

Методичні аспекти організації системи ризик-менеджменту банківської діяльності в умовах цифрової економіки

ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Анотація. У дослідженні розглянуто методичні аспекти формування та функціонування системи управління ризиками в банківській діяльності в умовах цифровізації фінансового сектору. Визначено, що ефективність ризик-менеджменту базується на комплексній імплементації міжнародних стандартів (ISO 31000) та використанні сучасних цифрових інструментів. Систематизовано основні етапи управління ризиками (модель «семи R») та стратегії реагування на значні ризики (модель «чотирьох T»). Узагальнено методичний інструментарій управління ризиками в банківській діяльності, напрями та інструменти мінімізації ризиків цифрової трансформації банку.

Ключові слова: банківська діяльність, ризик-менеджмент, цифрова економіка, цифрова трансформація, стандарт ISO 31000, моделі «семи R» та «чотирьох T».

Methodological aspects of organizing a risk management system in banking activities in the digital economy

Education and Research Institute «Karazin Banking Institute», V.N. Karazin Kharkiv National University

Abstract. The research examines the methodological aspects of forming and functioning of a risk management system in banking activities under the conditions of digitalization of the financial sector. It is determined that the effectiveness of risk management is based on the comprehensive implementation of international standards (ISO 31000) and the use of modern digital tools. The main stages of risk management (the "seven Rs" model) and strategies for responding to significant risks (the "four Ts" model) are systematized. The methodological toolkit for risk management in banking activities, as well as the directions and tools for minimizing risks of digital transformation of a bank, are generalized.

Keywords: banking activity, risk management, digital economy, digital transformation, ISO 31000 standard, "seven Rs" model, "four Ts" model.

Запровадження системи управління ризиками допомагає бізнесу ефективніше планувати свою діяльність, розуміти причини відхилень від плану та вживати заходів до того, як виникнуть збитки. Система управління ризиками — це комплексний набір політик, спрямованих на зменшення впливу ризиків, пов'язаних із банківською діяльністю. Згідно зі стандартом ISO 31000, система управління ризиками базується на «семи R» (табл. 1) та «чотирьох T» (табл. 2) [1]:

Таблиця 1

Компоненти системи управління ризиками (модель «семи R»)

Етап / Елемент ризик-менеджменту (R)	Характеристика процесу
Розпізнавання ризиків (Recognition of risks)	мозковий штурм та ідентифікація всіх видів і підвидів ризикових подій, які можуть виникнути та вплинути на впровадження цифрових фінансових послуг
Ранжування або оцінювання ризиків (Ranking or evaluation of risks)	використання якісних критеріїв, що базуються на ймовірності виникнення та потенційному впливі, для ранжування ризиків від найвищого до найнижчого ступеня важливості
Реагування на значні ризики (Responding to significant risks)	розробка стратегій управління ризиками залежно від їхньої ймовірності та впливу (табл. 2)
Ресурсне забезпечення контролю (Resourcing controls)	формування бюджетів для реалізації стратегій реагування на ризики

Планування реакції (Reaction planning)	розробка тактичних заходів реагування на ризики
Звітування та моніторинг ефективності управління ризиками (Reporting and monitoring risk performance)	періодична звітність, що визначає статус ризику: чи він реалізувався і призвів до збитків, чи він реалізувався, але був пом'якшений, чи він ще не настав
Перегляд системи управління ризиками (Reviewing the risk management framework)	процес періодичного оновлення системи або перегляду її в разі настання значущих подій

Після того як ризики було ідентифіковано та ранжовано за рівнем їхньої критичності, ключовим завданням фінансової установи стає вибір адекватного інструментарію для мінімізації негативних наслідків. Ефективність системи управління ризиками безпосередньо залежить від здатності менеджменту оперативно розробити стратегію реагування, яка б відповідала профілю кожного конкретного ризику. Відповідно до методології ISO 31000, такий вибір базується на співвідношенні ймовірності настання ризикової події та очікуваного масштабу збитків, що дозволяє застосувати модель «чотирьох Т», систематизовану у табл. 2

Таблиця 2

Стратегії реагування на значні ризики (модель «чотирьох Т»)

Стратегія (Т)	Зміст та критерії застосування
Прийняття/Толерування (Tolerate)	для ризиків з низькою ймовірністю та низьким потенційним впливом — ризики можна прийняти або толерувати, оскільки вартість їх пом'якшення або усунення може перевищувати потенційні збитки
Пом'якшення/Обробка (Treat)	для ризиків з помірною ймовірністю та впливом — застосовуються заходи для зменшення потенційних втрат у разі настання подій
Передача (Transfer)	для ризиків з високою ймовірністю та високим впливом — ризик може бути переданий третій стороні шляхом аутсорсингу або страхування
Припинення/Усунення (Terminate)	для ризиків з дуже високою ймовірністю та впливом — ризик можна усунути шляхом припинення надання послуги (DFS) або вжиття радикальних заходів, як-от зміна партнерів чи постачальників

Окрім загальних стратегій реагування на ризики, функціонування сучасного банку потребує застосування цілісної методологічної бази. Вона поєднує як комплексні підходи до управління репутаційним та системним капіталом, так і вузькоспеціалізовані методи нейтралізації ризиків, притаманних окремим видам банківських активів [2]. Систематизацію таких інструментів представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Методичний інструментарій управління ризиками в банківській діяльності

Напрямок / Вид ризику	Інструментарій та механізми мінімізації
Комплексний підхід	
Ідентифікація ризиків	використання сценарного аналізу та експертних оцінок
Оцінка	кількісні методи (наприклад, VaR-моделі) та якісний аналіз
Управління	диверсифікація, страхування, створення резервів
Моніторинг	постійний аудит і стрес-тестування
Специфічні (сучасні) підходи	
Кредитний	Скоринг, застава, перестраховування

Ліквідності	Ліквідні резерви, геп-аналіз
Процентної ставки	Хеджування, балансування активів і зобов'язань

Процес починається з формування проектної команди, визначення цілей та прийнятних рівнів ризику. Далі відбувається процес ідентифікації та формулювання всіх можливих ризиків. Оцінювання ризиків здійснюється якісними або кількісними методами для визначення ймовірності та потенційного впливу кожного ризику. Оцінка дозволяє установам розставити пріоритети та визначити, які ризики можна прийняти (толерувати), передати, усунути (припинити) або які потребують розробки стратегії пом'якшення. На завершальному етапі система впроваджується та проводиться її періодичний перегляд із поверненням до стадії планування та ідентифікації, щоб забезпечити актуальність та точність відображення ризиків.

Для ефективного управління ризиками в умовах цифрової трансформації банки застосовують напрями та інструменти мінімізації ризиків цифрової трансформації банку, які представлено в табл. 3. Впровадження сучасних цифрових інструментів у банківську діяльність докорінно змінює архітектуру управління ризиками. Зокрема, застосування технологій великих даних (big data) забезпечує високу точність прогнозування кредитоспроможності позичальників та оперативну ідентифікацію аномальних транзакцій. Водночас інтеграція блокчейн-рішень підвищує рівень прозорості фінансових операцій, а використання алгоритмів штучного інтелекту (AI) дозволяє здійснювати безперервний моніторинг ризикових подій у режимі реального часу.

Таблиця 3

Напрями та інструменти мінімізації ризиків цифрової трансформації банку

Сфери забезпечення стійкості	Практичні заходи та технологічні рішення
Кібербезпека та захист даних	Впровадження багатофакторної аутентифікації, шифрування даних і систем моніторингу в реальному часі. Регулярне тестування на проникнення (penetration testing) і навчання працівників з питань кібергігієни. Використання технологій ШІ для виявлення аномалій і запобігання шахрайству
Управління даними	Впровадження систем управління якістю даних (data governance) для забезпечення їх точності та відповідності регуляторним вимогам. Використання анонімізації даних для захисту конфіденційності клієнтів
Регуляторна відповідність	Активна взаємодія з регуляторами для адаптації до нових стандартів, таких як PSD2 чи Basel IV. Автоматизація звітності за допомогою RegTech-рішень
Технологічна стійкість	Впровадження резервних систем і планів відновлення після збоїв (disaster recovery plans). Тестування нових технологій у контрольованих середовищах (sandbox)
Культура ризик-менеджменту	Навчання персоналу для адаптації до нових технологій і ризиків. Інтеграція ризик-менеджменту в усі аспекти цифрової стратегії банку

Попри значні переваги, процес технологічного оновлення супроводжується низкою критичних викликів. До числа першочергових проблем належать: низький рівень цифрової компетентності персоналу та управлінської ланки, високий ризик конфліктності даних при їх агрегації та обробці, а

також відсутність уніфікованих галузевих стандартів оцінки ризиків, притаманних цифровим технологіям.

З метою нівелювання зазначених загроз та забезпечення стійкості фінансових установ, доцільно дотримуватися певних рекомендацій. Стратегічне планування, що включатиме розробку комплексної стратегії цифрової трансформації, інтегрує превентивні механізми ризик-менеджменту. Технологічна стійкість дозволить спрямувати інвестиції у розвиток інфраструктури кібербезпеки та впровадження надійних резервних систем. Регуляторна взаємодія передбачає налагодження конструктивного діалогу з регуляторними органами для формування адаптивного законодавчого середовища, яке б сприяло інноваціям без шкоди для стабільності банківської системи.

Таким чином, ефективна цифровізація банківського сектору вимагає системного підходу, що поєднує в собі впровадження передових аналітичних інструментів із розвитком внутрішньої організаційної культури та формуванням сприятливого нормативного поля. Цифрова трансформація також вимагає від банків гнучкості та інноваційності у підходах до ризик-менеджменту. Ефективне управління передбачає не лише технологічні зміни, але й перебудову організаційної культури та стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ISO 31000:2018 : Risk management — Guidelines. Geneva : ISO, 2018. 20 p.
2. Digital financial services and risk management : handbook / World Bank Group. Washington, DC : World Bank, 2018. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/226461531293264583/pdf/Digital-financial-services-and-risk-management-handbook.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).

Кочорба Валерія Юрївна, кандидат економічних наук, доцент, заступник директора, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків. V.y.kochorba@karazin.ua

Kochorba Valeriia, Candidate of Economic Science, 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, Kharkiv. V.y.kochorba@karazin.ua

Пасічник Роман Миколайович, аспірант кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій, ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків. roman.pasichnyk@student.karazin.ua

Pasichnyk Roman, 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, Kharkiv. roman.pasichnyk@student.karazin.ua