, що блокчейн-рішення зі смарт-контрактами сприяють прискоренню страхових виплат і справедливому розподілу фінансових зобов’язань, мінімізуючи ризик невиконання контрактів сторонами [3]. Окрім страхування, блокчейн може підвищити стійкість платіжних систем і знизити *counterparty risk* у розрахунках, адже транзакції в розподіленому реєстрі незмінні і



прозорі. Водночас широкому впровадженню DLT у фінансах поки заважають питання масштабованості, стандартів та регуляторної невизначеності, але у перспективі ця технологія розглядається як важливий елемент інноваційної фінансової інфраструктури.

4. Безперервний моніторинг та проактивне управління.

На відміну від підходу минулих десятиліть, коли ризики переважно оцінювались ретроспективно (постфактум на основі звітності), сучасні технології дозволяють впровадити моніторинг ризикових параметрів у режимі реального часу. Спеціалізовані програмні рішення (системи *risk dashboard*) агрегують дані з різних джерел – ринкові котирування, новинні стрічки, транзакційну активність, показники діяльності – і на їх основі автоматично розраховують ключові метрики ризику (VAR, stress VaR, рівні ліквідності, кредитні рейтинги портфеля тощо) у поточний момент. Інноваційні *real-time* системи аналітики впроваджуються як у банках, так і в корпоративному секторі, дозволяючи, наприклад, фінансовому директору відстежувати касові розриви чи перевищення лімітів ризику одразу, коли ті виникають, а не через місяць. Такі системи нерідко доповнюються алгоритмами раннього попередження (Early Warning Systems), що сигналізують про потенційну небезпеку до того, як вона призведе до збитків. Наприклад, моделі *predictive analytics* можуть вказати на підвищений ризик неплатежу клієнта задовго до фактичного дефолту – на основі змін у поведінці клієнта, галузевих трендів, макроіндикаторів тощо. Проактивне управління ризиками також передбачає гнучке коригування лімітів і політик: якщо система бачить, що ризикове навантаження зростає понад встановлений апетит (скажімо, зниження ліквідності до критичного мінімуму), автоматично ініціюється процес *contingency planning* – активується план залучення додаткового фінансування або скорочення позицій. Культура ризик-менеджменту в інноваційних компаніях зміщується від разових періодичних оцінок до принципу *continuous risk management*, коли аналіз



ризиків є безперервною частиною операційної діяльності. Дослідження підтверджують, що підприємства, які культивують таку інтегровану систему (з тісною координацією між центральною командою стратегічного ризик-менеджменту та підрозділами на місцях), значно краще протистоять кризам [8]. Вони швидше виявляють критичні відхилення у фінансових показниках та демонструють більшу гнучкість у прийнятті рішень [3], що є вирішальним для успіху в динамічному середовищі.

Наведені інновації здатні суттєво підвищити ефективність управління ризиками, проте їх впровадження потребує врахування нових викликів. По-перше, технологічні рішення самі породжують технологічні ризики: вразливості кібербезпеки, можливі збої алгоритмів ШІ чи помилки в даних можуть спричинити значні втрати [3]. Відомі випадки, коли автоматизовані торгові алгоритми генерували «flash crashes» на ринках, або коли моделі кредитного скорингу виявлялися упередженими. Тому паралельно з впровадженням AI і цифровізації необхідно посилювати контроль модельних ризиків (model risk management) та інформаційну безпеку. По-друге, інновації вимагають якісних даних. Для нових явищ (наприклад, пандемії чи війни) історичних даних мало, що ускладнює навчання AI-моделей[3]; доводиться залучати нетрадиційні джерела (альтернативні дані, експертні оцінки) і постійно вдосконалювати моделі в процесі надходження нової інформації. По-третє, існує організаційний бар'єр: інноваційні інструменти потрібно інтегрувати в традиційні бізнес-процеси, навчити персонал ними користуватися, перебудувати структури управління. Це потребує інвестицій та зміни корпоративної культури, що не завжди можливе швидко. Втім, попри окреслені труднощі, загальна тенденція очевидна: фінансові системи еволюціонують у бік більшої *tech-driven resilience*. Досвід останніх досліджень підтверджує, що комплексний підхід – поєднання класичних методів з найновішими технологіями – дозволяє суттєво підвищити якість аналізу ризиків,



скоротити час реагування на загрози та оптимізувати використання фінансових ресурсів підприємства. Інтеграція інноваційних підходів забезпечує максимальну адаптивність бізнесу до змін ринкового середовища та підтримує його конкурентоспроможність навіть за високої невизначеності [3]. Іншими словами, інновації в ризик-менеджменті сьогодні перестають бути опцією – вони стають необхідною умовою виживання і сталого розвитку в турбулентному світі.

Світовий досвід управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності демонструє різні підходи, сформовані під впливом регуляторних вимог та специфіки ринків. Розглянемо порівняльно практики Європейського Союзу та передових країн Азії, які пропонують корисні уроки для України.

В ЄС історично склалася одна з найбільш розвинених систем регулювання фінансових ризиків, що охоплює банківську, страхову та корпоративну сфери. Європейські банки діють в рамках вимог Базельських угод (Базель III/IV), імplementованих через регулятивні акти ЄС (CRR/CRD), що зобов'язує їх підтримувати достатній капітал і ліквідність для покриття ризиків. Регулятори (Європейський банківський орган – ЕВА, ЄЦБ) проводять регулярні стрес-тести банків на стійкість до шоків, результати яких публікуються і підвищують прозорість ризик-профілю системи. Подібно, в страхових компаніях діє директива Solvency II, що запровадила ризик-орієнтовані вимоги до капіталу залежно від структури активів і зобов'язань. Таким чином, у Європі регуляторне середовище саме стимулює інноваційні підходи до ризик-менеджменту – фінансові установи інвестують у вдосконалені моделі ризику, щоби виконати нормативи і ефективно розпорядитися капіталом. Окрім нормативного тиску, значну увагу приділено корпоративному управлінню ризиками. Публічні компанії відповідно до директив ЄС зобов'язані розкривати у річних звітах основні ризики і невизначеності своєї діяльності та заходи з їхнього управління. Формується єдина культура усвідомлення ризиків на рівні рад директорів та менеджменту. Останніми роками



ЄС також виступає новатором у реагуванні на нові типи ризиків, зокрема кліматичних та технологічних. Європейські регулятори запровадили вимогу для банків і страхових компаній оцінювати *кліматичні ризики* (фізичні та транзитні) у своїх портфелях та проводити відповідні кліматичні стрес-тести. У технологічній сфері, як вже згадано, ЄС розробляє комплексний Акт про AI, що має встановити стандарти використання штучного інтелекту, аби мінімізувати алгоритмічні та етичні ризики у фінансах [7]. Цей досвід важливий для України, яка на шляху до членства в ЄС поступово впроваджує європейські регуляції – від правил управління банківськими ризиками до стандартів ринкової інфраструктури. Вже зараз українські банки перейшли на МСФЗ 9 (очікувані кредитні збитки), що змушує їх проактивніше оцінювати кредитні ризики, а НБУ імплементує окремі нормативи ЄС щодо управління ризиками. Євроінтеграція фактично задає «дорожню карту» інституційних інновацій в ризик-менеджменті України, наближаючи його до найкращих європейських практик.

Азійський регіон дуже різномірний, проте багато країн Азії (передусім Східна та Південно-Східна Азія) вирізняються швидким впровадженням фінансових інновацій і гнучкістю у реагуванні на нові ризики. По-перше, азійські економіки за останні десятиліття пережили свої кризи (наприклад, фінансова криза 1997 р.), що стимулювало їх накопичувати значні резерви і створювати буфери безпеки на випадок шоків. Центральні банки багатьох азійських країн (Китай, Індія, Південна Корея тощо) активно використовують інструменти макропруденційної політики – встановлюють контрциклічні резервні вимоги, ліміти на кредитування, щоб стримувати накопичення ризиків у сприятливі періоди і пом'якшувати удари в кризові. По-друге, Азія зараз є світовим лідером у FinTech-інноваціях, що безпосередньо впливають на управління ризиками. У країнах як Сінгапур, Китай, Південна Корея поширені *cashless*-платежі, супер-додатки (WeChat, Grab), *peer-to-peer* кредитування – усе це створює нові види



ризиків (кіберризика, ризики BigTech у фінансах). Відповіддю стає проактивне регулювання: наприклад, Сінгапур одним з перших видав комплексні настанови для управління ризиками штучного інтелекту в банках (принципи FEAT, згадані вище) і запустив пілотний проект “генеральної AI-пісочниці” для фінансових установ [7]. Уряди та регулятори в Азії часто діють у тісній взаємодії з технологічним сектором, щоб знаходити баланс між стимулюванням інновацій і контролем ризиків (приклад – регулювання криптовалютних бірж у Японії після низки інцидентів).

На рівні окремих фінансових установ азійські практики роблять акцент на цифровізації ризик-менеджменту. Провідні банки запроваджують AI-рішення для кредитного аналізу, *real-time* моніторинг транзакцій для виявлення шахрайства, роботизовані системи комплаєнсу (RegTech). Відомий приклад – сингапурський банк DBS, який інвестував значні кошти в AI-системи і навіть створив панель *AI ethics* для нагляду за алгоритмами. У Китаї фінансові гіганти Ant Financial, WeBank та інші впровадили скорингові моделі на основі Big Data, які враховують нетрадиційні дані (наприклад, поведінку в соцмережах) – це дозволило охопити кредитуванням раніше «невидимі» сегменти населення, але й поставило питання щодо ризиків приватності та стабільності. Варто відзначити, що в Азії технологічні компанії (*BigTech*) глибоко проникли в фінансовий сектор: супер-додатки на кшталт Alipay, Grab, GoPay інтегрують платіжні, кредитні, страхові послуги у повсякденне життя сотень мільйонів людей, витісняючи традиційні банки на другий план [7]. Це кидає виклик банківським установам – їм доводиться переглядати свої бізнес-моделі і ризик-апетит, щоб конкурувати з новими гравцями, часто менш зарегульованими. Деякі банки обирають шлях співпраці з фінтех-компаніями, створюючи партнерські екосистеми (як, наприклад, ряд азійських банків співпрацюють з платформами для кредитування або платежів) [7]. В результаті в азійському фінсекторі виникає конвергенція технологій і



фінансів, що вимагає дуже гнучкого ризик-менеджменту, здатного охопити як традиційні ризики (кредитні, ринкові), так і нові (технологічні, операційні на масштабних платформах).

Особливий інтерес становить досвід Ізраїлю – країни, яка географічно належить до Азії і яка, подібно Україні, функціонує в умовах постійної зовнішньої загрози. Ізраїль зміг вибудувати надзвичайно стійку фінансову систему завдяки поєднанню інновацій та культурі ризик-орієнтованості. Багаторічна воєнна небезпека привчила ізраїльський бізнес мати плани неперервності на випадок надзвичайних ситуацій, тримати високий рівень резервів і страхового покриття. Держава активно підтримує страхування воєнних ризиків, компенсує бізнесу втрати від тероризму, що знижує репутаційні та кредитні ризики. Водночас Ізраїль є одним зі світових лідерів у FinTech та кібербезпеці, що теж сприяє управлінню ризиками (наприклад, розвиток кіберстрахування, впровадження передових систем кіберзахисту в банках). Дослідження відзначають, що ізраїльські фінансові інституції роблять ставку на інноваційні рішення у сфері ризик-менеджменту, зокрема на ШІ, великі дані для прогнозування та моніторингу ризиків, аналогічно глобальним трендам. Важливо, що в Ізраїлі вибудована тісна співпраця між державою, бізнесом і науковими колами у питаннях фінансової стійкості: уряд стимулює *public-private partnership* для розвитку інфраструктури, залучення інвестицій і технологій, необхідних для мінімізації ризиків [4]. Комплексний підхід довів ефективність і може бути корисним орієнтиром для України. Звичайно, пряме порівняння двох країн коректним бути не може через різницю масштабів економіки та структури ризиків. Проте адаптація ізраїльських практик – таких як створення державних фондів гарантування ризиків, розвиток страхової культури, активна підтримка інновацій у фінсекторі – здатна посилити українську фінансову систему в умовах тривалої невизначеності [4].



Міжнародний досвід демонструє, що інноваційне управління ризиками стає глобальним трендом. У розвинених економіках ЄС це забезпечується передусім інституційно (через нормативні вимоги і регуляторний нагляд), а в динамічних економіках Азії – через технологічний прорив і гнучкість бізнес-моделей. Для України обидва аспекти є важливими: імплементація європейських стандартів посилить фундамент стійкості, тоді як запозичення азійських технологічних новацій (FinTech, RegTech, InsurTech) дозволить швидше подолати притаманні перехідній економіці ризики. Вже сьогодні налагоджується міжнародна співпраця у цій сфері: Україна залучає експертну допомогу ЄС, OECD, МВФ щодо побудови системи управління фінансовими ризиками та підвищення *resilience* фінансового сектору. Така кооперація прискорює обмін найкращими практиками і сприяє формуванню в Україні сучасної культури ризик-менеджменту, інтегрованої у світовий контекст.

Висновки. В умовах радикальної невизначеності інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками перестали бути просто перевагою, а перетворилися на необхідність. Проведений аналіз показав, що традиційні методи ризик-менеджменту мають суттєві обмеження перед обличчям сучасних викликів – пандемічних, воєнних, технологічних. Натомість інтеграція новітніх технологій (AI, Big Data, блокчейн), проактивних методів (сценарне планування, stress-testing) та найкращих управлінських практик дозволяє організаціям значно підвищити свою фінансову стійкість і гнучкість. Економіка України одночасно проходить через трансформацію, євроінтеграцію і випробування війною, що генерує комплекс ризиків надзвичайної складності. Для їх успішного подолання необхідно запозичувати світовий досвід – як європейський (інституціональна надійність, нормативна передбачуваність), так і азійський (технологічна інноваційність, швидка адаптація до змін).



Формування зрілої системи ризик-менеджменту має стати одним із пріоритетів фінансової політики України в сучасних умовах. Це означає інвестування у розвиток професійної експертизи з управління ризиками, стимулювання бізнесу впроваджувати сучасні системи аналізу і контролю ризиків, а також створення регуляторного середовища, яке заохочує прозорість і відповідальність у прийнятті ризикових рішень. Інновації повинні використовуватися розумно: технологічні рішення мають підкріплюватися надійними процедурами і етичними стандартами, щоб уникнути побічних ефектів (нових ризиків). Лише за умови комплексного підходу – коли держава, фінансовий сектор і реальний бізнес діятимуть спільно, впроваджуючи найкращі практики управління ризиками – можна мінімізувати втрати від поточних криз та закласти основу для швидкого відновлення й зростання в посткризовий період. Стійкість фінансової системи України в умовах невизначеності буде визначатися здатністю вчасно розпізнати нові ризики і нейтралізувати їх інноваційними методами. Це завдання є складним, але реалізовуваним – за умови наполегливості, інституційних реформ та відкритості до новаторських рішень українська економіка здатна не лише протистояти наявним викликам, а й вийти з них більш модернізованою і конкурентоспроможною на світовій арені.

Список використаних джерел

1. Okamoto G. Nightmare uncertainty. *Finance & Development. International Monetary Fund*, 2020. URL: <https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2020/09/balancing-risk-and-resilience-geoffrey-okamoto>
2. Bobasu A., De Santis R. A. The impact of the Russian invasion of Ukraine on euro area activity via the uncertainty channel. *ECB Economic Bulletin*. 2022. No. 4.



URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202204_02~b5e18e967d.en.html

3. Парій Л. В., Засанський В. В. Інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками у сучасних підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2025. Вип. 1 (48). С. 70–82. URL: <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/download/3140/3021/>

4. Поліщук В. Г. Стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів: досвід України та Ізраїлю. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 74. С. 91–99. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5991/5927>

5. Ткач С. В. Теоретичні засади оцінки ризиків у діяльності бізнес-структур. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. Вип. 43. С. 106–113.

6. Impacts of the Russian invasion of Ukraine on financial market conditions and resilience: assessment of global financial markets. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/impacts-of-the-russian-invasion-of-ukraine-on-financial-market-conditions-and-resilience_a29d11b1/879c9322-en.pdf

7. AI reshapes banking, driving innovation and risk management. *The Asian Banker.* 2025. URL: <https://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/ai-reshapes-banking-driving-innovation-and-risk-management>

8. Gebhardt J., Hefter K., Butters J. et al. Mature risk management in uncertain times: global ESG, compliance, and risk report 2023. Boston : Boston Consulting Group, 2023. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/risk-management-strategies-in-uncertain-times>



9. Charleston G. Russia–Ukraine war: building resilience amid radical uncertainty. KPMG, 2022. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2022/russia-ukraine-war-resilience-amid-radical-uncertainty.pdf>
10. Базик О., Гринько Т. Систематизація чинників вибору управлінських моделей підприємницьких структур в умовах багатовекторної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6596/6535>
11. Покорчак С. Розвиток механізмів страхування бізнес-структур в умовах воєнного стану України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3418/3346>
12. Аберніхіна І. Г. Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 20.
13. Маховик Т. Ф. Інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками. *Креативний простір*. 2025. Вип. 61. URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/crp_23_.pdf
14. Вараксіна О., Черевко А., Пазинич В. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. Вип. 194. С. 138–143. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/314937/305851>
15. Котвицька Н. М., Кльопа Ю. М. Інноваційні підходи до управління фінансовими активами в умовах глобалізованої економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 18.
16. Полятикін С. Інноваційні підходи до діагностики фінансового стану аграрних підприємств в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та суспільство*.



**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ
ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

суспільство.

2023.

Вип.

47.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2177/2103>