

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 282-298.
Scientific Journal "Manager". 2026;(2/116):282-298.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.71:005.334
JEL: G21
EDN: CFDHPI

БАК 5.2.4. Финансы

УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**Лариса Михайловна Волощенко¹, Юлия Николаевна Ковалева²,
Ирина Валериевна Кравцова³**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия

¹22021965@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4896-1964>

²kun.82@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1847-2757>

³krav.84@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4142-9666>

Аннотация. Проблема исследования обусловлена необходимостью повышения устойчивости банковской системы в условиях усиления внешних и внутренних угроз, связанных с глобализацией, изменением регуляторной среды и появлением новых технологических вызовов. **Методология.** Методологическая основа исследования опирается на системный и комплексный подходы к анализу банковских рисков, что позволяет рассматривать риск-менеджмент как неотъемлемый элемент стратегического развития кредитных организаций. Методология включает совокупность общенаучных и специальных методов, обеспечивающих всестороннее изучение природы банковских рисков, механизмов их возникновения и инструментов управления ими. Использовались нормативные документы Центрального Банка Российской Федерации, публикации отечественных и зарубежных авторов, специальная литература по теории и практике управления рисками. Применялись исторический, эмпирический и категориально-понятийный подходы, позволившие глубоко изучить проблему управления банковскими рисками и предложить рекомендации по совершенствованию системы управления рисками в интересах стратегического развития банков. **В результате исследования** разработаны направления управления банковскими рисками, учитывающие взаимосвязанность различных видов рисков (кредитного, рыночного, операционного и других). Определены ключевые компоненты эффективной системы риск-менеджмента, включая идентификацию рисков, их оценку, мониторинг и контроль. Отдельное внимание уделено построению внутренних систем управления рисками на уровне конкретного банка, а также возможностям их гармонизации с общегосударственными стандартами. Разработана концептуальная модель интеграции управления банковскими рисками в стратегическое развитие кредитной организации, включающая авторскую классификацию рисков, методику сценарного прогнозирования их влияния на стратегические цели и инструментарий адаптивного риск-менеджмента, обеспечивающего устойчивость и конкурентоспособность банка в условиях цифровизации и макроэкономической турбулентности. **Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы руководителями банков различного масштаба и профиля, специалистами отделов риск-менеджмента, а также представителями Центробанка и профильных министерств, ответственными за разработку нормативной базы и стандартов управления рисками. Рекомендации актуальны при выработке антикризисных мер, составлении планов стратегического развития и подготовке внутренних регламентов банков.

Ключевые слова: риск, риск коммерческого банка, кредитный риск, валютный риск, риск-менеджмент

Для цитирования: Волощенко Л. М., Ковалева Ю. Н., Кравцова И. В. Управление банковскими рисками как элемент стратегического развития // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 282-298. EDN: CFDHPI.



© Волощенко Л.М., Ковалева Ю.Н., Кравцова И.В., 2026

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

BANKING RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT

Larisa M. Voloshchenko¹, Julia N. Kovalova², Irina V. Kravtsova³

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia

¹22021965@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4896-1964>

²kun.82@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1847-2757>

³krav.84@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4142-9666>

Abstract. The research problem is driven by the need to enhance the stability of the banking system amidst increasing external and internal threats associated with globalization, changes in the regulatory environment, and the emergence of new technological challenges. **Methodology.** The methodological foundation of the research relies on systemic and comprehensive approaches to analyzing banking risks, enabling the consideration of risk management as an integral element of credit institutions' strategic development. The methodology encompasses a set of general scientific and specialized methods that ensure a thorough study of the nature of banking risks, the mechanisms of their occurrence, and the tools for their management. Regulatory documents of the Central Bank of the Russian Federation, publications by domestic and foreign authors, and specialized literature on the theory and practice of risk management were utilized. Historical, empirical, and categorical-conceptual approaches were applied, allowing for an in-depth study of the banking risk management problem and the proposal of recommendations for improving the risk management system in the interest of banks' strategic development. **Results.** The research has developed directions for banking risk management that consider the interconnectedness of various types of risks (credit, market, operational, and others). Key components of an effective risk management system have been identified, including risk identification, assessment, monitoring, and control. Special attention is paid to building internal risk management systems at the level of individual banks, as well as the possibilities of harmonizing them with national standards. A conceptual model for integrating banking risk management into the strategic development of a credit institution has been developed, including an author's risk classification, a scenario forecasting methodology for their impact on strategic goals, and adaptive risk management tools that ensure the bank's stability and competitiveness in the context of digitalization and macroeconomic turbulence. **Practical Application.** The research findings can be utilized by bank executives of various scales and profiles, risk management department specialists, as well as representatives of the Central Bank and relevant ministries responsible for developing regulatory frameworks and risk management standards. The recommendations are relevant for formulating anti-crisis measures, developing strategic development plans, and preparing internal bank regulations.

Keywords: risk, commercial bank risk, credit risk, currency risk, risk management

For citation: Voloshchenko, L. M., Kovalova, Ju. N., & Kravtsova, I. V. (2026). Banking risk management as an element of strategic development. *Scientific Journal "Manager"*, 2(116), 282–298. (In Russian). EDN: CFDHPI.



© Voloshchenko, L.M., Kovalova, Ju.N., Kravtsova, I.V., 2026

Введение

Экономическая деятельность в любой сфере подвержена влиянию различных факторов, таких как изменения рыночной ситуации, конкуренция и потребительские предпочтения, что создаёт неопределённость. За последнее десятилетие стремительное развитие финансовых рынков привело к новым перспективам и усилению конкуренции для банковских организаций, которые являются частью финансовой системы, выполняют роль регулятора и посредника. В результате возросли и стали более разнообразными банковские риски, которые являются неотъемлемой частью современной экономической деятельности.

В условиях современной экономической нестабильности и цифровой трансформации банковская система играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития регионов и государства в целом.

Эффективное управление банковскими рисками становится неотъемлемым элементом стратегического планирования и реализации социально-экономических приоритетов субъектов Российской Федерации.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по управлению банковскими рисками как элемента стратегического развития кредитных организаций, включая уточнение классификации рисков с учётом современных вызовов и обоснование модели интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование банка.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность и содержание категории «банковский риск» на основе анализа существующих теоретических подходов;

- систематизировать классификацию банковских рисков, выделив внешние и внутренние, типичные и нетипичные риски;

- дополнить традиционную классификацию банковских рисков с учётом современных вызовов цифровизации, киберугроз и ESG-факторов;

- определить ключевые компоненты эффективной системы риск-менеджмента в банке;

- разработать концептуальную модель интеграции управления банковскими рисками в стратегическое развитие кредитной организации.

Методы исследования

В исследовании использован ряд научных методов, в том числе анализ работ авторов, синтез и сравнение информации, а также применение системно-функционального и комплексного подходов.

Помимо общенаучных методов, в исследовании также использованы официальная статистика, нормативные акты и законодательная база Российской Федерации. Результаты исследования отражают теоретические данные, но также систематизируют их для дальнейшего лучшего понимания.

Использование искусственного интеллекта. Искусственный интеллект использовался для редактирования английского резюме и генерирования первоначального плана обсуждения, объём вмешательства составил около 5 %, была использована мультимодальная модель ChatGPT-4o компании OpenAI.

Результаты исследования и их обсуждение

Однозначной трактовки сущности категории «риск» нет, поскольку это довольно сложное явление, имеющее многоаспектные, а иногда противоположные реальные основы (рисунок 1).

Банковский риск – это финансовый риск, который приводит к убыткам и потерям.

Существует несколько теорий о происхождении термина «риск». По одной из версий, это слово имеет испано-португальские корни и переводится как «подводная скала» или «риф» (что отчасти объясняет схожесть с термином «риф»), что ассоциируется с необходимостью «лабиринтировать между скалами», что, в свою очередь, связано с возникновением опасности. Концепция потенциальной опасности и составляет суть риска [1; 2].

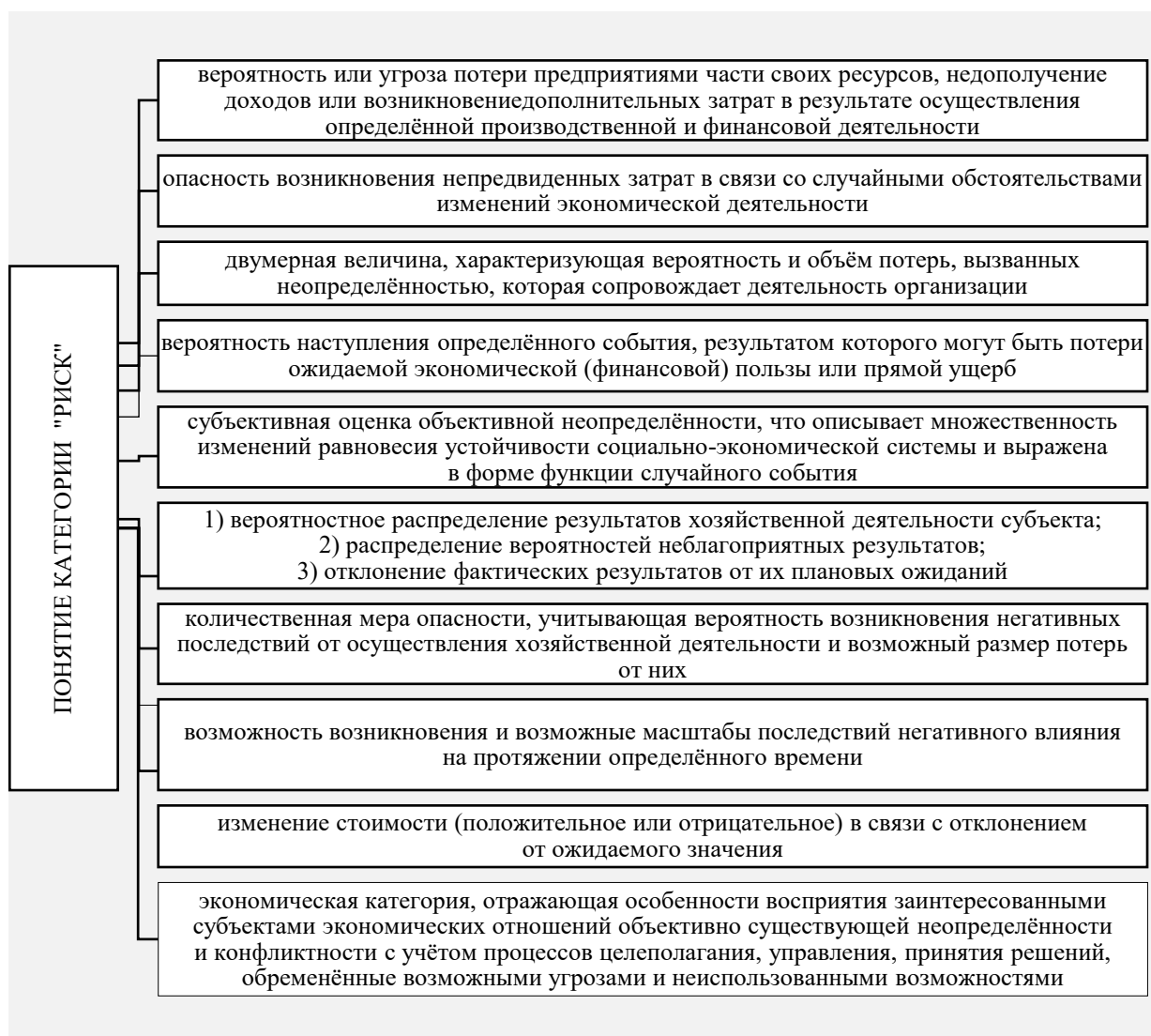


Рисунок 1 – Определения категории «риск»
 Figure 1 – Definitions of the "risk" category

Уже в средние века наиболее значительными сферами использования термина «риск» стали мореплавание и морская торговля, где развивалось морское страхование.

Несколько древних слов из разных языков Европы претендуют на термин «risk»: итальянское «risicare», что обозначает «посметь», греческое «ridsikon» или «ridsa» – «скала», а также французское «risque» – означающее «рискованный» или «сомнительный», и латинское «rescum» – подчёркивающее непредсказуемость и опасность.

В классических экономических трудах, включая работы Адама Смита, термин «hazard» (опасность) встречался повсеместно.

Однако понятие «risk» (риск) стало активно использоваться в сфере страхования примерно с 1830 года. Оба термина сосуществовали на протяжении около столетия.

Банковские риски – это вероятность отклонения от намеченных планов по управлению ресурсами и прибылью, то есть возможность возникновения обстоятельств, негативно влияющих на финансовое состояние банка [3; 4].

Банковский риск – это потенциальные финансовые потери и невозможность достижения запланированных показателей доходности из-за осуществления банковских операций.

Риски, с которыми сталкивается банковская система, классифицируют по ряду признаков (рисунок 2).

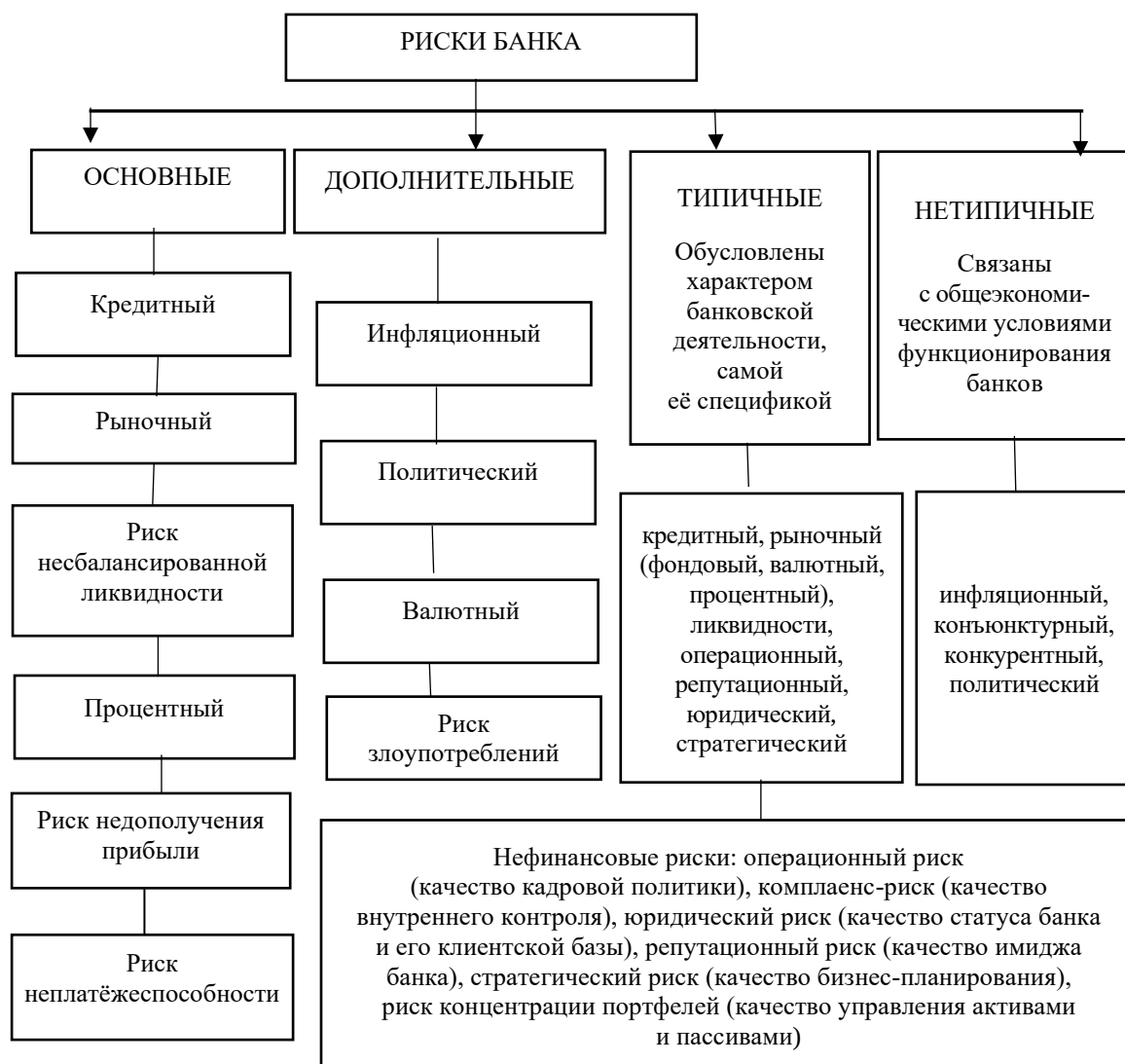


Рисунок 2 – Систематизация рисков банка
 Figure 2 – Systematization of the bank's risks

Кроме того, риски также условно делятся на две основные категории: внутренние и внешние.

Внешние риски оказывают значительное влияние на устойчивость банковской системы, но их контроль и регулирование представляют собой весьма сложную задачу. Источником этих рисков является среда, находящаяся за пределами влияния банка. Банк способен лишь адаптироваться к ним, но не имеет возможности предотвратить их возникновение.

Внутренние риски, напротив, напрямую затрагивают деятельность конкретного банка. Чем большее количество клиентов и партнёров взаимодействует с банком, и чем активнее он осуществляет свои операции, тем выше уровень внутренних рисков. Эти риски зарождаются внутри самого финансового учреждения и зависят от качества управленческих решений, производственных процессов и общей корпоративной культуры.

Для обеспечения эффективного функционирования банка критически важными являются несколько ключевых категорий рисков, а именно: кредитный риск, риск ликвидности, процентный риск, рыночный, валютный, операционный, репутационный, правовой и стратегический риски [1; 3; 5].

Наиболее полная классификация предполагает детальное рассмотрение рисков, представленных в таблице 1, с выделением всех их подгрупп и выявлением потенциальных нежелательных, отрицательных последствий.

Таблица 1 – Классификация рисков в банковской деятельности
 Table 1 – Classification of risks in banking

Группа риска	Класс риска	Категория риска		Критерии риска
Внешние	Риски операционной среды	политический, нормативно-правовой, социальный, страны, конкуренции, стихийных бедствий, макроэкономический	форс-мажорный, репутационный, отраслевой, рыночный, инфляционный, процентный, технический	Сила воздействия фактора риска: критический, некритический, приемлемый
Внутренние	Функциональные риски	стратегический, технологический, операционный, документарный	транзакции, злоупотреблений, юридический	Источник возникновения риска: индивидуальный (клиента, сделки, инструмента), портфельный (совокупности однородных сделок)
	Финансовые риски	кредитный, процентный, ликвидности, инвестиционный	валютный, базисный, депозитный	Возможность количественной оценки и управления: моделируемый (измеримый), ненаблюдаемый (латентный), немоделируемый (стрессовый)

Также риски банка можно разделить на типичные и нетипичные.

Типичные риски банка – это риски, которые присущи банковской деятельности по своей природе. Они регулярно встречаются, хорошо изучены и встроены в систему управления рисками. Примеры: кредитный риск – невозврат кредитов, ухудшение качества портфеля; рыночный риск – изменение стоимости валют, ценных бумаг, процентных ставок; риск ликвидности – недостаток средств для выполнения обязательств; операционный риск – ошибки персонала, сбои систем, мошенничество; процентный риск – несоответствие сроков и ставок по активам и пассивам; юридический и комплаенс-риск – нарушение требований регулятора, ошибки в документах [6-8].

Нетипичные риски банка – это риски, которые возникают редко, неожиданно или выходят за рамки стандартных моделей. Они могут быть слабо формализованы, плохо прогнозируемы и иметь значительные последствия. Примеры: репутационные кризисы необычной природы – вирусные скандалы, массовые информационные атаки; нетипичные технологические риски – новые формы кибератак, сбои глобальных инфраструктур, уязвимости в ИИ-системах; геополитические и санкционные шоки – резкие изменения международной среды, которые не входили в сценарное планирование; пандемии и другие системные события – COVID-19 стал классическим примером нетипичного риска; риски, связанные с поведением клиентов – массовые нестандартные реакции, панические выводы средств; экзогенные события высокой редкости – природные катастрофы, отключения критической инфраструктуры.

Состояние банковского сектора РФ сейчас формируется под воздействием двух ключевых факторов: внешнего санкционного давления и регулирующих мер Банка России, направленных на стабилизацию ситуации^{1,2} (рисунки 3-4) [9; 10].

¹ Информация о банковской системе Российской Федерации: официальный сайт Центрального банка РФ. URL: <https://www.cbr.ru/>.

² Банки и экономика в цифрах и графиках: II квартал 2025 года. № 3(10). Москва: Ассоциация банков России. URL: <https://asros.ru/analytics/asros/banki-i-ekonomika-v-tsifrakh-i-grafikakh-ii-kv-2025-goda/>.

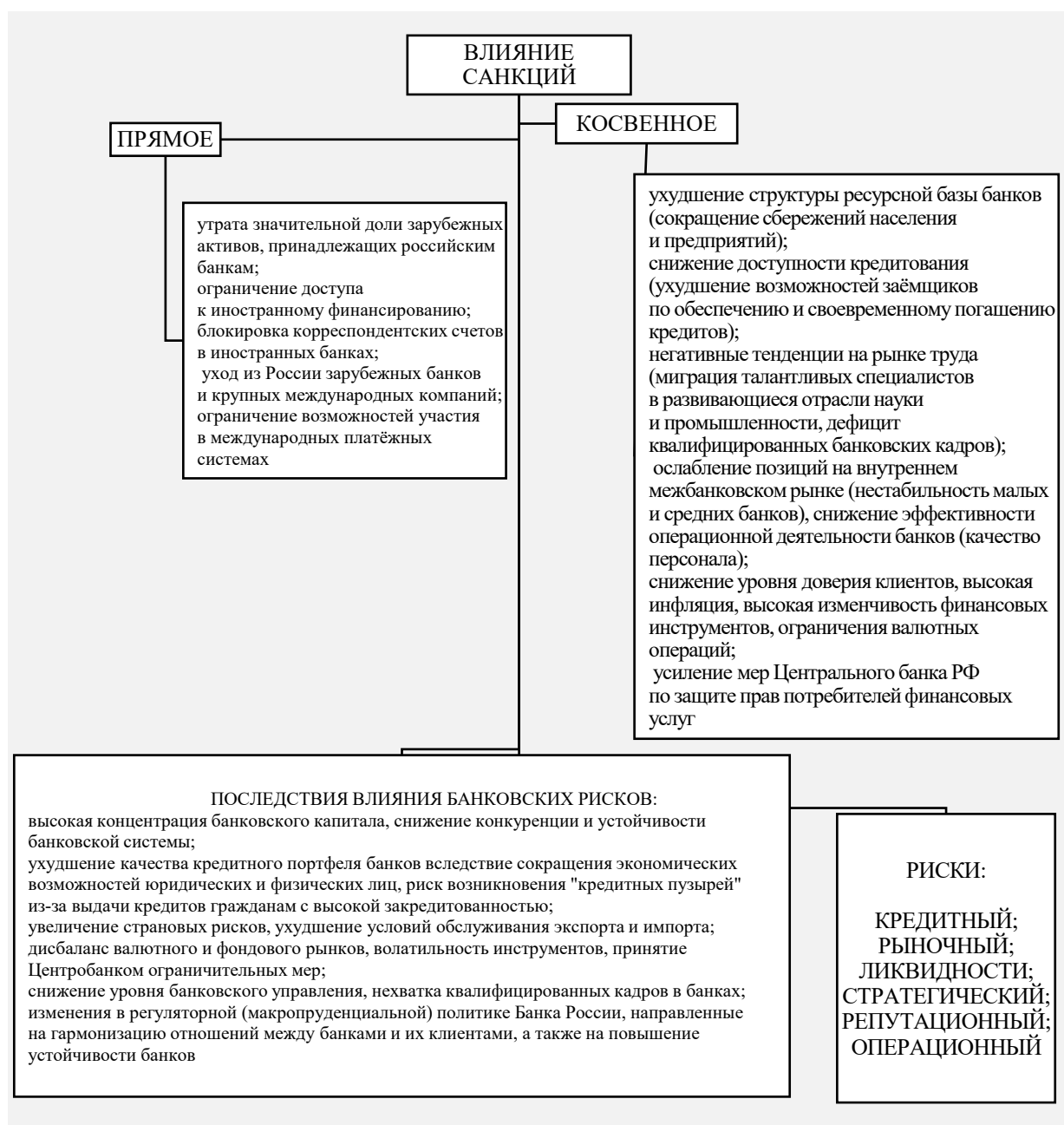


Рисунок 3 – Направления санкционного влияния на банковскую систему РФ и последствия рисков^{3,4}

Figure 3 – The directions of the sanctions' impact on the Russian banking system and the consequences of risks

Введение санкционных пакетов в отношении Российской Федерации, начиная с 2014 года и особенно усилившихся в 2022-2026 годах, оказало системное воздействие на банковскую систему. Ключевые направления санкционного влияния включают:

отключение от международных платёжно-расчётных систем (SWIFT) ряда крупнейших банков, что привело к нарушению трансграничных расчётов и увеличению транзакционных издержек;

³ Результаты банковского сектора за 2025 год / Департамент банковского регулирования и аналитики Банка России. Москва. 2026. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59619/razv_bs_25_12.pdf.

⁴ Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи / Информационно-аналитический материал. Москва: Банк России, 2024. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/160494/dbra_20240417.pdf.

блокировка активов и введение ограничений на операции с иностранной валютой со стороны недружественных государств, что ограничило ликвидность банков в валютах «дружественных» и «недружественных» стран;

санкции против системообразующих банков (включение в SDN-листы), что повлекло за собой отказ от корреспондентских отношений со стороны многих зарубежных контрагентов;

ограничения на импорт высокотехнологичного оборудования и программного обеспечения, используемого в банковской инфраструктуре, что создало дополнительные риски в сфере технологической безопасности.

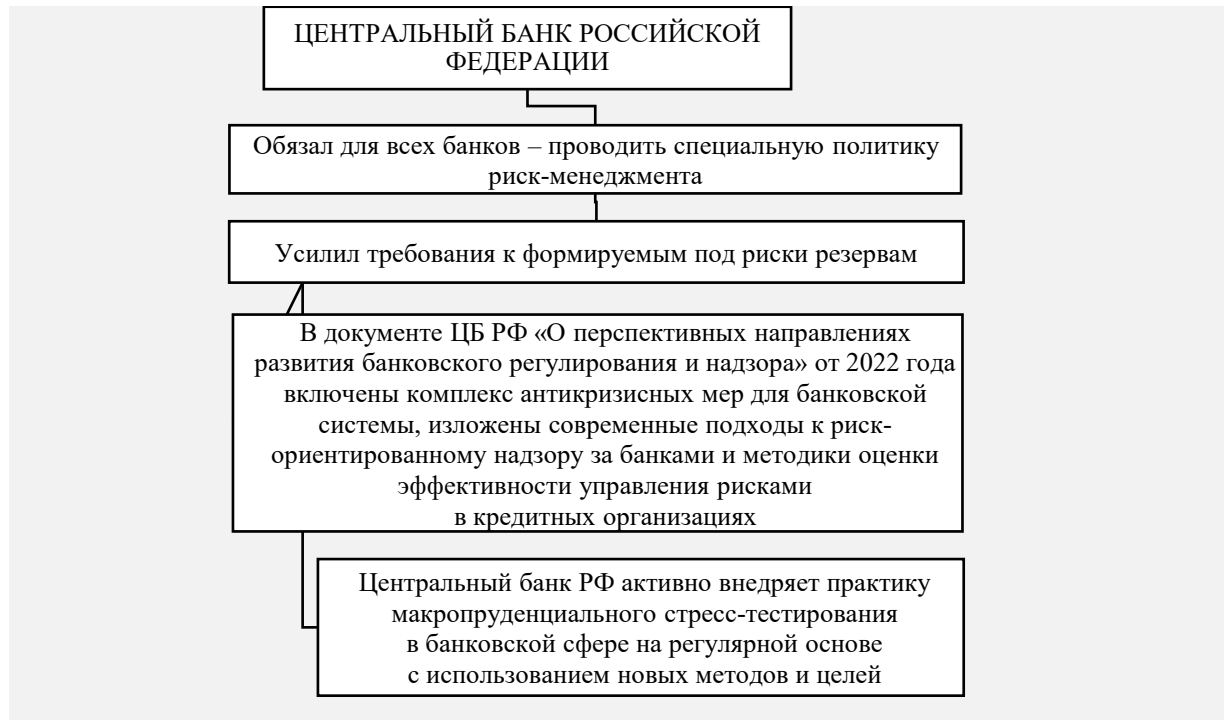


Рисунок 4 – Регуляторные меры Центробанка РФ
Figure 4 – Regulatory measures of the Central Bank of the Russian Federation

Указанные ограничения актуализировали такие виды банковских рисков, как валютный риск, риск ликвидности, риск потери корреспондентских отношений, репутационный риск, а также новые формы киберрисков и операционных сбоях.

В ответ на санкционное давление и с целью поддержания финансовой стабильности Банк России реализовал комплекс антикризисных и адаптационных мер, которые можно систематизировать по следующим направлениям:

денежно-кредитная и валютная политика: повышение ключевой ставки в периоды обострения санкционного режима для борьбы с инфляционными ожиданиями и поддержки курса национальной валюты; введение временного административного контроля за движением капитала (ограничения на вывоз валюты, обязательная репатриация экспортной выручки); развитие механизмов расчётов в национальных валютах с дружественными странами (юань, рупия, дирхам и др.), а также создание собственной платёжной инфраструктуры (аналог SWIFT – СПФС);

регулирование банковской ликвидности и капитала: предоставление банкам беззалоговых кредитов и аукционов РЕПО в периоды пиковой турбулентности; снижение требований к достаточности капитала (надбавки) и послабления в применении стандартов МСФО в целях предотвращения «кредитного сжатия»; введение механизма «зеркалирования» валютных позиций и ограничение открытой валютной позиции для банков, попавших под санкции;

регуляторные послабления и поддержка кредитования: введение моратория на ухудшение кредитной истории заёмщиков в определённый период; реструктуризация кредитов

системно значимым предприятиям и ипотечным заёмщикам без ухудшения качества ссуд, субсидирование процентных ставок по программам льготного кредитования (ИТ, АПК, МСП, промышленность);

меры по обеспечению технологической и кибербезопасности; стимулирование импортозамещения в банковском ПО и переход на отечественные операционные системы, СУБД и платёжные решения; ужесточение требований к непрерывности деятельности (BCP) и создание резервных каналов связи и обработки данных.

Помимо санкционного влияния, в условиях глобализации и цифровизации спектр угроз расширяется, появляются новые формы киберрисков, репутационных угроз, нетипичных событий [11; 12].

Поэтому управление рисками становится важнейшим элементом стратегического развития, обеспечивая:

- устойчивость бизнес-модели в условиях внешних шоков;
- сбалансированный рост активов при контролируемом уровне риска;
- повышение доверия клиентов и регуляторов;
- оптимизацию капитала и повышение рентабельности;
- своевременное выявление новых угроз и адаптацию стратегии.

Современные банки рассматривают риск-менеджмент как инструмент достижения стратегических целей, а не как ограничение. Это позволяет формировать более гибкие и устойчивые бизнес-модели.

К общим подходам в управлении рисками относятся: распределение рисков, заключение внешних договоров страхования, меры по обеспечению сохранности активов, предоставление гарантий и поручительств, а также стратегии избегания риска, принятия риска и минимизации риска [13-15]. В российской практике особое внимание уделяется методам минимизации кредитного риска, который оказывает значительное влияние на деятельность финансовой организации (рисунок 5).



Рисунок 5 – Методы снижения кредитного риска

Figure 5 – Methods of credit risk reduction

Кредитные учреждения на практике используют не один, а совокупность различных способов управления рисками.

Банковское управление рисками является процессом, который охватывает идентификацию, измерение, регулирование и отслеживание подверженности банка рисковому факторам, а также анализ взаимозависимостей между разнообразными типами рисков.

Под системой управления подразумевается совокупность мероприятий, призванных идентифицировать, оценивать, контролировать и отслеживать риски, связанные с предоставлением услуг клиентам и направленные на незаконные цели.

Данная система опирается на организационную, методическую, аналитическую, нормативную и финансовую базу, выделяются этапы системы управления рисками (рисунок 6).

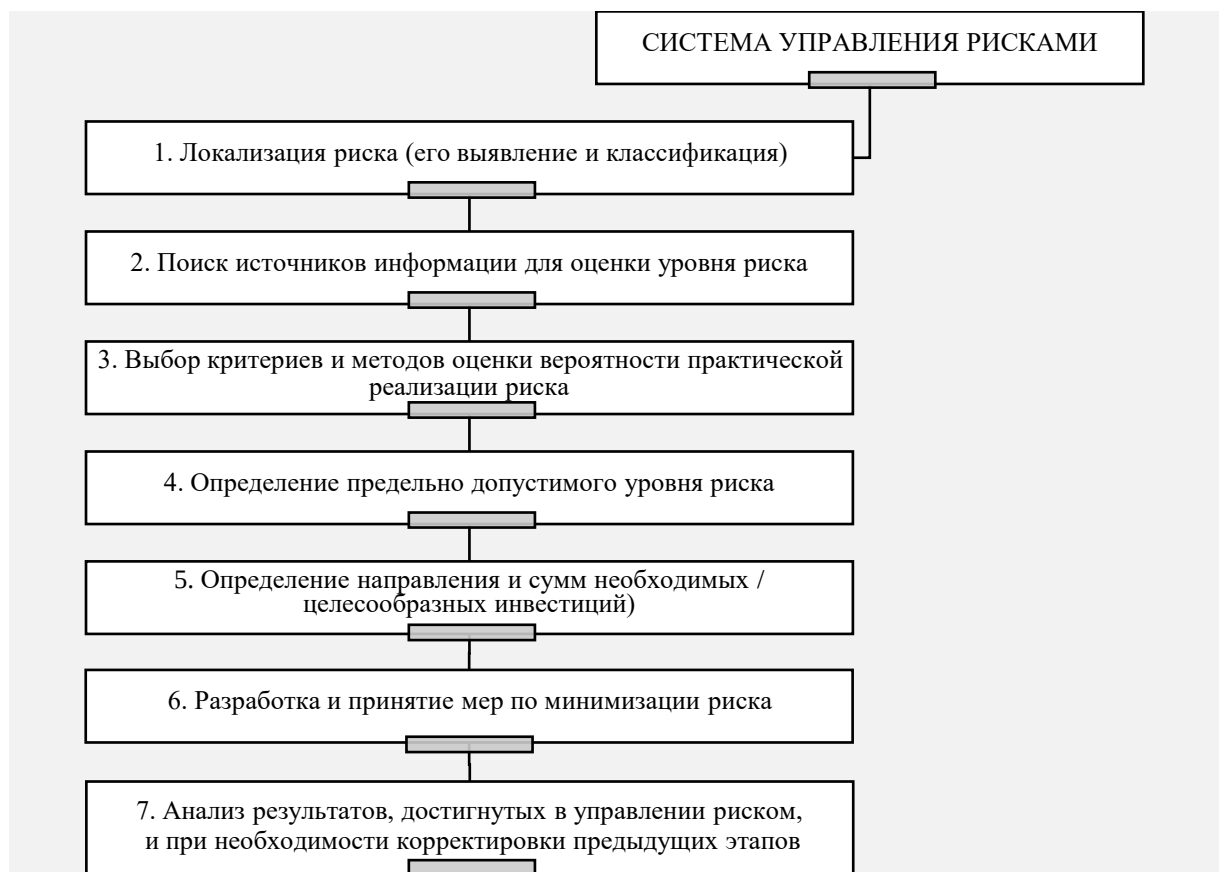


Рисунок 6 – Основные этапы системы управления рисками

Figure 6 – The main stages of the risk management system

Компоненты системы управления стратегическими рисками и их воздействие на стратегические решения банка продемонстрированы на рисунке 7.

Современные банки внедряют комплексные системы риск-менеджмента, включающие [16; 17]:

- стресс-тестирование региональных портфелей и сценарный анализ;
- оценку отраслевой и территориальной концентрации;
- использование цифровых платформ для мониторинга и прогнозирования рисков;
- взаимодействие с органами власти в рамках программ поддержки.

Эффективная система риск-менеджмента строится на ряде ключевых принципов:

стратегическая имплементация: управление рисками должно органично вплетаться в стратегические инициативы, включая формирование бизнес-модели, долгосрочное планирование, принятие инвестиционных решений и управление финансовыми ресурсами;

адекватность масштабу: система контроля за рисками обязана соответствовать размеру, сложности операций и специфике деятельности финансового учреждения;

открытость и подотчётность: необходимо обеспечить регулярное предоставление отчётов, отслеживание ключевых индикаторов рисков, а также прозрачность взаимодействий с надзорными органами и владельцами капитала;

прогностическая направленность: важно активно применять инструменты прогнозирования, такие как стресс-тестирование и анализ различных сценариев развития событий;

технологическая оснащённость: следует внедрять современные цифровые решения, включая анализ больших данных (big data), технологии машинного обучения и автоматизированные системы контроля.

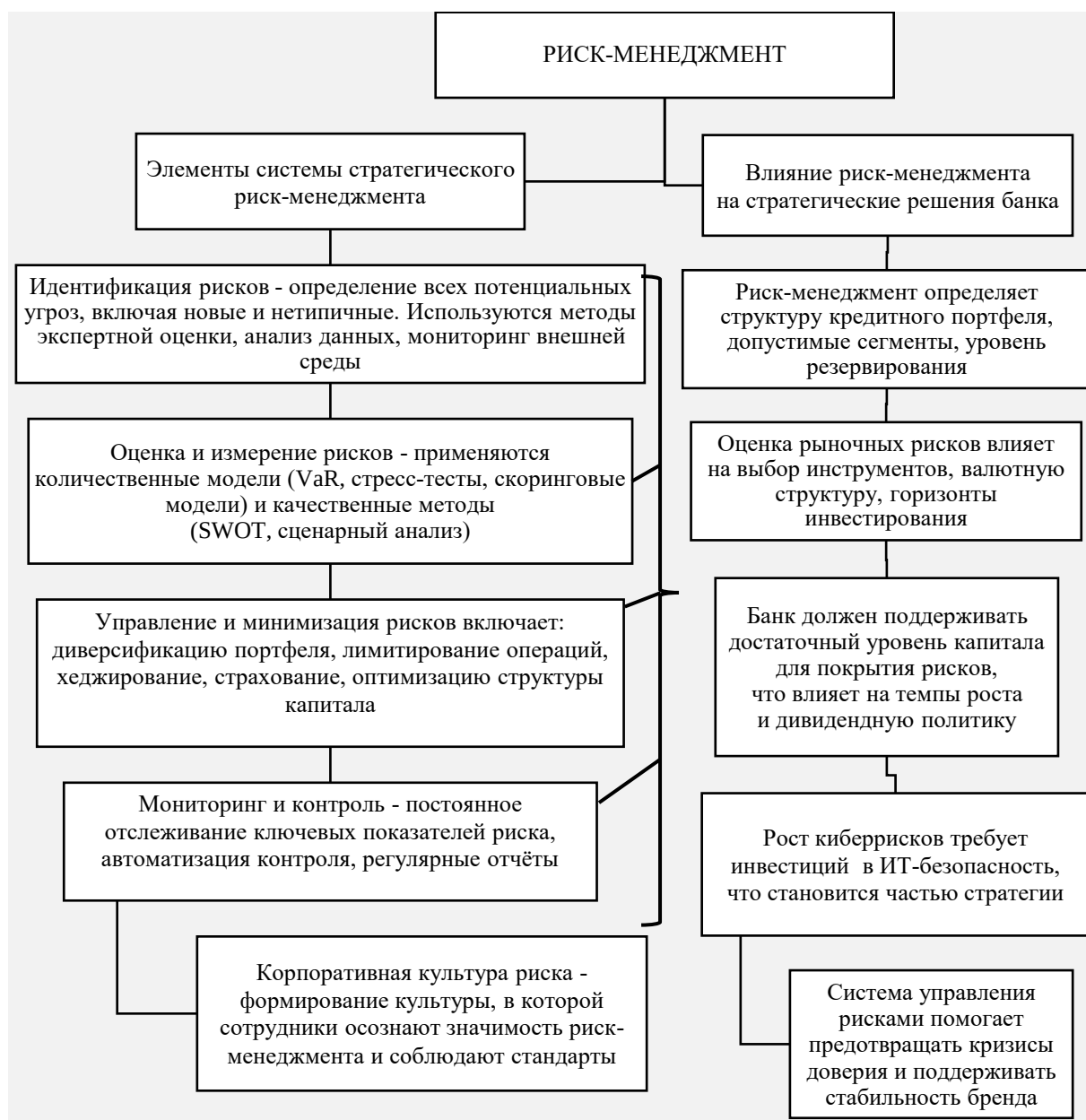


Рисунок 7 – Влияние элементов системы стратегического риск-менеджмента

Figure 7 – Elements of the strategic risk management system and their impact

Банк, обладающий развитой системой управления рисками, получает ряд преимуществ [18; 19]:

- устойчивость к внешним шокам;
- повышение доверия клиентов и инвесторов;
- снижение стоимости капитала;
- улучшение финансовых результатов;
- возможность более агрессивного, но контролируемого роста;
- повышение конкурентоспособности.

Таким образом, банковские риски, а именно: кредитные, рыночные, операционные, регуляторные – непосредственно влияют на доступность финансовых ресурсов, инвестиционную активность и устойчивость локальных экономик [20].

Высокий уровень рисков ограничивает возможности кредитования малого и среднего бизнеса (МСБ), замедляет реализацию инфраструктурных проектов и снижает доверие населения к финансовым институтам.

Многие регионы ориентированы на развитие агропромышленного комплекса, туризма, промышленности, цифровых кластеров и т. д. Для их поддержки необходимы устойчивые банковские механизмы, адаптированные к современным отраслевым и территориальным особенностям.

В условиях трансформации финансовых рынков и усиления внешних вызовов управление банковскими рисками приобретает стратегическое значение не только для устойчивости финансовых институтов, но и для социально-экономического развития территорий.

Банковская система, являясь ключевым элементом финансовой инфраструктуры, оказывает прямое влияние на инвестиционную активность, предпринимательскую инициативу и реализацию приоритетных проектов субъектов Российской Федерации.

Грамотное управление рисками позволяет:

- снижать вероятность дефолтов по региональным проектам;
- повышать эффективность распределения финансовых ресурсов;
- обеспечивать стабильность расчётной и кредитной инфраструктуры;
- формировать доверие инвесторов и населения к финансовой системе;
- повысить устойчивость банков к внешним шокам;
- обеспечить стабильность кредитования ключевых отраслей;
- снизить стоимость финансовых ресурсов для бизнеса и населения;
- увеличить инвестиционную привлекательность региона.

Особое значение приобретает адаптация риск-менеджмента к региональным особенностям: уровню экономической активности, структуре занятости, демографическим и инфраструктурным характеристикам.

Управление банковскими рисками должно быть интегрировано в стратегические документы субъектов РФ – программы развития, инвестиционные стратегии, планы цифровизации. Это позволяет обеспечить синхронизацию финансовой политики с целями устойчивого роста, повысить эффективность использования бюджетных и внебюджетных ресурсов, а также создать условия для формирования устойчивой финансовой экосистемы на местах.

В современном мире появились новые вызовы – цифровизация, киберугрозы и ESG-факторы, поэтому предложено расширить традиционную классификацию банковских рисков.

Новая авторская классификация банковских рисков учитывает современные вызовы – цифровизацию, киберугрозы и ESG-факторы (рисунок 8).

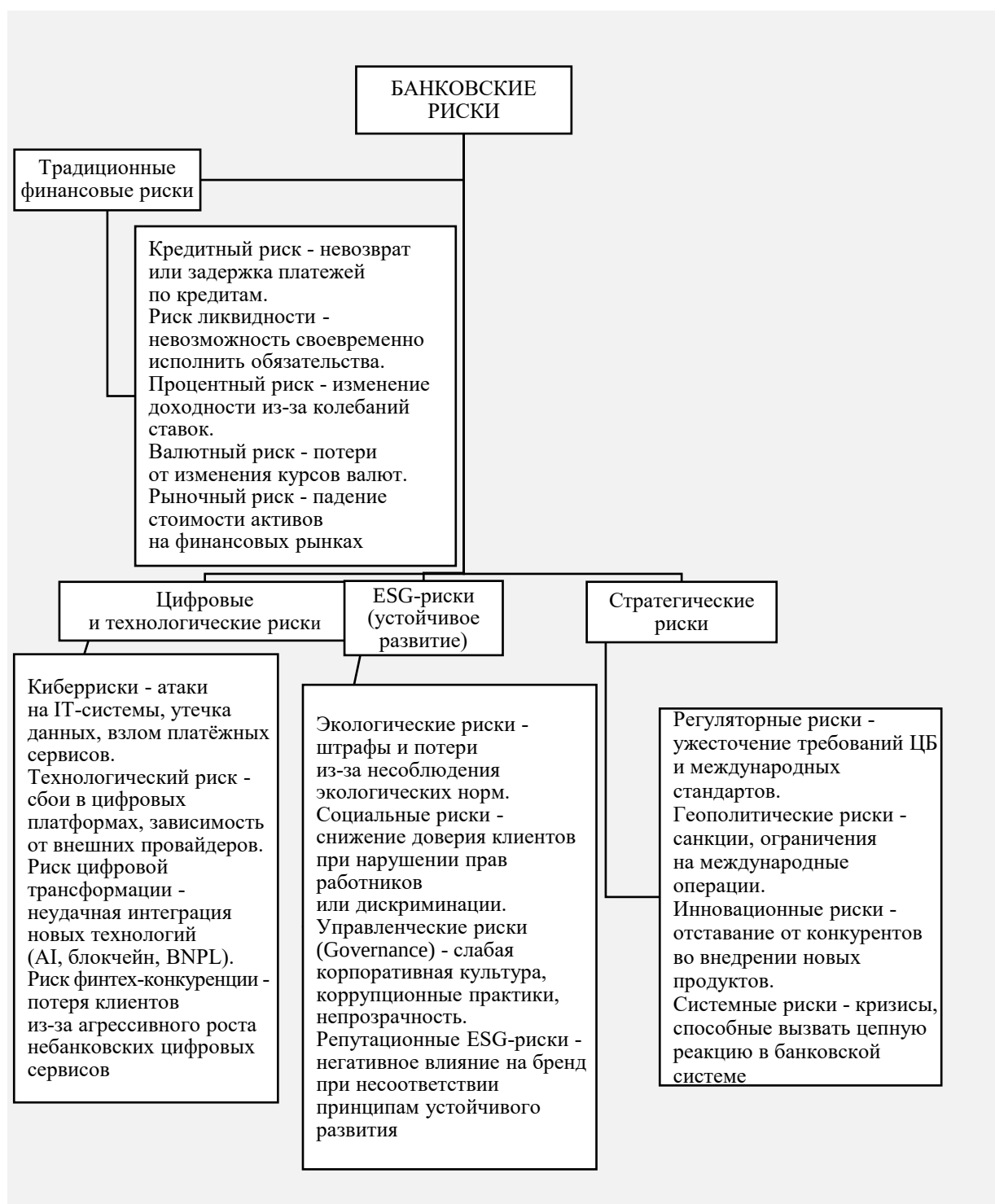


Рисунок 8 – Авторская классификация банковских рисков с учётом современных вызовов
 Figure 8 – Author's classification of banking risks based on current challenges

Учитывая современные вызовы, также разработана концептуальная модель интеграции управления банковскими рисками в стратегическое развитие кредитной организации, включающая авторскую классификацию рисков, методику сценарного прогнозирования их влияния на стратегические цели и инструментарий адаптивного риск-менеджмента, обеспечивающего устойчивость и конкурентоспособность банка в условиях цифровизации и макроэкономической турбулентности (рисунок 9).

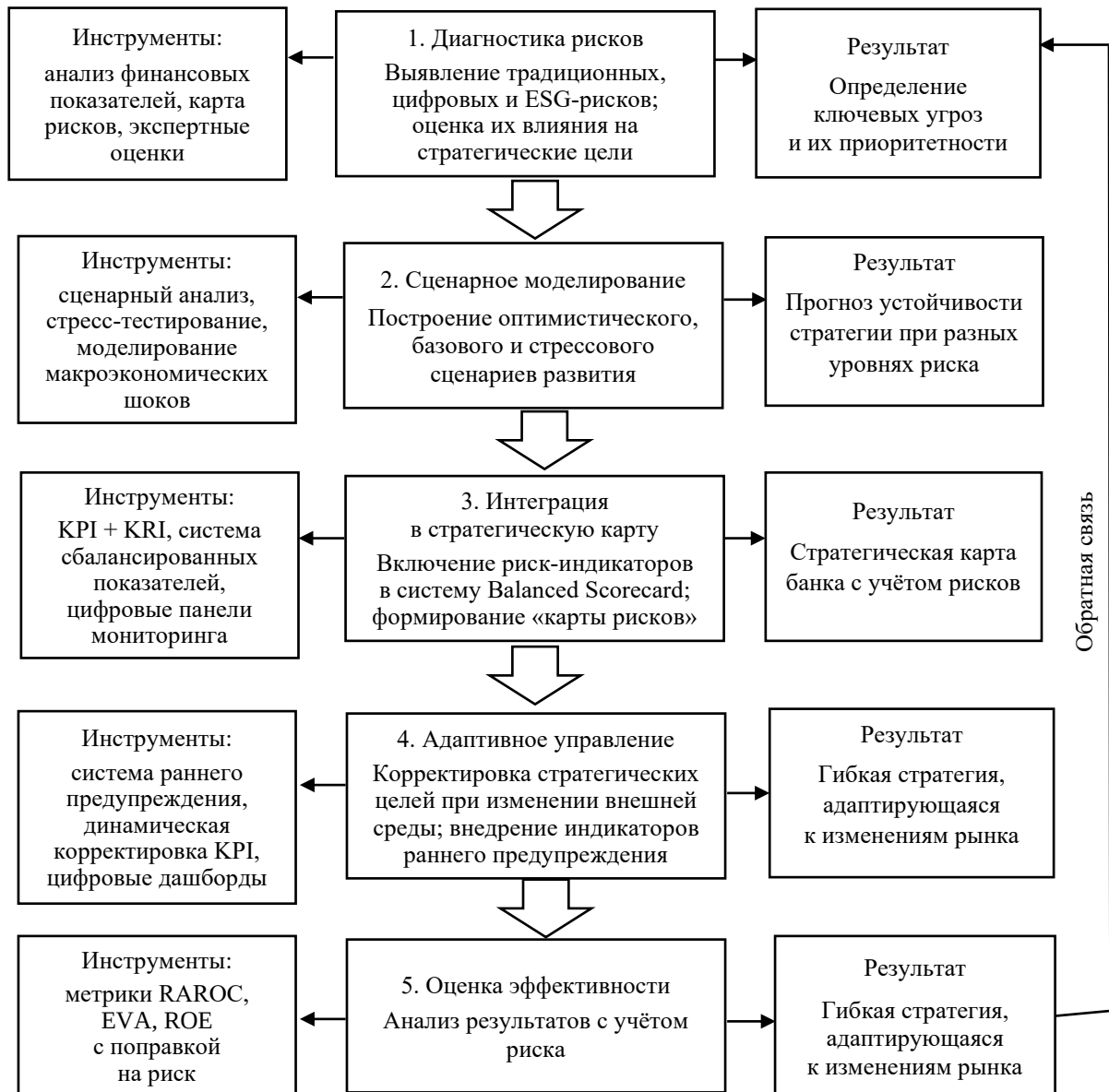


Рисунок 9 – Модель интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование банка
 Figure 9 – A model for integrating risk management into the bank's strategic planning

Концептуальные основы данной модели включают следующие положения:

- риск-менеджмент рассматривается не как вспомогательная функция, а как стратегический элемент управления;
- модель строится на принципе «Risk-Driven Strategy» – стратегические цели формируются с учётом допустимого уровня рисков;
- включает три уровня:
 - стратегический – определение допустимого уровня риска и его связи с целями развития;
 - тактический – разработка программ управления рисками в ключевых направлениях (кредитный, рыночный, операционный, киберриски);
 - операционный – внедрение инструментов мониторинга и контроля;
- модель строится на взаимосвязи: миссия банка → стратегические цели → карта рисков → адаптивные решения.

Данная модель показывает, что риск-менеджмент становится неотъемлемой частью стратегического планирования, а не просто инструментом контроля.

Она позволяет банку формировать стратегию, устойчивую к внешним шокам, цифровым вызовам и ESG-требованиям.

Выводы

Таким образом, можно сделать выводы, что правильная идентификация и классификация рисков в банках является гарантом стабильного функционирования банка. Ведь в условиях постоянной глобализации экономических процессов не исключается факт возникновения новых рисков, до сих пор не исследованных.

Максимизация прибыли во время банковской деятельности возможна при достижении приемлемого уровня стабильного риска и его минимизации.

Для осуществления эффективного управления рисками в банковской сфере необходимо выбрать оптимальную банковскую бизнес-стратегию, оптимизировать систему мониторинга рисков, установить эффективные уровни управления и различные механизмы управления рисками, а также скоординировать уровни управления.

Управление банковскими рисками – это не только внутренняя функция финансовых организаций, но и важный инструмент реализации стратегических задач территориального развития.

В условиях трансформации финансовых услуг и усиления внешних вызовов интеграция риск-менеджмента в региональную политику становится необходимым условием устойчивого роста и финансовой стабильности.

Управление банковскими рисками – это не просто набор процедур и инструментов, а фундаментальный элемент стратегического развития. В условиях высокой неопределённости и динамичных изменений внешней среды именно эффективная система риск-менеджмента обеспечивает устойчивость, гибкость и способность к долгосрочному росту.

Интеграция риск-менеджмента в стратегию, использование современных технологий, развитие корпоративной культуры риска и ориентация на предиктивные методы позволяют банкам не только снижать угрозы, но и использовать риски как источник новых возможностей.

Таким образом, управление рисками становится ключевым фактором успешного развития в XXI веке. Риск-менеджмент становится источником стратегического преимущества, а не только механизмом защиты.

Авторская классификация банковских рисков расширяет традиционный подход, включает четыре блока: традиционные финансовые, цифровые и технологические, ESG-риски и стратегические риски. Она отражает современные вызовы банковского сектора, позволяя интегрировать риск-менеджмент в стратегическое развитие кредитных организаций с учётом цифровизации, устойчивого развития и глобальной турбулентности.

Разработанная модель предлагает интеграционный механизм, связывающий риск-менеджмент и стратегическое планирование через сценарное моделирование, адаптивное управление и включение риск-индикаторов в стратегическую карту. Это позволяет рассматривать риски не как ограничение, а как инструмент формирования устойчивой стратегии развития банка.

Список источников / References

1. Афендикова Е. Ю. Особенности управления банковскими рисками в современных коммерческих банках // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 44-53. [Afendikova, E. Yu. (2025). Features of bank risk management in modern commercial banks. *Scientific Journal "Manager"*, 3(109), 44–53. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696593>. EDN: HVNSVS.

2. Колоскова Н. В., Колпаков В. В. Современный уровень рисков деятельности российских банков // Фундаментальные исследования. 2025. № 4. С. 34-44. [Koloskova, N. V., & Kolpakov, V. V. (2025). The current level of risks of Russian banks. *Fundamental Research*, 4, 34–44. (In Russian)] <https://doi.org/10.17513/fr.43809>.

3. Очиров А. В. Теоретико-методологические основы управления рисками в коммерческом банке // Состояние и перспективы развития современной науки и образования: сборник статей XI Международ. науч.-практ. конф., Петрозаводск, 04 декабря 2025 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.). 2025. С. 199-202. [Ochirov, A. V. (2025). Theoretical and methodological foundations of risk management in a commercial bank. In *State and Prospects of Development of Modern Science and Education* (pp. 199–202), Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference (December,

04, 2025), Petrozavodsk. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IE Ivanovskaya I. I.). (In Russian)] EDN: WDWHZM.

4. Ковалева Ю. Н. Риски в деятельности коммерческого банка // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы IX Международ. науч.-практ. конф., Донецк, 05-06 июня 2025 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы. 2025. С. 156-161. [Kovalova, Ju. N. (2025). Risks in the activities of a commercial bank. In *Ways to Increase the Effectiveness of Management Activities of Public Authorities in the Context of Socio-Economic Development of Territories* (pp. 156–161), Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (June, 05-06, 2025), Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration. (In Russian)] EDN: RVBGDU.

5. Козубекова Р. Р. Проблемы методического обеспечения управления банковскими рисками // Финансы и кредит. 2023. Т. 29, № 2(830). С. 398-422. [Kozubekova, R. R. (2023). Problems of methodological support for bank risk management. *Finance and Credit*, 29(2-830), 398–422. (In Russian)] <https://doi.org/10.24891/fc.29.2.398>.

6. Лавлинский А. В. Виды рисков в банковской деятельности // Молодой учёный. 2025. № 6(557). С. 21-24. [Lavlinsky, A. V. (2025). Types of risks in banking. *Young Scientist*, 6(557), 21–24. (In Russian)] EDN: PCQGYZ.

7. Данилова Е. А. Понятие «банковского риска», сущность и классификация банковских рисков // Студент: наука, профессия, жизнь: Материалы XI всероссийской студенческой научной конференции с международным участием, Омск, 22-26 апреля 2024 года. Омск: Омский государственный университет путей сообщения. 2024. С. 41-46. [Danilova, E. A. (2024). The concept of "banking risk", the essence and classification of banking risks. In *Student: Science, Profession, Life* (pp. 41–46), Proceedings of the XI All-Russian Student Scientific conference with international participation (April, 22-26, 2024), Omsk: Omsk State University of Railway Transport. (In Russian)] EDN: RJEJUM.

8. Орлова Л. Н., Одинцов В. О., Санникова К. А. Анализ существующих систем управления рисками в финансовых и нефинансовых организациях // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 4. С. 1341-1358. [Orlova, L. N., Odintsov, V. O., & Sannikova, K. A. (2022). Analysis of existing risk management systems in financial and non-financial organizations. *Creative Economics*, 16(4), 1341–1358. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/ce.16.4.114520>.

9. Батунова Н. В. Банковский сектор: влияние санкций и пандемии // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 4(50). С. 4-10. [Baturova, N. V. (2022). The banking sector: the impact of sanctions and the pandemic. *Bulletin of the Russian University of Cooperation*, 4(50), 4–10. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-sektor-vliyanie-sanktsiy-ipandemii>.

10. Синиченко О. А. Адаптация банковского сектора к условиям неустойчивости глобальной финансовой среды // Экономические и социальные проблемы России. 2024. № 1(57). С. 106-125. [Sinichenko, O. A. (2024). Adaptation of the banking sector to the conditions of instability of the global financial environment. *Economic and Social Problems of Russia*, 1(57), 106–125. (In Russian)] <https://doi.org/10.31249/espr/2024.01.07>.

11. Печалова М. Ю., Русанов Г. М., Николаева М. Р. Теория и практика идентификации системных банковских рисков и системных банковских кризисов // Банковское дело. 2025. № 9. С. 42-50. [Pechalova, M. Yu., Rusanov, G. M., & Nikolaeva, M. R. (2025). Theory and practice of identification of systemic banking risks and systemic banking crises. *Banking*, 9, 42–50. (In Russian)] EDN: NKYORE.

12. Зверева Т. В. Современные риски и перспективы развития банковского сектора в Российской Федерации // Теоретическая экономика. 2025. № 9(129). С. 94-105. [Zvereva, T. V. (2025). Current risks and prospects for the development of the banking sector in the Russian Federation. *Theoretical Economics*, 9(129), 94–105. (In Russian)] <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-9-94-105>.

13. Васильевский А. С., Усанов А. Ю. Совершенствование системы риск-менеджмента в банке // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15, № s2. Порядковый номер: 12. [Vasilievsky, A. S., & Usanov, A. Yu. (2023). Improving the risk management system in the bank. *The Eurasian Scientific Journal*, 15(s2), Article 37FAVN223. (In Russian)] URL: <https://esj.today/PDF/37FAVN223.pdf>.

14. Мешкова Е. И. Методы управления рисками и капиталом в банках и банковских группах в России // Финансовые рынки и банки. 2022. № 2. С. 60-66. [Meshkova, E. I. (2022). Methods of risk and capital management in banks and banking groups in Russia. *Financial Markets and Banks*, 2, 60–66. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-riskami-i-kapitalom-v-bankah-ibankovskih-gruppah-v-rossii>.

15. Погоржельская Н. В., Плишевой Н. В. Управление финансовыми рисками банковской системы Российской Федерации // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2023. № 4(32). С. 175-187. [Pogorzhelskaya, N. V., & Plishevoy, N. V. (2023). Financial risk management of the banking system of the Russian Federation. *Collection of scientific papers of the series "Finance, Accounting, Audit"*, 4(32), 175–187. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.10302543>.

16. Королёва М. Л. Формирование стратегии развития коммерческого банка в современных условиях // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2021. Т. 2, № 1(47). С. 150-161. [Koroleva, M. L. (2021). Formation of a commercial bank development strategy in modern conditions. *Vestnik of Volzhsky University named after V.N. Tatishchev*, 2(1-47), 150–161. (In Russian)] https://doi.org/10.51965/2076-7919_2021_2_1_150.

17. Ташпулатов Ш. З., Кодиров Р. А. Некоторые факторы, влияющие на проявления внутреннего банковского риска и пути их минимизации // Флагман науки. 2025. № 10(33). С. 505-508. [Tashpulatov, Sh. Z., & Kodirov, R. A. (2025). Some factors influencing the manifestations of internal banking risk and ways to minimize them. *Flagship of Science*, 10(33), 505–508. (In Russian)] EDN: PLZKOE.

18. Темирова А. Б., Байгираев А. Б. Риск-менеджмент банковской деятельности в условиях цифровой трансформации // Финансово-экономические исследования: актуальные вопросы теории и практики: Тезисы докладов и выступлений Всероссийской (с международным участием) науч.-практ. конф. молодых учёных, Донецк, 12-13 марта 2025 года. Донецк: ДонГУ. 2025. С. 133-136. [Temirova, A. B., & Baigirayev, A. B. (2025). Risk management of banking activities in the context of digital transformation. In *Financial and Economic Research: Current Issues of Theory and Practice* (pp. 133–136), Proceedings of the All-Russian (with international participation) scientific and practical conference of Young Scientists (March, 12-13, 2025), Donetsk. Donetsk: Donetsk State University. (In Russian)] EDN: JTTMAW.

19. Кравцова И. В. Структура инвестиционного потенциала банковской системы и особенности его формирования // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2019. № 2(14). С. 231-237. [Kravtsova, I. V. (2019). The structure of the investment potential of the banking system and the features of its formation. *Collection of scientific papers of the series "Finance, Accounting, Audit"*, 2(14), 231–237. (In Russian)] EDN: BUXADJ.

20. Попков А. В., Филиппов Д. И. Банковские риски, взгляд в будущее // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 7(139). С. 87-95. [Popkov, A. V., & Filippov, D. I. (2023). Banking risks, a look into the future. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 3(7-139), 87–95. (In Russian)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.07.03.010>.

Информация об авторах

Л. М. Волощенко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансовых услуг и банковского дела Донецкого филиала РАНХиГС; SPIN-код: 3925-3177;

Ю. Н. Ковалева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела Донецкого филиала РАНХиГС; SPIN-код: 6973-9860;

И. В. Кравцова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела Донецкого филиала РАНХиГС; SPIN-код: 6303-0333.

Information about the authors

L. M. Voloshchenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Services and Banking, Donetsk Branch of RANEPa; SPIN-code: 3925-3177;

Ju. N. Kovalova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Services and Banking, Donetsk Branch of RANEPa; SPIN-code: 6973-9860;

I. V. Kravtsova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Services and Banking, Donetsk Branch of RANEPa; SPIN-code: 6303-0333.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 02.04.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 10/23/2025; approved after reviewing 04/02/2026; accepted for publication 06/09/2026.