



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.126>

УДК 336.717

В. Ю. Кочорба,

к. е. н., доцент, заступник директора, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій, ННІ «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5509-680X>

І. В. Бітнер,

к. е. н., доцент, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій, ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського

національного університету імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0269-5670>

Р. М. Пасічник,

аспірант кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій, ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5858-1370>

**ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

V. Kochorba,

*PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Director, Associate Professor of
the Department of Banking Business and Financial Technologies of the Education
and Research Institute «Karazin Banking Institute»,*

V.N. Karazin Kharkiv National University

I. Bitner,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Banking Business and Financial Technologies of the Education and Research
Institute «Karazin Banking Institute»,*

V.N. Karazin Kharkiv National University

R. Pasichnyk,

*PhD student of the Department of Banking Business and Financial Technologies of
the Education and Research Institute «Karazin Banking Institute», V.N. Karazin
Kharkiv National University*

PROCESS-STRUCTURAL MODEL OF BANKING STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN CONDITIONS UNDER DIGITAL TURBULENCE

У статті досліджено актуальні проблеми управління ризиками банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки та посилення турбулентності глобальних фінансових ринків, що супроводжується зростанням невизначеності та мультиплікацією загроз. Автором обґрунтовано, що традиційний фрагментарний підхід, за якого ризики розглядаються ізольовано, втратив свою ефективність, тому критично важливою є імплементація комплексної системи інтегрованого ризик-менеджменту (ERM).

Головною метою дослідження є розробка методичних підходів та уніфікованого алгоритму побудови дієвої системи управління ризиками, яка виступає іманентною складовою корпоративного управління. У роботі проведено порівняльний аналіз старої та нової парадигм менеджменту, а

також запропоновано алгоритм, що складається з п'яти етапів: формування корпоративної культури ризику, інституціоналізація організаційної структури з незалежним директором з ризиків (CRO), методологічне картування загроз, вибір інструментарію мітігації та впровадження перманентного моніторингу. Доведено, що стратегічний ризик-менеджмент дозволяє банкам забезпечити фінансову стійкість, мінімізувати втрати капіталу та отримати конкурентні переваги в цифровому середовищі.

This article focuses on the theoretical basis and development of methodological approaches for establishing an integrated risk management system (ERM) within banking institutions, considering the digital transformation of the economy and increased turbulence in global financial markets. It emphasises that the activities of any modern financial institution are inextricably linked with risk generation, with the range of risks having expanded significantly beyond classical credit threats to encompass new challenges caused by cyberattacks and software failures. The author argues that the previously used, narrowly specialised and fragmented approach, in which credit, market and operational risks were considered as isolated elements, has lost its effectiveness and fails to provide an integrated view of threats to the bank's capital.

The paper analyses the evolution of management paradigms and the transition to a strategic risk management model, in which risk management is an integral part of corporate governance and culture, rather than a separate function.

Based on the analysis, the author proposes and substantiates a unified algorithm for building an effective risk management system. This algorithm covers the full deployment cycle and consists of five sequential stages. The first stage involves forming a corporate risk culture, in which every employee recognises the importance of risk management. The second stage involves institutionalising the organisational structure to ensure the independence of the Risk Management Department and the Chief Risk Officer (CRO), who reports directly to the Supervisory Board. The third stage involves providing methodological support and

creating a risk map based on an assessment of the probability of default (PD) and loss given default (LGD). The fourth stage focuses on selecting mitigation tools, including hedging, insurance, portfolio diversification, forming reserves under IFRS 9 and using artificial intelligence models for predictive scoring. The final stage involves implementing a permanent monitoring and control system (Risk Monitoring) through stress testing procedures, the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) and tracking Key Risk Indicators (KRIs).

Practical implementation of the proposed algorithm transforms risk management from a formal compliance procedure into an effective strategic management tool. This approach enables banks to minimise liquidity and capital losses, ensure financial stability and leverage market volatilities to enhance financial well-being in a competitive digital landscape.

Ключові слова: *інтегрований ризик-менеджмент (ERM), цифрова трансформація, фінансова стійкість, стратегічний ризик-менеджмент, культура ризику, карта ризиків, інструментарій мінімізації, Базельські угоди.*

Keywords: *integrated risk management (ERM), digital transformation, financial stability, strategic risk management, risk culture, risk map, mitigation tools, Basel agreements.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Діяльність будь-якої сучасної фінансової установи нерозривно пов'язана з генеруванням ризиків, спектр яких в умовах сьогодення значно розширився: від класичних кредитних загроз та обвалу валютних курсів до новітніх викликів, зумовлених кібератаками та збоями програмного забезпечення. В умовах посилення турбулентності глобальних фінансових ринків та прискореної цифрової трансформації функціонування банківського сектору супроводжується зростанням невизначеності та мультиплікацією загроз, що актуалізує необхідність імплементації комплексних екосистем управління ризиками як ключового драйвера забезпечення фінансової стійкості.

Критичним аспектом проблематики є те, що застосовуваний донедавна вузькоспеціалізований, фрагментарний підхід, при якому різні види ризиків розглядалися ізольовано різними підрозділами, втратив свою ефективність і не дозволяє отримати інтегровану картину загроз для капіталу банку. Водночас імплементація міжнародних стандартів, зокрема Базельських угод, часто потребує глибокої адаптації до локальних умов, враховуючи специфіку національного законодавства та менталітет клієнтів [3].

Зв'язок із важливими практичними завданнями полягає у необхідності переходу до нової парадигми стратегічного ризик-менеджменту, де управління ризиками виступає не відокремленою функцією, а іманентною складовою корпоративного управління та культури. Це завдання набуває особливої ваги на тлі посилення конкуренції з боку небанків та фінтех-компаній, що вимагає від традиційних інституцій високої адаптивності та готовності до системного управління специфічними технологічними ризиками. Відтак, розробка та впровадження уніфікованого алгоритму побудови системи інтегрованого ризик-менеджменту (ERM) стає безальтернативною умовою для мінімізації втрат та підвищення ефективності капіталу в цифрову епоху [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Фундаментальні аспекти трансформації банківських послуг в умовах цифровізації, а також перспективи та загрози, пов'язані з розвитком електронних грошей, висвітлено у працях таких вітчизняних науковців, як О. І. Береславська [1] та С. С. Задворних [2]. Ширший контекст сучасних тенденцій розвитку банківської системи та фінансових ринків України представлено в матеріалах науково-практичних конференцій [14].

Значна увага дослідників та практиків зосереджена на імплементації міжнародних стандартів регулювання та нагляду. Зокрема, стратегічні пріоритети та робочі програми Базельського комітету, а також директиви Європейського Парламенту щодо доступу до діяльності кредитних установ

формують базис для гармонізації національного законодавства [3]. Сучасні підходи до моделювання ризиків, зокрема використання машинного навчання для моделювання структури строків ймовірності дефолту (PD) [5] відповідно до стандартів МСФЗ 9 (IFRS 9), розглядаються в публікаціях міжнародних наукових видань [5].

Питання практичної реалізації регуляторних вимог та стратегічного управління ризиками на рівні окремих фінансових установ розкрито у внутрішніх документах та звітах провідних банків, таких як АТ КБ «ПриватБанк» (Політика внутрішнього контролю [12], Стратегія управління ризиками [13]), а також у розкритті інформації іноземними банками, наприклад, YES Bank [15] та CIMB Niaga [10].

Важливе місце в науковому та практичному дискурсі посідають питання фінансової стабільності та регулювання ліквідності, що відображено у нормативно-правових актах Національного банку України щодо запровадження коефіцієнтів покриття ліквідністю (LCR) [16] та чистого стабільного фінансування (NSFR) [17], а також у річних звітах регулятора та звітах про фінансову стабільність [19]. Окремий пласт досліджень присвячено проблематиці роботи з непрацюючими кредитами, що висвітлюється у звітах Міністерства фінансів України [11].

Незважаючи на значний обсяг напрацювань, залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення питання адаптації фінансових установ до новітніх регуляторних змін, запроваджених у 2025 році. Зокрема, це стосується оновлених вимог до організації процесу управління проблемними активами [18], змін у регулюванні діяльності банківських груп [7] та систем управління кредитних спілок [8].

Крім того, в умовах зростання технологічних загроз, недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти впровадження оновлених нормативів з питань інформаційної безпеки та кіберзахисту у комплексі зі стратегіями відновлення економіки, що потребує поглибленого аналізу впливу цих регуляцій на операційну стійкість та інвестиційну привабливість фінансового сектору [9].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів до формування комплексної системи інтегрованого ризик-менеджменту (ERM) в банківських установах в умовах цифрової трансформації економіки та посилення турбулентності глобальних фінансових ринків. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, першочерговим з яких є проведення порівняльного аналізу еволюції управлінських парадигм для виявлення переваг переходу від фрагментарного, епізодичного управління ризиками до моделі стратегічного ризик-менеджменту.

На основі цього необхідно визначити архітектуру структурно-функціональних зв'язків між місією банку та процесами контролю, а також запропонувати й обґрунтувати уніфікований алгоритм побудови дієвої системи управління ризиками. Зазначений алгоритм має охоплювати повний цикл розгортання системи: від формування відповідної корпоративної культури та інституціоналізації організаційної структури до розробки методології картування, вибору інструментарію мітігації та впровадження перманентного моніторингу загроз, що дозволить банкам забезпечити фінансову стійкість та конкурентну перевагу в цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Діяльність будь-якої фінансової установи нерозривно пов'язана з поняттям ризику: позичальник може не повернути кредит, на ринку може статися обвал валютних курсів, а програмне забезпечення – зазнати кібератаки. Не варто забувати й про зміни облікових ставок, операційні збої, економічні кризи та інші явища, здатні завдати шкоди капіталу та репутації банку. Для того, щоб фінансова установа могла приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, вона повинна виробити комплексну політику управління ризиками [5].

Для сучасного банківського бізнесу характерна своя специфіка ризик-менеджменту. Існуючі міжнародні стандарти (наприклад, Базельські угоди) та програмні продукти часто потребують адаптації до локальних умов,

враховуючи специфіку національного законодавства, менталітет клієнтів та корпоративну культуру. Ця відмінність поки що залишається, хоча і стирається з часом в процесі інтеграції у світовий фінансовий простір [1]. Тому постає питання про створення адекватних сучасним викликам систем управління банківськими ризиками.

Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління в банківському секторі є критично важливим етапом. Донедавна застосовувався вузькоспеціалізований, фрагментарний підхід, при якому кредитні, ринкові та операційні ризики розглядалися як окремі, не пов'язані між собою елементи. При цьому оцінки ризиків мали різнорідний характер, що не давало можливості зіставити їх один з одним і отримати інтегровану картину загроз для капіталу банку.

В умовах посилення турбулентності глобальних фінансових ринків та прискореної цифрової трансформації функціонування банківських установ супроводжується зростанням невизначеності та мультиплікацією загроз, а саме від класичних кредитних ризиків до новітніх кібернетичних викликів [3]. Зазначені фактори актуалізують необхідність імплементації комплексних екосистем управління ризиками, що стає ключовим драйвером забезпечення фінансової стійкості та недопущення неплатоспроможності.

На сучасному етапі розвитку банківського сектору спостерігається стійка тенденція до інституціоналізації ризик-менеджменту як інтегральної складової корпоративного управління. У міжнародній практиці, спираючись на рекомендації Базельського комітету, ризик-менеджмент давно затвердився як фундаментальний інструмент забезпечення конкурентоспроможності [3]. Провідні банківські групи імплементують багаторівневі системи контролю (Three Lines of Defense), що дозволяє ефективно нівелювати загрози в режимі реального часу [10].

Посилення конкуренції з боку необанків та фінтех-компаній вимагає від традиційних фінансових інституцій високої адаптивності, інноваційності та готовності до впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data та розподілених реєстрів. Це, у свою чергу, детермінує виникнення

специфічних операційних та технологічних ризиків, управління якими потребує системного підходу [2].

Еволюцію ризик-менеджменту доцільно розглядати крізь призму зміни ставлення до невизначеності, де 1950-ті роки на світовому рівні стали переломним моментом переходу від купівлі страхування до управління «чистими ризиками» [1]. У 1970-х роках глобальний розпад Бреттон-Вудської системи та волатильність курсів трансформували управління ризиками у стратегічну необхідність, а поява моделі Блека-Шоулза надала інструментарій для оцінки деривативів [14]. Однак управління залишалося фрагментарним («шахтним»), коли ринкові та кредитні ризики контролювалися ізольовано, що згодом обумовило необхідність уніфікації стандартів на рівні Базельського комітету. Інституційна зрілість дисципліни настала у 1990-х роках, коли було сформовано основи ризик-менеджменту.

Зміна парадигми наприкінці 90-х років ознаменувала перехід до інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management – ERM), що в українському контексті трансформувалося у впровадження наглядного процесу SREP, та архітектури Базельських стандартів. Це забезпечило перехід фінансових установ від формального дотримання нормативів до прогностичного управління капіталом і ліквідністю із залученням колегіальних органів, та впровадженням трьох ліній захисту [2].

Ефективність функціонування банківської установи в умовах цифрової економіки вимагає розгляду ризик-менеджменту не як ізольованої надбудови, а як іманентної складової загальної системи корпоративного управління. Комплексний підхід до побудови дієвого механізму нейтралізації загроз передбачає чітку ієрархізацію управлінських процесів, які беруть початок від стратегічних орієнтирів фінансової інституції та трансформуються у конкретні оперативні заходи [13]. Візуалізація структурно-функціональних зв'язків дозволяє продемонструвати логіку взаємозалежності між місією банку, класичними управлінськими функціями та інформаційно-комунікаційним забезпеченням, що в сукупності формує цілісний контур управління ризиками (рис. 1).

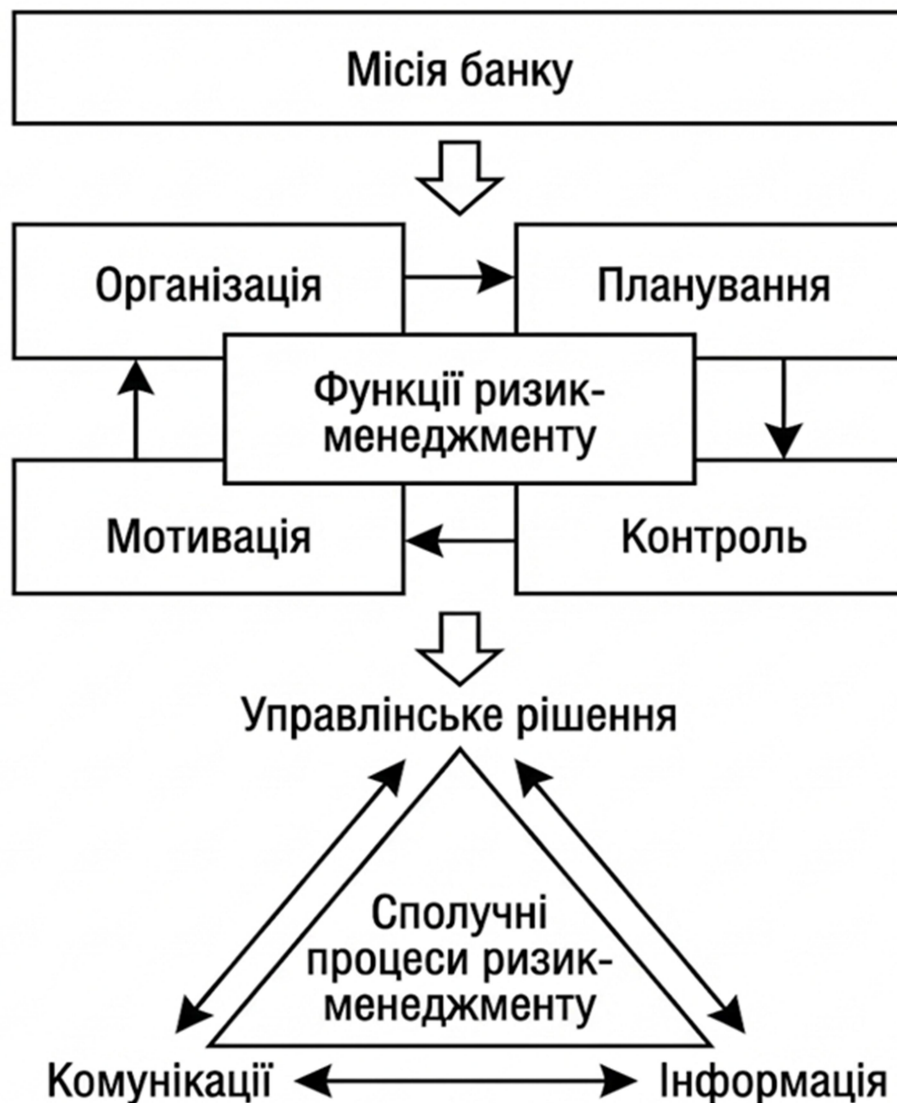


Рис. 1. Структурні складові ризик-менеджменту банку

Джерело: побудовано автором на основі даних джерел [1 - 5].

Аналіз наведеної структурної моделі дозволяє стверджувати, що відправною точкою побудови системи ризик-менеджменту виступає місія банку, яка детермінує вектор стратегічного планування та відповідну конфігурацію організаційної структури. Центральним елементом механізму є безперервна циклічна взаємодія функцій планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують наскрізну реалізацію ризик-політики на всіх рівнях ієрархії. При цьому критично важливою передумовою прийняття обґрунтованого управлінського рішення є наявність надійних сполучних процесів, що формують фундамент системи. Тріада «комунікації –

інформація - рішення» створює необхідний інформаційний простір, що дозволяє менеджменту банку своєчасно ідентифікувати загрози, мінімізувати невизначеність та оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, забезпечуючи таким чином фінансову стійкість установи [2].

За останні роки змінилися погляди на проблеми в галузі управління банківськими ризиками, що призвело до утвердження моделі інтегрованого ризик-менеджменту (ERM), яка комплексно розглядає ризики всіх департаментів і напрямків діяльності банку [13]. З'явилася можливість отримувати зіставні оцінки за всіма видами ризику завдяки оптимальному підходу між методами та моделями для визначення специфічних видів ризиків (VaR, стрес-тестування тощо) [10, 15]. Керівники багатьох фінансових установ традиційно вважали ризик-менеджмент функцією, відокремленою від бізнес-підрозділів (Front office). Новий підхід, який стає стандартом у банківському середовищі, орієнтований на залучення всіх співробітників, від клієнтських менеджерів до правління, до процесу управління ризиком на всіх рівнях організації («культура ризику») [4]. В табл. 1 наведено основні риси нової та старої парадигм банківського ризик-менеджменту.

На наш погляд, нові тенденції в організації корпоративного управління банком найбільш точно виражаються терміном «стратегічний ризик-менеджмент». Стратегічний характер дозволяє здійснювати функції передбачення ринкових турбулентностей. Застосовуючи таку стратегію, банк отримує можливість уникнути критичних втрат ліквідності чи капіталу, що надалі може позначитися на фінансовій стійкості або зашкодити діловій репутації [1].

Ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління банку. Це процес, слідуючи якому банк системно аналізує ризики кожного фінансового продукту та операції з метою забезпечення максимальної ефективності та відповідності регуляторним нормам.

Таблиця 1. Основні риси нової та старої парадигм банківського ризик-менеджменту

Стара парадигма	Нова парадигма
Фрагментований ризик-менеджмент: кожен підрозділ банку самостійно управляє ризиками (відповідно до своїх функцій). Насамперед це стосується бухгалтерії, казначейства та служби внутрішнього аудиту.	Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом (Правлінням банку); кожен співробітник банку розглядає управління ризиками як невід'ємну частину своєї роботи.
Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється ситуативно, тоді, коли менеджери підрозділів вважають це за необхідне.	Безперервний ризик-менеджмент: процес моніторингу та управління банківськими ризиками є постійним (24/7).
Обмежений ризик-менеджмент: стосується переважно ризиків, що підлягають страхуванню, та фінансових ризиків.	Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі види ризиків (включаючи операційні, репутаційні, кіберризики тощо).

Джерело: побудовано автором на основі даних джерел [1 - 5].

Завдання ризик-менеджменту полягає в ідентифікації ризиків та управлінні ними (хеджування, лімітування, резервування). Реалізація його основної мети, а саме забезпечення приросту вартості банку та захисту інтересів вкладників, означає виявлення всіх потенційних факторів впливу. Врахування цих факторів мінімізує ймовірність відхилення в досягненні фінансових цілей. Тому ризик-менеджмент повинен являти собою процес, що постійно розвивається і відображає динаміку фінансових ринків [4].

Ризик-менеджмент повинен розглядатися як елемент загальної культури банку. Прийняття стратегії ризик-менеджменту ініціюється Наглядовою радою та Правлінням, а потім доводиться до кожного співробітника як обов'язкова до виконання політика. Ризик-менеджмент як єдина система повинна включати в себе програму контролю (комплаєнс), оцінку ефективності та систему мотивації, прив'язану до результатів з урахуванням ризиків (risk-adjusted performance) [4].

Стратегічний ризик-менеджмент утворює основу та інтегрує процес управління ризиками в цілому. Схема такого процесу показана на рис. 2.

**Етап 1.
Визначення
ризик-
апетиту
банку**

•**Зміст:** фундаментальний етап побудови системи

**Етап 2.
Коригування
стратегії
розвитку**

•**Зміст:** визначення акціонерами та керівництвом фінансових орієнтирів на підставі ризик-апетиту

**Етап 3.
Ідентифікація**

•**Ідентифікація:** виявлення вразливостей (аналіз макроекономіки, вимог НБУ, конкурентного середовища, стратегії цифровізації)
•**Аналіз:** детальний опис загроз, оцінка ймовірності дефолтів або збоїв, пріоритезація
•**Типи ризиків:** стратегічні, портфельні, операційні (в т.ч. кіберризики)

**Етап 4.
Оцінка
ризиків**

•**Методи:** кількісні (VaR, скоринг, нормативи), якісні, змішані
•**Інструменти:** стрес-тестування, сценарний аналіз, Asset Quality Review (AQR, оцінка якості активів), IT-аудит
•**Критерії:** вартість фондування, вимоги до капіталу, репутація
•**Результат:** прийняття рішення про значущість ризиків

**Етап 5.
Мітігація**

•**Інструменти:** встановлення лімітів, диверсифікація портфеля, хеджування, страхування застав, використання деривативів
•**Дії:** формування резервів під активні операції, вдосконалення внутрішніх процесів та корпоративної культури
•**Економічна оцінка:** аналіз витрат

**Етап 6.
Моніторинг
та звітність**

•**Функції:** своєчасне оповіщення про порушення, перевірка відповідності політикам (внутрішній аудит, комплаєнс)
•**Звітність:** забезпечення достовірності даних для комітетів банку, регулятора та акціонерів
•**Результат:** оцінка ефективності системи, накопичення бази даних збитків

Рис. 2. Процес організації стратегічного ризик-менеджменту в банку

Джерело: побудовано автором на основі даних джерел [1 - 5].

Побудова ефективної системи починається з визначення ризик-апетиту банку. Другим етапом є коригування стратегії розвитку, на підставі якої акціонери та керівництво визначають фінансові орієнтири. Третім етапом є ідентифікація, опис та аналіз ризиків.

Ідентифікація ризиків являє собою процес виявлення вразливостей банку, що передбачає наявність повної інформації про макроекономіку, регуляторні зміни (вимоги НБУ), конкурентне середовище, а також про стратегію цифровізації та операційні процеси [18]. Необхідний методологічний підхід, націлений на виявлення максимальної кількості ризиків (кредитних, валютних, процентних, кіберризиків), до яких схильна установа.

Аналіз ризиків як попередній етап має детальний опис виявлених загроз. З урахуванням наслідків та оцінки ймовірності дефолтів чи збоїв, це дає можливість розставити пріоритети. Ризики банківських процесів можуть бути ідентифіковані як стратегічні, портфельні та операційні. Процес управління ризиками повинен стати невід'ємною частиною розробки нових банківських продуктів та проєктів цифрової трансформації [3].

Четвертим етапом є оцінка ризиків. Вимірювання ризику може бути кількісним (розрахунок нормативів, VaR, скоринг), якісним або змішаним. Банки застосовують складні математичні моделі та матриці міграції рейтингів для оцінки ймовірності настання подій та можливих фінансових втрат.

Існує велика кількість методів аналізу. Деякі застосовуються для оцінки ринкової волатильності, інші для оцінки надійності ІТ-систем.

На практиці застосовуються такі методи: стрес-тестування, сценарний аналіз, перевірка кредитних портфелів (asset quality review), аналіз операційних інцидентів, ІТ-аудит тощо. Після аналізу необхідно провести оцінку відповідно до внутрішніх критеріїв та нормативів регулятора. Такі критерії включають вартість фондування, операційну собівартість послуг, вимоги до капіталу, репутаційні аспекти тощо. Оцінка необхідна для

прийняття рішення про значущість ризиків та формування адекватних резервів [3].

П'ятим етапом є реалізація заходів щодо ризиків, тобто мітігація. Заходи включають встановлення лімітів, диверсифікацію портфеля, хеджування, страхування застав та формування резервів під активні операції. Це забезпечує надійність діяльності банку та дотримання нормативів ліквідності й адекватності капіталу.

Насамперед необхідно визначити витрати на заходи (вартість хеджування, втрати від формування резервів). Необхідно також оцінити розмір можливого збитку, який може виникнути в разі реалізації ризикової події без застосування захисних механізмів.

Важливим інструментом є страхування та використання фінансових деривативів. Однак необхідно розуміти, що деякі ризики (наприклад, репутаційні або стратегічні прорахунки) складно передати третім сторонам, тому вони вимагають вдосконалення внутрішніх процесів та корпоративної культури [3].

Завершальним етапом є побудова системи моніторингу та звітності. Ефективність залежить від своєчасного оповіщення про порушення лімітів або погіршення якості активів. Служба внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю забезпечує перевірку відповідності прийнятим політикам. Банк перебуває в динамічному фінансовому середовищі, тому всі макроекономічні та регуляторні зміни повинні оперативно враховуватися в системі управління ризиками.

Моніторинг повинен забезпечити дотримання процедур та аналіз ефективності заходів щодо зниження ризику; забезпечувати достовірність управлінської звітності для прийняття рішень комітетами банку (Кредитним комітетом, Комітетом з управління активами і пасивами).

За результатами моніторингу проводиться оцінка ефективності системи ризик-менеджменту, накопичення бази даних збитків та аналіз досвіду.

Інформація про ризики (в межах політики розкриття) має бути доступною для регулятора, акціонерів та рейтингових агентств.

Окресливши структурні компоненти системи ризик-менеджменту, доцільно розглянути процедурний аспект її розгортання. Будь-яка фінансова установа прагне до максимізації ефективності капіталу (ROE), що вимагає свідомого прийняття певного набору ризиків, детермінованих як макроекономічними, так і внутрішніми факторами цифрової трансформації [2].

Оскільки ризики є іманентною складовою банківського бізнесу, кожній установі, незалежно від масштабу активів, слід здійснювати цілеспрямоване системне управління ними. У цьому контексті ризик-менеджмент інтерпретується як систематичний процес розробки та реалізації заходів щодо запобігання втратам ліквідності та капіталу, а також використання ринкових волатильностей для підвищення фінансового добробуту [4].

Фрагментарний підхід, коли ризики (кредитні, ринкові, операційні) управляються ізольовано, в умовах діджиталізації є неефективним. Вище керівництво банку в такій ситуації не володіє агрегованими даними про ризик-профіль (Risk Profile), що унеможлиблює пріоритизацію заходів. Інтегрований ризик-менеджмент (ERM) передбачає обов'язкове врахування кореляції між різними видами ризиків та формалізацію механізмів прийняття рішень [13].

Досвід провідних міжнародних та вітчизняних банків дозволяє вибудувати уніфікований алгоритм побудови системи управління ризиками, який доцільно реалізовувати у кілька послідовних етапів (рис. 3).

Процес формування ефективної системи управління ризиками розпочинається з першого етапу, а саме створення ментального базису, або корпоративної культури управління ризиками (Risk Culture). Згідно з рекомендаціями Базельського комітету, цей етап передбачає глибоке усвідомлення необхідності управління ризиками кожним співробітником установи, від касира до розробника програмного забезпечення, а також

впровадження єдиного глосарію та цілей у даній сфері. Невід'ємними складовими нової культури є готовність персоналу до крос-функціональної взаємодії між фронт-, мідл- та бек-офісами і практика відкритого обговорення операційних інцидентів без страху покарання, що дозволяє виявляти та усувати системні помилки [4].

Другим етапом є інституціоналізація організаційної структури, що вимагає перегляду банківської ієрархії для створення незалежного Департаменту ризик-менеджменту під керівництвом директора з ризиків (CRO), який задля уникнення конфлікту інтересів підзвітний безпосередньо Наглядовій раді. На цьому рівні відбувається інтеграція ризик-офіцерів у бізнес-лінії для контролю операцій на етапі їх ініціації, а вище керівництво затверджує фундаментальні директивні документи, зокрема «Декларацію про ризик-апетит» та «Політику управління ризиками» [13].

Третій, методологічний етап, полягає у розробці та картуванні ризиків шляхом побудови Карти ризиків банку, що базується на оцінці ймовірності реалізації події (PD) та величини потенційних втрат (LGD). Цей інструментарій дозволяє ранжувати загрози та чітко розмежовувати зони ризику: зону допустимого ризику, де діяльність ведеться в межах лімітів, зону критичного ризику, що потребує негайного хеджування, та зону катастрофічного ризику, реалізація якого загрожує платоспроможності фінансової установи [3].

На четвертому етапі здійснюється вибір інструментарію мінімізації ризиків, який охоплює засоби уникнення високоризикових операцій та механізми трансферу ризиків, такі як страхування, використання деривативів, сек'юритизація активів чи аутсорсинг. Паралельно застосовуються інструменти мітігації, що включають диверсифікацію портфеля, встановлення жорстких лімітів і формування резервів згідно з МСФЗ 9, а також інноваційні методи, зокрема використання фінансового інжинірингу та моделей штучного інтелекту для предиктивного скорингу [5].

**1. Розробка
ризик-політики
та стратегії
управління
ризи́ками**

- ☐Формування ризик-культури та вироблення концепції ризик-менеджменту.
- ☐Вибір організаційної структури управління ризиками (розподіл на фронт-, мідл- та бек-офіс).
- ☐Розробка внутрішньобанківської нормативної документації з ризик-менеджменту.

**2. Ідентифікація
суттєвих видів
банківських
ризи́ків**

- ☐Розробка процедур збору інформації та діагностики ризиків (Data governance).
- ☐Виявлення ризиків, притаманних діяльності банку (кредитних, ринкових, операційних тощо).

**3. Оцінка впливу
на регулятивний
капітал та
ліквідність**

- ☐Оцінка (кількісна та якісна) та пріоритизація ризиків.
- ☐Визначення толерантності до ризику (та затвердження Ризик-апетиту).
- ☐Побудова Карти ризиків (матриці ризиків).

**4. Розробка
внутрішньобанкі
вських положень
та методик
оцінки**

- ☐Визначення інструментів мітігації (зниження) та хеджування ризиків.
- ☐Підготовка комплексної програми управління ризиками.
- ☐Апробація (стрес-тестування) сформованої програми та її коригування.
- ☐Створення форм управлінської та регуляторної звітності з ризик-менеджменту.

**5. Побудова
системи
внутрішнього
контролю та
комплаєнсу**

- ☐Здійснення моніторингу виконання програми ризик-менеджменту (дотримання лімітів та ковенант).
- ☐Оцінка ефективності управління ризиками (аудит системи ризик-менеджменту).

Рис. 3. Процес побудови системи ризик-менеджменту в банку

Джерело: побудовано автором на основі даних джерел [1 - 5].

Завершальною фазою є впровадження системи перманентного моніторингу та контролю (Risk Monitoring), що в банківській практиці реалізується через процедури стрес-тестування та процес внутрішньої оцінки достатності капіталу (ICAAP). Ефективний моніторинг забезпечується шляхом визначення ключових індикаторів ризику (KRI), автоматизованого відстеження тригерних подій при відхиленні фактичних значень від встановлених лімітів та надання регулярної звітності Комітету з управління ризиками для прийняття своєчасних управлінських рішень [6].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що в умовах цифрової трансформації та посилення турбулентності глобальних ринків традиційні фрагментарні підходи до управління банківськими ризиками втратили свою ефективність. Забезпечення фінансової стійкості сучасної банківської установи вимагає переходу до парадигми інтегрованого ризик-менеджменту (ERM), де управління ризиками розглядається не як ізольована функція окремих підрозділів, а як іманентна складова загальної системи корпоративного та стратегічного управління.

У ході роботи було обґрунтовано та запропоновано уніфікований алгоритм побудови системи ризик-менеджменту, який включає п'ять послідовних етапів:

1. Формування корпоративної культури (Risk Culture): створення ментального базису, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у системі безпеки банку.

2. Інституціоналізація структури: забезпечення незалежності функції ризик-менеджменту через підзвітність директора з ризиків (CRO) Наглядовій раді.

3. Методологічне забезпечення: картування ризиків на основі оцінки ймовірності їх реалізації та величини потенційних втрат.

4. Впровадження інструментарію: застосування комплексу заходів від уникнення та трансферу ризиків до використання інноваційних AI-моделей для предиктивного скорингу.

5. Перманентний моніторинг: налагодження системи звітності та контролю через ключові індикатори ризику (KRI) та стрес-тестування.

Практична реалізація запропонованого алгоритму дозволяє трансформувати ризик-менеджмент із формальної процедури дотримання регуляторних вимог у дієвий інструмент стратегічного управління. Це забезпечує банку можливість не лише мінімізувати втрати капіталу та ліквідності, але й використовувати ринкові волатильності для підвищення фінансового добробуту.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі, згідно з вимогами до наукових публікацій, доцільно зосередити на поглибленому вивченні специфіки управління технологічними ризиками та кіберзагрозами, актуальність яких зростає внаслідок конкуренції з боку необанків та фінтех-компаній.

Література

1. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.

2. Задворних С. С. Електронні гроші – перспективи і загрози. Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в умовах інтеграції України в ЄС : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів, молодих вчених і провідних фахівців, м. Київ, 12 квіт. 2023 р. Дніпро : Середняк Т. К., 2023. С. 26–29. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/40266/sgbpfuiiu_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

3. Basel Committee work programme and strategic priorities for 2025/26. *Bank for International Settlements*. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення: 20.05.2025).

4. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms. *Official Journal of the European Union*. 2013. L 176. P. 338–436.

5. Machine Learning Approach for PD Term Structure Modeling Under IFRS 9 Regulatory Framework. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2024. URL: <https://www.ijsr.net>.

6. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. Київ : Національний банк України, 2025. 178 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13.

7. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань регулювання діяльності банків та банківських груп : Постанова Правління Національного банку України від 01.08.2025 р. № 91. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/01082025_91.pdf?v=16.

8. Про затвердження Змін до Положення про вимоги до системи управління кредитною спілкою : Постанова Правління Національного банку України від 24.12.2025 р. № 156. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/24122025_156.pdf?v=15.

9. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань інформаційної безпеки та кіберзахисту : Постанова Правління Національного банку України від 25.02.2025 р. № 24. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25022025_24.pdf?v=12.

10. Good Corporate Governance Report 2024. CIMB Niaga, 2024. URL: https://investor.cimbniaga.co.id/misc/gcg_report/GCG2024-EN.pdf.

11. Звіт про роботу з непрацюючими кредитами банків державного сектору (І півріччя 2025 р.). Міністерство фінансів України, 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/NPL_I%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80_2025.pdf.

12. Політика внутрішнього контролю АТ КБ "ПриватБанк" : затв. рішенням Наглядової ради від 03.12.2024 р. № 62/24. 2024. URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003999541597.pdf>.

13. Стратегія управління ризиками АТ КБ "ПриватБанк" : затв. рішенням Наглядової ради від 29.09.2025 р. № 41/25. 2025. URL: <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-ukr-2025.pdf>.

14. Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків України : матеріали IV Всеукр. студент. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 2024 р. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2024. 207 с. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2024/materiali_konferenc/3_Suchasni_tend_rozv_bank_sistemi_ta_finans_rinkiv.pdf.

15. Basel III Disclosures as on December 31, 2025. YES Bank, 2025. URL: https://www.yes.bank.in/sites/web/content/published/api/v1.1/assets/CONT1648F3D74E4449D793D35F3D63872823/native/basel_disclosure_dec_2025.pdf?download=false.

16. Про запровадження коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) : Постанова Правління Національного банку України від 15.02.2018 р. № 13. *Законодавство України* : база даних. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0013500-18> (дата звернення: 20.01.2026).

17. Про запровадження коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) : Постанова Правління Національного банку України від 24.12.2019 р. № 158. *Законодавство України* : база даних. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0158500-19> (дата звернення: 20.01.2026).

18. Вимоги щодо організації процесу управління проблемними активами в банках України буде оновлено (доповнено). *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-schodo->

organizatsiyi-protsezu-upravlinnya-problemnimi-aktivami-v-bankah-ukrayini-bude-onovleno-dopovнено.

19. Фінансові установи активніше сприяють відновленню економіки – Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist>.

References

1. Zadvornykh, S.S. (2023), “Electronic money - prospects and threats”, *Suchasni hroshi, bankivski posluhy ta finansovi innovatsii v umovakh intehratsii Ukrainy v YeS* [Modern money, banking services and financial innovations in the context of Ukraine's integration into the EU], Seredniak T.K., Dnipro, Ukraine, pp. 26–29.
2. Bereslavska, O.I. (2024), “Transformation of banking services under the conditions of digitalization”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
3. Basel Committee on Banking Supervision (2024), “Basel Committee work programme and strategic priorities for 2025/26”, available at: <https://www.bis.org> (Accessed 20 May 2025).
4. The European Parliament and the Council (2013), "Directive 2013/36/EU of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms", *Official Journal of the European Union*, vol. L 176, pp. 338–436.
5. International Journal of Science and Research (2024), “Machine Learning Approach for PD Term Structure Modeling Under IFRS 9 Regulatory Framework”, available at: <https://www.ijsr.net> (Accessed 20 May 2025).
6. National Bank of Ukraine (2025), “Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2024”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (Accessed 20 May 2025).

7. Board of the National Bank of Ukraine (2025), “Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Amendments to Certain Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine Regarding Regulation of Banks and Banking Groups”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/01082025_91.pdf?v=16 (Accessed 20 January 2026).

8. Board of the National Bank of Ukraine (2025), “Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Approval of Amendments to the Regulation on Requirements for the Management System of a Credit Union”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/24122025_156.pdf?v=15 (Accessed 20 January 2026).

9. Board of the National Bank of Ukraine (2025), “Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Approval of Amendments to Certain Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine on Information Security and Cyber Protection”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25022025_24.pdf?v=12 (Accessed 20 May 2025).

10. CIMB Niaga (2024), “Good Corporate Governance Report 2024”, available at: https://investor.cimbniaga.co.id/misc/gcg_report/GCG2024-EN.pdf (Accessed 20 May 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2025), “Report on NPL management of public sector banks (1st half of 2025)”, available at: https://mof.gov.ua/storage/files/NPL_I%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80_2025.pdf (Accessed 20 January 2026).

12. JSC CB "PrivatBank" (2024), “Internal Control Policy”, available at: <https://static.privatbank.ua/files/0000003999541597.pdf> (Accessed 20 May 2025).

13. JSC CB "PrivatBank" (2025), “Risk Management Strategy”, available at: <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-ukr-2025.pdf> (Accessed 20 January 2026).

14. Oles Honchar Dnipro National University (2024), *Suchasni tendentsii v rozvytku bankivskoi systemy ta finansovykh rynkiv Ukrainy* [Modern trends in the development of the banking system and financial markets of Ukraine], DNU im. O. Honchara, Dnipro, Ukraine.

15. YES Bank (2025), “Basel III Disclosures as on December 31, 2025”, available at: <https://www.yes.bank.in> (Accessed 20 January 2026).

16. Board of the National Bank of Ukraine (2018), Resolution “On introduction of the liquidity coverage ratio (LCR)”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0013500-18> (Accessed 20 January 2026).

17. Board of the National Bank of Ukraine (2019), Resolution “On introduction of the net stable funding ratio (NSFR)”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0158500-19> (Accessed 20 January 2026).

18. National Bank of Ukraine (2025), “Requirements for the organization of the problem asset management process in banks of Ukraine will be updated (supplemented)”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-schodo-organizatsiyi-protseesu-upravlinnya-problemnimi-aktivami-v-bankah-ukrayini-bude-onovleno-dopovнено> (Accessed 20 May 2025).

19. National Bank of Ukraine (2025), “Financial institutions contribute more actively to economic recovery – Financial Stability Report”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist> (Accessed 20 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26