

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A BANKING INSTITUTION UNDER MODERN CHALLENGES

Учасники фінансового ринку в Україні змушені провадити свою діяльність в умовах економічної нестабільності, оновлення нормативного регулювання та стрімко зростаючої конкуренції. Воєнні дії стали каталізатором, що призвів до реалізації значної кількості додаткових специфічних ризиків. Проте фінансові установи підлаштувалися до сучасних умов ринку завдяки миттєвому реагуванню на зміни на ринку та удосконаленню системи управління ризиками. В роботі проведено емпіричний аналіз ризиків діяльності комерційного банку на прикладі АТ «УКРСИББАНК», оцінено ефективність системи управління ризиками на основі моделі трьох ліній захисту. За результатами проведеного аналізу окреслено напрями підвищення ефективності системи ризик-менеджменту українських банківських установ в умовах сучасних викликів. Результати наукового дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані при прийнятті відповідних управлінських рішень щодо підвищення ефективності ризик-менеджменту, покращення методів управління ризиками, автоматизації контролю за ризиками та адаптації організаційної структури системи ризик-менеджменту у комерційному банку до умов тривалих викликів.

Ключові слова: банківські ризики, комерційний банк, ризик-менеджмент, система управління ризиками, фінансова стійкість, тривалі виклики.

Financial market participants in Ukraine are forced to operate in an environment of economic instability, regulatory updates and rapidly growing competition. The hostilities have become a catalyst for the emergence of a significant number of additional specific risks. In particular, since the start of the full-scale Russian-Ukrainian war, the credit risk (default risk) in the financial market has increased, putting additional pressure on the quality of the loan portfolio and on equity due to new requirements for mandatory provisions. However, financial institutions have adapted to modern market conditions through prompt responses to market changes and the improvement of risk management systems. Special attention to risks in banking practice is justified, because usually banking institutions, performing the function of financial intermediaries, operate with the funds of their clients. In addition, banks are open dynamic systems that are constantly exposed to the influence of numerous external factors, the predictability of which varies greatly. In this context, the urgent issue is the enhancement of existing tools and the development of new ones for effective risk management in banking institutions under prolonged wartime challenges. This study conducts an empirical analysis of the risks associated with the operations of a commercial bank, using JSC "UKRSIBBANK" as a case study. The effectiveness of the risk management system is assessed based on the Three Lines of Defense model. Based on the analysis, key directions for improving the efficiency of risk management systems in Ukrainian banking institutions under current challenges are outlined. It is possible to significantly increase the financial stability and competitiveness of banks, ensuring effective risk management, improvement of internal processes, and minimization of negative impacts on financial results. The research findings have practical value and can be utilized in making relevant managerial decisions aimed at enhancing risk management effectiveness, improving risk management methods, automating risk control processes, and adapting the organizational structure of the risk management system in commercial banks to the conditions of prolonged conditions.

Keywords: banking risks, commercial bank, risk management, risk management system, financial stability, prolonged conditions.

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-21>

Федишин М.П.

к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Репужинська О.С.

здобувачка ОР «магістр»,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Fedyshyn Maiia

Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

Repuzhynska Olha

Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

Постановка проблеми. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану є критично важливим завданням для забезпечення стабільності фінансової системи та функціонування банківських установ. Воєнні дії значно підвищують ризики, пов'язані з кредитною діяльністю, ліквідністю, операційними процесами та кіберзагрозами. У цих умовах банки змушені оперативним чином адаптувати свої ризик-менеджмент стратегії до нових викликів. Саме тому дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління ризиками в банках України у період війни є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук шляхів мінімізації загроз для фінансової стабільності банківських установ України є проблемою, над якою по теперішній час працюють науковці. Зокрема, вивченням причин виникнення ризиків, їх економічної сутності та розробленням методів управління ними у різні періоди займалися вітчизняні та зарубіжні дослідники: Шульга Н., Міщенко В. [1], Коваленко В. [2], Примостка Л. [3], Прасолова С., Вядрова Н. [4], Добровольська Е., Покотильська Н. [5], Сукач О. [6], Карась О., Шелудько С., Єгорова А. та інші.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на вирішення проблеми формування ефективного процесу управління ризиками в комерційних банках України і визначення для цього ефективних методів та інструментів. Аналіз досвіду управління ризиками в АТ «УКРСИББАНК» на сучасному етапі стане основою для розробки системи заходів, які дозволять автоматизувати та вдосконалити процес управління ризиками в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суттєвими видами ризику АТ «УКРСИББАНК» визначає наступні: «кредитний; ринковий; ризик зміни процентних ставок; ліквідності; операційний ризик (включно з правовим, інформаційним та ризиком порушення безперервності бізнесу); комплаєнс-ризик; репутаційний» [9].

Управління кредитним ризиком АТ «УКРСИББАНК» на рівні всього кредитного портфеля й окремого позичальника відбувається із застосуванням комплексу таких заходів: впровадження культури ризик-менеджменту, організація ефективного кредитного процесу, забезпечення достатньої кредитної адміністрації для своєчасного та повного моніторингу і оцінки кредитного ризику, розробка системи звітності, підтримка належного контролю за кредитними ризиками.

У 2022 році стає помітним значне скорочення обсягів кредитування, що насамперед пов'язано із обмеженнями, встановленими Національним банком України (далі – НБУ), що діяли після введення воєнного стану на території України, зокрема зменшення кредитних ризиків, обмеження нових кредитних ліній та перегляд дійсного кредитного портфелю. Так, наприкінці травня 2022 року АТ «УКРСИББАНК» було розроблено антикризову стратегію, оновлено політику ризик-менеджменту та стандарти оцінювання кредитоспроможності клієнтів, а також впроваджено програми реструктуризації для позичальників, які мали проблеми з обслуговуванням кредитів через війну. У II півріччі 2022 року розпочато часткове відновлення кредитних продуктів для фізичних осіб та малого бізнесу та відкрито програми іпотечного кредитування, у тому числі у співпраці з державними програмами

(наприклад, «Оселя»). Згадані обставини призвели до скорочення обсягу кредитів та авансів клієнтам банку майже вдвічі (на 48,19 %) з 28 459 815 тис. грн до 14 746 900 тис. грн, тоді як обсяги кредитів та авансів банкам зменшились на 97,21 % з 13 609 427 тис. грн до 379 898 тис. грн. Незважаючи на відновлення кредитування малого та середнього бізнесу, його обсяги у 2023 році помітно скоротились, що пов'язано із більш ретельним вивченням фінансового стану позичальників та вимогами до забезпечення кредиту. Банк зосередився на підтримці бізнесів у сферах виробництва, ІТ, аграрного сектору та енергетики. Вжиті заходи сприяли стабілізації роботи АТ «УКРСИББАНК» у кризовий період та зумовили запуск низки нових кредитних продуктів: споживчих кредитів та кредитів на розвиток технологічних стартапів.

Одним із найбільш поширених методів ефективного управління кредитними ризиками є встановлення лімітів на окремі види ризиків відповідно до прийнятого ризик-апетиту та регулярний контроль відповідності поточної діяльності встановленим лімітам (рис. 1).

За період, охоплений аналізом, АТ «УКРСИББАНК» демонстрував високий рівень відповідальності у дотриманні регуляторних вимог та не допускав порушень пруденційних нормативів, встановлених НБУ. Для більш детального аналізу кредитного ризику АТ «УКРСИББАНК» розглянемо склад кредитного портфелю банку (табл. 1, табл. 2).

Упродовж 2021–2023 років спостерігалось поступове зменшення частки великих кредитів та авансів, наданих банкам, що також відображено на графіку через значне зниження нормативу Н8. Станом на 30 червня 2024 року сума заборгованості практично відсутня: всього 1 контрагент із залишком 20 тис. гривень.

Щодо кредитів та авансів клієнтам слід зазначити, що у 2023 році їх обсяг зменшився, проте частка суми заборгованості контрагентів із найбільшою заборгованістю у загальній сумі кредитного портфеля зростає, що є негативною тенденцією, яка також відображена на рис. 1 у вигляді збільшення значення нормативу Н8.

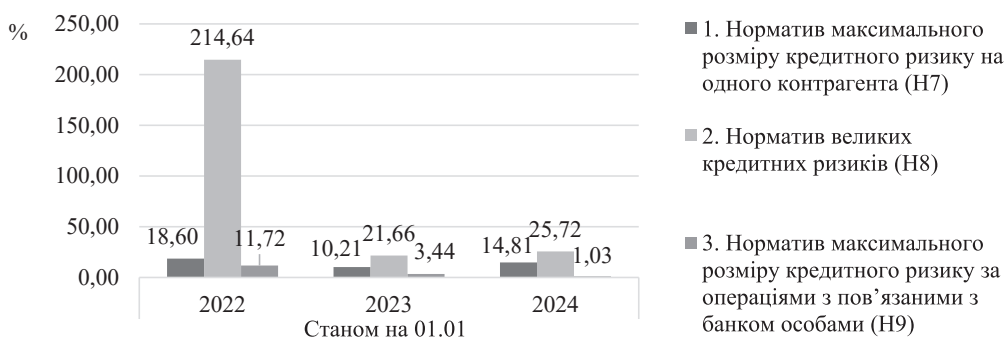


Рис. 1. Значення нормативів кредитного ризику АТ «УКРСИББАНК» за 2022–2024 роки, %

Джерело: [7–8]

Таблиця 1

Аналіз кредитного ризику за кредитами та авансами банкам АТ «УКРСИББАНК» за 2021–2023 роки

№ з/п	Показник	Станом на 31.12		
		2021	2022	2023
1.	Кредитний ризик без урахування впливу забезпечення та інших кредитних покращень, тис. грн	13609427	379898	20
2.	Сума заборгованості 5 контрагентів із найбільшою заборгованістю, тис. грн	4721922	379898*	20**
3.	Частка суми заборгованості контрагентів із найбільшою заборгованістю у загальній сумі кредитного портфеля, %	35 %	100 %	100 %

379 898** – у 2022 році було 2 контрагенти із залишком у сумі 379 898 тис. гривень

20** – у 2023 році був лише один контрагент із залишком у сумі 20 тис. гривень

Джерело: [7]

Таблиця 2

Аналіз кредитного ризику за кредитами та авансами клієнтам АТ «УКРСИББАНК» за 2021–2023 роки

№ з/п	Показник	Станом на 31.12		
		2021	2022	2023
1.	Кредитний ризик без урахування впливу забезпечення та інших кредитних покращень, тис. грн	28459815	14746900	11237375
2.	Сума кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю, виданих 10 найбільшим позичальникам, тис. грн	11811609	7981126	7256592
3.	Частка суми заборгованості контрагентів із найбільшою заборгованістю у загальній сумі кредитного портфеля, %	40	42	50

Джерело: [7]

Можемо зробити припущення, що у 2024 році відбулось «вирівнювання» показника Н7 у межах допустимого значення, який надалі буде змінюватись. Норматив Н9 досяг мінімуму в 2024 році, що свідчить про активну роботу АТ «УКРСИББАНК» щодо зниження ризиків операцій із пов'язаними з банком особами. Ринковий ризик пов'язаний зі зміною вартості грошей у часі та коливаннями на ринку капіталу, тобто може реалізуватися внаслідок негативних змін облікової ставки НБУ, курсу валют, вартості цінних паперів, законодавства, кон'юнктури ринку та ін.

АТ «УКРСИББАНК» працює в динамічних умовах: облікова ставка постійно змінюється. Єдиний «сталий» період з 03 червня 2022 року по 27 липня 2023 року характеризується значенням 25 %, яке було встановлено НБУ з метою забезпечення курсової стабільності та стримування інфляційних

процесів на початку повномасштабного вторгнення. З 28 липня 2024 року спостерігається зниження рівня облікової ставки. Станом на 01 вересня 2024 року вона збережена на рівні 13 %. НБУ зазначає, що таке рішення сприятиме сповільненню інфляції та її наближенню до цілі 5 %, а також підтримає стійкість на валютному ринку. АТ «УКРСИББАНК» кількісно оцінює вплив змін облікової ставки та курсу валют на свою прибутковість і прагне тримати рівень ринкового ризику у межах, що відповідають його клієнтоорієнтованій бізнес-моделі, а також мінімізувати можливі втрати у разі несприятливих сценаріїв. Різка зміна курсу валют має значний вплив на складову ринкового ризику – валютний ризик. АТ «УКРСИББАНК» встановлює ліміти ризику для кожної валюти та загальний допустимий рівень ризику для відкритих валютних позицій, на рівні, який передбачений вимогами НБУ (рис. 2).

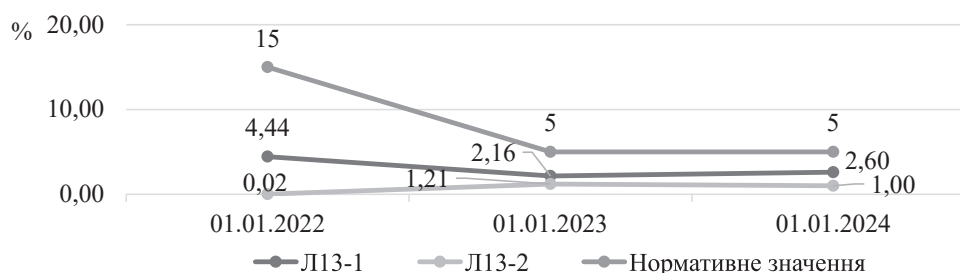


Рис. 2. Зміна значень Л13-1 та Л13-2 упродовж 2022–2024 років

Джерело: [7–8]

У 2023–2024 роках ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції банку (Л13-2) залишався в межах 2,16–2,60 %, значно нижчим за нормативне значення (5 %), що вказує на дотримання банком консервативної стратегії.

Основним методом управління процентним ризиком є метод GAP, що базується на виділенні активів та зобов'язань комерційного банку, які реагують на зміну процентних ставок. Управління гепом полягає у підтримці співвідношення гепу до загальних активів у визначених межах (табл. 3).

Загалом, АТ «УКРСИББАНК» стикається з помітним процентним ризиком, який обумовлений нестабільною динамікою активів і пасивів, чутливих до змін процентних ставок.

Банк управляє ліквідністю, контролюючи залежність від фінансових ринків та дотримуючись регуляторних вимог. Одним із основних методів управління ризиком ліквідності [9] на рівні банку є дотримання економічних нормативів: нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю для всіх

валют (LCR_{вв}), нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR_{ів}) та нормативу коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) (табл. 4).

Загальний і валютний LCR вказують на сильну позицію банку щодо покриття короткострокових зобов'язань, особливо у 2023 році завдяки зростанню обсягу інвестицій у цінні папери та збільшенню коштів обов'язкових резервів банку і короткострокових розміщень в НБУ. Тенденція до покращення ліквідності дозволяє банку ефективно управляти ризиком ліквідності, зберігаючи стабільність навіть за умов зростаючих зобов'язань.

Для визначення рівня операційного ризику та його оцінки з подальшим вибором методу управління застосовують методіку базового індикатора, запропоновану Базельським комітетом (табл. 5).

Постійне зростання адміністративних витрат свідчить про підвищення вартості утримання персоналу, оренди, обслуговування інфраструктури та підкреслює необхідність подальшої оптимізації

Таблиця 3

Аналіз індикаторів процентного ризику АТ «УКРСИББАНК» за 2019–2023 роки

Показник	Станом на 31.12			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чутливі до змін процентної ставки активи, тис. грн	69291903	95263055	122784265	37,48	28,89
Чутливі до змін процентної ставки пасиви, тис. грн	66996824	93701425	119779078	39,86	27,83
Сукупні активи, тис. грн	78035173	108455073	141935360	38,98	30,87
Коефіцієнт гепу, %	2,95	1,44	2,12	-51,19	47,22
Рентабельність активів, %	1,86	3,28	2,97	76,34	-9,45
Чиста процентна маржа, %	4,69	8,04	8,45	71,43	5,10
Чистий спред, %	5,26	9,14	9,74	73,76	6,56
Рівень облікової ставки НБУ, %	9,0	25,0	15,0	177,78	-40,0

Джерело: [7–8]

Таблиця 4

Показники ліквідності АТ «УКРСИББАНК» за 2020–2024 роки

Показник	Станом на 01.01, %			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
LCR _{вв}	253,70	307,64	289,29	21,26	-5,97
LCR _{ів}	220,27	286,73	242,28	30,14	-15,51
NSFR	171,63	327,35	338,23	90,70	3,32

Джерело: [7–8]

Таблиця 5

Оцінка операційного ризику АТ «Укрсиббанк» за 2019–2023 роки

Найменування показника	Станом на 31.12			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Загальний чистий операційний дохід, тис. грн	6104719	11954211	14663216	95,82	22,66
Чистий процентний дохід, тис. грн	3656364	8714905	11987980	138,35	37,56
Чистий комісійний дохід, тис. грн	2013260	1600035	1654313	-20,53	3,39
Середнє значення операційного доходу, тис. грн	5854654	9529267	12808264	62,76	34,41
Капітал на покриття операційного ризику, тис. грн	843724	1429394	1902129	69,41	33,07
Власний капітал банку, тис. грн	9545420	13104103	17324411	37,28	32,21
Частка капіталу на покриття операційного ризику у власному капіталі банку, %	8,8	10,9	11,0	23,86	0,92

Джерело: [7]

витратної частини. Частка капіталу на покриття операційного ризику у власному капіталі банку на рівні 10,9 % у 2022 та 11,0 % у 2023 році свідчить про наявність достатньо високого рівня капіталу для управління операційними ризиками, що є позитивним сигналом для стабільності банку у мінливих умовах. Окрім цього, банк демонструє зростання основних фінансових показників, що вказує на його ефективну стратегію управління ризиками та операційною діяльністю.

АТ «УКРСИББАНК» включає до операційного ризику інформаційний ризик, ризик порушення безперервності бізнесу та юридичний ризик.

Слід зазначити, що упродовж 2022–2024 років не було зафіксовано інцидентів, пов'язаних із інформаційним ризиком в АТ «УКРСИББАНК». Проте з огляду на зростання кіберзагроз та розвиток цифрових технологій, можливість виникнення інформаційного ризику не можна повністю виключити, у зв'язку з чим банк постійно здійснює моніторинг та оновлення внутрішніх політик безпеки [7]. Управління ризиком порушення безперервності бізнесу складається із етапів ідентифікації, аналізу, оцінки, прийняття ризиків та контролю, що дозволяє вживати коригувальні заходи та забезпечувати процес планування безперервності бізнесу. Юридичний ризик полягає в ймовірності виникнення збитків, додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів через невиконання сторонами умов договорів, зокрема через їх невідповідність вимогам законодавства або можливість неоднозначного тлумачення, що вимагає вирішення через судові процеси або інші юридичні механізми. Оскільки АТ «УКРСИББАНК» має великий обсяг взаємовідносин з різними зацікавленими сторонами (клієнтами, контрагентами, посередниками, регуляторами тощо), ймовірність виникнення правових спорів є постійною загрозою. Репутаційний ризик АТ «УКРСИББАНК» є досить низьким завдяки його стабільним позиціям у вітчизняних рейтингах [10; 11; 12; 13; 14], високій лояльності клієнтів та активній участі у розвитку економіки країни. Ці фактори вказують на те, що у найближчому майбутньому банк має мало шансів на серйозне падіння репутації, якщо не виникатимуть непередбачені зовнішні обставини. Управління комплаєнс-ризиком є частиною системи внутрішнього контролю АТ «УКРСИББАНК», що складається з постійного та періодичного контролю, які доповнюють один одного, але залишаються незалежними.

Успішна діяльність АТ «УКРСИББАНК» значною мірою визначається обраною стратегією управління ризиками. Метою такого управління є підтримка стратегії та місії банку через створення надійної та безпечної та пильної системи управління ризиками, яка ефективно працює в довгостроковій перспективі. Ця система базується на

врахуванні багаторічного досвіду BNP Paribas SA (Франція) у сфері управління ризиками, забезпечуючи повну відповідність динамічним вимогам НБУ та банківської групи BNP Paribas SA (Франція), а також на встановленні адекватного і актуального ризик-апетиту, який враховує зростаючі бізнес-потреби та обачність у ставленні до ризиків.

Банк організовує систему управління ризиками на основі розподілу обов'язків між підрозділами, використовуючи модель трьох ліній захисту:

– перша лінія захисту (L1Cs) складається з операційних підрозділів (бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки діяльності банку), основна роль яких полягає у безпосередньому прийнятті ризиків та контролі на першому рівні, а також ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків у рамках своєї діяльності. Ці підрозділи несуть відповідальність за досягнення встановлених цілей та моніторинг ризиків, що виникають під час бізнес-діяльності чи послуг, які вони виконують або надають;

– друга лінія захисту (L2Cs) включає в себе Департамент Комплаєнс Контролю (комплаєнс-ризик та репутаційний ризик) та Департамент Ризик-Менеджменту (інші суттєві види ризику), Юридичний департамент та Департамент фінансів (як неінтегрована функція), основна роль яких полягає у моніторингу та контролі за роботою першої лінії захисту, забезпеченні більш глибокого розуміння ризиків та відповідності внутрішнім і зовнішнім нормативам;

– третя лінія захисту (L3Cs) представлена Генеральною інспекцією (Департаментом внутрішнього аудиту – органом оперативного контролю Наглядової Ради банку за його діяльністю), яка здійснює незалежний періодичний контроль ефективності всієї системи управління ризиками. Вона перевіряє роботу першої та другої ліній захисту, а також їхню взаємодію для забезпечення цілісності системи [7].

Слід зазначити, що друга та третя лінії захисту мають функціональне та пряме звітування перед Правлінням та Наглядовою Радою. Департамент Комплаєнс Контролю, Департамент Ризик-Менеджменту та Департамент внутрішнього аудиту регулярно подають звіти Наглядовій Раді для перевірки відповідності та ефективності системи.

Отже, модель управління ризиками побудована на збалансованому розподілі відповідальності між операційними підрозділами, функціями контролю та незалежним внутрішнім аудитом. Такий підхід забезпечує надійний контроль за ризиками на різних рівнях і сприяє ефективному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики. Створення спеціалізованих комітетів, чітка організація внутрішньої звітності та регулярне оцінювання ризиків сприяють успішному виконанню стратегії управління ризиками і підтримці довгострокової стабільності банку.

Слід зазначити, що, незважаючи на ускладнені умови функціонування в період війни, АТ «УКРСИББАНК» активно працює над удосконаленням системи управління ризиками. Зокрема, у 2023 році основними стратегічними проєктами у сфері управління ризиками стали:

– SAP filtering of domestic payments – проєкт націлений на покриття вимог комплаєнс щодо виявлення клієнтських транзакцій що мають ознаку ненадійності;

– THETARAY solution implementation – проєкт націлений на покриття вимог комплаєнс щодо виявлення підозрілих транзакцій;

– ABBYY replacement – проєкт націлений на заміну інструменту ABBYY, який має ознаки походження від держави агресора;

– NBU Regulation 58 on enhanced authentication – метою проєкту є покриття вимог НБУ щодо впровадження методики посиленої автентифікації клієнтів банку [7].

У межах комплаєнс-контролю та ризик-менеджменту у 2024 році діяльність банку направлена на: впровадження та безперервне вдосконалення системи постійного контролю в межах функції комплаєнс; нагляд за контролями першої лінії захисту, пов'язаними з комплаєнс ризиками, у рамках проведення незалежного тестування та консультацій; виконання перевірки та моніторингу виконання дій щодо історичних інцидентів та процесів, пов'язаних із комплаєнс-ризиком, у рамках процесу самооцінки ризиків (RCSA) та рекомендацій; координація збору даних для ключових індикаторів (KPRI), оцінки ризиків; управління процедурами та даними комплаєнс.

Висновки. Емпіричний аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» показав, що найбільш значущими ризиками для банку є кредитний та операційний. Оцінка ефективності управління цими ризиками засвідчила наявність позитивних тенденцій щодо впровадження сучасних систем моніторингу та зниження частки непрацюючих кредитів. Однак, результати вказують на необхідність покращення внутрішніх процесів для більш ефективного управління операційними ризиками, а також посилення фокусу на цифрових інструментах для скорочення людського фактору в процесах ризик-менеджменту.

В результаті дослідження організаційної структури системи ризик-менеджменту АТ «УКРСИББАНК», було виявлено, що вона є багаторівневою і включає належно задокументовані політики, методики та процедури, що визначають порядок дій на всіх рівнях організації. Банк активно працює над удосконаленням системи, зважаючи на вимоги чинного законодавства та внутрішні стандарти.

На основі комплексного дослідження особливостей діяльності АТ «УКРСИББАНК» пропонуємо наступні напрями підвищення ефективності

системи ризик-менеджменту банківських установ: інтеграція стратегічного управління фінансовими ризиками, удосконалення організаційної структури управління ризиками та внутрішніх нормативних документів, активізація ролі наглядової ради в управлінні ризиками, автоматизація процесів, зокрема обміну даними, адаптація до міжнародних стандартів, інтеграція ESG факторів, оцінка кіберризиків та цифрових загроз, оптимізація внутрішніх процесів контролю та моніторингу, навчання персоналу та розвиток культури ризик-менеджменту, посилення співпраці з регуляторами та іноземними партнерами.

Запропоновані заходи можуть суттєво підвищити фінансову стійкість та конкурентоспроможність банків в умовах сучасних викликів, забезпечуючи ефективне управління ризиками, покращення внутрішніх процесів і мінімізацію негативних впливів на фінансові результати.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шульга Н.П. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія. Н.П. Шульга, В.І. Міщенко, Л.Л. Анісімова та ін.; за заг. ред. Н.П. Шульги. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
2. Коваленко В. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2017. 304 с.
3. Управління банківськими ризиками: підручник. Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 535с.
4. Вядрова Н. Формування системи ризик-менеджменту банку в умовах економіки воєнного стану: концептуальні засади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 2(34). С. 215–226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-215-226](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-215-226) (дата звернення: 17.10.2024)
5. Добровольська Е., Покотильська Н. Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*. 2022. № 179. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1078/1039> (дата звернення: 17.10.2024)
6. Сукач О. Мінімізація ризиків як інструмент забезпечення безпеки банку. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 90–94. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/risk-minimization-as-a-tool/> (дата звернення: 17.10.2024)
7. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/> (дата звернення: 17.10.2024)
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.17.2024)
9. Федішин М.П., Слусаряк М.М. Технологія управління ліквідністю банківських установ: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 840–846. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-16/23-stati-16/2081-fedishin-m-p-slusaryakm-m>
10. Прибутковість української банківської системи. URL: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking> (дата звернення: 17.10.2024)

11. Рейтинг життєздатності банків – 2024. URL: <https://mind.ua/banks/rating> (дата звернення: 17.10.2024)

12. Рейтинг надійних банків України у 2024 році. ТОП-15 українських та іноземних банків: вересень. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 17.10.2024)

13. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 кварталу 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 17.10.2024)

14. Фінансовий скоринг банків України за 2 квартал 2024 року. URL: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/> (дата звернення: 17.10.2024)

REFERENCES:

1. Shulga N.P., Mishchenko V.I., Anisimova L.L. (2018) *Intehrovana systema upravlinnia ryzykamy banku : monohrafiia* [Integrated system of bank risk management: monograph]. In N.P. Shulga. Kyiv: Kyiv National Trade and Economics University, 440 p.

2. Kovalenko V. (2017) *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty: monohrafiia* [Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects: monograph]. Odesa: ONEU, 304 p.

3. Prymostka L.O., Krasnova I.V., Lavreniuk V.V. (2018) *Lavreniuk Upravlinnia bankivskymy ryzykamy: pidruchnyk*. [Banking Risk Management: Textbook]. Kyiv: KNEU, 535p.

4. Viadrova N. (2023). *Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu banku v umovakh ekonomiky voiennoho stanu: kontseptualni zasady* [Formation of a bank risk management system in the conditions of a martial law economy: conceptual principles.]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, vol. 2(34), pp. 215–226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-215-226](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-215-226) (accessed October 17, 2024)

5. Dobrovolska E., Pokotytska N. (2022) *Osoblyvosti systemy upravlinnia ryzykamy* [Peculiarities of the risk management system]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 179. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1078/1039> (accessed October 17, 2024)

6. Sukach O. (2020) *Minimizatsiia ryzykiv yak instrument zabezpechennia bezpeky banku* [Risk minimization as a tool for ensuring bank security]. *Modern Economics*, vol. 22(2020), pp. 90–94. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/risk-minimization-as-a-tool/> (accessed October 17, 2024)

7. Ofitsiyniy sait AT “UKRSYBBANK” [Official website of JSC “UKRSIBBANK”]. Available at: <https://ukrsibbank.com/> (accessed October 17, 2024)

8. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed October 17, 2024)

9. Fedyshyn M.P., Slusariak M.M. (2018) *Tekhnolohiia upravlinnia likvidnistiu bankivskykh ustanov: teoretychni aspekt* [Technology of liquidity management of banking institutions: theoretical aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 16, pp. 840–846. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/journal-16/23-statist-16/2081-fedishin-m-p-slusaryak-m-m> (accessed October 17, 2024)

10. *Prybutkovist ukrainskoi bankivskoi systemy* [Profitability of the Ukrainian banking system]. Available at: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking> (accessed October 17, 2024)

11. *Reitynh zhyttiezdatnosti bankiv – 2024*. [Bank viability rating – 2024] Available at: <https://mind.ua/banks/rating> (accessed October 17, 2024)

12. *Reitynh nadiinykh bankiv Ukrainy u 2024 rotsi. TOP-15 ukrainskykh ta inozemnykh bankiv: veresen* [Rating of reliable banks in Ukraine in 2024. TOP-15 Ukrainian and foreign banks: September]. Available at: <https://forinsurer.com/rating-banks> (accessed October 17, 2024)

13. *Reitynh stiikosti bankiv za pidsumkamy 2 kvartalu 2024* [Bank stability rating for the 2nd quarter of 2024]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (accessed October 17, 2024)

14. *Finansovy skorynh bankiv Ukrainy za 2 kvartal 2024 roku* [Financial scoring of banks in Ukraine for the 2nd quarter of 2024]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/> (accessed October 17, 2024)