

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ

**СІДЕЛЬНИК Олена Петрівна**

кандидатка економічних наук, доцентка  
доцентка кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6498-5900>

**САРАХМАН Оксана Миколаївна**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри облікових технологій та оподаткування  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8793-592X>

**Анотація.** У статті розглянуто основні принципи, процеси та інструменти ризик-менеджменту у банківській діяльності з акцентом на забезпечення фінансової стійкості, прозорості управління ризиками та регуляторної відповідності. Обґрунтовується необхідність вдосконалення систем ризик-менеджменту в умовах макроекономічної нестабільності, війни, зростаючих регуляторних вимог та цифровізації фінансових процесів. Визначено ключові види ризиків, які банки вважають суттєвими: кредитний, ліквідний, процентний, ринковий, операційний (включно з ІСТ, інформаційної безпеки, юридичний та моделювання), комплаєнс, репутаційний, регуляторний, геополітичний та ESG-ризик. Виокремлено концепцію трьохрівневої системи управління ризиками: перша лінія (бізнес-підрозділи та керівництво), друга лінія (ризик-менеджмент та комплаєнс), третя лінія (внутрішній аудит), що забезпечує незалежність, комплексність та ефективність контролю. Висвітлено принципи ризик-менеджменту (пропорційність, прозорість, відповідальність, ефективність, професіоналізм, комплексність, стресостійкість, культура управління ризиками) та основні функції: ідентифікацію, вимірювання, контроль та моніторинг ризиків. Подано рекомендації щодо впровадження ефективних систем управління ризиками в банківських підрозділах з урахуванням адаптації до Базельських норм.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, принципи, функції, комерційний банк, методи оцінки банківських ризиків.

**Постановка проблеми.** Сучасні проблеми банківської системи України зумовлені поєднанням макроекономічної нестабільності, війни та пов'язаних з нею ризиків фінансування, зниженням кредитування в окремих секторах економіки, підвищеною чутливістю до змін відсоткових ставок і валютних коливань, а також посиленими регулятивними вимогами. Серед ключових, виявляються ризик ліквідності та кредитний ризик, через збільшення невиклат, зростання операційного та кіберризиків на фоні цифровізації процесів, підвищені вимоги до управління даними та моделювання. За таких умов вдосконалення ризик-менеджменту є необхідним для підвищення стійкості системи, підвищення точності прогнозів та прозорості управління ризиками, зменшення витрат на комплаєнс, зміцнення кібер- та операційної стійкості та підтримки фінансової інклюзії в умовах докорінних економічних та регуляторних викликів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теорія та практика організації ризик-менеджменту банківської установи були досліджені та висвітлені у наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них Дж. Сінкі, П. Роуз, Р. Родрігез, Л. Примостка, О. Шварц, І. Волошин, О. Терещенко, В. Вітлінський, М. Боровик, Д. Третяк інші.

Ключовою проблемою наукових досліджень ризик-менеджменту у банку є визначення базових принципів та методів ризик-менеджменту, їх адаптації до специфіки банківської діяльності: управління кредитним, ринковим, операційним, ліквідністю та репутаційними ризиками, проте, реалії нашого сьогодення, потребують формування нових системних підходів, щодо інтеграції процесів і побудови системи моніторингу банку; формування відповідного корпоративного вибору управлінського середовища, що забезпечує прозорість рішень та відповідність регуляторним вимогам. Одночасно є потреба у розумінні того, як концептуально окреслити ризик та як системно побудувати процеси його ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації на всіх рівнях банку для підвищення стійкості банку та довіри його клієнтів.

**Мета статті** - визначити та обґрунтувати основні принципи, процеси та інструменти ризик-менеджменту в банківській діяльності, з акцентом на забезпеченні стійкості та регуляторної відповідальності, окреслити сучасні підходи до їх оцінки. Розкрити процес ризик-менеджменту: політики, методи оцінки ризиків, внутрішній контроль, системи моніторингу та звітності, а також дати рекомендації, щодо впровадження ефективних систем управління ризиками в банківських підрозділах.

**Виклад основних результатів.** Ризик-менеджмент є системою процесів, методів та інструментів, за допомогою яких банк ідентифікує, оцінює і контролює ризики з метою забезпечення фінансової стійкості, довговічності бізнесу та відповідності вимогам регуляторів. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє балансувати між прагненням до прибутковості та необхідністю зменшення потенційних збитків.

У теорії ризик-менеджменту переважно виділяють такі основні принципи ризик-менеджменту: принцип пропорційності, який визнається рівнем контрольних заходів, які відповідають рівню ризиків та масштабам банку; прозорість і підзвітність, що передбачає чітке розмежування відповідальності за ризики на всіх рівнях управління, а також систематичну звітність вищому правлінню та регуляторам; принцип ефективності; професіоналізм та компетентність, тобто постійне підвищення кваліфікації персоналу, використання надійних методик та інструментів; комплексність підходу, тобто системна взаємодія між різними видами ризиків та між різними підрозділами банку; стресостійкість та гнучкість, що передбачає можливість адаптувати політики банків й процеси до зовнішніх шоків та внутрішніх змін; культура управління ризиком [1;13;14].

Традиційно вітчизняні банки регламентують, що основними принципами, на яких ґрунтується побудова системи управління ризиками є: ефективність, своєчасність, діджиталізація та удосконалення процесів, структурованість, розподіл обов'язків, усебічність, комплексність, пропорційність, незалежність, конфіденційність, прозорість.

З огляду на принцип ефективності вартість управління окремими параметрами діяльності банків, зокрема, управління окремими категоріями ризиків, повинна відповідати рівню загроз, що несуть такі ризики. Саме тому основна мета управління ризиками банків полягає в управлінні саме тими ризиками, реалізація яких спроможна завдати значної шкоди банку [3;12]. Такі ризики є для банку суттєвими. З метою належного управління та контролю ризиків банк визначає наступні види ризиків, що є суттєвими: кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, ринковий ризик, операційний ризик (включаючи ІСТ ризик, ризик інформаційної безпеки, юридичний та модельний ризики), ризик адекватності капіталу, компласнс-ризик, ризик репутації, регуляторний ризик, геополітичний ризик, екологічні та соціальні (ESG) ризики.

Управління ризиками передбачає чотири ключові процеси (Таблиця 1):

Таблиця 1

**Процес управління ризиками**

Ідентифікація	Вимірювання	Контроль	Моніторинг:
ризиків, які можуть виникнути як з існуючих, так і з нових бізнес-ініціатив.	ризиків з метою визначення впливу ризиків на прибутковість та капітал банків.	після вимірювання ризику, банки встановлюють та доводять інформацію про обмеження ризику через політику, стандарти та процедури, які визначають відповідальність та повноваження	Банк запроваджує ефективну інформаційну систему для моніторингу рівнів ризику та сприяння своєчасному перегляду ризик-позицій та винятків. Звіти з моніторингу повинні бути частими, своєчасними, точними та інформативними

*Джерело: [10].*

Відповідаючи принципам ризик-менеджменту та з метою підвищення ефективності функціонування системи ризик-менеджменту, банк впроваджує трирівневу систему управління ризиками. (Таблиця 2) Такий принцип побудови системи управління ризиками дозволяє уникати конфлікту інтересів під час реалізації бізнес-завдань структурними підрозділами банків та забезпечує незалежність і комплексність управління ризиками.

Таблиця 2

**Трирівнева система управління ризиками**

№	Рівні системи управління ризиками	Характеристика
1.	Перший рівень	зосереджено на бізнес-підрозділах банків та їх підтримуючих підрозділах, зокрема підрозділах з питань фінансів. Ці підрозділи приймають ризики, несуть відповідальність та подають звіти щодо поточного управління такими ризиками. Підрозділи першої лінії захисту проводять попередню ідентифікацію ризиків під час оцінки доцільності здійснення операцій, відповідності операцій внутрішнім регламентам, процедурам, лімітам та іншим обмеженням, формують висновки щодо заходів пом'якшення ризику, приймають ризик у погодженому масштабі та звітують про ризики, що виникли внаслідок операцій. Правління банків, Комітети Правління (та інші колегіальні органи Правління) банків також виконують функції першої лінії захисту.
2.	Другий рівень	забезпечує незалежне виявлення та оцінку ризиків, проводить всебічну оцінку можливого впливу ризиків із урахуванням спільного впливу окремих видів ризиків, визначає ліміти та обмеження для першої лінії захисту, розробляє, впроваджує, актуалізує ефективні інструменти ризик-менеджменту, прогнозує рівень ризиків, створює та забезпечує функціонування системи контролю дотримання першою лінією встановлених лімітів та обмежень, впроваджує систему порушень лімітів, розробляє та погоджує заходи зниження ризиків у випадках порушення встановлених обмежень (лімітів ризиків). Забезпечує належну інформованість керівних та колегіальних органів щодо ризиків, бере участь у впровадженні єдиної культури поведінки з ризиками та культури поведінки у банках. Здійснюють на рівні управління ризиками та напрямку "Compliance", що відповідають за виявлення, вимірювання, моніторинг і звітування щодо ризиків.
3.	Третій рівень	реалізується через підрозділ внутрішнього аудиту, що відповідає за перевірку та оцінку ефективності системи управління ризиками. Третя лінія захисту забезпечує незалежну та об'єктивну оцінку ефективності функціонування ризик-менеджменту у банках, відповідність системи вимогам внутрішніх та зовнішніх норм, належне інформування керівництва про виявлені недоліки та контроль їх усунення.

*Джерело: [10].*

Система управління ризиками у банках є частиною загальної системи корпоративного управління та спрямована на забезпечення розвитку банків у відповідності до загальної стратегії та бізнес-плану шляхом контролю рівню ризиків у рамках встановлених значень ризик-апетиту, інших лімітів та обмежень.

Метою управління ризиками має бути оптимізація балансу ризик - дохідність. Це може бути досягнуто шляхом запровадження ефективної системи управління ризиками, яка зможе адекватно охопити та управляти всіма ризиками, на які наражаються банки [9;11].

Згідно з підходом, який банки мають застосовувати на практиці, головна місія управління ризиками має полягати у мінімізації та контролі ризиків на визначеному рівні для досягнення балансу між сумарним ризиком, який банки можуть приймати, та застосовувати до показників діяльності, сформованими стратегією розвитку.

Реалізація цього підходу має забезпечуватися через побудову системи управління ризиками, що вчасно виявляє, вимірює та керує ризиками, притаманними банківській діяльності, та оперативно інформує керівництво про суттєві ризики й їх обсяги.

Організація ризик-менеджменту в банку має включати кілька ключових аспектів:

- структура управління ризиками, а саме розвиток системи управління ризиками, яка включатиме різні рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Управління ризиками, повинно охоплювати не лише фінансові ризики, а й операційні, юридичні, ринкові ризики та ризики, пов'язані з інформаційними технологіями;

- кризове управління, що забезпечуватиме розробку ефективного механізму антикризового управління, удосконалення своїх протоколів, запровадивши можливості швидкого прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, що дозволило б зменшити бюрократію під час кризи.

- перехід до хмарних технологій, формування своєї IT-інфраструктуру в хмарному середовищі, щоб забезпечити безпеку даних та безперервність послуг. Це дозволило б швидко відновлювати сервіси після кібератак та фізичних загроз.

- підтримка економіки через кредитування, незважаючи на зростання ризиків в умовах війни, більшість банків продовжують кредитувати бізнес, включаючи програми підтримки сільгоспвиробників, що є важливим кроком для підтримки усієї економіки держави у важкий період.

- інноваційні рішення систематично мають впроваджуватися для покращення процесу управління ризиками і мають включати використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків і оцінки їх впливу на бізнес.

На сьогодні дієвими інструментами управління ризиками в банках є використання ефективних методів, моделей та засобів оцінки ризиків, що передбачає інтеграцію передових та найсучасніших моделей оцінювання ризиків, з урахуванням наявного досвіду банків та прогнозних даних. Оцінка ризиків враховує поточний рівень ризиків, складність операцій, обсяги за окремими напрямками діяльності, запровадження нових видів операцій, а також плани виходу на нові ринки; створення та підтримка адекватної інформаційної системи, що забезпечує отримання своєчасної, повної, точної, неупередженої та цілісної інформації відповідним користувачам з розмежуванням прав доступу до такої інформації, а також можливість перевірки даних щодо ризиків у взаємодії з іншими джерелами даних, зокрема даними бухгалтерського обліку; забезпечення належної інформованості та обізнаності всіх без винятку співробітників, задіяних у процесі управління ризиками. Зокрема, це полягає у забезпеченні керівних та колегіальних органів регулярною та точною інформацією про ризики з метою підтримки належного рівня прийняття управлінських рішень.

При побудові стратегії ризик-менеджменту банк має керуватися нормативними актами та вимогами:

- Закону України “Про банки і банківську діяльність” [2].

- Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361[4].

- Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах Постанови Правління НБУ від 11.06.2018 №64 [7].

- Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 №97 [8].

- Постанова НБУ Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. від 24.02.2022 № 18 [6].

- Рекомендації Базельського Комітету по банківському нагляду “Керівництво. Принципи корпоративного управління для банків”[15].

Стратегія ризик-менеджменту в банку повинна визначати вимоги до організації та функціонування системи управління ризиками в банках для належного контролю ризиків у рамках визначеного ризикового апетиту, забезпечення фінансової стійкості банків, відповідності їх діяльності законодавчим вимогам України, регуляторним нормам Національного банку України та міжнародним кращим практикам. Оскільки, особливу категорію активів у банках становлять активи колишніх акціонерів та керівників. Такі активи найчастіше визначаються проблемними, тому через їхню специфіку необхідно застосовувати відповідні підходи та методи управління. Стратегія побудови системи управління ризиками в банках має базуватися на принципі економічної доцільності: витрати на впровадження інструментів виявлення, оцінки та контролю ризиків не повинні перевищувати очікувані вигоди від їх використання. Стратегія має щорічно переглядатися, коригуватися за потреби та затверджуватися Наглядовою радою банків за поданням Правління.

Система організації ризик-менеджменту в банку — це, насамперед, структурований каркас відповідальностей, процесів та взаємодій, який забезпечує систематичне і прозоре управління ризиками на всіх рівнях організації.

Типова модель організація ризик-менеджменту в банку та її ключові компоненти, мають включати:

- вищий рівень управління й відповідальність, що забезпечуються Радою директорів, яка формує політику та основні принципи управління ризиками, здійснює контроль за ефективністю системи.

- розгляд найважливіших ризиків, затвердження змін до політик, моніторинг дотримання норм, який правило забезпечує комітет ради з ризиків;

- Генеральний директор (CEO) та керівники ключових підрозділів, які відповідають за впровадження політик та досягнення ризик-апетиту;

- Посаду головного відповідального за ризики (CRO - Chief Risk Officer) – топ-менеджера, який відповідає за загальну систему управління ризиками в компанії, включаючи їх ідентифікацію, оцінку, аналіз та мінімізацію впливу на діяльність. CRO очолює підрозділ управління ризиками (Risk Management, RM) і має здійснювати:

- розробку рамок ризик-менеджменту, політик та процедур;

- оцінку та вимірювання всіх видів ризиків (кредитного, ринкового, операційного, ліквідності, інформаційної безпеки тощо);

- реалізацію процесів збору та обробки даних, звітність та моніторинг;

- створення та моніторинг систем управління даними про ризики та моделі ризиків (зі зворотним зв'язком із відповідними підрозділами).

З метою мінімізації та контролю ризиків банкам необхідно:

- встановлювати чіткий баланс між сукупним рівнем ризику, який готові приймати банки, та цільовими показниками діяльності, закріпленими у стратегії розвитку;

- регулярно перевіряти відповідність ризикового профілю банків затвердженим рівням ризик-апетиту;

- забезпечувати систематичну можливість своєчасної ідентифікації, вимірювання та управління ризиками, притаманним діяльності банків;

- впроваджувати прозоре оперативне інформування керівництва про суттєві ризики та їх обсяги;

- визначати та дотримуватися чітких вимог щодо організації системи управління ризиками в банках для підтримки належного контролю за ризиками в рамках ризикового апетиту;

- забезпечувати фінансову стійкість банків та відповідність їх діяльності законодавству України, регуляторним нормам Національного банку України та провідним міжнародним практикам;

- надавати особливу увагу активам, пов'язаним з колишніми акціонерами та керівниками, визначати їх як проблемні та застосовувати відповідні підходи й методи управління, враховуючи специфіку таких активів;

- підтримувати принцип економічної доцільності: витрати на впровадження інструментів виявлення, оцінки та контролю ризиків не повинні перевищувати очікувані переваги;

- регулярно оцінювати ефективність інструментів ризик-менеджменту та корегувати їх за потреби для максимального зниження загроз.

- щорічно переглядати стратегію управління ризиками та актуалізувати її за потреби.

- забезпечувати узгоджену практику щодо впровадження єдиної культури поведінки з ризиками та дотримання кодексу етики в банках.

- впроваджувати прозору систему комунікації між лініями захисту та керівними органами щодо ризиків та заходів зниження ризиків.

Інноваційний підхід до ризик-менеджменту банку полягає у створенні проактивної, прозорої та адаптивної системи управління ризиками, що інтегрує дані, сучасні технології та культуру ризик-орієнтованого мислення. Основні компоненти та принципи такого підходу мають включати: використання платформи для обробки даних в режимі реального часу та інтеграцією з операційними системами; автоматичне збирання, очищення та об'єднання даних з внутрішніх та зовнішніх джерел, моніторинг якості даних; сигнали попередження та можливість оперативного реагування; використання можливостей штучного інтелекту; прогнозну оцінку ризиків (PD/LGD/EAD) з використанням динамічних факторів ринку та поведінкових характеристик клієнтів; автоматичну систематизацію за потенційними збитками та ймовірністю, призначення відповідальних та скоринг для нових портфелів; виявлення шахрайства та зловмисних дій за допомогою контекстної аналітики; робочі рішення на основі ML/AI; стрес-тести та сценарні аналізи з можливістю швидкої адаптації політик.

**Висновки.** Практичними рекомендаціями для банків за умови побудови дієвої системи ризик-менеджменту в банку є встановлення чітких толерантностей до ризику та межі ризикових показників для кожного напрямку діяльності, розроблення та впровадження єдиної системи управління даними про ризики з високою якістю даних, регулярні стрес-тести з оновленням моделей та планів дій на основі результатів, посилення внутрішнього контролю та незалежної оцінки ризик-менеджменту, постійне навчання персоналу та розвиток культури відповідальності за ризики, забезпечення адекватного капіталу та ліквідності в умовах різноманітних сценаріїв ринку, взаємодія з регуляторами та дотримання міжнародних стандартів на локальному рівні.

Ефективний ризик-менеджмент у банку — це не окремий процес, а інтегрована система, що охоплює всі аспекти діяльності: від стратегічного планування до повсякденних операцій та культури підприємства. Вона забезпечує стабільність, довіру клієнтів та конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг за рахунок системного і прозорого управління ризиками, за умов формування інноваційного підходу до ризик-менеджменту та готовності адаптуватися до нових викликів, щоб забезпечити стабільність і довіру клієнтів навіть у найскладніші часи.

*Список використаної літератури*

1. Банківський менеджмент : навчальний посібник / [Зянько В. В., Б22 Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М.]. 3-те вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.00 № 2121-III, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01/page#Text>.
4. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, затверджені Постановою Правління Національного банку України № 361 від 02.08.2004 року зі змінами і доповненнями // Електронний ресурс : [режим доступу]: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1204-11&p=1321625439962959>
5. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Постанова Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.
6. Постанова НБУ Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. від 24.02.2022 № 18 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
7. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах Постанови Правління НБУ від 11.06.2018 №64 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
8. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 №97 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text>
9. Сарахман О. М., Сідельник О. П. Вплив діджиталізації на операційні ризики банків. Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4 листоп. 2021 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. - С.215-217
10. Стратегія управління ризиками Приватбанку URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf>
11. Тяжкороб, І.; Сідельник, О. Вплив геополітичних ризиків на інвестиційну активність банків з іноземним капіталом в Україні. «Фінансовий простір» № 3(51) 2023, С. 168-178.
12. Третяк Д. Д., Душейко П. А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 100–107. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.100
13. Управління банківськими ризиками: підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. — Київ : КНЕУ, 2018. — 535с.
14. Управління ризиками [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 18 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с. – <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43528>
15. Basel III: Finalising post-crisis reforms. December 2017. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>

Дата надходження статті: 13.02.2025

Дата прийняття статті: 26.02.2025

Дата публікації статті: 20.03.2025