

**Юлія КРИВІНСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – Тамара ПОПОВИЧ, канд. екон. наук,  
доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасні трансформаційні процеси системи управління та зростання кількості кризових явищ актуалізують питання впровадження ризик-орієнтованого підходу в адміністративному управлінні. Такий підхід передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків у систему прийняття управлінських рішень, що забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та ефективності функціонування організації. Особливого значення ризик-орієнтоване управління набуває у діяльності банківських установ з державним капіталом, які виконують не лише фінансово-економічні, але й важливі соціально-стабілізаційні функції. В умовах воєнного стану, економічної турбулентності, зростання кредитних, операційних, кібернетичних та репутаційних ризиків державні банки змушені забезпечувати безперервність фінансових послуг, підтримку населення та бізнесу, а також збереження фінансової стійкості банківської системи держави.

У цьому контексті особливу увагу привертає діяльність АТ «Ощадбанк» як одного з системно важливих державних банків України, що функціонує в умовах підвищеного ризикового навантаження та виконує стратегічно важливі завдання щодо забезпечення фінансової стабільності, реалізації державних програм підтримки населення й бізнесу, цифровізації банківських сервісів та підтримання довіри клієнтів. Ефективність адміністративного управління в цих умовах суттєво залежить від здатності своєчасно виявляти ризики, прогнозувати можливі

загрози та формувати превентивні управлінські механізми реагування. Як зазначають вітчизняні дослідники [2], банківський менеджмент в умовах ринку потребує безперервної адаптації до динамічного середовища. Запровадження ризик-орієнтованої моделі для банків є стратегічною необхідністю для забезпечення фінансової стабільності держави.

Сутність ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні банківським сектором полягає у зміщенні акценту з формального контролю на превентивний нагляд. Адміністративне управління в цьому контексті розглядається як система прийняття рішень, у якій кожен крок оцінюється з точки зору ймовірних загроз. Згідно з теоретичними засадами державного управління, ефективність публічних інституцій прямо залежить від якості їхніх контрольних функцій. Це дозволяє банківській установі раціонально розподілити ресурси та зосередитися на найбільш вразливих аспектах діяльності.

Правова основа ризик-орієнтованого підходу в Україні базується на принципах Базельського комітету (Базель III) та відповідних нормативних актах Національного банку України. Ключовим документом у цій сфері є Постанова НБУ № 64, яка встановлює чіткі вимоги до ідентифікації та оцінки загроз [5]. Ці документи вимагають від банків побудувати трирівневу лінію захисту, в якій важливу координуючу роль відіграє адміністративне управління. Реалізація ризик-орієнтованого підходу в АТ «Ощадбанк» включає кілька основних рівнів управління.

Першим рівнем є ідентифікація та оцінка. Процес управління починається з чіткого розмежування сфер ризику – від кредитного та ринкового до операційного та комерційного, що відповідає положенням Закону України «Про банки і банківську діяльність» [3]. Адміністративні регламенти Банку вимагають від кожного відділу регулярного моніторингу факторів, які можуть вплинути на стабільність діяльності. Наступним етапом є інтеграція в процес прийняття рішень. Підхід, що ґрунтується на оцінці ризику, вимагає, щоб кожне нове замовлення або банківський продукт

проходили через фільтр оцінки ризику. Це зменшує ймовірність помилок та переоцінки продукту на етапі планування.

Варто зазначити, що у діяльності АТ «Ощадбанк», як установи з державним капіталом, ризики мають комплексний характер та охоплюють фінансові, операційні, управлінські та технологічні аспекти.. У контексті ризик-орієнтованого адміністративного управління їх доцільно систематизувати за групами, наведеними в табл. 1.

Таблиця 1

### Ризики діяльності АТ «Ощадбанк»

<b>Група ризиків</b>	<b>Характеристика прояву</b>
Кредитні ризики	Пов'язані з імовірністю невиконання позичальниками своїх фінансових зобов'язань, зростанням частки проблемних кредитів, погіршенням платоспроможності клієнтів в умовах нестабільності та воєнних викликів
Фінансові ризики	Включають валютний, процентний, інфляційний та ризик ліквідності, що можуть впливати на фінансову стійкість банку та ефективність управління активами і пасивами
Операційні ризики	Виникають унаслідок помилок персоналу, недосконалості внутрішніх процедур, технічних перешкод, неефективності адміністративних процесів або порушення систем внутрішнього контролю.
Кіберризики та інформаційні ризики	Пов'язані із загрозами кібератак, витоком конфіденційної інформації, порушенням роботи цифрових банківських сервісів та інформаційної інфраструктури
Репутаційні ризики	Формуються внаслідок втрати довіри клієнтів, негативного інформаційного впливу, низької якості обслуговування або суспільного резонансу щодо діяльності банку
Регуляторні та правові ризики	Пов'язані з високим рівнем залежності від державної економічної політики, реалізації соціально значущих програм і політичних рішень, а також зі змінами законодавства, нормативних вимог НБУ, недотриманням комплаєнс-процедур або виникненням юридичних неузгодженностей
Стратегічні ризики	Виникають через помилки у визначенні стратегічних напрямів розвитку, недостатню адаптивність до змін зовнішнього середовища або неефективність управлінських рішень

Соціально-кадрові ризики	Пов'язані з дефіцитом кваліфікованого персоналу, професійним вигоранням працівників, кадровою нестабільністю та зниженням мотивації персоналу
--------------------------	---

Узагальнено автором за [1]

Важливу роль відіграють внутрішній контроль і комплаєнс, що регулюються Постановою НБУ № 88 [4]. Адміністративні процедури включають створення незалежних наглядових ліній, які забезпечують відповідність діяльності банку законам і внутрішнім правилам, зафіксованим у Статуті АТ «Ощадбанк» [1]. При цьому особливо важливо враховувати людський фактор, адже банківські операції – це операційна діяльність, і ризик помилки з боку особи, яка здійснює операцію (головного економіста, касира, менеджера), завжди залишається значним, що підтверджується фаховими дослідженнями у сфері фінансового менеджменту. Ризик-орієнтоване управління дозволяє автоматизувати значну частину контролю, зменшуючи навантаження на працівників і підвищуючи точність операцій.

Цифровізація виступає як ключовий інструмент управління. Сучасний рівень розвитку Ощадбанку характеризується переходом до електронного управління. Використовуючи автоматизовані системи моніторингу, можна в режимі реального часу виявляти відхилення від стандартів. Це робить адміністративне управління динамічним процесом, у якому реакція на ризики відбувається негайно. Електронне управління всередині банку захищає від корупції та сприяє тому, щоб усі процеси управління були прозорими.

Отже, у рамках ризик-орієнтованого підходу адміністративне управління в Ощадбанк спрямоване на своєчасне виявлення як операційних так і управлінських ризиків, оцінювання їх потенційного впливу та розроблення превентивних управлінських механізмів реагування. Це передбачає посилення внутрішнього контролю, цифровізацію управлінських процесів, впровадження систем моніторингу ризиків, забезпечення кібербезпеки,

формування резервів стійкості та підвищення адаптивності управлінської системи банку до кризових викликів.

**Список використаних джерел:**

1. Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Державний ощадний банк України». Офіційний вебпортал парламенту України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2003-п#Text>.
2. Дзюблюк О. Комерційні банки в умовах переходу до ринкових відносин. The HAL Browser (customized for DSpace).  
URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d2fe5279-cf6a-48a5-9503-2c57af2e773b/content>.
3. Про банки і банківську діяльність. Офіційний вебпортал парламенту України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
4. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах. Офіційний вебпортал парламенту України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>.
5. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Офіційний вебпортал парламенту України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.