

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

Шевцова О.Й., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м.Дніпро, Україна

e-mail: ei.shevtsova@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9909-6502

***Анотація.** Метою дослідження є обґрунтування структури стратегії управління фінансовою безпекою банківської установи в системі корпоративного стратегічного управління банком.*

Для отримання результатів дослідження застосовано теоретичні та емпіричні методи дослідження. Аналізу, синтезу, порівняння та аналогії для визначення місця стратегії управління фінансовою безпекою у системі стратегічного управління банком, методу класифікації та логічного аналізу для загроз та індикаторів фінансової безпеки банку у стратегічному моніторингу, структурний підхід до формування стратегії банку.

Results of the article. В статті проаналізовано різні підходи до забезпечення фінансової безпеки банківських установ. Розглянуто місце стратегії управління фінансовою безпекою у системі стратегічного управління банком. Наголошено про необхідність врахування регулятивних впливів НБУ на формування стратегії. Визначено відповідність загроз та індикаторів фінансової безпеки банку. Практична значимість полягає в можливості посилення гнучкості стратегії банку в межах процесів моніторингу та в умовах державного грошо-кредитного регулювання.

***Ключові слова:** стратегічне управління, фінансова безпека, банк, загрози, індикатори.*

THE STRATEGY OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE BANK

Shevtsova Olena, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of of Finance, Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine

e-mail: ei.shevtsova@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9909-6502

***Abstract.** Метою дослідження є обґрунтування структури стратегії управління фінансовою безпекою банківської установи в системі корпоративного стратегічного управління банком.*

Для отримання результатів дослідження застосовано теоретичні та емпіричні методи дослідження. Аналізу, синтезу, порівняння та аналогії для визначення місця стратегії управління фінансовою безпекою у системі корпоративного стратегічного управління банком, методу класифікації та логічного аналізу для загроз та індикаторів фінансової безпеки банку у стратегічному моніторингу.

Results of the article. В статті проаналізовано різні підходи до забезпечення фінансової безпеки банківських установ. Розглянуто місце стратегії управління фінансовою безпекою у системі корпоративного стратегічного управління банком. Наголошено про необхідність врахування регулятивних впливів НБУ на формування стратегії. Визначено відповідність загроз та індикаторів фінансової безпеки банку.

Наукова новизна полягає обґрунтуванні процесу посилення гнучкості стратегічного управління та самої стратегії управління фінансовою безпекою банку на основі оцінки індикаторів фінансової безпеки за результатами ідентифікації окремих загроз безпеці банку.

Практична значимість полягає в можливості посилення гнучкості стратегії банку в межах процесів моніторингу. Ідентифікація загроз фінансовій безпеці та визначення рівня їх впливу на поточну діяльність банку, визначення прогностичних значень впливу у стратегічному вимірі надає можливість оперативно уточнювати визначену стратегію управління фінансовою безпекою та її структурні складники. Серед умов реалізації стратегії необхідно розглядати регуляторні впливи з боку Національного банку України.

The practical significance lies in the possibility of increasing the flexibility of the bank's strategy within the monitoring processes. Identification of threats to financial security and determination of the level of their influence on the current activities of the bank, determination of forecast values of influence in the strategic dimension provides an opportunity to flexibly specify the defined financial security management strategy and its structural components. Among the conditions for implementing the strategy, it is necessary to consider regulatory influences from the National Bank of Ukraine.

***Keywords:** strategic management, financial security, bank, threats, indicators.*

JEL Classification: G 210.

Постановка задачі. Фінансова безпека банків є основою забезпечення стійкості всього банківського сектору та важливою умовою досягнення достатнього рівня фінансової безпеки на рівні держави. Довгострокова програма Національного банку України щодо виведення неплатоспроможних та проблемних банків з ринку, а також посилення вимог до

функціонування банківських установ дозволила зробити банківський сектор фінансового ринку достатньо стійким до сучасних викликів. У той же час, майже половина всіх виданих банківським сектором кредитів є непрацюючими, в деяких установах спостерігаються проблеми із підтримкою достатнього рівня ліквідності, що відповідно свідчить про зниження рівня фінансової безпеки в банках, особливо це стосується періодів кризи в умовах пандемії, в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою формування та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою в банківській сфері займалися такі відомі вчені-дослідники як О.І. Барановський, О.Д. Вовчак, Н.В. Зачосова, М.М. Єрмошенко, В.В. Коваленко, А.Є. Лісняк, О.В. Надьон та інші.

Відповідно до різних рівнів дослідження фінансову безпеку в банківській сфері розглядають щодо банківської системи [1, 3, 4, 6] та відносно окремої банківської установи [2, 5, 7, 8, 9, 10].

Питання стратегічного управління фінансовою безпекою становить науковий інтерес для В.В. Коваленко в межах фінансової стійкості банківської системи [1]. Особливості формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку визначається у роботах А.Є. Лісняк [8].

Державне регулювання процесів забезпечення фінансової безпеки в банківській діяльності також виступає предметом дослідження вітчизняних авторів в аспектах його організації та удосконалення застосування відповідних регуляторних інструментів [1, 4, 6, 10].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на постійну увагу науковців до зазначених наукових проблем, актуальними залишаються стратегічні аспекти та виміри управління фінансовою безпекою банку саме в умовах постійного ускладнення процесів регулювання та нагляду Національного банку України, інструментарій адаптації стратегій банку до сучасних викликів.

Мета дослідження обґрунтування структури стратегії управління фінансовою безпекою банківської установи в системі корпоративного стратегічного управління банком.

Основний матеріал. Стратегія управління фінансовою безпекою банку є однією з його функціональних складників системи стратегічного управління, а відтак її стратегічні цілі та їх досягнення мають бути взаємопов'язані та сприяти реалізації корпоративної стратегії або ж стратегії розвитку банку.

Саму ж стратегію більшість дослідників визначає саме як довгостроковий план реалізації певного заходів. Однак, зважаючи на відсутність єдиної думки серед вчених, щодо розуміння сутності поняття «фінансова безпека банку», мета реалізації даних стратегічних заходів дещо різняться та може визначатися як наступна: досягнення такого стану банку, який би характеризувався стійкістю до негативного впливу загроз фінансовій безпеці [1]; уникнення, нейтралізацію або ж мінімізацію впливу загроз фінансовій безпеці банку [2]; підтримання конкурентоспроможності банку [3]. Метою управління даним видом безпеки банківської установи має виступати саме нейтралізація загроз або ж мінімізація їх впливу на банк, оскільки саме така мета співвідноситься із категорією «безпеки».

Досягнення ж певного фінансового стану банку може виступати метою фінансового менеджменту – до того ж, фінансова безпека та фінансовий стан банку хоч і пов'язані між собою, однак не є тотожними, зокрема перелік загроз фінансовій безпеці є більш широким, ніж загрози, що пов'язані із фінансовим станом банку [4]. Визначення мети як підтримка конкурентоспроможності банку скоріше виступає як стратегічна ціль загальної стратегії банку, хоча варто також відзначити, що дотримання фінансової безпеки сприятиме також досягненню такої цілі.

До складових даної функціональної стратегії відносять: стратегічні цілі, суб'єктів управління, етапи формування, а також реалізації обраного виду стратегії, комплексний план дії щодо досягнення поставлених цілей та принципи та функції управління, що виконуються в процесі стратегічного управління фінансовою безпекою банку.

Як вже зазначалося, стратегія управління фінансовою безпекою банку має бути пов'язана із загальною стратегією банківської установи, а її стратегічні цілі узгоджені із цілями загальної стратегії. Зважаючи на те, що головною метою здійснення управління даним видом безпеки банку є нейтралізація загроз його фінансовій безпеці, визначення стратегічних цілей має ґрунтуватися на необхідності вжиття заходів щодо уникнення ідентифікованої загрози або ж посилення «слабкого місця» у фінансовій безпеці банку. Однак загрози фінансовій безпеці банківської установи можуть виникати у різних аспектах його діяльності – наприклад, погіршення репутації банку може призвести до відтоку клієнтів та їх коштів, а помилки

персоналу можуть призвести до отримання збитків банком[5,6]. Таким чином, загрози даному виду безпеки банку можуть виникати у різних аспектах діяльності та існування банку взагалі.

Відтак, стратегічним напрямом має бути нейтралізація потенційних загроз фінансовій безпеці банку, – а стратегічні цілі мають бути сформовано в рамках певних функціональних підстратегій, що стосуються нейтралізації цих загроз або ж укріплення фінансової безпеки банку у відповідному аспекті функціонування банку, наприклад в рамках кредитної підстратегії – поліпшення якості кредитного портфелю банку, в рамках маркетингової – розширення переліку банківських продуктів для клієнтів, а в рамках підстратегії управління персоналом – підвищення кваліфікації працівників банку, що відповідальні за управління фінансовою безпекою банку

Ключовим для забезпечення формування дієвої та ефективної стратегії є етап проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку. Саме результати отримані після виконання цього етапу стають підґрунтям для формування переліку варіантів стратегії управління фінансовою безпекою банку. Так, відповідальний персонал банку визначає поточні та потенційні загрози фінансовій безпеці банківської установи, наявні в банку ресурси та можливості щодо їх застосування задля нейтралізації даних загроз або ж посилення «слабкого місця» у його безпеці, а також проводить оцінку поточного рівня фінансової безпеки.

Для проведення такої оцінки найчастіше застосовуються інтегральні чи скорингові методи, проте більшість із них спирається на показники фінансового стану [3,7]. Отримана за такого підходу оцінка лише частково характеризуватиме даний вид безпеки банку, не охоплюючи всі аспекти його діяльності, такі як рівень кредитних ризиків, частка проблемних кредитів в кредитному портфелі, валютна діяльність банків. Більш того, методи, що засновані на показниках фінансового стану банку не пов'язуються із ідентифікованими загрозами – відтак, моніторинг їх впливу на фінансову безпеку банку також не відображено в отриманих результатах. Таким чином, ще на підготовчому етапі можлива ймовірність припущення помилки з боку управлінського персоналу – наприклад, неврахування впливу визначеної загрози фінансовій безпеці банку чи ігнорування «слабкого місця» у його безпеці. Для вирішення даного недоліку при формуванні стратегії управління фінансовою безпекою банку традиційно застосовують скоринговий метод оцінки з використанням показників-індикаторів фінансової безпеки.

Першим етапом процесу оцінки фінансової безпеки є визначення переліку показників, які можливо віднести до індикаторів безпеки. Система показників, що пропонується в теорії та практиці достатньо розгалужена за різними видами діяльності банку, за напрямками оцінки його стану та характеристиками фінансових потоків. Особливістю відбору необхідних індикаторів є визначення відповідності кожного з них до загроз, які ідентифіковані за різними рівнями та напрямками впливу на банківську діяльність, на систему його управління. Таким чином, за кожним із індикаторів-показників фінансової безпеки банку можна здійснювати моніторинг загроз, що характеризує даний індикатор (табл. 1).

Серед показників ефективності можливими для застосування у якості індикаторів фінансової безпеки є показники загального характеру, як рентабельність активів, так і ті, що оцінюють окремі складники фінансових потоків.

Таблиця 1

Індикатори фінансової безпеки банку та загрози, що вони визначають

Назва показника-індикатора	Потенційні загрози, що характеризує індикатор
Рентабельність активів	Зниження рівня прибутковості. Загроза отримання збитків банком
Рівень процентної маржі	Загроза щодо виплати більших сум за відсотками по депозитах, ніж суми відсотків, що отримана за кредитми
Ефективність операцій з процентними коштами	Загроза щодо виплати більших сум за відсотками по депозитах, ніж суми відсотків, що отримана за кредитми
Ефективність комісійної діяльності	Загроза щодо виплати більших сум за комісією, ніж суми, що отримана банком як комісія за послуги
Миттєва ліквідність	Загроза недостатньої ліквідності та можливих збитків банку

Рівень проблемних кредитів	Загроза неповерення всієї суми кредиту та виплати відсотків за ним, зростання обсягів відповідних резервів
Коефіцієнт кредитних ризиків	Загроза отримання збитків через неповерення всієї суми кредиту та виплати відсотків за ним
Коефіцієнт достатності капіталу	Загроза недостатнього покриття ризиків банку власним капіталом
Загальна валютна позиція банку	Загроза отримання збитків у випадку різкого коливання курсу валют

Джерело: власна розробка автора

Їх вибір обґрунтовується дослідниками і практиками в залежності від цілей оцінки, виду загрози, що ідентифікують, критеріїв оцінки фінансової безпеки, які визначено відповідними інструктивними матеріалами банку. До таких показників може бути віднесено показник ефективності операцій з процентними коштами та ефективність зобов'язань:

$$P_{ЗБ} = \frac{ЧП}{З},$$

де:

P_{ЗБ} – рентабельність зобов'язань банку;

ЧП – обсяг чистого прибутку банку;

З – обсяг зобов'язань банку.

Даний показник дозволяє більш якісно контролювати ті зобов'язання банку, що створюють непроцентні витрати для банку та відповідно визначає частку чистого прибутку, що надходить на 1 грн. зобов'язань банку. Цей індикатор може бути віднесено до групи показників оцінки стану та використання ресурсної бази банку.

Забезпечення своєчасності отримання інформації про ідентифіковані загрози та їх вплив на безпеку банку є складником організації моніторингу значень індикаторів. Частота оцінки значень індикаторів має відповідати характеру процесів, які характеризують окремі показники діяльності банку. Деякі з них розраховується щодня, деякі щотижнево, в той час як розрахунок загального рівня фінансової безпеки має сенс оцінювати щомісячно.

Організація системи моніторингу відповідно до загроз фінансовій безпеці банку дає можливість розвинути систему попередження зростання впливу загрози до конкретного фінансового ризику. Загальний рівень зростання або зниження рівня впливу загроз фінансовій безпеці банку і подальшої трансформації у реалізацію ризику діяльності банку може бути критерієм визначення місця стратегії управління фінансовою безпекою у системі корпоративного стратегічного управління банком.

Для визначення місця стратегії управління в системі корпоративного стратегічного управління [8, 9] необхідно оцінити в яких умовах працює банк, особливості стану ринку банківських послуг, стану економіки країни. Стратегія управління фінансовою безпекою банку може бути обрана у якості основної корпоративної стратегії банківської установи. Це є важливим особливо в умовах економічної кризи, в умовах пандемії, в умовах війни. Пропонуємо представити комплекс підстратегій, завдяки яким відбувається більш цілеспрямована реалізація заходів (рис. 1).



Рис. 1. Ієрархія підстратегій в системі стратегічного управління фінансовою безпекою банку

Джерело: побудовано автором

Структурна стратегія в управлінні фінансовими потоками банку визначає співвідношення за різними видами діяльності, за джерелами формування капіталу, зобов'язань і т.ін. Ресурсна стратегія має охоплювати питання формування ресурсної бази банку. Стратегія управління ризиками є основою ризик-менеджменту, який достатньо формалізований системою нагляду Національного банку України.

В умовах стабілізації економіки країни та стабільності діяльності банківського сектору стратегія управління фінансовою безпекою банку може бути обрана у якості однієї з підстратегій загальної корпоративної стратегії банку. В такому випадку вона слугує засобом досягнення загальної корпоративної стратегічної мети.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою має відбуватися за умов врахування правового механізму державного регулювання фінансової безпеки та всіх існуючих вимог з боку НБУ до банківських установ [10, 11]. Зміна кількісних та якісних регуляторних впливів Національного банку України на відповідні сектори фінансового ринку відіграє роль факторів формування стратегій діяльності банку у стратегічному вимірі часу. У той же час у короткостроковому вимірі такі зміни можуть розглядатися у якості загроз для реалізації вже існуючих стратегій.

Висновки. У стратегічному наборі стратегій щодо управління фінансовою безпекою банку важливо узгоджувати цілі і завдання між стратегіями управління ризиками, ресурсною стратегією, структурною щодо формування активів та зобов'язань банку. Ідентифікація і оцінка загроз має відбуватися за різними видами та рівнями діяльності.

Моніторинг загроз та індикаторів фінансової безпеки банку становить основу тактичних рішень фінансового менеджменту. У той же час, позитивна динаміка індикаторів фінансової безпеки має бути сигналом того, що стратегія управління фінансовою безпекою може стати стратегією нижчого рівня в ієрархії стратегічного управління банком. Тоді як стабільна негативна динаміка індикаторів фінансової безпеки вказує на необхідність обрати стратегію управління фінансовою безпекою у якості основної корпоративної стратегії банку.

В залежності від рівня та співвідношення стратегії управління фінансовою безпекою із загальною корпоративною стратегією вплив регулювання та нагляду національного банку України може бути або прямим, або опосередкованим.

Наступні дослідження необхідно зосередити на визначенні відповідності загрозам макро-, мезо-, макрорівня та індикативних оцінок з урахуванням впливу змін кількісних та якісних регуляторних впливів. Інструменти державного банківського регулювання та нагляду як складники грошово-кредитної політики та регулювання є базовими елементами для формування та реалізації будь-якої політики та стратегії банківських установ. Гнучкість стратегічного управління, його адаптивність характеризує життєздатність банку, його менеджменту, рівень управління, у тому числі корпоративного управління банком.

Список літератури

1. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2010. 228 с.
2. Щербатих Д. В., Шпильовий Б.В. Підходи та загрози до формування фінансово-економічної безпеки банківських установ. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 1. С. 141-148.
3. Пасічник І.В., Курочнік С.А. Фінансова безпека банківської системи України в умовах сьогодення. *Гроші, фінанси та кредит.* 2019 Вип. 37. С. 631-636.
4. Барановський О. І. Специфіка фінансової безпеки в банківській сфері. *Вісник Національного банку України.* 2014. № 9. С. 17-23. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2014_9_15.
5. Богомолова Н. І., Гиряньська А. В. Особливості формування механізму банківської безпеки в Україні. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=7414>. 9дата звернення 26.08.2022).
6. Давиденко Н.М., Колодяжна В.О. Оцінювання фінансової безпеки банківської системи України. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки.* 2020. №40. С. 51-58
7. Кулиняк І.Я., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Бородавко А. П. Оцінювання рівня фінансової безпеки комерційних банків України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* Серія: Економіка. 2019. № 12. С. 113-118.
8. Лісняк А.Є. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. Випуск 22. Частина 2. 2018. С. 71-77

9. Родченко С.С. Система забезпечення безпеки комерційного банку за вартісно-орієнтованим підходом. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. – 2019. – Вип. 42. – 97-102.

10. Надьон О. В., Помазан А.Л. Правовий механізм державного регулювання фінансової безпеки банків України : монографія. – Х. : НУЦЗУ, 2018. – 198 с.

11. Про внесення змін до Положення застосування Національним банком України заходів впливу №86 від 29.04.2022. URL:bank.gov.ua/ua/news/all/ onovleno-polojennya-pro-zastosuvannya-zahodiv-vplyvu-14102. (дата звернення 27.08.2022).

References

1. Kovalenko, V.V. (2010). *Stratehichne upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankivskoi systemy: metodolohiia i praktyka*, Sumy: DVNZ «UABS NBU». 2010. [in Ukrainian].
2. Shcherbatykh, D. V., Shpylovyi, B.V. (2016) Approaches and threats to the formation of financial and economic security of banking institutions. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky*, 1. 141-148. [in Ukrainian].
3. Pasichnyk, I.V., Kurochnkin, S.A. (2019) Financial security of the banking system of Ukraine in today's conditions. *Hroshi, finansy ta kredyt*, 37, 631-636. [in Ukrainian].
4. Baranovskyi, O. I. (2014) Specifics of financial security in the banking sector. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*. 9. 17-23. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2014_9_15. [in Ukrainian].
5. Bohomolova, N. I., Hyrianska, A. V. (2019) Peculiarities of the formation of the banking security mechanism in Ukraine. *Efektyvna ekonomika*. 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=7414>. [in Ukrainian].
6. Davydenko, N.M., Kolodiazna, V.O..(2020) Assessment of the financial security of the banking system of Ukraine. *Visnyk KhDU. Seriiia Ekonomichni nauky*. 40. 51-58. [in Ukrainian].
7. Kulyniak, I.Ya., Prokopyshyn-Rashkevych, L. M., Borodavko, A. P. (2019) Assessment of the level of financial security of commercial banks of Ukraine. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Seriiia: *Ekonomika*. 12. 113-118. [in Ukrainian].
8. Lisniak, A.Ye. Formation of a strategy for ensuring the bank's financial security. (2018) *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 22. 2. 71-77. [in Ukrainian].
9. Rodchenko, S.S. (2019) The security system of a commercial bank based on a value-oriented approach. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, 42, 97-102. [in Ukrainian].
10. Nad'on, O. V., Pomazan, A.L. (2018) *Pravovy mekhanizm derzhavnoho rehulyuvannya finansovoyi bezpeky bankiv Ukrayiny : monohrafiya*. KH.: NUTSZU [in Ukrainian].
11. Pro vnesennya zmin do Polozhennya zastosuvannya Natsional'nym bankom Ukrayiny zahodiv vplyvu №86 vid 29.04.2022. Retrieved from bank.gov.ua/ua/news/all/ onovleno-polojennya-pro-zastosuvannya-zahodiv-vplyvu-14102. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.08.2022

Прийнята до публікації 10.08.2022