

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**РОДЧЕНКО СВІТЛАНА СЕРГІЇВНА**

**УДК 336.71:338.246](043.3)**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ**

Спеціальність 21.04.02 –  
економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
(кандидата економічних наук)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С.С. Родченко

Науковий керівник Момот Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук,  
професор

**Харків - 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Родченко С.С. Вартісно-орієнтована стратегія забезпечення фінансової безпеки комерційних банків. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02. - «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. – Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. Харків, 2019.

Дисертація присвячена вирішенню наукових завдань, пов'язаних з формуванням вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків.

Зміцнення національної безпеки держави, її позицій на міжнародному ринку, забезпечення незалежності та економічного зростання не в останню чергу залежить від стійкості та безпеки банків. Завданням банківської системи є стабілізація грошово-кредитної системи, налагодження руху фінансових ресурсів на всіх рівнях, забезпечення конвертованості національної валюти, фінансування держави, бюджету та підприємств, підтримка інвестиційних процесів у країні, здійснення кредитування.

Разом із цим банки постійно зазнають впливу значної кількості загроз як внутрішніх, так і зовнішніх, тому питання безпеки банків не втрачає своєї актуальності. Адже банківська діяльність та її система стосуються життєдіяльності суспільства та прямо або опосередковано впливають на усіх учасників ринкових відносин.

Новим та малодослідженим підходом до забезпечення безпеки банку є підхід, що ґрунтується на застосуванні показників вартості банку – вартісно-орієнтований підхід. Вартісно-орієнтований підхід управління банком спрямований на досягнення зростання вартості банківської установи. Оскільки вартість банку безпосередньо залежить від ефективності його діяльності, ліквідності, стійкості, що, у свою чергу, впливає і на рівень

безпеки банку, то можемо дійти висновку, що вартість банку тісно пов'язана із рівнем його безпеки.

Виходячи із вищевикладеного, слід зазначити, що забезпечення фінансової безпеки за вартісно-орієнтованим підходом полягає в максимально ефективному використанні капіталу через зростання його вартості, тобто вигода від вкладеного інвесторами капіталу повинна перевищувати вигоду від вкладення з аналогічним ризиком.

Таким чином, метою дисертаційної роботи є формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади забезпечення безпеки комерційних банків та дано власне трактування таких понять, як «безпека», «економічна безпека банку», «фінансова безпека банку» та «фінансово-економічна безпека банку». Установлено, що ключовою в забезпеченні безпеки банку є саме фінансова.

На основі детального аналізу напрацювань науковців та практиків сформовано стратегію забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом. Розроблено систему критеріїв, показників та індикаторів оцінки стану системи безпеки комерційних банків. Розроблено алгоритм оцінки її ефективності.

У другому розділі здійснено оцінку поточного стану та трансформаційних процесів функціонування банківського сектору України. Зокрема, проаналізовано стан, ризики та перспективи функціонування банківського сектору України. Установлено перелік показників (статутний капітал, активи, зобов'язання, відсоткова ставка, рентабельність) для характеристики компонент формування вартості банку та їх використання для розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки комерційного банку.

Здійснено оцінку рівня безпеки комерційних банків: ПАТ «Державний експортно-імпортний банк України», АТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Державний Ощадний банк України», ПАТ «Кредобанк», ПАТ

«Укрсиббанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Систематизовано внутрішні та зовнішні загрози безпеці комерційних банків, проведено їх діагностику та запропоновано заходи з їх попередження та нейтралізації.

У третьому розділі здійснено спробу сформувати фінансову стратегію забезпечення безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом. Розроблено проект системи забезпечення безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом та алгоритм її функціонування.

Розроблено методичний підхід до інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки банківської установи, який передбачає врахування п'яти груп показників – капітало-ресурсної, кредитно-інвестиційної, фінансово-результативної, валютної та вартісно-грошової безпеки банку. Даний підхід дає змогу кількісно оцінити вплив кожної групи показників на рівень фінансової безпеки банківської установи. Інтегральна оцінка ключових компонент інтегральної показника фінансової безпеки банку дозволила виявити, що більшість із досліджуваних банків характеризуються низьким та критичним рівнем цього показника. Результати інтегрального показника фінансової безпеки банку доцільно використовувати при розробці вартісно-орієнтованої стратегії банку.

Розроблено та обґрунтовано теоретико-методологічні основи формування вартісно-орієнтованої стратегії банку, виходячи із рівня його фінансової безпеки. Запропоновано для виявлення причин відхилень рівня фінансової безпеки використовувати GAP-метод (метод розривів). Це дозволило виокремити компоненти, які мають найбільший вплив на рівень безпеки та вартість банку. Установлено, що стратегія забезпечення фінансової безпеки банківської установи повинна бути спрямована на подолання розривів за основними показниками. Для встановлення доцільності подолання стратегічних розривів використано методологію теорії ігор та лінійного програмування. Доведено доцільність подолання стратегічних розривів ключових чинників фінансової безпеки. Установлено, що застосування даних методів дає можливість швидко виявляти причини

відхилень від безпечного рівня банку та обґрунтовувати доцільність впливу на певні чинники.

**Ключові слова:** безпека, небезпека, ризик, загроза, економічна безпека, фінансово-економічна безпека, фінансова безпека, стратегія, фінансова стратегія, вартісно-орієнтована стратегія забезпечення фінансової безпеки комерційних банків, система забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом.

## ANNOTATION

**Rodchenko S.S. Value oriented strategy of financial security support for commercial banks. – Manuscript.**

Dissertation for the Scientific Degree of Candidate of Sciences (Economics), specialty 21.04.02 - Economic Security of Business Entities. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to the solution of scientific problems related to the development of theoretical and methodological provisions and justification of practical recommendations for the development of a strategy, ensuring the financial security of commercial banks according to value-oriented approach.

On the basis of a critical analysis of scientific sources, the theoretical and methodological foundations of forming the strategy of financial security support for commercial banks using a value-oriented approach are considered. The conceptual questions of the value-oriented strategy formation for the financial security support of commercial banks has been researched and systematized, the theoretical provisions and methodological approaches to assessing the level of financial security of commercial banks have been generalized, the conceptual apparatus for the features and substantive content of the financial security system for the establishment of financial security systems has been clarified.

Thus, "financial security of a commercial bank" is proposed to be considered as a state of safety that guarantees its protection against potential and

existing threats, preservation and multiplication of assets, stability and achievement of the established goals of activity with the purpose of preventing and avoiding threats for preservation and multiplication of financial resources of the bank, providing its sustainability, increasing its efficiency and strengthening its position on the market, and a "value-oriented strategy for ensuring the financial security of commercial banks" is defined as a the maximization of the market value of commercial banks under conditions of efficient use of invested capital, financial stability, assets preservation and multiplication with the prevention of possible risks and protection against existing internal and external threats in order to achieve the main goals of the activity.

Methods for security assessment of commercial banks have been studied and the system of criteria, measures and indicators has been improved. Based on the generalization of theoretical provisions and methodological approaches to assessing the security of commercial banks, original methodology for assessing the financial security level of commercial banks is proposed and its main indicators are defined: adequacy of regulatory capital; return on capital; return on assets; the level of interest margin; liquidity (instant); the level of non-performing loans; capital adequacy ratio; the financial leverage ratio. Their selection is proposed to be conducted using multivariate correlation-regression analysis.

It is proposed to carry out an integrated assessment of the financial security level of commercial banks, taking into account five groups of indicators: capital and resource (passive operations), credit and investment (active operations), financial and payoff, value and monetary, currency security of the bank.

The proposed methodology will provide an operational assessment of the financial security of the bank (by individual indicators), tactical (taking into account group weights) and strategic (using an integral indicator), which will provide timely provision of the necessary information on the financial condition of the bank and the degree of threat to its financial security, prevention of emergencies at the initial stage and the adequate choice of methods for

neutralization of possible crises, formation of a bank value management strategy and the financial security support of commercial banks.

On the basis of a detailed analysis of theoretical approaches to understanding the essence of the concept of "strategy of financial security support of commercial banks according to value-oriented approach" is proposed to be considered as a set of objects, entities, principles, functions, methods of assessment and mechanism for strengthening bank security, subordinated to the common purpose and tasks of preventing and counteracting threats, strengthening the position of the bank in the both internal and external market, improving the efficiency of its activities.

The scheme for establishment of the system of financial security support of commercial banks based on the value-oriented approach is substantiated and the algorithm of its functioning is proposed.

The scheme of information and analytical support of security system of commercial banks according to the value-oriented approach is proposed, which using information and analytical means promotes protection against threats that reduce the market value of banking business. It is noted that information and analytical support is formed in accordance with the needs of a particular bank, depending on the conditions of its activity and possible threats.

**Key words:** financial security of commercial banks, value-oriented strategy of financial security support of commercial banks, market value of banking business, threats to financial security of commercial banks, information and analytical support of assessing the level of financial security of commercial banks, financial security system of commercial banks according to value-oriented approach.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Розділи у колективних монографіях*

1. Родченко С. С. Оцінка ринкової вартості банку в контексті забезпечення його економічної безпеки. *Математичні моделі та новітні технології*

*управління економічними та технічними системами* : монографія / за заг. ред. В.О. Тімофєєва, І. В. Чумаченко. Харьков : ФОП Мезіна В. В. 2017. С. 94-107.

2. Родченко С.С., Овчелупова О.М., Коляда І.В. Комплаєнс-контроль у системі забезпечення фінансової безпеки банківських установ: стан, проблеми, перспективи. *Стратегічний моніторинг та антикорупційний аудит в системі фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання*: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Момот. Харків: Видавництво Іванченка І.С.; 2019. С.160-174. (*Особистий внесок: досліджено сучасний стан та загрози фінансовій безпеці банківських установ*).

### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

3. Родченко С. С. Впровадження фінансової стратегії забезпечення безпеки комерційних банків: вартісно-орієнтований підхід. *Актуальні проблеми економіки*. №4(214), 2019. С. 78-90.

4. Родченко С. С. Дефініції фінансово-економічної безпеки банку. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 155-166.

5. Родченко С. С. Забезпечення системи безпеки комерційного банку за вартісно-орієнтованим підходом : інформаційно-аналітичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів : ЛьвДУВС, 2018. Вип. 2. С. 111-119.

6. Rodchenko S., Lelyuk N. Identification of threats to the financial security of banks. *Technology audit and production reserves*. Kharkiv: PC «Technology Center», 2019. №2/4 (46). S. 28-33. (*Особистий внесок: систематизовано загрози фінансовій безпеці банківських установ і визначені підходи до їх класифікації*).

### ***Наукові праці у виданнях іноземних держав або виданнях України, які включені до міжнародних науко метричних баз***

7. Tetiana Momot, Svetlana Rodchenko, Daniele Tumietto, Lelyuk Natalia. Value - based security system of the commercial bank. *Financial and credit*



*activity: problems of theory and practice. Vol 2. No 29. 2019. S. 44-54. (Особистий внесок: проведено аналіз грошових потоків та визначено перспективи застосування доходного підходу до оцінки вартості банків при забезпеченні їх фінансової безпеки.)*

### ***Праці апробаційного характеру***

8. Родченко С. С. Концептуальні основи управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. *Управління фінансово-економічною безпекою : інформаційно-аналітичне забезпечення та конкурентна розвідка* : матеріали міжнар. наук.-практич. конф. м. Харків, 30 вересня - 6 жовтня 2013 р. Харків : ХНУМГ, 2013. С. 125-127.

9. Родченко С. С., Гура Р. В. Стратегічні пріоритети формування фінансово-економічної безпеки банківських установ. *Проблеми і перспективи розвитку фінансової системи України в умовах формування нового світового фінансово-економічного порядку* : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Полтава, 01-06 жовт. 2014 р. Полтава : ПУЕТ, 2014. С. 136-137. (Особистий внесок: визначено основні пріоритети формування фінансової безпеки банківських установ).

10. Родченко С. С., Гладка Л. С. Значення міжнародних стандартів фінансової звітності в банківських установах на сучасному етапі. *Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою європейської інтеграції* : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 26-27 листоп. 2015 р. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 117-118. (Особистий внесок: досліджено вплив застосування міжнародних стандартів при формуванні фінансової звітності комерційних банків).

11. Родченко С. С., Столбов В. Ф. Проблеми впровадження МСФЗ в систему обліку банківських установ України. *Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою європейської інтеграції*: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції, Харків, 26-27 листоп. 2015 р. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. С.

114-117. (*Особистий внесок: визначено перспективи застосування міжнародних стандартів для оцінки діяльності комерційних банків*).

12. Родченко С. С. Економічна безпека комерційного банку : теоретичний аспект. *Математичне моделювання процесів в економіці та управління проектами та програмами (ММП-2017)* : Міжнародна наукова конференція. м. Коблево, 12-13 вересня 2017 р. Харків : ХНУРЕ, 2017. С. 163-166.

13. Родченко С. С., Лелюк Н. Є. Застосування інтегрального таксономічного показника для оцінки фінансово-економічної безпеки банківської установи. *Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. м. Харків, 26-27 жовт. 2017. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. С. 130-133. (*Особистий внесок: розраховано інтегральний таксономічний показник для оцінки фінансово-економічної безпеки банківської установи*).

14. Родченко С. С. Ринкова вартість банку : можливості та узгодження інтересів стейкхолдерів. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки* : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. м. Одеса, 26-27 квітня 2018 р. Одеса : ОНЕУ, 2018. С. 24-27.

15. Родченко С. С. Цілі та завдання оцінювання рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в сучасних умовах* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. м. Полтава, 10 вересня 2018 р. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч. 3. С. 34-37.

16. Родченко С. С. Забезпечення безпеки комерційного банку : актуальність та суть процесу. *International Scientific Conference Modern Economic Research: Theory, Methodology, Strategy: Conference Proceedings, Part II, September 28, 2018. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 118-121.*

17. Родченко С. С. Муталлімлі Орхан Фаррух огли. Підходи до трактування сутності фінансово-економічної безпеки банківських установ в сучасних умовах. *Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання-міждисциплінарний підхід* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. інтернетконф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців. м.Харків, 15 листопада 2018 р. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. С. 306-311. (*Особистий внесок: запропоновані визначення понять «безпека банку», «економічна безпека банку», «фінансова безпека банку» та «фінансово-економічна безпека банку»*).

18. Rodchenko S.S. Classification of financial security threats of banking institutions. *International Scientific Conference Anti - Crisis Management : State,Region, Enterprice : Conference Proceedings,Part II, November 23th, 2018. Le Mans, France : Baltija Publishing. P. 113-115.*

19. Родченко С. С., Блага Н. В., Висоцька І. Б., Нагірна О. В. Підходи до оцінювання ділової репутації банку. *Formation of Knowledge Economy as the Basis for Information Society* [Thesis of the 7th International Scientific Seminar, December 15-18, 2018] / by I.Y.Shtuler, D.V. Solokha, A.A. Oleshko, Z.B.Zhyvko etc. Kyiv-Venice-Verona : IAIS-NAM, 2018. P.63-65. (*Особистий внесок: досліджено основні підходи до оцінювання ділової репутації банківської установи*).

20. Родченко С. С. Стратегія забезпечення безпеки банку. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти* : матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19-21 березня 2019 р. Ч. 1. Львів : ЛНАУ, 2019. С. 106-108.

21. Родченко С. С. Підходи до трактування сутності фінансової стратегії банку в сучасних умовах. *Управління системою економічної безпеки : від теорії до практики* : збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (19 квітня 2019 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2019. С. 161-163.

22. Родченко С. С. Оцінювання вартості банку : методи і поширення. *Управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій* : Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. С. 224-227.

23. Родченко С. С. Формування кредитного портфелю АТ КБ «ПРИВАТБАНК». *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики* : збірник наукових праць за матеріалами ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції Полтава : ТОВ "Сімон", 2019. С. 367-370.

24. Родченко С. С., Момот Т. В., Зачосова Н. В. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. *Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи* : матеріали XV Міжнародного наукового семінару. м. Київ – оз. Світязь, 1-5 липня 2019 року. Київ : Національна академія управління, 2019. С. 154-156. (*Особистий внесок: визначено основні показники оцінки фінансово-економічної безпеки банків*).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	14
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ЗА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ</b>	23
1.1. Теоретико-методичні засади забезпечення фінансової безпеки комерційних банків	23
1.2. Науково-методичні засади формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків	39
1.3. Теоретико-методичні аспекти формування системи забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом	59
<b>Висновки до розділу 1</b>	77
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ</b>	80
2.1. Оцінка ризиків та перспектив функціонування банківського бізнесу в Україні	80
2.2. Оцінка ринкової вартості банківського бізнесу на основі дохідного підходу	95
2.3. Аналітико-прикладне забезпечення попередження та нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій безпеці комерційних банків	118
<b>Висновки до розділу 2</b>	134
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ЗА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ</b>	137
3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання рівня фінансової безпеки комерційних банків	137
3.2. Розробка методичного підходу до оцінювання інтегрального рівня фінансової безпеки комерційних банків із врахуванням вартісно-грошової складової	160
3.3. Науково-практичний підхід до оцінювання вартісно-орієнтованих стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки комерційних банків	167
<b>Висновки до розділу 3</b>	185
<b>ВИСНОВКИ</b>	187
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	190
<b>ДОДАТКИ</b>	211

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови функціонування українських банків характеризуються непередбачуваністю, нестабільністю та високим рівнем динамічності. Мінливість зовнішнього середовища в сукупності із суспільно-політичними перетвореннями в державі та перманентними світовими фінансовими кризами створює передумови виникнення значної кількості загроз та небезпек для існування та ефективного функціонування вітчизняних банків. Забезпечення фінансової безпеки є визначальною умовою діяльності комерційних банків та однією з головних цілей управління ними. Задля збереження прибутковості, ліквідності та досягнення конкурентних переваг важливим є формування ефективної стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом.

Проблеми економічної безпеки підприємств стали предметом системних та ґрунтовних досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, зокрема загальнотеоретичним питанням вивчення економічної безпеки, діагностиці й механізму її забезпечення присвячено роботи В. Бабаєва, П. Бубенка, З. Варналія, Н. Гавловської, В. Гапоненко, В.Геєця, Р. Дацків, В. Забродського, З. Живко, О. Ілляшенко, С. Ілляшенка, Г.Козаченко, О. Ляшенко, К. Мамонова, І. Мігус, Т. Момот, Є. Овчаренка, І.Писаревського, С. Плотницької, В. Родченка, Є. Рудніченка, В. Франчука, Н.Чебанової, Л. Шутенка, Ю. Щеглова та інших. Вивченню різних аспектів забезпечення банківської безпеки присвятили праці такі вчені, як: Д. Артеменко, О. Барановський, О. Бочаров, М. Барилюк, Т. Болгар, В. Вовк, Р. Вовченко, Н. Зачосова, М. Зубок, В. Краліч, О. Лук'янська, С. Мелесик, П. Міляєв, Н. Наточєєва, С. Побережний, О.Солодовник, З. Сороківська, О. Штаєр, Н. Шульга, С. Яременко та ін. Відмічаючи фундаментальний характер теоретико-методологічних розробок, слід зазначити, що розв'язання завдання оцінки рівня фінансової безпеки комерційних банків для подолання

кризових явищ та вироблення шляхів зміцнення безпеки банківської сфери в умовах макроекономічної нестабільності остаточно не завершене й потребує застосування сучасного інструментарію оцінювання для реалізації обґрунтованих універсальних заходів цілеспрямованого впливу. Таким чином, теоретико-методичне та прикладне значення вирішення окреслених проблем зумовило актуальність обраної теми, визначило мету, завдання й напрям дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Зміст і напрямок досліджень, що виконані в дисертаційній роботі, відповідають окремим завданням реформ, визначених «Концепцією реформи банківської системи України до 2020 р.».

Дисертаційна робота є ініціативною й одночасно складовою частиною науково-дослідних робіт Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова в межах державної бюджетної тематики: «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика» (Етап 2, 2012 р., номер державної реєстрації 0112U003092) - автором проаналізовані інформаційні технології, які забезпечують конкурентоспроможність банківської установи в умовах глобалізації; «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика» (Етап 3 2018 р., номер державної реєстрації 0116U005339) - автором проаналізовано інформаційно-аналітичне забезпечення системи безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- дослідити та систематизувати понятійний апарат забезпечення фінансової безпеки комерційних банків;
- обґрунтувати науково-методичні засади формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків;
- узагальнити теоретичні положення та методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки комерційних банків;
- здійснити оцінку ризиків і перспектив функціонування банківського сектору України та систематизувати внутрішні та зовнішні загрози фінансовій безпеці комерційних банків;
- удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання рівня фінансової безпеки комерційних банків;
- розробити методичний підхід до оцінювання інтегрального рівня фінансової безпеки комерційних банків із урахуванням вартісно-грошової складової;
- запропонувати науково-практичний підхід до оцінювання вартісно-орієнтованих стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки комерційних банків.

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методичною основою дисертаційної роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем забезпечення фінансової безпеки комерційних банків.

Для вирішення визначених завдань у дисертаційній роботі використана система загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема *абстрактно-логічний аналіз* – для теоретичного узагальнення й обґрунтування напрямів та результатів дослідження; *аналізу та синтезу* –



для аналізу та систематизації методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки банків; *метод експертного аналізу* – для встановлення коефіцієнтів значущості параметрів у запропонованих моделях; *методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу* – для аналізу стану банківської системи та її безпеки, розробки критеріїв та оцінки фінансової безпеки ряду комерційних банків; *спостереження й анкетування* – для дослідження загроз безпеці банку та пошуку заходів їх попередження та нейтралізації; *теорії ігор* – для обґрунтування доцільності подолання стратегічних розривів з метою реалізації рекомендованої стратегії забезпечення фінансової безпеки банку; *множинного кореляційно-регресійного аналізу* – для визначення впливу компонент формування вартості банку на його вартість; *графічний метод* – для наочного зображення і схематичного представлення теоретичних і практичних результатів дослідження.

**Інформаційну базу** дисертаційної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, праці зарубіжних та вітчизняних учених у сфері безпеки комерційних банків, інформаційно-аналітичні огляди, ресурси всесвітньої інформаційної мережі Інтернет.

**Наукова новизна результатів дослідження** - це розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків. До найбільш вагомих результатів, які визначають наукову новизну дисертації, належать такі:

*удосконалено:*

- організаційно-економічні засади вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків на основі дослідження й систематизації наявних підходів, що, на відміну від існуючих, базуються на оцінюванні інтегрального рівня фінансової безпеки комерційних банків з

урахуванням вартісно-грошової компоненти, що дозволяє визначити рівень фінансової безпеки банків за п'ятьма рівнями (оптимальний, достатній, задовільний, низький, критичний) та відповідно до кожного рівня фінансової безпеки встановити зони безпеки банку, що дає можливість забезпечити розробку відповідних їм стратегій вартісно-орієнтованого управління;

- методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки комерційних банків, що ґрунтується на засадах вартісно-орієнтованого управління із використанням системи показників, що інтегруються за п'ятьма функціональними компонентами, а саме: капітало-ресурсної, кредитно-інвестиційної, фінансово-результативної, валютної та вартісно-грошової безпеки, що, на відміну від існуючих, дозволяє кількісно оцінити вплив кожної групи показників на рівень фінансової безпеки комерційних банків, визначити її інтегральний рівень та здійснити оперативну, тактичну й стратегічну оцінку за рівнями фінансової безпеки із застосуванням відповідних стратегій вартісно-орієнтованого управління;

- аналітико-прикладне забезпечення щодо попередження та нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій безпеці комерційних банків шляхом застосування експертного опитування за рівнями управління комерційних банків із використанням сформованого переліку внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє оцінити рівень значущості загроз комерційних банків в умовах макроекономічної нестабільності та розробити стратегічні заходи щодо мінімізації негативного впливу загроз фінансовій безпеці комерційних банків;

- інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки комерційних банків на засадах вартісно-орієнтованого управління, що, на відміну від існуючих, визначається як комплексна система формування, збору, систематизації, аналітичної обробки та передачі обґрунтованої та достовірної інформації із використанням вартісно-орієнтованої звітності, що дозволяє здійснити оцінку рівня фінансової безпеки комерційних банків та

сформувати підґрунтя для реалізації вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків;

*дістали подальшого розвитку:*

– визначення сутності та предметної площини поняття «вартісно-орієнтована стратегія забезпечення фінансової безпеки комерційних банків» на основі дослідження й систематизації наявних підходів, яка визначається як модель узагальнення дій щодо максимізації ринкової вартості комерційного банку за умови забезпечення ефективного використання вкладеного інвесторами капіталу, фінансової стійкості, збереження та примноження активів із попередженням можливих ризиків та захистом від існуючих внутрішніх і зовнішніх загроз з метою досягнення основних цілей діяльності;

- науково-практичний підхід до оцінювання вартісно-орієнтованих стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки комерційних банків шляхом застосування методу GAP-аналізу для виявлення тих компонент інтегрального показника фінансової безпеки, на покращення яких має бути спрямована обрана вартісно-орієнтована стратегія за рівнем визначеного стратегічного розриву та теорії ігор для обґрунтування вартісно-орієнтованої стратегії подолання виявлених стратегічних розривів.

**Практичне значення результатів дослідження.** Теоретичні висновки дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних положень і рекомендацій, придатних для практичного застосування з метою ефективного формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків: у роботу ТОВ «ГК «Бар'єр. Безпека бізнесу» (довідка № 003/1/2-19 від 21.05.19) аналітико-прикладне забезпечення щодо попередження та нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій безпеці комерційних банків; у роботі філії – Харківське обласне управління АТ «Ощадбанк» (довідка № 392-06-19 від 06.06.19) організаційно-економічні засади вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків; у роботу Філії АТ «Укресімбанк» (довідка № 119/18 від 18.06.19) науково-практичний підхід до оцінювання вартісно-орієнтованих

стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки комерційних банків; окремі теоретичні та практичні результати дослідження застосовуються в навчальному процесі кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова під час викладання таких дисциплін, як «Фінанси суб'єктів господарювання», «Облік у банках», «Фінанси», «Звітність підприємств» для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»; «Фінанси, гроші та кредит» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»; «Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки», «Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства», «Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою»; у курсовому та дипломному проектуванні студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою» (довідка від 08.07.2019).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові результати, що виносяться на захист, отримано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача, про що вказано в переліку наукових праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження доповідалися та обговорювалися на 17 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «International Scientific Conference Anti - Crisis Management: State, Region, Enterprice» (Le Mans, France, November 23th, 2018 y.); «Formation of Knowledge Economy as the Basis for Information Society» (Kyiv-Venice-Verona, December 15-18, 2018 y.); «International Scientific Conference Modern Economic Research: Theory, Methodology, Strategy» (Kielce, Poland, September 28 2018 y.); «Управління фінансово - економічною безпекою : інформаційно - аналітичне забезпечення та

конкурентна розвідка» (м. Харків, 6 жовтня 2013 р.); «Проблеми і перспективи розвитку фінансової системи України в умовах формування нового світового фінансово-економічного порядку» (м. Полтава, 1-6 жовтня 2014 р.); «Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою європейської інтеграції» (м. Харків, 26-27 листопада 2015 р.); «Математичне моделювання процесів в економіці та управління проектами та програмами» (с.Коблево, 12-13 вересня 2017 р.); «Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання» (м.Харків, 26-27 жовтня 2017 р.); «Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки» (м.Одеса, 26-27 квітня 2018 р.); «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в сучасних умовах» (м. Полтава, 10 вересня 2018 р.); «Інновації в обліково - аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово - економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання - міждисциплінарний підхід» (м. Харків, 15 листопада 2018 р.); «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (м. Львів, 19-21 березня 2019 р.); «Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики» (м. Львів, 19 квітня 2019 р.); «Управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій» (м. Львів, 2019 р.); «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2019 р.); «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи» (Київ – оз. Світязь, 1-5 липня 2019 року).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 24 наукових працях, з яких 2 розділи – у колективній монографії, 1 стаття – у міжнародному виданні, 4 статті – у спеціалізованих фахових виданнях, 17 тез доповідей – на науково-практичних конференціях різних рівнів. Загальний обсяг опублікованих робіт складає 8,1 д. а., з яких особисто автору належить 6,75 д. а.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списків використаних джерел (216 найменувань на 21 стор.) та 9 додатків (на 25 стор.). Обсяг основного тексту дисертації становить 189 сторінок, зокрема 30 рисунків, 49 таблиць. Загальний обсяг роботи - 235 сторінок.

# РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ЗА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ

### **1.1. Теоретико-методичні засади забезпечення фінансової безпеки комерційних банків**

Зміцнення національної безпеки держави, її позицій на міжнародному ринку, забезпечення незалежності та економічного зростання суттєво залежить від стійкості та безпеки банків. Завданням банківської системи є стабілізація грошово-кредитної системи, налагодження руху фінансових ресурсів на усіх рівнях, забезпечення конвертованості національної валюти, фінансування держави, бюджету та підприємств, підтримка інвестиційних процесів у країні, здійснення кредитування.

Разом із цим банки постійно зазнають впливу значної кількості загроз як внутрішніх, так і зовнішніх, тому питання безпеки банків не втрачає своєї актуальності, що підтверджується дослідженнями, проведеними здобувачами наукового ступеня кандидата та доктора наук (Додаток А).

Дана тема завжди була важливою і своєчасною. Науковців та практиків завжди цікавили питання економічної та фінансової безпеки банків, подолання криз, загроз та ризиків у банківській діяльності, управління конкурентоспроможністю банків, ефективністю їх діяльності та вартістю. Проте питання застосування вартісно-орієнтованого підходу в діяльності комерційних банків розглядалися фрагментарно. Виходячи з наведеного, обрана тема дослідження є важливою, актуальною та своєчасною.

Для з'ясування суті поняття «фінансова безпека банку» доцільно насамперед визначити, що слід розуміти під «безпекою», «небезпекою»,

«загрозою», «невизначеністю», «викликом» та «ризиком». Узагальнюючи дослідження за даним напрямком, доцільно визначити:

1. безпеку як відсутність загрози, стан захищеності. Це поняття можна застосовувати як до людини, її життя, так і до держави та її діяльності [71, с. 103];

2. небезпеку як будь-які явища і процеси, які можуть негативно вплинути на функціонування суб'єктів господарювання, і тим самим призвести до кризового стану та неможливості подальшого розвитку [98, с. 80];

3. загрозу як відповідну небезпечну дію, яка формується і проявляється за наявності необхідних і достатніх для цього умов [66, с. 72];

4. невизначеність як об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів [41];

5. виклик як сукупність обставин не обов'язково загрожуючого характеру, але, безумовно, таких, що вимагають реагування на них [159, с. 127];

6. ризик як ймовірність виникнення збитків або недоодержання прибутків порівняно із варіантом, що прогнозується [55].

Водночас, незважаючи на значну проблематику зміцнення безпеки банків, банківської діяльності, у доробку науковців не достатньо досліджень, які присвячені з'ясуванню суті та розмежуванню таких базових понять, як «безпека банку», «безпека банківської діяльності», «банківська безпека».

Аналіз наукової літератури свідчить, що поняття «банківська безпека», «безпека банку» та «безпека банківської діяльності» використовуються як ідентичні. Стосовно понять «банківська безпека» та «безпека банку», то тут частково має місце перестановка слів. Також слід ураховувати, що банк як установа здійснює певну діяльність, і без здійснення цієї діяльності банк не може існувати, тому «безпека банку» та



«безпека банківської діяльності» мали б бути ідентичними поняттями. Оскільки ж поняття банку дещо ширше від банківської діяльності, то пропонується вживати термін «безпека банку».

За результатами аналізу доцільно виділити такі підходи до трактування поняття «безпека банку»:

- 1) як стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- 2) як стійкість банку, стан такої його життєдіяльності, за якої забезпечується досягнення основних цілей;
- 3) як система заходів, що здатна забезпечити захист банку від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- 4) як такі умови банківської діяльності, що не допускають будь-яких ризиків.

Систематизацію підходів до визначення безпеки банку в науковій літературі подано у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Систематизація підходів до визначення безпеки банку у науковій та методичній літературі**

Автор / Джерело	Визначення безпеки банку
1	2
<b>Стан захищеності банків від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз</b>	
Корченко А.О., Скачек Л.М, Хорошко В.О. [87, с. 8]	Це його захищеність від зовнішніх і внутрішніх загроз, що дає змогу надійно зберігати й ефективно використовувати фінансовий, матеріальний і кадровий потенціал.
Семенов В.А. [158]	Це стан захищеності інтересів її власників, керівництва, персоналу і клієнтів, матеріальних цінностей та інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто вміння і спроможність банківської установи надійно протистояти будь-яким спробам кримінальних структур чи недобросовісних конкурентів завдати шкоди її законним інтересам.
Великий економічний словник [19, с. 75].	Стан захищеності життєво важливих інтересів банку від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань і окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування і розвитку відповідно до статутних цілей.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Стан стійкої життєдіяльності	
Зубок М.І. [65, с. 13]	Стан стійкої життєдіяльності, за якого забезпечується реалізація мети банку та основних його інтересів, захист від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів незалежно від умов функціонування; властивість своєчасно й адекватно реагувати на всі негативні прояви внутрішнього і зовнішнього середовища банку; здатність протистояти різним посяганням на власність, діяльність і імідж банку, створювати ефективний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз.
Бочаров О.А. [20, с. 15]	Стан економіки банку, необхідний і достатній для реалізації цільової функції, самостійного, стійкого і прогресивного розвитку, збереження стабільності за внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів.
Тагірбеков К.Р. [169, с. 42]	Стан стійкої життєдіяльності, за якого забезпечується реалізація основних інтересів і пріоритетних цілей банку, захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів незалежно від умов функціонування.
Система заходів по забезпеченню безпеки банку від впливу загроз	
Ілляш М.М. [68, с. 91]	Це система заходів, які забезпечують захищеність інтересів власників, клієнтів, працівників і керівництва банку від зовнішніх та внутрішніх загроз.
Сороківська З.К. [165]	Це система заходів, спрямованих на захист і раціональне використання сукупності ресурсів, що є у розпорядженні банківської установи з метою запобігання загрозам його діяльності для максимального отримання прибутку.
Система попередження ризиків та загроз банківської діяльності	
Гамза В.А., Ткачук І.Б., Жилкін І.М. [14, с. 20]	Це сукупність умов, при яких потенційно небезпечні для банку дії або обставини попереджені або зведені до такого рівня, при якому вони не здатні нанести збиток установленому порядку функціонування банку, збереженню й відтворенню його майна й інфраструктури і перешкодити досягненню банком уставних цілей.
Безпека складових банківської діяльності	
Букін С.О. [21]	Безпека банку як організації; безпека банківського персоналу; безпека банківських операцій.

Примітка: розроблено автором

Узагальнюючи, варто зазначити, що безпека банку, як і будь-якого іншого суб'єкта безпеки (особи, суб'єкта підприємницької діяльності, регіону, держави), оцінюється певним показником, рівнем, що відображає стабільний, безпечний стан цього суб'єкта, якому ніщо не загрожує. Таким

чином, безпека банку - це і стан захищеності від загроз, і стійкість банку, яка забезпечує досягнення основних цілей його діяльності, і такі умови функціонування банку, за яких будь-які загрози попереджені, відхилені і не можуть виникнути. Разом з тим, безпека банку як явище не може бути системою заходів, оскільки забезпечення стійкості банку передбачає розробку заходів, що сприяють зміцненню безпеки банку.

Зважаючи на вищевикладене, під «безпекою банків» пропонується розуміти такий стан стійкої життєдіяльності банку, який забезпечує підвищення конкурентноспроможності та ефективного використання фінансового, матеріального та кадрового потенціалу, попередження можливих ризиків та захист від існуючих внутрішніх і зовнішніх загроз з метою досягнення основних цілей діяльності.

Окрім розбіжності думок науковців щодо суті поняття «безпека банку», у доробку науковців немає однозначності й у виділенні її видів. Так, окремі автори виділяють особисту, колективну, економічну та інформаційну безпеку банку [13; 65, с. 19-20], а Н.С. Прокопенко та М.І. Вихлюк, розглядаючи економічну безпеку банку, виділяють у її складі фінансову, інформаційну, техніко-технологічну та правову [130, с. 304].

Дискусійним є питання щодо розмежування «економічної» та «фінансової» безпеки або поєднання їх у єдине поняття «фінансово – економічної безпеки банку».

Досить часто у складі економічної безпеки будь-яких суб'єктів виділяють фінансову безпеку як окрему складову. Оскільки в даному випадку йдеться про безпеку окремих банків, які виступають частиною та важливим елементом фінансової безпеки банківської системи та країни в цілому, то доцільно виокремити її у формулюванні даного поняття. Також слід урахувати, що фінансова складова економічної безпеки відображає результат функціонування всіх інших складових. Тому доцільним вважається розгляд фінансово-економічної безпеки банку.

Для з'ясування глибинного розуміння її суті вивчено зміст окремих ключових понять: «економічна безпека банку» та «фінансова безпека банку».

Особлива значущість економічної безпеки банку обумовлюється низкою таких чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру:

по-перше, необхідність і важливість економічної безпеки впливає з наявної різноманітності інтересів суб'єктів ринку банківських послуг;

по-друге, обмеженість фінансових ресурсів банків та джерел їх створення вимагає від них упровадження досить ефективних технологій банківського виробництва, застосування економічних інструментів підтримання ліквідності та конкурентоспроможності банків на необхідному рівні, якісного використання їх ресурсної бази;

по-третє, нестабільна економічна ситуація, досить несподівані та різкі її зміни обумовлюють готовність банку до роботи в кризових умовах, з досить високим ступенем ризику, іноді на межі втрати своєї ліквідності;

по-четверте, зростання економічної злочинності, насамперед у кредитно-фінансовій сфері, ставить банківську діяльність у ряд досить ризикованих і тим самим обумовлює високу відповідальність банків перед своїми клієнтами, вкладниками й акціонерами. У зв'язку з цим усі заходи безпеки спрямовуються і концентруються саме навколо економічної безпеки, що й обумовлює її місце в системі безпеки банківської діяльності [65, с. 90].

Проведені дослідження дозволяють відзначити ключові завдання, що мають бути вирішені в процесі забезпечення високого рівня економічної безпеки комерційного банку (рис. 1.1).

Незважаючи на те, що дискусії науковців щодо суті «економічної безпеки банку» тривають уже досить давно, однак між ними з цього приводу й досі немає. Під економічною безпекою банку автори розуміють «стан банківської установи, що здатний забезпечити збереження існуючих активів установи від імовірних та наявних небезпек і загроз»; «наявність та ефективне використання економічного потенціалу банку для виконання ним своєї діяльності та зміцнення безпеки»; «сукупність умов та факторів, які

забезпечують незалежність банківської діяльності, її стабільність, стійкість»; четверті – «захищеність життєво важливих інтересів банківської установи від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз»; акцентують увагу на «здатності протистояти деструктивним діям на фінансовому ринку»; розглядають економічну безпеку банку через призму її складових; зосереджують увагу на її завданнях; ототожнюють економічну безпеку банку з ефективністю його діяльності; концентруються на фінансовій складовій економічної безпеки банку та її ролі (табл. 1.2).



**Рис. 1.1. Комплекс ключових завдань із забезпечення високого рівня економічної безпеки комерційного банку**

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1.2

**Систематизація підходів до визначення поняття «економічна безпека банку» в літературних джерелах**

Автор / Джерело	Визначення економічної безпеки банку
1	2
	Стан банківської установи, що здатний забезпечити збереження існуючих активів установи від імовірних та наявних небезпек і загроз
Зачосова Н.В. [62, с. 140]	Це такий стан його функціональних можливостей, що здатний забезпечити збереження існуючих активів установи від імовірних та наявних небезпек і загроз і сприяти залученню нових фінансових і матеріальних надходжень від різних видів діяльності банку (кредитних, депозитних, валютних, розрахунково-касових операцій, операцій з цінними паперами).

1	2
Васильчак С.В. [23, с. 289]	Стан, при якому забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантується захист його ресурсів та здатність адекватно і без істотних утрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.
Гриценко В.Г. [47, с. 27]	Це стан банківської системи, при якому її фінансова стабільність чи репутація не може бути підірвана цілеспрямованими діями певної групи осіб і організацій або фінансовою ситуацією, що складається всередині й зовні банківської системи.
Зубок М.І. [65, с. 91]	Це стан, при якому забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантований захист його фінансових і матеріальних ресурсів, здатність адекватно й без суттєвих утрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.
Матвеев М.В. [100, с. 17]	Це стан, при якому забезпечується стабільність його функціонування, фінансова рівновага й регулярне одержання прибутку, можливість виконання поставлених цілей і завдань, здатність до дальшого розвитку й удосконалення.
Бочаров О.А. [20, с. 15]	Це стан економіки кредитної організації (банку), потрібний і достатній для реалізації цільової функції, самостійного, стійкого й прогресивного розвитку, збереження стабільності за внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів.
Здатність протистояти деструктивним діям на фінансовому ринку	
Тагірбеков К.Р. [169, с. 23]	Це його здатність протистояти деструктивним діям на фінансовому ринку і забезпечити виживання в конкурентній боротьбі банківського бізнесу.
Наявність та ефективне використання економічного потенціалу банку для виконання ним своєї діяльності та зміцнення безпеки	
Стрельбицька Л.М., Стрельбицький М.П., Гіжевський В.К. [168, с. 44-45]	Це найбільш ефективно використання всіх видів ресурсів з метою запобігання загроз, забезпечення стабільного економічного функціонування та розвитку банку, а також створення безпечних умов для ефективного здійснення банком фінансових операцій та угод, зберігання й раціонального використання кредитних та фінансових ресурсів банку, надійного зберігання й транспортування готівки, цінностей та ін.
Штаер О.М. [191, с. 265]	Це стан, при якому при найефективнішому використанні матеріальних, інтелектуальних та фінансових ресурсів реалізуються його основні інтереси, забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний розвиток, гарантується захист виробничого та кадрового потенціалу від усіх видів загроз та дестабілізуючих чинників, а також спроможність адекватно і без суттєвих утрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації, що забезпечить конкурентну перевагу на ринку банківських послуг, зумовлену відповідністю потенціалу й організаційної структури банку його стратегічним цілям і завданням.

1	2
Різник Н.С., Воробйова І.А. [133]	Це забезпечення стану гарантованого збереження й раціонального використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів і цінностей з метою запобігання загрозам комерційних банків, ефективного проведення банком операцій і угод, а також створення умов стабільного, ефективного функціонування й максимізації прибутку в різноманітних умовах.
Сукупність умов та факторів, які забезпечують незалежність банківської діяльності, її стійкість	
Албанін Л.І. [3, с. 47]	Це сукупність умов та факторів, які забезпечують незалежність банківської діяльності, її стабільність, стійкість, здатність до постійного оновлення та самовдосконалення.
Міляєв П.В. [105]	Сукупність умов та чинників, які забезпечують здатність комерційного банку попереджувати загрози економічного характеру, підтримувати незалежність національної економіки, її стабільність та стійкість
Кириченко О.А., Мелесик С.В. [79, с. 229]	Процес створення умов для стабільного фінансового розвитку, економічного суверенітету держави; попередження й усунення загроз, умов та інших чинників, здатних виявити негативний, дестабілізуючий вплив на процеси розвитку національної банківської системи, усунення суперечностей між інтересами держави та окремих соціальних груп, суспільства й індивіда. Забезпечення безпеки банку передбачає цілеспрямовану, постійно здійснювану діяльність (нормотворча, аналітична, оперативно-розшукова, тощо) усіх суб'єктів безпеки із захисту його життєво важливих інтересів.
Захищеність життєво важливих інтересів банківської установи від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз	
Герасимов П.А. [39, с. 21]	Це не лише стан захищеності інтересів самого банку та його акціонерів, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів від існуючих і потенційних загроз, а й забезпечення поступального розвитку банку й абсолютного виконання контрагентами прийнятих ними перед банком зобов'язань.
Краліч В.Р. [91, с. 8]	Це стан захищеності його життєво важливих інтересів від несумлінної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань й окремих осіб, а також спроможність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування й розвитку відповідно до статутних цілей.
Корнієнко М.В. [85, с. 18]	Економічний захист усіх учасників банківського процесу при наданні послуг, реалізації продуктів з найкращим використанням ресурсів і створенні умов стабільного, ефективного функціонування та отримання прибутку.

1	2
Поелементний склад економічної безпеки банку	
Ревак І.О., Керницька М.І. [131, с. 286]	З одного боку, становить самостійний елемент безпеки, а з другого – характеризує економічні аспекти кожного із елементів безпеки: охорони, режиму, інформаційно-аналітичного забезпечення.
Акцент на завданнях економічної безпеки банку	
Барановський І.О. [9, с. 23]	Сукупність охорони комерційної та банківської таємниці; забезпечення стану найкращого використання ресурсів щодо запобігання загрозам комерційних банків і створення умов стабільного, ефективного функціонування й максимізації прибутку.
Ефективність діяльності	
Дудченко Н.В. [54, с. 68]	Стан наявних у банку ресурсів як власних, так і залучених та позичених на різних умовах, ефективне використання яких у процесі здійснення банком фінансово-господарської та інвестиційної діяльності шляхом виконання традиційних та новітніх банківських операцій, реалізації продуктів та надання послуг дозволяє підтримувати високий рівень рентабельності, фінансової стійкості установи, гарантувати їй конкурентні переваги на ринку банківських послуг та забезпечувати її функціональний розвиток та зростання у майбутньому.
Домінування фінансової складової	
Сліпенчук О.П., Марчуковська М.С. [161, с. 94-95]	Здатність протистояти деструктивним діям на фінансовому ринку, забезпечити виживання в конкурентній боротьбі банківського бізнесу.

Примітка: розроблено автором

Так, О.М. Штаєр, наголошуючи на важливості економічного потенціалу банку, підкреслює необхідність його ефективного використання в усіх сферах діяльності банку та його значення для зміцнення економічної безпеки банку [191, с. 265].

О.А. Кириченко, С.В. Мелесик та П.В. Міляєв у визначенні економічної безпеки банку зазначають її важливість для зміцнення безпеки усієї банківської системи та держави загалом [79, с. 229; 108], а М.В. Корнієнко зупиняється на необхідності забезпечення безпеки усіх учасників процесу здійснення банківської діяльності і навпаки [85, с. 18].



Досить цікавим є визначення економічної безпеки банку, дане І.О. Ревак та М.І. Керницькою, які одними із перших зробили наголос на складових банківської безпеки, але перелічили не усі [131, с. 286].

П.Є. Житний та Г.М. Карамішева під економічною безпекою банку розуміють «забезпечення якісного підбору кадрів банку з належним рівнем кваліфікації, забезпечення економічної та інформаційної безпеки, організації ефективної роботи внутрішнього підрозділу економічної безпеки відповідно до покладених на нього завдань» [60, с. 234]. Окрім того, у визначенні економічної безпеки банку дані автори збільшують роль структурного підрозділу безпеки банку, не вказуючи на важливість й інших відділів для забезпечення належної роботи банку та зміцнення його безпеки.

Виходячи із вищевикладеного, економічною безпекою банку доцільно вважати стан, який забезпечує підвищення його стійкості та надійності, ефективності діяльності, здатність протистояти існуючим та уникати імовірних загроз.

Важливою складовою економічною безпеки банку, яка визначає його ключові позиції, є фінансова безпека.

Сучасний банк – це фінансова інституція, яка працює на комерційній основі. Основною метою його діяльності, як і будь-якого об'єкта підприємницької діяльності, – отримання прибутку. Як фінансова інституція, банк прагне досягти фінансової стабільності, примноження капіталу, ефективного його використання. Вирішення поставлених завдань можливе лише завдяки виваженій фінансовій політиці та ефективному управлінню капіталом банку, що є важливою складовою загального процесу управління діяльністю банку. Як комерційна структура кожен банк намагається не тільки сьогодні заробляти і реалізовувати поточні цілі та завдання, а й у майбутньому мати можливість стійко та надійно функціонувати разом із забезпеченням стратегічного розвитку.

Банк як інституціональна складова банківської системи, в процесі діяльності значно впливає на стан банківської системи, та його безпека

визначає безпеку або небезпеку для банківської системи загалом. Таким чином, доцільно говорити про взаємозалежність та взаємовплив між окремими банківськими установами та банківською системою загалом. Отже, загрози безпеці одного банку стають автоматично загрозою для банківської системи: якщо виникає недовіра до діяльності одного банку, то відтік грошей (деPOSITIV) буде спостерігатись і в інших банках. Крім того, негаразди у банківській системі спричиняють виникнення загроз діяльності та безпеці окремих банків, підриваючи їх фінансову стабільність.

Під «фінансовою безпекою банку» окремі автори розуміють (табл. 1.3):

- стан, що гарантує ефективне функціонування банку;
- стабільний та стійкий стан;
- стан оптимального залучення та ефективного використання ресурсів;
- стан захищеності;
- комплекс заходів із зміцнення безпеки банку;
- сукупність умов, що попереджають імовірні та наявні загрози;
- систему елементів, що забезпечує ефективність діяльності банку;
- складову національної безпеки.

Найбільш загальним є визначення фінансової безпеки дане Горалько О.В., з яким можна погодитись. Під фінансовою безпекою банку автор розуміє «сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційного банку дії чи обставини, попереджені чи зведені до такого рівня, за якого вони не здатні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банку, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненням банком статутних цілей; стан захищеності фінансових інтересів комерційного банку, його фінансової стійкості, а також середовища, в якому він функціонує» [43, с. 332]. Однак, у даному визначенні поєднується розуміння фінансової безпеки як умов та стану захищеності.

**Систематизація підходів до визначення поняття «фінансова безпека банку» в літературних джерелах**

Автор / Джерело	Визначення економічної безпеки банку
1	2
Комплекс заходів із зміцнення безпеки банку	
Артеменко Д.А. [8, с. 18]	Забезпечення організаційно-управлінських, режимних, технічних і профілактичних заходів, які гарантують якісний захист прав та інтересів банку, зростання статутного капіталу, підвищення ліквідності активів, забезпечення поворотності кредитів, збереження фінансових і матеріальних цінностей.
Стан, що забезпечує ефективність життєдіяльності банку	
Хитрін О.І. [183, с. 122]	Динамічний стан, при якому банк юридично і технічно здатний виконувати та реально виконує властиві йому функції; забезпечує стійкий захист життєво важливих соціально-економічних інтересів громадян, суб'єктів господарювання, суспільства та держави від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз; володіє потенціалом як для кількісного, так і для якісного зростання і має в своєму розпорядженні механізми для реалізації цього потенціалу.
Горячева К.С. [44, с. 66]	Фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії й завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.
Стабільний та стійкий стан	
Герасимов П.А. [39, с. 23]	Стабільність і стійкість фінансового банку, фінансового стану банку, ступінь ефективності фінансово-економічної діяльності, рівень контролю за зовнішніми та внутрішніми ризиками, рівень достатності капіталу та ступінь захищеності інтересів акціонерів.
Стан оптимального залучення та ефективного використання ресурсів	
Голобородько Ю.О. [40, с. 195]	Стан, який характеризується оптимальним рівнем залучення розміщення ресурсів при мінімізації загроз та негативних явищ і характеризує здатність банків до саморозвитку, підвищення ефективності та конкурентоздатності.
Система елементів, що забезпечує ефективність діяльності банку	
Наточєєва Н.М. [113, с. 14]	Динамічна характеристика системи елементів, взаємодія яких дозволяє формувати позитивні фінансові потоки розвитку комерційного банку.

1	2
Сукупність умов, що попереджають імовірні та наявні загрози	
Барановський О.І. [9, с. 11]	Сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційного банку дії чи обставини попереджені чи зведені до такого рівня, при якому вони не здатні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банку, збереженню й відтворенню його майна і перешкодити досягненню банком статутних цілей.
Стан захищеності	
Ксьондз С.М. [94, с. 121]	Стан захищеності життєво важливих інтересів банку від різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, який гарантує найбільш ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення стійкого функціонування та розвитку банку.
Гребенюк Н.О. [46, с. 55]	Стан банку, при якому він має можливість ефективно протистояти існуючим загрозам його діяльності, прогнозувати й уникати можливих ризиків, при цьому рух його фінансових потоків є безперервним й достатнім для реалізації стратегії стійкого розвитку.
Спіфанов А. О. [58, с.78]	Стан банківської установи, що характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, його здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.
Дмитров С.О. [49, с. 11]	Захист фінансових інтересів банку, його фінансової стійкості і середовища, у якому він функціонує.
Складова національної безпеки	
Побережний С.М., Пластун О.Л., Болгар Т.М. [176, с. 10]	Важлива складова фінансової, а тому і національної безпеки, це такий стан банківської установи, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, її здатністю досягати поставленої цілі й генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.

Примітка: розроблено автором

Підсумовуючи, фінансову безпеку банку ватро розглядати перш за все, як стан захищеності банку, який гарантує його захист від потенційних та наявних загроз, збереження та примноження активів, стійкість та досягнення встановлених цілей діяльності з метою зростання ефективності діяльності банку та зміцнення позицій на ринку.

При цьому Болгар Т.М. до ключових характеристик фінансової безпеки банків відносить такі:

- забезпечує рівноважний і стійкий фінансовий стан банку;
- сприяє ефективній діяльності банку;
- дозволяє на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку;
- нейтралізує кризи і запобігає банкрутствам [18, с. 6].

Проте ряд науковців виділяє фінансово-економічну безпеку банку під якою розуміють таке (табл. 1.4): стан стійкий до впливу внутрішніх та зовнішніх загроз; стан, що забезпечує здатність протистояти діям певної групи осіб і організацій або захист від несприятливої фінансової ситуації; сукупність заходів; здатність протистояти загрозам.

Т.Л. Кельдер та Л.В. Худорлей при визначенні фінансово-економічної безпеки наголошують на важливості здатності банку протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, не забуваючи при цьому про необхідність забезпечення стійкого розвитку установи та її здатності досягати поставлених цілей. Проте слід зауважити, що саме економічна складова у даному визначенні врахована не повною мірою.

Разом з тим, Гриценко Р. першопричиною зниження фінансової стабільності та втрати позицій на ринку бачить протиправні дії групи осіб, організацій або несприятливу ситуацію в країні.

Щербатих Д.В. і Шпильовий Б.В. виділяють службу безпеки банку як ключову у забезпеченні безпеки банку, подібно як Тарасенко І.О. та Москаленко А.О. наголошують на важливості системи управління фінансово-економічною безпекою, акцентуючи увагу на взаємодії з іншими відділами, які працюють з ресурсами банку, забезпечують їх ефективне використання та примноження, відповідають за оптимальну організацію роботи банку, підбирають персонал та сприяють підвищенню продуктивності його роботи тощо.

**Систематизація підходів до визначення поняття «фінансово-економічної безпеки банку» в літературних джерелах**

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Комплекс дій		
Щербатих Д.В., Шпильовий Б.В.	Сукупність заходів, спрямованих на запобігання збитку від негативних дій на їх економічну безпеку за різними аспектами фінансово-економічної діяльності. Запобігання збитку, не лише такого, що явно загрожує фінансово-економічній безпеці банку, але і потенційно можливого, являє собою зміст роботи фахівців з безпеки банку.	[193, с. 145]
Стійкість до будь-яких загроз		
Кельдер Т.Л., Худолей Л.В.	Стан банківської установи, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, її здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.	[72, с. 184]
Здатність протистояти загрозам		
Тарасенко І.О., Москаленко А.О.	Здатність банківської установи ідентифікувати, попереджувати та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам шляхом створення та забезпечення ефективного функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою.	[170, с. 17]
Стан, що забезпечує здатність протистояти діям певної групи осіб і організацій або захист від несприятливої фінансової ситуації		
Гриценко В.Г.	Стан, коли фінансова стабільність чи репутація не може бути підірвана цілеспрямованими діями певної групи осіб і організацій або фінансовою ситуацією, що складається всередині чи зовні банківської системи.	[47, с. 27]

Примітка: розроблено автором

Виходячи з цього, під фінансово-економічною безпекою банку доцільно вважати стан, який гарантує захист від існуючих та попередження потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз задля збереження і примноження фінансово-економічного потенціалу, забезпечення зростання ефективності діяльності, стійкості та зміцнення позицій на ринку, досягнення цілей діяльності загалом.

Дане визначення фінансово-економічної безпеки виводить на перший план фінансову складову, робить її ключовою у забезпеченні безпеки банку.

Слід звернути увагу, що фінансова безпека є важливим елементом економічної безпеки, визначальною складовою умовою її забезпечення. У ній відображається результат діяльності банку за усіма іншими напрямками (організаційному, інформаційному, правовому, соціально-психологічному, силовому тощо). Якщо економічна безпека відповідає у першу чергу за збереження матеріальних цінностей і здійснення банківських операцій, то метою фінансової її складової є попередження та уникнення загроз для збереження та примноження фінансових ресурсів банку, забезпечення його стійкості, зростання ефективності його діяльності та зміцнення позицій на ринку. Оскільки ж, зазначені завдання є ключовими у діяльності банківської установи, то доречним буде розглядати саме фінансову безпеку банку.

Досягнення банком належного рівня фінансової безпеки неможливе без якісної її діагностики, аналізу динамічних змін та взаємозалежностей, дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, розробки стратегії та системи забезпечення.

## **1.2. Науково-методичні засади формування вартісно-орієнтованої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків**

Українські банки працюють в нестабільних умовах, що характеризуються невизначеністю та динамічністю. Мінливість зовнішнього середовища в сукупності із суспільно-політичними перетвореннями в державі та перманентними світовими фінансовими кризами створює передумови виникнення значної кількості загроз та небезпек для існування та ефективного функціонування вітчизняних банків. Забезпечення фінансової безпеки є визначальною умовою функціонування комерційних банків та однією з головних цілей управління ними. Задля збереження прибутковості, ліквідності та досягнення конкурентних переваг важливим є

формування ефективної фінансової стратегії забезпечення безпеки комерційного банку.

Зважаючи на необхідність дослідження формування фінансової стратегії забезпечення безпеки комерційного банку, є доцільним розглянути та систематизувати підходи до поняття «стратегія», «фінансова стратегія комерційного банку», «фінансова стратегія забезпечення безпеки».

Стратегії організацій були предметом дослідження багатьох учених, серед яких особливої уваги заслуговують І. Ансофф [7], М. Портер [127], А.А.Томпсон і Дж. Стрікланд [172] та ін. Незважаючи на ґрунтовні дослідження в цій сфері, сучасне розуміння поняття «стратегії» є доволі неоднорідним й багатозначним. Науковці під стратегією розуміють довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей; узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії; комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей; спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони. Різне трактування одного поняття свідчить, з одного боку, про актуальність та нагальність дослідження даного поняття, а з іншого, призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій.

Аналіз зарубіжних джерел показав, що дослідження та розвиток стратегічного планування та стратегічного управління розпочалися в 50-х роках ХХ ст. І. Ансофф [7] у західних науковців виділяє старий та новий підходи до визначення стратегії. За старим підходом стратегія розглядається як план, а процес створення стратегії – довгострокове планування. Даний підхід можна розглядати як стратегічне планування. Так, Б Куїнн розглядає стратегію як «... план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» [16]. Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. зазначають, що стратегія – це комплексний план, сформований



для здійснення місії організації та досягнення її цілей [104]. На думку У.Глюка, стратегія – це єдиний організаційний план, який надає змогу сподіватися на досягнення визначених у процесі управління довгострокових цілей [209]. А. Чендлер, в свою чергу, розглядає стратегію як встановлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Водночас, основним процесом у виборі та розробці стратегії він називав раціональне планування [207].

Новий підхід до розуміння поняття «стратегія» характеризується широким тлумаченням даного поняття. До представників цього підходу можна віднести І. Ансоффа [7], П. Друкера [52], Г. Мінцберга [106], М. Портера [127].

Стратегія як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, розглядається у праці І. Асоффа [1]. Автор виокремлює чотири групи таких правил:

- правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми;
- правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням;
- правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації;
- правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність [7].

Розгорнуте бачення поняття «стратегія» сформулював Г.Мінцберг, який стратегію розглядає не як просте уявлення про поведінку з конкурентами, а як інструмент колективного сприйняття і дії в організації. Автор виокремив у стратегії п'ять визначень – стратегія як план, стратегія як прийом, стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), стратегія як позиція, стратегія як перспектива [106].

Широке розуміння стратегії притаманне і М. Портеру, який розглядає стратегію як «...створення унікальної вигідної позиції, що передбачає

певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна, ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії. Завдання всіх компаній у цьому випадку вважалися б цілком очевидними – кожна з них прагнула б першою знайти цю позицію й зайняти її. Проте суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів [127].

У працях [7, 74] зазначається, що поняття «стратегії» в економічній літературі трактують як:

1) мету управління (ідеальну модель підприємства, у якій реалізується бачення його керівників, власників); позицію на ринках (передусім конкурентну участь на ринках, захоплення нових ринків); зразок (джерело прагнення підприємства наблизитися до еталона);

2) запланований майбутній результат, напрям розвитку, перспективне уявлення про майбутній стан підприємства, маневр у конкурентній боротьбі;

3) визначення основних довгострокових цілей і завдань, ухвалення курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань;

4) загальний усебічний план досягнення цілей;

5) довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей;

6) комплекс прийнятих рішень стосовно розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках;

7) узагальнену програму діяльності, спрямовану на досягнення підприємством мети завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів [7; 74].

Розглянемо існуючі теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» (див. табл. 1.5).

Узагальнюючи наукові погляди і думки вітчизняних та зарубіжних учених на дослідження різних підходів змісту стратегії, можна зробити висновок, що всі з наведених вище визначень є цілком справедливим і тою чи іншою мірою розкривають сутність поняття. Проте вказані визначення відображають лише один з боків поняття і не дають комплексного його розуміння. Таким чином, визначення поняття «стратегія» доцільно

систематизувати в такі групи: розгляд стратегії як плану, моделі або програми дій; розуміння стратегії як сукупності певних правил та прийомів; трактування стратегії як певних цілей та завдань; бачення стратегії як позиції на ринку та досягнення конкурентних переваг. На нашу думку, стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей з одночасним досягненням конкурентних переваг та збереження цілісності підприємства.

Таблиця 1.5.

### Систематизація наукових підходів до визначення поняття «стратегія»

Автор	Сутність підходу
1	2
Розгляд «стратегії» як плану, моделі чи програми дій	
Б. Берман, Дж.Еванс	Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [15].
Х.Віссема	Стратегія – програма, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності [30].
Б.Карлеф	Стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів компанії [71].
Дж. Б. Куїнн	Стратегія – це план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [106].
А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей [172].
Т.А. Примаєк	Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи [128].
Дж. Е. Ханк	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її [45].
Розгляд «стратегії» як сукупності певних правил та прийомів	
О.П. Градов	Стратегія – це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка впродовж тривалої перспективи конкурентних переваг фірми на внутрішніх і зовнішніх ринках індивідуальних та суспільних благ [11].

1	2
І. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [7].
Розгляд «стратегії» як сукупності певних цілей та завдань	
І.В. Смолій	Стратегія – визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [163].
Ю. Каракай	Стратегія – комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару [50].
І. Ансофф, Д. Стейнер	Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів [7].
А. Чандлер	Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей [207].
Розгляд «стратегії» як певної позиції на ринку та створення конкурентних переваг	
М. Портер	Стратегія – створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [127].
Ж. Шандезон	Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [186].
З. Шершньова	Стратегія – це конкретизована в певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище й спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [189].

Примітка: побудовано автором

Як впливає з вищесказаного, основні напрями дослідження «стратегії» сформовані в другій половині ХХ ст. і стосуються підприємств та їх позицій на ринку. Сучасні умови господарювання потребують розробки стратегій не лише у сфері виробництва та реалізації товарів, а й у фінансовій сфері. Актуальність формування фінансової стратегії комерційного банку на сучасному етапі обумовлена, у першу чергу, мінливістю фінансових умов функціонування банку, що створюють загрози та обмеження для ведення банківської діяльності. Наявність обмежень, ризиків, загроз є критичними чинниками у веденні банківської діяльності як на сучасному етапі, так і в перспективі. Наявність указаних факторів визначає вибір цілей, завдань і управлінських рішень у довгостроковій

перспективі. Тому на сучасному етапі актуальною стає розробка та реалізація фінансової стратегії, зокрема фінансової стратегії комерційних банків.

У сучасній науковій літературі не існує єдиного підходу до розуміння поняття «фінансова стратегія банку» та її ролі в забезпеченні фінансової безпеки комерційних банків. Визначення сутності поняття «фінансова стратегія банку», що найчастіше зустрічаються у роботах науковців наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**Систематизація наукових підходів до визначення поняття «фінансова стратегія»**

Автор	Сутність підходу	Джерело
1	2	3
Зубок М.І.	Стратегія фінансування - вид діяльності, що об'єднує визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів»	[64]
Волошко І.В.	Під фінансовою стратегією банку на практиці найчастіше розуміють частину фінансової діяльності, зорієнтовану на термін понад один рік, основне завдання якої полягає у генеруванні позитивного фінансового гепу, тобто позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотка активами та пасивами.	[35]
О.І. Хитрін	Розкриває фінансову стратегію через призму співвідношення фінансових можливості та цілей, зазначаючи, що «фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей умовам ринку; передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення і розробляється, урахувавши ризик неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи ...»	[183]
Коцюба І.І.	Фінансова стратегія банку – складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу	[89]

1	2	3
Подольська О.С., Місько Г.А.	Фінансова стратегія – це генеральний план дій із забезпечення банку в досягненні його прибутку. Фінансова стратегія банку передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі	[124]
Єгоричева С.	Під фінансовою стратегією банку розуміють ту частину його фінансової діяльності, що розрахована на термін більше одного року, завдання якої загалом зводяться до генерування позитивного фінансового результату	[57, с. 25]
Бланк І.А.	Фінансова стратегія підприємства – система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією, і найефективніших шляхів їх досягнення	[178]
Ковалев В.В.	Фінансова стратегія – вибір і обґрунтування політики залучення та ефективного розміщення фінансових ресурсів	[75]

Примітка: побудовано автором

Таким чином, фінансову стратегію банку пропонуємо розглядати як комплексний план дій, спрямований на досягнення встановлених довгострокових цілей за умови найефективнішого розподілу фінансових ресурсів, мінімізації ризиків, досягнення стійкості та збереження цілісності банку.

Окрім уточнення сутності поняття «фінансова стратегія банку», потребує більш детального розгляду питання класифікації фінансових стратегій. Так, зокрема Ковальова А.М за рівнями (ієрархією) цілей виділяє три види фінансових стратегій:

1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність банку, його базові напрями та питання. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямих роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює

такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства [188, с.211-219].

Комарова А.В., Веснін В.Р. та Данилова Т.Н. класифікували фінансові стратегії комерційного банку за ступенем ризику. Проте вчені виокремлюють різні види стратегій. Так, на думку Комарова А.В. [81], існує агресивна та обережна фінансова стратегія. Данилова Т.Н. виокремлює чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [194, с.146-153].

Незважаючи на ключову роль фінансової діяльності у функціонуванні банківських установ, не можна відмежовувати фінансову стратегію від інших функціональних стратегій. Якщо фінансова стратегія сприяє формуванню, а, найголовніше, реалізації інших стратегій, то можна говорити про реалізацію генеральної стратегії банку. Так, зокрема поєднання маркетингової та фінансової стратегій комерційного банку проявляється у його діяльності на ринку банківських послуг, конкурентоспроможності, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами і т.д. і впливає на загальний фінансовий стан установи. За цією ознакою виокремлюють такі типи фінансових стратегій: фінансова стратегія стабілізації; фінансова стратегія зростання; фінансова стратегія виживання; фінансова стратегія ліквідації; комбінована фінансова стратегія [207, с. 362-369].

Фінансова стратегія стабілізації досліджувалася О.П. Коробейніковим [86], Д.М. Гвішіані [196]. Зміст цієї стратегії полягає у здатності банку адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища, виявлення та усунення загроз, зниження ризиків і, як наслідок, підвищення рівня ефективності діяльності.

Оскільки виникнення фінансових негараздів у банку може бути викликане різними причинами, то і усувати їх необхідно із використанням різних способів. З огляду на це, погоджуючись із думкою С.М. Козьменко [79], можна виокремити три підходи до реалізації стратегії стабілізації:

1. Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з метою швидкої стабілізації системи господарювання банку [79]. Застосовувати стратегію економії доцільно тоді, коли спостерігається раптовий спад обсягу продажу продуктів та послуг банку і загальної величини прибутку. Стратегія економії може охоплювати три фази:

- ревізія витрат – скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання; зменшення накладних витрат; здешевлення маркетингових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт тощо;

- консолідація – фаза економії витрат, пов'язана з обґрунтуванням часу і швидкості поживлення економічної діяльності та розробкою програми підвищення прибутковості банку. На цьому етапі банк намагається раціоналізувати систему управління та мінімізувати адміністративні витрати, розширення дослідно-конструкторських робіт;

- поживлення – фаза стратегії банку, яка може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципів перегрупувань у системі формування і використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності [79, с. 496-504].

2. Позитивне зрушення у внутрішньому менеджменті та стимулюванні продажу продуктів та послуг банку з певною надією на швидке поживлення банківської діяльності.

3. Обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні й соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції банку [79, с. 463-478].

Фінансова стратегія стабілізації спрямована на оптимізацію циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів з метою недопущення виникнення їх нестачі. Застосовувати дану стратегію доцільно для



урівноваження фінансової діяльності та підготовки до запровадження фінансової стратегії зростання.

Фінансова стратегія зростання розглядається Коробейніковим О.П. [86], Головіновим М.І. [41]. Метою даної стратегії є збільшення вартості капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності та, як наслідок, досягнення позитивної динаміки розвитку. Фінансова стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту шляхом розширення ділової активності банку за умов незмінності впливу зовнішнього середовища. Залежно від специфічних умов середовища можливе використання таких видів фінансових стратегій зростання:

- інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції банку, що пов'язане з придбанням інших організацій;
- інтенсивне зростання забезпечує фінансову підтримку агресивного захоплення ринку, розширення його меж за допомогою використання нових видів продуктів та послуг;
- обмежене зростання – стратегія, яка є аналогічною стратегії інтенсивного зростання, проте реалізація планів відбувається повільніше;
- диверсифіковане зростання забезпечує збільшення видів фінансової діяльності, а також необхідне фінансування розширення меж збутової діяльності банку [200, с. 225].

Фінансову стратегію виживання у своїх працях описували Д.М.Гвішіані [196], Віссема Х. [30]. Метою цієї стратегії є виведення банку з кризи та перехід до стратегії стабілізації. Суть стратегії виживання полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках. Можливе використання таких видів фінансової стратегії виживання:

- стратегія скорочення – полягає у відмові від частини видів діяльності з метою отримання кращих фінансових результатів на найбільш пріоритетних напрямках;

– стратегія реструктуризації – полягає у приведенні структури фінансово-господарської діяльності банку у відповідність з умовами зовнішнього середовища [166, с. 296-307].

Фінансова стратегія ліквідації полягає в забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього банку, повного забезпечення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

Комбінована фінансова стратегія забезпечує реалізацію цілей і завдань діяльності банку, що знаходяться одночасно в площині кількох вищезазначених стратегій.

Описані стратегії можуть застосовуватися як у банківських установах, так і на підприємствах. Проте специфіка банківської діяльності вимагає виокремлення фінансових стратегій виключно банків. У праці [203] З. Бендер розглядає такі види фінансових стратегій банку:

- стратегію управління пасивами та активами банку, що спрямована на управління їх складом та структурою, а також управління гепом – розривом або незбалансованістю активами і пасивами банку;

- стратегію управління власними коштами банку, що передбачає управління статутним капіталом банку, його резервними та страховими фондами, нерозподіленим прибутком;

- стратегію управління ризиками, яка полягає в аналізі усіх можливих ризиків, оцінці їх впливу на банківську активність, виборі методу управління цими ризиками та прогнозуванні ефекту від цього управління.

Як бачимо, фінансова стратегія комерційного банку охоплює (пронизує) різні сфери діяльності фінансової установи. Як зазначалося вище, сучасні умови господарювання актуалізували проблеми забезпечення безпеки банків. Дослідження проблем забезпечення фінансової безпеки банківських установ було предметом дослідження багатьох учених. Аналіз економічної літератури дозволяє виокремити різні бачення науковців щодо способів та інструментів забезпечення безпеки банку – шляхом управління

ресурсами (ресурсний), фінансовими результатами (результативний), побудови організаційно-економічного механізму (організаційний), запровадження заходів державного регулювання діяльності банківських установ (протекціоністський) та інше. Новим та малодослідженим підходом до забезпечення безпеки банку є підхід, що ґрунтується на застосуванні показників вартості банку або вартісно-орієнтований підхід.

Вартісно-орієнтоване управління – фундаментальна теорія сучасного менеджменту, що базується на засадах управління вартістю банку. Концепція управління, що ґрунтується на управлінні вартістю, вперше була запропонована А. Раппапортом [210] та Б. Стюартом [214] та стала предметом досліджень Дж. Міррина та Т. Коллера [88], Г. Амольда [200], А. Блека [204], К. Савареса [213], та ін. Серед вітчизняних вчених управління вартістю компаній досліджували О.Г. Мендрул [103], Т.В. Момот [110], Р.А. Слав'юк [160], О. Терещенко [171], Н.П. Шульга [173] та ін.

Обґрунтоване застосування методів, інструментів, принципів вартісно-орієнтованого управління залежить від розуміння його внутрішнього змісту. Сучасна наукова думка не має єдиного підходу до трактування категорії «вартісно-орієнтовне управління» (таблиця 1.7).

Узагальнюючи погляди вчених, можна виокремити такі підходи до розуміння вартісно-орієнтованого управління як:

- Концепції управління. Вартісно-орієнтований підхід – це систематизований комплекс управлінських дій, що передбачає використання інструментів управління, системи контролю, апарат, що використовуються для інтеграції ресурсів для досягнення заявлених цілей.

- Підхід до управління. Вартісно-орієнтоване управління – це спосіб здійснення діяльності, спрямований на збільшення вартості компанії.

- Максимізація вартості. Вартісно-орієнтоване управління – діяльність, спрямована на створення найбільшої вартості активів або надання активам якостей цінних інвестицій.

### Дефініції поняття «вартісно-орієнтовне управління»

Автор	Сутність підходу
1	2
Розгляд «вартісно-орієнтованого управління» як концепції управління	
Ковальов В.	Вартісно-орієнтований підхід – це концепція управління фірмою, згідно з яким базовою фінансовою метою фірми є максимізація капіталу її власників, а тому в контексті окремого звітного періоду основним фінансовим індикатором, що оцінює результативність роботи топ-менеджерів фірми, служить показник доданої економічної вартості, який і відображає приріст капіталу власників, що перевищує середньоринкову норму віддачі [75].
Коупленд Т.	Вартісно-орієнтований підхід – концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях компанії за рахунок концентрації зусиль усіх осіб, які приймають рішення, на ключових факторах створення вартості [88].
Поліщук А.	Вартісно-орієнтований підхід – концепція управління, спрямована на створення вартості підприємства; концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль усіх осіб, що приймають рішення, на ключових факторах вартості [126].
Розгляд «вартісно-орієнтованого управління» як підходу до управління	
Амольд Д.	Вартісно-орієнтоване управління – підхід, основною метою якого є максимізація багатства акціонерів. Цілі фірми, її системи, стратегія, процеси, методи аналізу, вимірювання продуктивності і культура – усе це підпорядковується завданню максимізації багатства акціонерів [201].
Булс Ф., Хеспелеш П., Нода Т.	Вартісно-орієнтоване управління – підхід до управління, який охоплює переглянуті цілі, структури і системи, оновлені стратегічні й оперативні процеси, кадрову практику фірми. Це не процес, що передбачає прийняття швидких рішень, а шлях, що вимагає наполегливості й виконання зобов'язань [205].
Єпіфанов А.О.	Підхід до управління, який передбачає орієнтацію не на окремі компоненти фінансового менеджменту – управління ліквідністю, ризиками та прибутковістю, а на їх одночасне збалансоване поєднання, що виявляється в кінцевому підсумку в доданій вартості фірми [22]
Шатило Л.	Підхід до прийняття фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей стейкхолдерів як додаткової умови [187].
Розгляд «вартісно-орієнтованого управління» як процесу максимізації акціонерної вартості	
Абасіл А.	Філософія створення і підтримки максимального значення вартості в організаціях [199].

1	2
Баністер Р., Йохансон Р.	Управління, засноване на тому, що головною метою всіх публічних компаній є максимізація акціонерної вартості [202].
Панков В.	Управління процесом створення довгострокових цінностей, що в сукупності характеризують фактори максимізації вартості підприємства [120].
Екбар А.	Спосіб фокусування організації на питаннях стратегічного й фінансового менеджменту з метою максимізації вартості всієї організації [208].

Примітка: побудовано автором

Специфічною особливістю вартісно-орієнтованого підходу є його орієнтація на вартість. Так, при ухваленні фінансово-економічних рішень пріоритетними є ті рішення, що максимально сприяють задоволенню інтересів власників (акціонерів) та збільшенню вартості банківської установи. Безумовно, при прийнятті рішень враховуються інтереси зацікавлених сторін (як додаткова умова).

Забезпечення фінансової безпеки за вартісно-орієнтованим підходом полягає в максимально ефективному використанні капіталу банку шляхом зростання його вартості, тобто вигода від вкладеного інвесторами капіталу повинна перевищувати вигоду від вкладення з аналогічним ризиком. Застосування вартісно-орієнтованого підходу до забезпечення фінансової безпеки комерційних банків має низку переваг над існуючими підходами:

- застосування показника вартості банку для оцінки та аналізу рівня фінансової безпеки. Більшість підходів до оцінки фінансової безпеки комерційних банків застосовують величину прибутку банку та рівня рентабельності. У переважній більшості такі підходи зводяться до здійснення фінансового аналізу діяльності банку без урахування ризиків. Проте прибуток не може свідчити про ефективне забезпечення фінансової безпеки комерційних банків, а є лише передумовою для її забезпечення в подальшому:

- вартісний підхід дає можливість поєднати довгострокові та короткострокові цілі банку шляхом інтеграції показників вартості та прибутку, що позитивно впливає на рівень безпеки банку;

- узгодження інтересів власників (акціонерів) банку та менеджерів унеможлиблює виникнення конфліктів інтересів ;
- здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності банку, що підвищує якість оцінки стану банку, виявлення ранніх ознак існування загроз або ризиків та, як наслідок, ефективність управління його фінансовою безпекою;
- забезпечення ефективною системою мотивації персоналу. Система матеріального заохочення та стимулювання персоналу банку за вартісно-орієнтованим підходом передбачає ув'язку вартості, створеної кожним працівником банку, із матеріальною винагородою (шляхом визначення, планування контролю ключових факторів вартості на кожній ділянці роботи, яку виконують працівники банку) дає можливість зменшити ризики, у роботі персоналу;
- розробка обґрунтованої системи показників вартості і їх використання в процесі управління дозволяє визначити витрати, ризики і ідентифікувати «точки зростання».

Поряд із зазначеними перевагами вартісно-орієнтованого управління подана концепція має низку недоліків:

- відсутність єдиної системи показників та методичних підходів до розрахунку вартості компанії;
- складність прогнозування грошових потоків, що унеможлиблює використання цього підходу для малих підприємств;
- значні затрати при практичній реалізації цього підходу;
- неможливість використання даних фінансового обліку для вимірювання показників вартісно-орієнтованого управління.

Таким чином, діяльність із забезпечення фінансової безпеки комерційних банків базується на активізації планової роботи (у тому числі із розробки стратегії), оскільки прийняття рішень передбачає обґрунтування не одного рішення, а сукупності можливих варіантів реакції на зміну зовнішнього середовища. З огляду на необхідність забезпечення фінансової

безпеки комерційних банків, доцільно розглянути сутність, цілі, завдання, методи реалізації фінансової стратегії у цій сфері (особливості такої фінансової стратегії).

Необхідно констатувати, що дослідження проблеми формування стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків без вивчення її основних характеристик є неповним.

Перш за усе слід констатувати, що стратегія забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом – це комплексний план дій, що зорієнтований на максимізацію ринкової вартості комерційного банку за умови забезпечення ефективного використання вкладеного інвесторами капіталу, фінансової стійкості, збереження та примноження активів із попередженням можливих ризиків та захистом від існуючих та потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз з метою досягнення основних цілей діяльності.

Значення стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків є визначальним, оскільки разом із загальною стратегією банку окреслює цілі, напрями і перспективи розвитку банку. Метою стратегії забезпечення безпеки банку є нівелювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на діяльність банківської установи з метою збільшення вартості банку, його прибутку та розширення на ринку банківських послуг.

Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб розробити заходи, реалізація яких дасть можливість перейти із сучасного стану в змодельований (бажаний). В основі формування фінансової стратегії забезпечення безпеки комерційних банків лежить взаємодія між зовнішнім середовищем, самим банком (як об'єктом управління) та системою управління, що забезпечує адаптацію до умов господарювання. Керівники при розробці стратегії повинні враховувати велику кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою чинників, зв'язки між якими не завжди є очевидними. Розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків не має відбуватись відокремлено, а повинна

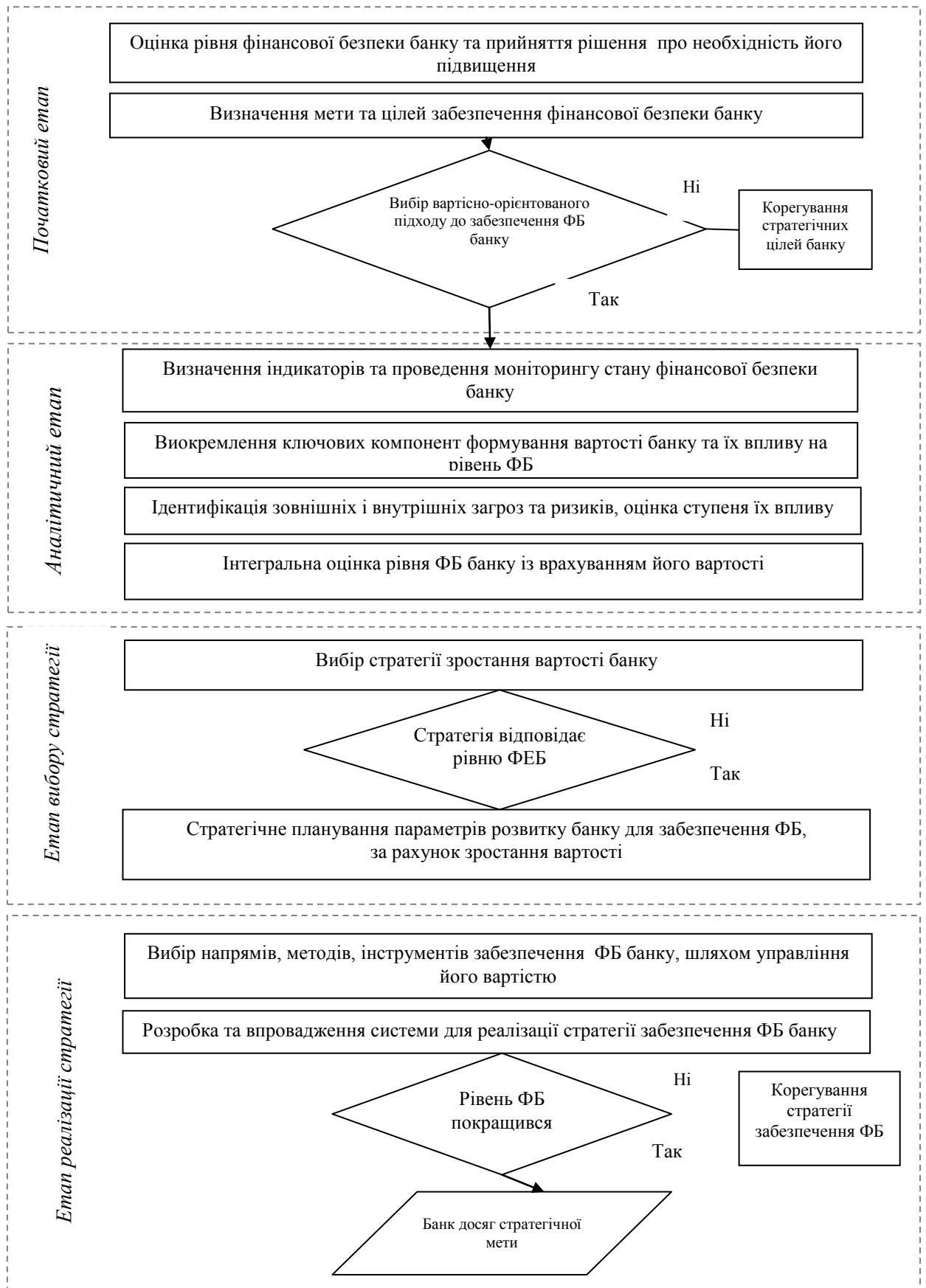
враховувати стадію життєвого циклу установи. Розробка стратегії безпеки банку передбачає виокремлення таких елементів: цілі, суб'єкти, об'єкти, методи, засоби та терміни досягнення.

Цілі стратегії забезпечення безпеки банку повинні бути конкретними, мати кількісне або якісне вираження та бути визначеними в часі. До визначення цілей необхідно підходити комплексно, тобто чітко визначити потреби банку з огляду стану зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначити індикатори, за допомогою яких можна оцінювати стан безпеки.

Незважаючи на різноманітність стратегічних підходів до забезпечення безпеки різних банків (за формою власності, розмірами, капіталом), формування стратегії повинно відбуватися в певній послідовності. Бачення науковців щодо кількості та послідовності етапів розробки стратегії банку різняться. Так, В.В. Капильцова [70, с. 667-668] виокремлює три етапи розробки стратегії банку (розробки, доведення та стратегічного вибору), З.А. Псеуш [129] виділяє етапи стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії. Н.Р. Галайко пропонує дев'ять етапів розробки стратегії банківських установ:

- 1) установлення мети і цілей банку відповідно до напрямів його діяльності;
- 2) аналітична робота;
- 3) розроблення відповідних стратегічних документів;
- 4) оцінка та аналіз розробленого проекту стратегій;
- 5) формування альтернативних стратегій;
- 6) доведення до відома підрозділів змісту стратегії банку;
- 7) упровадження стратегій у практичну діяльність;
- 8) контроль за дотриманням параметрів стратегій;
- 9) корегування стратегій [38, с. 12-140].





**Рис. 1.2. Послідовність формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку за вартісно-орієнтованим підходом**

Примітка: побудовано автором

Деякі етапи розробки стратегії банку, що розглядають різні автори, співпадають, проте кожен з них виокремлює свої елементи розробки та впровадження стратегії, що сприятимуть досягненню мети компанії. Проведений аналіз дав можливість запропонувати послідовність формування стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом (рис. 1.2).

На першому етапі здійснюється оцінка рівня фінансової безпеки комерційних банків та приймається рішення про необхідність підвищення її рівня. Оцінка рівня фінансової безпеки комерційних банків на початковому етапі поводить з метою визначення реального стану справ та порівняння результатів, отриманих унаслідок реалізації стратегії. Також доцільно визначити мету, установити загальні й стратегічні цілі забезпечення фінансової безпеки комерційних банків у довгостроковому періоді.

Аналітичний етап передбачає вибір індикаторів стану фінансової безпеки комерційних банків, за якими здійснюватиметься постійний моніторинг її рівня.

Серед індикаторів фінансової безпеки визначаються компоненти формування вартості банку. На цьому ж етапі здійснюється вивчення та оцінка ступеня впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень фінансової безпеки комерційних банків та проводиться інтегральна оцінка її рівня.

На етапі вибору стратегії здійснюється підбір стратегії зростання вартості банку із врахуванням рівня його фінансової безпеки. На даному етапі доцільно визначити планові параметри вартості банку для забезпечення очікуваного рівня фінансової безпеки.

Етап реалізації стратегії передбачає вибір напрямів, методів, інструментів забезпечення фінансової безпеки комерційних банків, шляхом управління його вартістю, а також визначення необхідного обсягу та джерел формування ресурсів для їх реалізації.

Після здійснення вибору проводиться розробка та впровадження системи заходів щодо забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за умови стратегічного управління його вартістю.

На етапі реалізації стратегій за результатами оцінки вартості та рівня фінансової безпеки комерційних банків приймається рішення про доцільність корегування стратегій. Бажаний результат реалізації стратегій – підвищення рівня фінансової безпеки до запланованого. Якщо отримані результати не відповідають безпечному рівню, доцільно розробити можливі сценарії забезпечення безпеки.

Отже, розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків є комплексним управлінським процесом, що передбачає формулювання цілей, методів та засобів їх досягнення, визначення індикаторів вимірювання її результатів, враховує ризики і має механізми протидії.

### **1.3. Теоретико-методичні аспекти формування системи забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом**

Банківська система загалом та кожен банк зокрема потребують створення такої системи забезпечення безпеки, яка б дала їм змогу вистояти в мінливому сьогоденні, зберегти ліквідність та платоспроможність, розробити засоби завчасного виявлення та попередження загроз, а також ліквідації негативних наслідків уже існуючих загроз.

Зважаючи на теоретико-методичні підходи до трактування суті поняття «система забезпечення безпеки банку», можна усіх розділити на дві основні групи.

До першої групи належать усі науковці, які під системою забезпечення безпеки банку розуміють сукупність функціональних складових за різними

напрямами діяльності банку, які забезпечуватимуть захист і протидію загрозам з усіх боків [1, с. 49; 9; 18; 23; 36, с. 233; 51; 53, с. 15; 61; 65; 80; 105; 123; 133; 165; 177; 191; 197]. Проте найчастіше розглядають структуру системи забезпечення економічної безпеки банку, виділяючи в ній серед інших структурних елементів функціональну складову.

Разом з тим, В.Я. Вовк виділяє такі складові фінансової безпеки банку: систему управління ризиками, фінансову стійкість, рівень капіталізації та достатність власного капіталу для покриття банківських ризиків, якість кредитного та інвестиційного портфелів і, як наслідок, банківських активів у цілому, рівень рентабельності банківської діяльності, фінансовий потенціал, рівень корпоративного контролю, конкурентоспроможність банку та банківських послуг на ринку, частку іноземного капіталу в статутному капіталі та ін. [33, с. 203].

Б. В. Шпильовий розглядає фінансово-економічну безпеку банку і представляє її як сукупність підсистем, пов'язаних із кредитними, валютними, розрахунковими, інвестиційними операціями, а також операціями, пов'язаними зі збором, обробкою, зберіганням, використанням та попередженням псування, підробки та викрадення інформації як із застосуванням техніко-технологічних ресурсів, так і без них. Особливої уваги, на його думку, заслуговує забезпечення безпеки операцій, що проводяться банками з платіжними документами та формуванням системи захисту банку та результатів його господарської діяльності від шахрайських та злочинних дій з боку сторонніх осіб та співробітників банку [190, с. 634].

Якщо перша група науковців більше зосереджує свою увагу на характеристиці безпеки банку через її функціональні складові, то друга група науковців під системою забезпечення безпеки комерційного банку розуміє сукупність механізмів та засобів для зміцнення безпеки банку.

У той же час дехто з них робить акцент на призначенні, меті цієї системи, як Н.І. Гавловська та Є.М. Рудніченко, які під системою безпеки банку пропонують розуміти сукупність необхідних взаємопов'язаних

елементів, діяльність яких спрямована на протидію реальним або потенційним внутрішнім і зовнішнім загрозам та ризикам з метою захисту інтересів банку і створення безпечних умов для його функціонування та розвитку [36, с. 232].

При цьому Б.В. Шпильовий у визначенні системи безпеки банку наголос робить на її елементах. Зокрема, на його думку, система фінансово-економічної безпеки банківської установи повинна об'єднати в собі такі обов'язкові елементи: об'єкти та суб'єкти економічної безпеки банку, підсистеми економічної безпеки, принципи, на яких повинна будуватись система фінансово-економічної безпеки, механізм управління фінансово-економічною безпекою банку тощо [190, с. 636].

Більшість же науковців поєднує ці ключові поняття при визначенні системи забезпечення безпеки банку, хоча і виділяють різні структурні елементи системи [76; 102; 107; 164, с. 136].

Таким чином, пропонуємо під системою забезпечення безпеки комерційного банку розуміти сукупність об'єктів, суб'єктів, принципів, функцій, методів оцінки і механізму зміцнення безпеки банку, що підпорядковані спільній меті та поставленим завданням попередження та протидії загрозам, зміцнення позицій банку на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому, підвищення ефективності його діяльності.

Виходячи із цього, пропонуємо розділяти поняття «системи безпеки банку» як сукупності функціональних складових (перший підхід) та «системи забезпечення безпеки банку» як сукупності структурних елементів забезпечення безпеки банку.

Усі науковці сходяться в поглядах щодо мети створення і функціонування системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку [24, с. 154; 31, с. 46; 76; 102, с. 150; 164, с. 137; 173; 179; 190, с. 633]. Більш прийнятно, на нашу думку, мету системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку сформульовано К. О. Тітковим та І.В.Литвинчуком, які вважають, що це,

по-перше, досягнення максимальної стабільності функціонування і навіть створення основи та перспектив зростання незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загрозливих чинників;

по-друге, це усунення можливостей нанесення шкоди банку або упущення ним вигоди, забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування на даний момент часу та накопичення достатнього потенціалу розвитку та зростання в майбутньому, якісна реалізація операцій і угод;

по-третє, безперервна і стійка підтримка стану, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз [173].

Виходячи з цього К.О. Тітков та І.В. Литвинчук визначили мету системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку як план дій щодо забезпечення стабільних показників фінансового стану банку як в поточному, так і перспективному періодах, та усунення можливості впливу зовнішніх та внутрішніх загроз його безпеці [173].

З поставленої мети випливають такі завдання щодо зміцнення фінансової безпеки комерційного банку:

- розробка системи заходів для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та незалежності банку й зміцнення його фінансової безпеки;
- аналіз та контроль за виконанням запланованих заходів, корегування, прийняття необхідних рішень;
- своєчасне виявлення потенційних загроз безпеці банку, їх попередження та нейтралізація, усунення наслідків уже існуючих загроз;
- створення власної служби безпеки банку [102, с. 150];
- співробітництво зі структурами банку, що контролюють його діяльність та правоохоронними органами з метою попередження, виявлення та недопущення протиправних дій, що загрожують безпеці банку;
- моніторинг і облік факторів, що визначають загрози діяльності банку [65] та формують стан його фінансової безпеки;

- визначення індикаторів фінансової безпеки банку [123];
- корегування методів виявлення та попередження загроз фінансовій безпеці банку, методики оцінки її стану залежно від зміни стану зовнішнього середовища.

Об'єктами системи забезпечення фінансової безпеки банку є персонал, фінансові ресурси та матеріальні цінності, технології, інформація, тобто усі корпоративні ресурси банку, кількісна і якісна зміна яких визначає рівень безпеки банку.

Суб'єктами системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку слід вважати окремих посадових осіб, відповідні служби банку та його керівників, Національний банк України, банківську систему, державні органи нагляду та контролю, які здійснюють заходи щодо зміцнення безпеки банку та підвищення ефективності його діяльності.

Задля створення сприятливих умов для ефективного функціонування системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку вона повинна виконувати ряд функцій, серед яких С. М. Побережний, О. Л. Пластун, Т.М.Болгар [176, с. 33] та А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський та ін. [177, с. 187] виділяють:

- визначення потенційних проблем, до складу яких входять такі параметри, як ідентифікація проблеми, оцінка її масштабів, визначення факторів, що призвели до виникнення проблеми і можуть погіршити ситуацію;
- усунення проблем – вибір необхідних важелів впливу на проблему, а також визначення методів її усунення;
- контроль за результативністю – аналіз ефективності здійснених заходів і повторна перевірка наявності даної проблеми;
- забезпечення ефективного фінансового управління шляхом використання відповідного фінансового інструментарію та специфічних методів фінансового управління.

Побудова та функціонування системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку повинно ґрунтуватись на ряді принципів, розуміння яких у кожного науковця є своє (таблиця 1.8).

Виходячи з цього сформулюємо перелік основоположних принципів побудови системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку та їх загальні характеристики:

- комплексність (системність): вимагає врахування усього комплексу внутрішніх та зовнішніх загроз для забезпечення безпеки усіх підсистем системи фінансової безпеки банку;
- своєчасність: передбачає виявлення загроз на ранніх стадіях та вчасне задіяння попереджувальних заходів;
- безперервність: потребує постійного аналізу поточної ситуації та оцінки імовірності виникнення загроз, розробки заходів з їх попередження та усунення;
- плановість: передбачає складання комплексної програми та конкретного плану заходів з попередження та усунення імовірних та реальних загроз;
- удосконалення: передбачає вдосконалення системи розроблених заходів попередження та протидії загрозам діяльності банку на основі новітніх технічних та технологічних розробок, власного та вітчизняного чи зарубіжного досвіду, нормативно-технічних вимог;
- взаємодія і координація: тобто необхідно погоджувати дії суб'єктів безпеки всередині банку між собою та із зацікавленими зовнішніми організаціями, органами державного управління, правоохоронними органами тощо;
- економічна доцільність (оптимальність): слід урахувати, що витрати на здійснення заходів з попередження та усунення загроз не повинні перевищувати розміри можливих збитків та перешкоджати ефективній діяльності банку;



Таблиця 1.8

## Узагальнений перелік принципів побудови системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку

№ п/п	Принципи у наукових джерелах								
	Іващенко О.В. [22]	Дудченко Н.В. [6, с. 15-16]	Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. [7, с. 232]	Зубок М.І. [11]	Вовк В.Я. [9, с. 202]	Мельник С.І. [15]	Сухонос В.В. [14]	Коваленко В.В. [1]	Побережний С.М., Пластун О.Л., Болгар Т.М. [26, с. 34] Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С. та ін. [27, с. 188]
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	комплексність (системність)	цілісність	комплексність	х	комплекс- ність	системність	х	комплекс- ність	комплекс-ності та системності
2	пріоритет заходів запобігання (своєчасність)	своєчасність	своєчасність	х	х	своєчасність	пріоритет заходів запобігання (своєчасність)	своєчасність	х
3	безперервність	безперерв- ність	безперервність	х	безперервності й оперативності	безперерв- ності	безперерв- ність	безперерв- ність	безперерв- ності й оперативності
4	плановість	х	х	х	х	плановості	плановість		х
5	оптимальність	х	економічна доцільність	економічна доцільність	економічна доцільність	економність	оптималь- ність	економічної доцільності	х
6	взаємодія	х	взаємодія та координація	координація і взаємодія	х	взаємодія	взаємодія	взаємодія та координація	х
7	поєднання гласності та конфіденцій- ності	взаємозв'язок гласності та конфідент- ційності	х	конфіденцій- ність	конфіденцій- ності	поєднання гласності та конфідент- ційності	поєднання гласності та конфіденцій- ності	х	конфіденцій-ності

Продовження таблиці 1.8.

A	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	компетентність	компетентність	х	компетентність	Х	компетентності	компетентність	х	х
9	х	х	персональна відповідальність	самостійність і відповідальність	самостійності і відповідальності	х	х	х	х
10	х	х	обґрунтованість	х	об'єктивності	х		обґрунтованості	об'єктивності
11	законність	х	законність	законність	законності	правомірності	законність	законності	х
12	х	х	централізація управління	цілеспрямованість	цілеспрямованості	х	х	централізація управління	х
13	х	х	удосконалення	х	Х	х	х	удосконалення	х
14	х	х	х	х	Х	х	х	х	мінливості
15	х	х	х	х	Х	х	х	х	обачності
16	х	х	х	х	Х	х	х	х	явності в інтерпретації результатів
17	х	х	х	х	Х	х	х	х	альтернативності варіантів розвитку
18	х	х	х	х	Х	х	х	х	дотримання компромісу між ступенем ризику і очікуваними результатами / принцип виправданого ризику

Примітка: побудовано автором

- конфіденційність: вимагає від співробітників банку дотримання секретності щодо способів виявлення та нейтралізації загроз діяльності банку;

- компетентність: цей принцип передбачає, що внутрішні суб'єкти системи забезпечення безпеки банку повинні бути грамотними, професіоналами у зазначеній сфері, не створювати перешкоди діяльності банку та не обмежувати права і гідність громадян;

- персональна відповідальність: кожен співробітник банку особисто відповідає за дотримання режиму безпеки банку, збереження конфіденційної інформації відповідно до наявних інструкцій, посадових обов'язків та нормативних актів банку;

- централізація: підпорядкування дій співробітників банку загальній меті та центральному керівництву банку;

- об'єктивність: оцінка імовірності виникнення загроз діяльності банку має проводитись на підставі реальних достовірних даних, а розроблені заходи їх попередження та нейтралізації повинні бути обґрунтованими з точки зору доцільності та відповідності встановленим нормам та вимогам;

- законність: усі заходи повинні розроблятися на підставі чинного законодавства України;

- альтернативність варіантів розвитку: оскільки передбачити усі можливі варіанти розвитку подій практично неможливо, існує ймовірність настання форс-мажорних обставин, тому доцільно завжди розробляти кілька варіантів подолання загроз (оптимістичний, песимістичний і оптимальний).

При цьому слід наголосити, що зазначений науковцями Української академії банківської справи НБУ в м. Суми принцип мінливості передбачає, що «будь-який банк у результаті допущених помилок у фінансовій і управлінській сферах може стати жертвою кризи. Цей принцип доводить необхідність здійснення діагностичних, а також превентивних заходів щодо забезпечення стабільної й ефективної діяльності банку» [176, с. 34; 177, с. 188], може бути заміщений принципом своєчасності, а принципи обачності –

«формування думок відбуваються в умовах невизначеності, тому слід уникати збільшення або зменшення вірогідності настання кризи або порушення фінансової рівноваги» [176, с. 34; 177, с. 188] та явності в інтерпретації результатів – «результати аналізу та рекомендації щодо забезпечення фінансової безпеки банку повинні бути чіткими та зрозумілими, щоб уникнути неправильного їх розуміння і, як наслідок, помилкових дій з боку керівництва» [176, с. 34; 177, с. 188] – принципом об'єктивності.

Важливим елементом системи забезпечення фінансової безпеки комерційних банків є інструменти зміцнення безпеки. Переважна кількість науковців розподіляє всі інструменти зміцнення безпеки банку на дві великі групи: внутрішні й зовнішні (рис. 1.3).

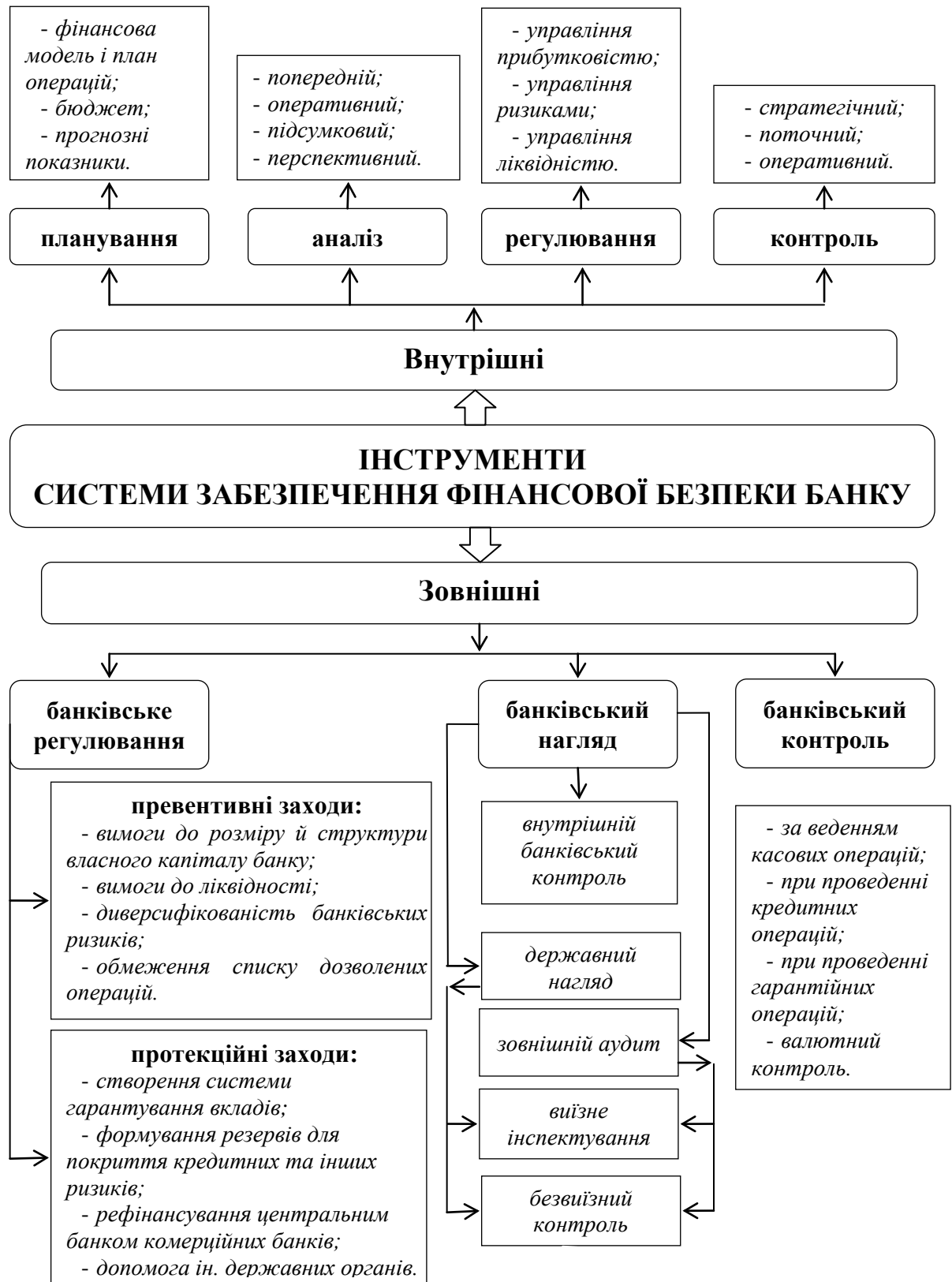
Внутрішні – це інструменти зміцнення безпеки банку, які притаманні одноосібним банківським інституціям, а зовнішні – це ті, що може застосовувати держава для регулювання діяльності як окремих банківських установ, так і цілої банківської системи загалом.

До основних внутрішніх методів забезпечення фінансової безпеки банку належать:

- фінансове планування (управління процесами створення, розподілу й використання фінансових ресурсів банку, яке реалізується за допомогою розробки фінансових планів [156]);

- фінансовий аналіз (процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості й забезпечення ефективного розвитку [39]);

- фінансовий контроль (система контролю, яка забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності банку, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених бюджетами і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечують нормалізацію стану банківської установи [92]);



**Рис. 1.3. Інструменти системи забезпечення фінансової безпеки комерційних банків\***

Примітка: побудовано автором на основі джерела: [176, с. 17-27]

- фінансове регулювання (об'єктивний процес, основою якого є визначення меж відхилень, яке здійснюється за допомогою різноманітних

методів і відповідних інструментів для досягнення певної мети, що передбачає вплив на об'єкт управління для усунення відхилень від заданих параметрів (графіків, планів, установлених норм і нормативів) за допомогою оперативного управління прибутковістю банку; оперативного управління фінансовими ризиками банку; оперативного управління коштами з метою підтримки необхідного рівня ліквідності [176, с. 20]).

Основними зовнішніми методами забезпечення фінансової безпеки банку є:

- банківське регулювання (система заходів, за допомогою яких держава через центральний банк або інший уповноважений орган забезпечує стабільне й безпечне функціонування банків, попереджає дестабілізаційні процеси в банківському секторі, створюючи необхідні умови для формування достатнього рівня фінансової безпеки комерційних банків і банківської системи в цілому [176, с. 23]);

- банківський нагляд (система контролю й активних дій Національного банку, спрямованих на забезпечення дотримання банками та іншими фінансово-кредитними установами в процесі їх діяльності законодавства України й установлених нормативів з метою забезпечення стабільності банківської системи й захисту інтересів вкладників [129]);

- банківський контроль (система економічних відносин, спрямованих на забезпечення надійності, безпеки, ефективності й законності банків і операцій, які вони виконують, а також на підвищення ефективності суспільного виробництва [27]).

Отже, важливими складовими системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку є контроль та діагностика.

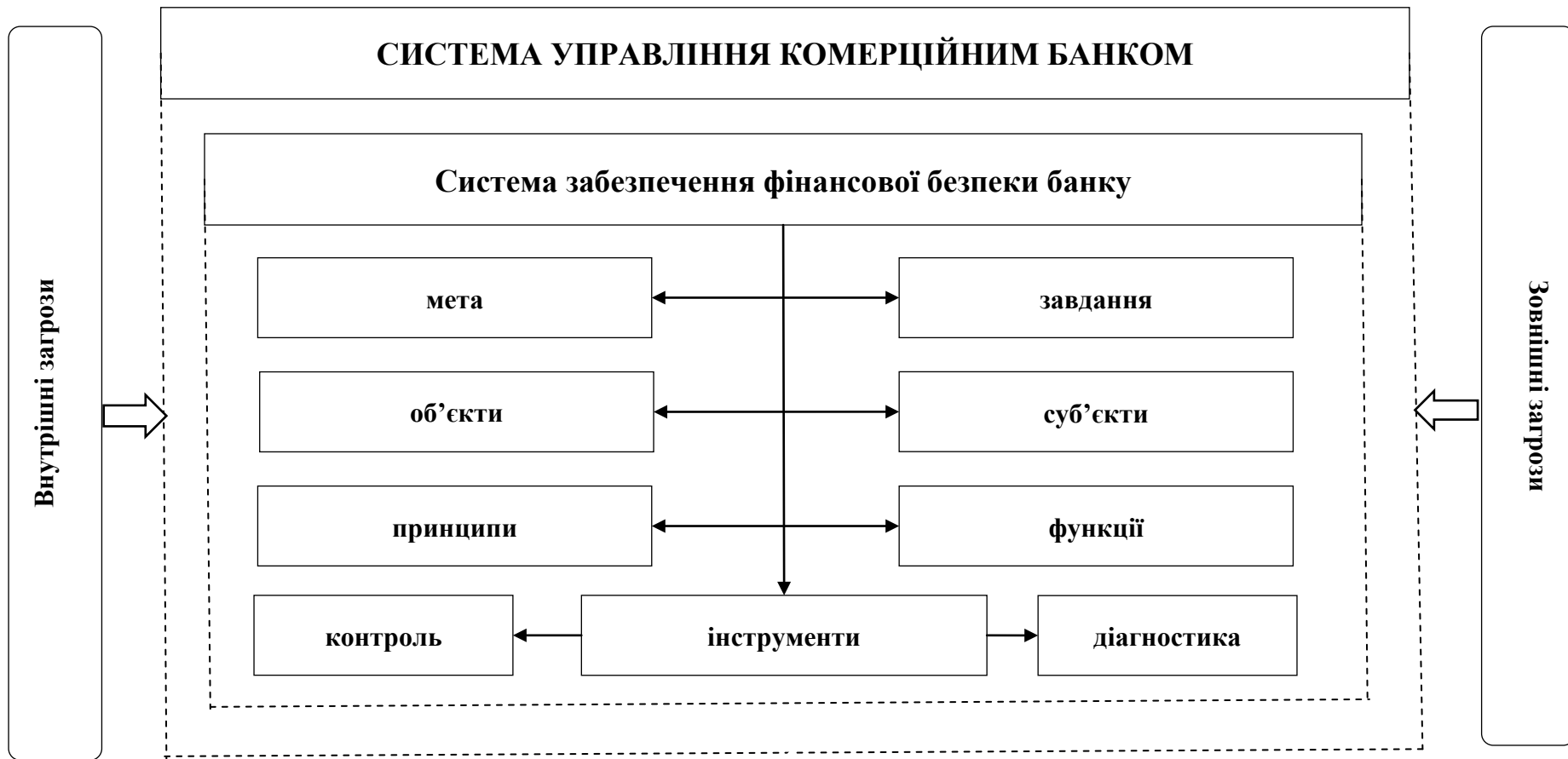
Основна мета системи контролю будь-якого процесу полягає у своєчасному виявленні відхилень від нормального (запланованого) проведення і здійснення адекватних управлінських заходів щодо покращення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності [97]. Функціонально контроль вирішує цілий комплекс завдань і об'єднує між собою всі елементи системи фінансової

безпеки банку, що забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням, розробкою і реалізацією антикризових заходів, оцінкою їх ефективності і формуванням висновків [176, с. 60].

Система забезпечення безпеки банку повинна займати одне із ключових місць у системі управління банком для своєчасного виявлення ймовірних ризиків і загроз, попередження їх появи та ефективної нейтралізації, що сприятиме оптимізації фінансового управління банком і підвищенню ефективності його діяльності. При цьому слід ураховувати, що система забезпечення безпеки комерційного банку взаємодіє із зовнішнім середовищем, впливаючи на нього і зазнаючи зворотного впливу. Таким чином, схема системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку матиме вигляд (рис. 1.4).

Система забезпечення фінансової безпеки за вартісно-орієнтованим підходом потребує введення ще двох ключових елементів : оцінки вартості банку та оцінки рівня фінансової безпеки, що передбачає врахування вартісного підходу при формуванні кожного елементу системи. Таким чином, основною ціллю системи забезпечення фінансової безпеки банку має бути зміцнення безпеки через нарощування вартості капіталу банку, недопущення її зниження як основної цінності і мети діяльності. Окрім того, оцінка вартості банку є структурним елементом його системи управління. Тому вона виступає також єдиною ланкою між зазначеними системами (рис. 1.5).

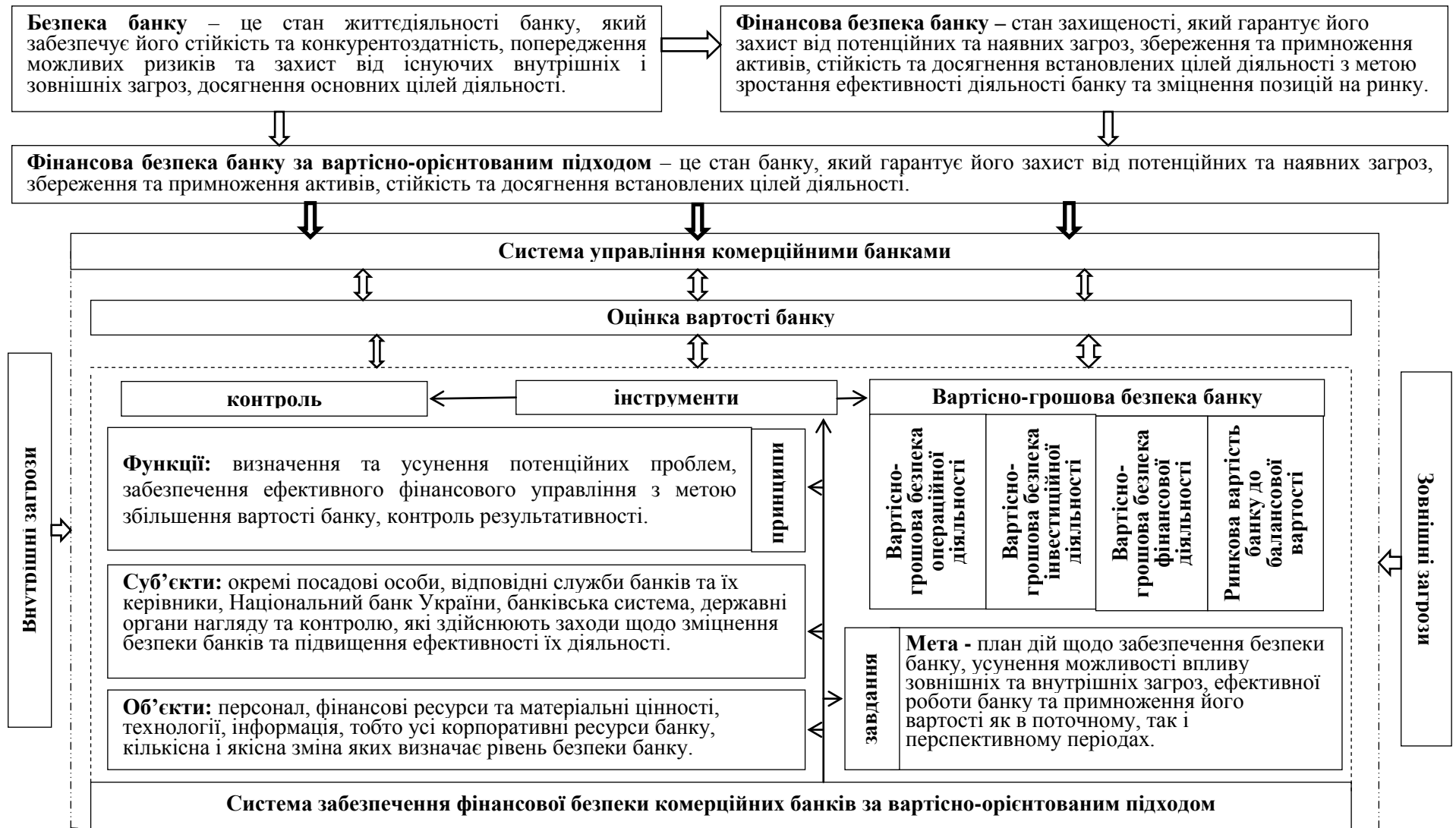
Система управління власним капіталом банку має за мету збереження та примноження його, зважаючи на ймовірні загрози та уникаючи невиправданих ризиків та зважаючи на обґрунтовані ризики, що забезпечують досягнення основної мети діяльності. Таким чином, уся система управління фінансовою безпекою банку може бути ефективною лише за умови ефективного функціонування кожного її структурного елемента. Загалом це сприятиме зміцненню позицій банку на ринку банківських послуг, покращенню результатів діяльності, збереженню власного капіталу, отриманню запланованого прибутку, а також не лише стабілізації функціонування, а й динамічного розвитку.



**Рис. 1.4. Система забезпечення фінансової безпеки комерційного банку**

Примітка: побудовано автором





**Рис.1.5. Система забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом**

Примітка: побудовано автором

При цьому слід урахувувати певні особливості побудови системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку (рис. 1.6):

1. Основним призначенням системи забезпечення фінансової безпеки банку є попередження ймовірних внутрішніх та зовнішніх і усунення наслідків існуючих загроз.

2. Система забезпечення фінансової безпеки кожного банку, містячи той самий набір структурних елементів, буде унікальною, не подібною на інші. Унікальним буде саме якісне наповнення її структурних складових.

3. Ефективний захист від будь-якого роду загроз повинен носити системний характер.

4. Для зміцнення безпеки банку та підвищення ефективності його діяльності система забезпечення фінансової безпеки банку повинна входити до системи управління банком.

5. Розробляючи заходи зі зміцнення фінансової безпеки банку слід урахувувати, що вона є визначальною в діяльності банку та має значний вплив на усі складові економічної безпеки банку (кадрової, інформаційної, науково-технічної, фізичної, матеріальної, екологічної).

6. Ефективність функціонування системи забезпечення фінансової безпеки банку можливе лише завдяки детально продуманій та обґрунтованій концепції вибору та методики застосування попереджувальних та нейтралізуючих заходів.

7. Система забезпечення фінансової безпеки комерційного банку є відкритою гнучкою системою, залежною від змінного внутрішнього та зовнішнього середовища, інтегрованою структурою в системи вищого порядку.

8. Система вимагає постійного моніторингу, управління, вдосконалення та контролю.

Алгоритм функціонування такої системи наведено на рис. 1.7, що сприятиме попередженню виникнення загрозливих ситуацій, і нейтралізації їх наслідків.



**Рис. 1.6. Теоретичний базис формування стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом**  
Примітка: побудовано автором



**Рис. 1.7. Алгоритм функціонування системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку**

Джерело: побудовано автором за [176, с. 35-37]

Ефективне функціонування системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку передбачає проходження певних етапів, серед яких слід виділити:

- 1) постійний збір даних та діагностику фінансового стану банку, можливих ризиків та загроз, рівня фінансової безпеки;
- 2) розробку і застосування системи необхідних превентивних та антикризових явищ;
- 3) контроль за виконанням прийнятих рішень;
- 4) оцінку ефективності роботи системи;
- 5) вдосконалення системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку.

Однак слід зазначити, що так система функціонуватиме лише в об'єктивних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища. При

навмисному втручанні, фальшуванні інформації вона дестабілізується. Тоді для вчасної діагностики та виходу із кризи необхідною і першочерговою умовою є пошук джерела фальсифікації і його нейтралізація. Лише після цього система зможе працювати у звичному режимі.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами дослідження теоретико-методичних засад формування стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом можна зробити такі висновки:

1. На основі систематизації поглядів науковців та практиків визначено суть поняття «безпека банку», що розглядається як стан життєдіяльності банку, який забезпечує його стійкість та конкурентоздатність, попередження можливих ризиків та захист від існуючих внутрішніх і зовнішніх загроз, досягнення основних цілей діяльності.

2. За результатами дослідження встановлено, що ключовою у діяльності банку є фінансова безпека, яку слід розглядати як стан, який гарантує захист банку від потенційних та наявних загроз, збереження та примноження активів, стійкість та досягнення встановлених цілей діяльності.

3. На основі детального аналізу теоретичних підходів до розуміння суті понять «стратегія», «фінансова стратегія», «стратегія забезпечення фінансової безпеки банку» запропоновано власне їх трактування:

– стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей з одночасним досягненням конкурентних переваг та збереження цілісності підприємства;

– фінансова стратегія банку – комплексний план дій, спрямований на досягнення встановлених довгострокових цілей за умови

найефективнішого розподілу фінансових ресурсів, мінімізації ризиків, досягнення стійкості та збереження цілісності банку;

– фінансова стратегія забезпечення фінансової безпеки комерційних банків – це комплексний план дій, що визначає довгострокові напрями використання фінансових ресурсів для забезпечення високого рівня безпеки банку, шляхом управління його вартістю. Розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків є комплексним управлінським процесом, що передбачає формулювання цілей, методів та засобів їх досягнення, визначення індикаторів вимірювання її результатів, враховує ризики і має механізми протидії.

4. За результатами проведеного дослідження визначено, що вартісно-орієнтована стратегія забезпечення фінансової безпеки комерційних банків являє собою максимізацію ринкової вартості комерційних банків за умови забезпечення ефективного використання вкладеного інвесторами капіталу, фінансової стійкості, збереження та примноження активів із попередженням можливих ризиків та захистом від існуючих внутрішніх та зовнішніх загроз з метою досягнення основних цілей діяльності. Також проаналізовано теоретичні підходи до формування стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків за вартісно-орієнтованим підходом, виокремлено основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційних банків, визначено порядок та інструментарій формування такої стратегії.

5. Під системою забезпечення безпеки комерційного банку слід розуміти сукупність об'єктів, суб'єктів, принципів, функцій, методів оцінки і механізму зміцнення безпеки банку, що підпорядковані спільній меті та поставленим завданням попередження та протидії загрозам, зміцнення позицій банку на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому, підвищення ефективності його діяльності. Система забезпечення фінансової безпеки комерційного банку посідає одне із ключових місць у системі управління банком. Сполучною ланкою між ними відповідно до вартісно-орієнтованого

підходу є оцінка вартості банку, що передбачає врахування вартісного підходу при формуванні кожного елементу системи. Таким чином, основною метою системи забезпечення фінансової безпеки банку має бути зміцнення безпеки через нарощування вартості капіталу банку, недопущення її зниження як основної цінності і мети діяльності.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображено в працях [134; 135; 136; 137; 138; 139; 140;142; 144; 147;149; 153; 154; 212; 215].

## РОЗДІЛ II

# ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### **2.1. Оцінка ризиків та перспектив функціонування банківського бізнесу в Україні**

Банківський сектор України функціонує сьогодні в складних умовах та з високими ризиками. Негативний вплив на банківську діяльність мають низькі доходи населення; незадовільний фінансовий стан потенційних позичальників; низький рівень ресурсної бази; перевага короткострокових пасивів над довгостроковими; недовіра до банківського сектору; знецінення національної грошової одиниці тощо. Усе це зменшує ліквідність банківських установ та підвищує кредитний, валютний і ринковий ризики.

Динаміку зміни кількості банківських установ за останні чотири роки представлено у табл. 2.1.

Як видно із табл. 2.1., найбільша кількість банківських установ була в 2014 р. – 147 установ. Під впливом фінансової кризи, девальвації гривні, політичної нестабільності, станом на 01.01.2018 року кількість діючих банків становила лише 82 установи, що на 65 установ менше у порівнянні із 2014 роком.

Основною причиною ліквідації банків є низька якість кредитного портфеля через зниження платоспроможності позичальників, повільних темпів відновлення виробництва та погіршення стану ринку праці. Очищення банківської системи від проблемних банків є, з одного боку, необхідною передумовою економічного відновлення України. Але, з іншого боку, очищення відбувається у непрозорих умовах та веде до збільшення втрат клієнтів збанкрутілих банків (поверненню підлягає лише частина



коштів фізичних осіб, що відшкодовуються Фондом гарантування вкладів фізичних осіб).

Таблиця 2.1

**Динаміка зміни кількості банків за період 2014-2017 рр.**

<b>Кількість банків</b>	<b>2013 р.</b>	<b>2014 р.</b>	<b>2015 р.</b>	<b>2016 р.</b>	<b>2017 р.</b>
<b>Платоспроможні</b>	<b>157</b>	<b>147</b>	<b>117</b>	<b>96</b>	<b>82</b>
абсолютний приріст ланцюговий, од.	-	(-10)	(-30)	(-21)	(-14)
темп приросту ланцюговий, %	-	(-6,4)	(-20,4)	(-17,9)	(-14,6)
<b>Державні</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
абсолютний приріст ланцюговий, од.	-	(-21)	(±0)	(-1)	(-1)
темп приросту ланцюговий, %	-	(-75,0)	(±0,0)	(-14,3)	(-16,7)
<b>Іноземні</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
абсолютний приріст ланцюговий, од.	-	(-16)	(±0)	(±0)	(-2)
темп приросту ланцюговий, %	-	(-39,0)	(±0,0)	(±0,0)	(-8,0)
<b>Приватні</b>	<b>88</b>	<b>115</b>	<b>85</b>	<b>65</b>	<b>54</b>
абсолютний приріст ланцюговий, од.	-	(27)	(-30)	(-20)	(-11)
темп приросту ланцюговий, %	-	(+30,7)	(-26,1)	(-23,5)	(-16,9)
<b>Неплатоспроможні</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
абсолютний приріст ланцюговий, од.	-	(-7)	(-13)	(+1)	(-2)
темп приросту ланцюговий, %	-	(-30,4)	(-81,3)	(+33,3)	(-50,0)
<b>У стадії ліквідації</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>64</b>	<b>84</b>	<b>95</b>
абсолютний приріст ланцюговий, од.	-	(+19)	(+43)	(+20)	(+11)
темп приросту ланцюговий, %	-	(+9,5р.)	(+3,0р.)	(+31,3)	(+13,1)

Джерело: складено за даними [116; 117]

Ураховуючи затверджений НБУ графік збільшення мінімального обсягу статутного капіталу банків, у подальшому можна очікувати нових випадків самоліквідації комерційних банків в Україні. Згідно з Постановою правління НБУ №242 від 07.04.2016 р., станом на 11.07.2017 р. мінімальний обсяг статутного капіталу банку має бути не меншим за 200 млн. грн. До 11.07.2018 р. його обсяг мав бути збільшеним вже до 300 млн. грн. Збільшення мінімального обсягу статутного капіталу банківських установ триватиме щорічно до 500 млн. грн. станом на 11.07.2024 р. [5].

Наприкінці 2017 року НБУ пом'якшив графік збільшення мінімального розміру статутного та регулятивного капіталу банків. Оновлено графік поступового приведення статутного капіталу у відповідність з вимогами законодавства, а саме до розміру, не меншого, ніж:

- 300 мільйонів гривень – до 11 липня 2020 року;
- 400 мільйонів гривень – до 11 липня 2022 року;
- 500 мільйонів гривень – до 11 липня 2024 року [4].

У таблиці 2.2 представлений розподіл статутного капіталу згідно з графіком. Даних за 2013 р., який узятий за базу дослідження, немає, оскільки мінімальний розмір статутного капіталу у 500 млн. грн. ввели у липні 2014 р.

Таблиця 2.2

**Розмір статутного капіталу банків згідно графіку до капіталізації**

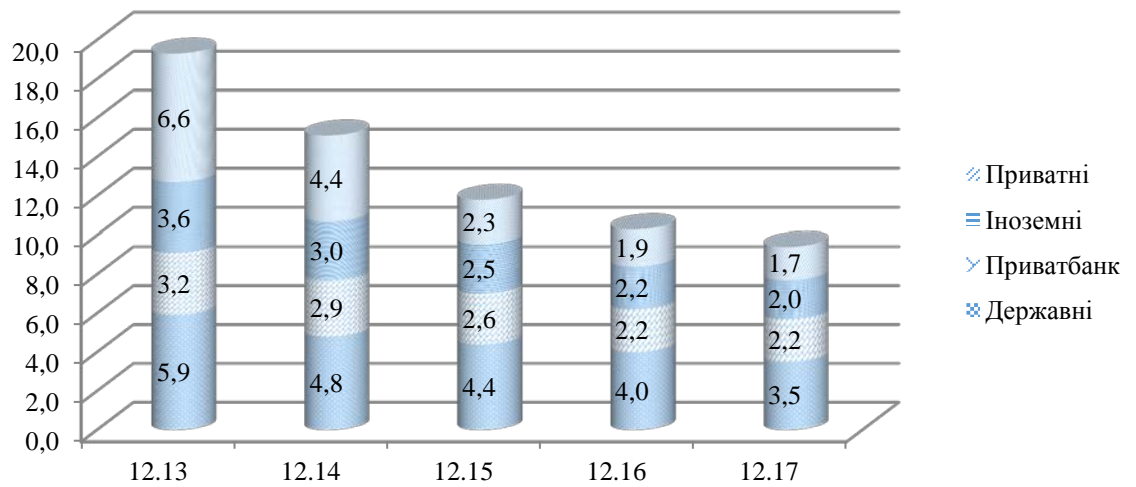
Розмір статутного капіталу	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темп зростання, %
кількість банків, які мали банківську ліцензію	163	120	100	84	51,5
із них:					
статутний капітал менше ніж 120 млн. грн.	30	28	1	1	3,3
статутний капітал від 120 до 200 млн. грн.	46	30	42	2	4,3
статутний капітал від 201 до 300 млн. грн.	25	18	16	39	156,0
статутний капітал від 301 до 500 млн. грн.	21	13	11	12	57,1
статутний капітал від 501 млн.грн. і більше	41	31	30	30	73,2

Джерело: складено за даними [119]

Кількість банків, розмір статутного капіталу яких більше ніж 501 млн.грн., станом на 01.01.2018 р. складає 30 установ або 35,7% від кількості банків, які мали банківську ліцензію. Це означає, що дві треті банківських установ можуть не виконати графіки підвищення розміру статутного капіталу, і у подальшому це призведе до пришвидшеної ліквідації невеликих банківських установ або їхньої реорганізації.

Зменшення кількості банківських установ призведе до суттєвого скорочення кількості відділень (рис. 2.1). За аналізований період кількість

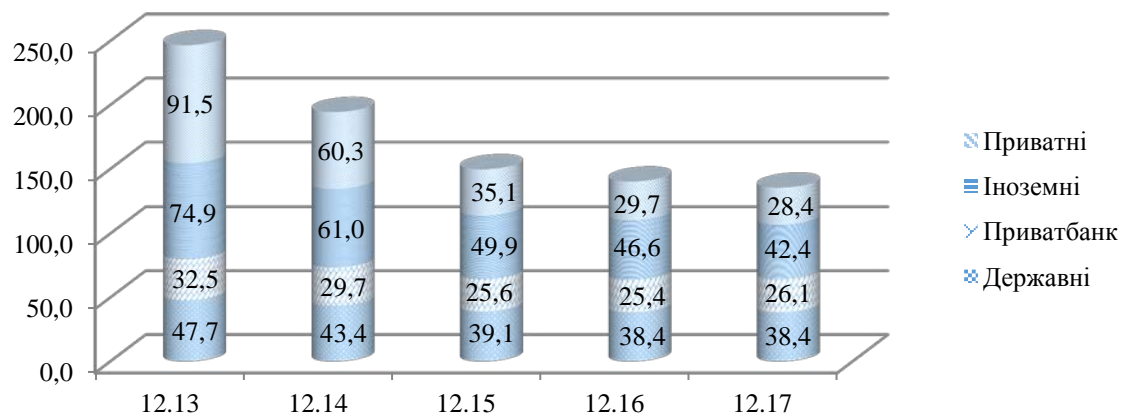
структурних підрозділів банківських установ зменшилась майже вдвічі, з 19,3 тис.од. у 2013 р. до 9,4 тис.од. у 2017 р.



**Рис. 2.1. Кількість структурних підрозділів банків за 2013-2017 рр., тис.од.**

Джерело: складено за даними [116; 117]

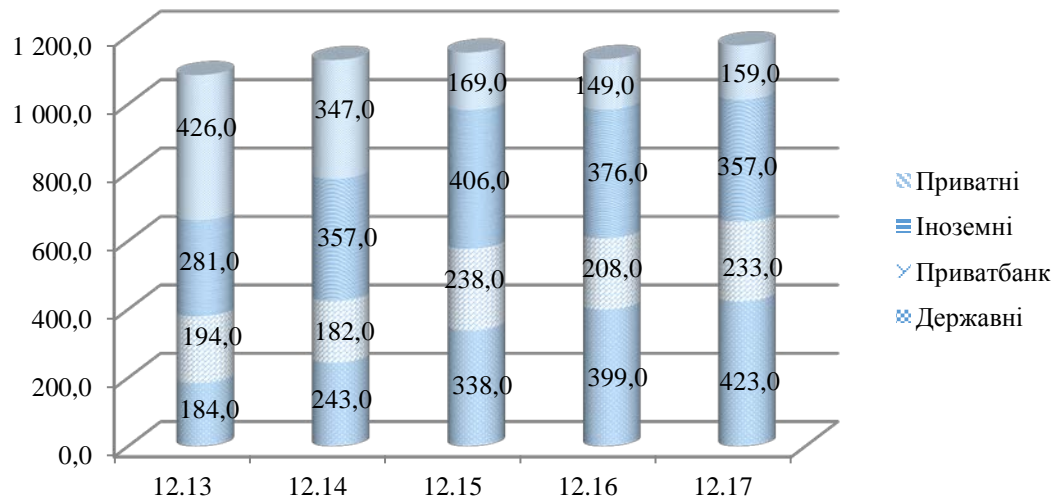
Відповідно така ситуація призвела до падіння чисельності працівників (рис. 2.2). За 2013-2017 рр. їхня кількість скоротилась на 111,3 тис. осіб і на кінець 2017 року становила 135,3 тис. осіб.



**Рис. 2.2. Кількість штатних працівників банків за 2013-2017 рр., тис. осіб**

Джерело: складено за даними [116; 117]

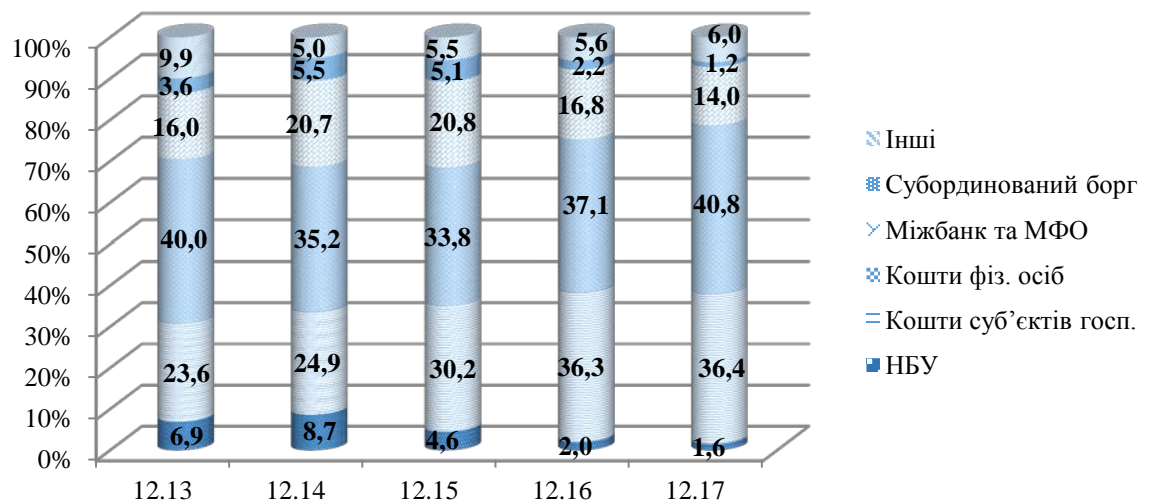
За 2013-2017 рр. зобов'язання банків збільшилися на 87 млрд.грн. і на кінець 2017 року склали майже 1 172 млрд.грн. Основним фактором цього є приріст депозитів та коштів бюджету (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура зобов'язань банків за 2013-2017 рр., млрд. грн.**

Джерело: складено за даними [116; 117]

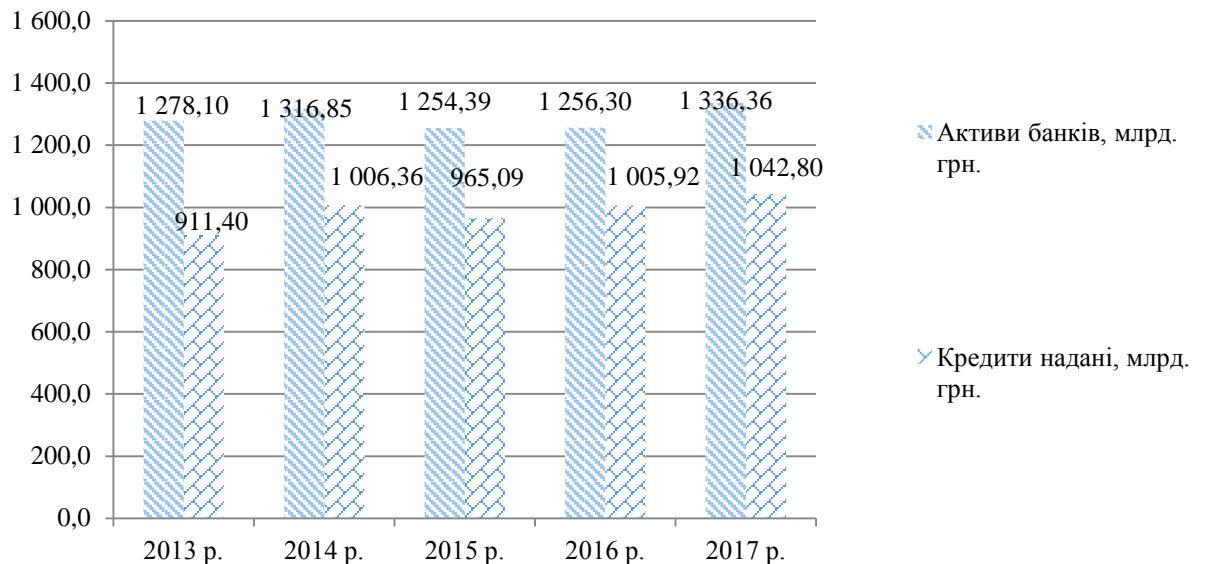
У структурі зобов'язань найбільш питому вагу обіймають кошти корпорацій та клієнтів, які за аналізований період збільшилися на 13,6% і на кінець 2017 р. склали 77,2% від їх загальної вартості (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Структура зобов'язань банків у розрізі вкладень за 2013-2017 рр.,%**

Джерело: складено за даними [116; 117]

Під впливом економічних та політичних процесів банківські установи України уповільнили свою діяльність. Для виявлення причин такої ситуації проведемо оцінку кредитної діяльності банківської системи за 2013-2017 рр. (рис. 2.5).



**Рис. 2.5.** Динаміка активів банківської системи України (2013-2017рр.), млрд. грн.

Джерело: складено за даними [119]

Протягом 2013-2017 рр. активи банків збільшились на 58,26 млрд.грн. або на 4,55%; надані кредити збільшились на 131,40 млрд.грн. або на 14,42%. Незважаючи на те, що протягом аналізованого періоду кількість банків зменшується, у 2016-2017 рр. спостерігається збільшення активів та кредитів банків. Станом на 01.01.2018 р. частка кредитного портфеля у активах банків складає 78,03% проти 71,31% станом на 01.01.2014 р.

Збільшення кредитного портфеля у 2013-2017 рр. відбулось за рахунок збільшення сум кредитів, наданих суб'єктам господарювання на 171,52 млрд.грн. (таблиця 2.3). У структурі наданих наданих кредитів частка кредитів суб'єктам господарювання збільшується (76,67% у 2013 р. та 83,46% у 2017 р.), а частка кредитів, наданих фізичним особам, зменшується (18,41% у 2013 р. та 16,39% у 2018 р.). Таке зменшення можна пояснити

знеціненням національної грошової одиниці, зменшенням кредитоспроможності населення та скороченням коштів, залучених внаслідок масового дострокового зняття строкових депозитів.

Таблиця 2.3

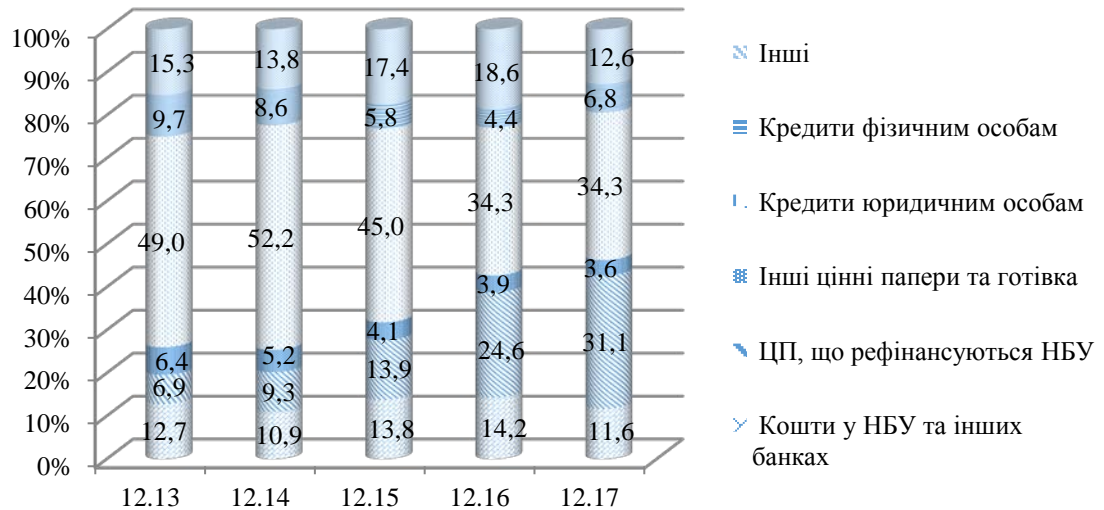
### Кредити надані банківськими установами за період 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2017/2013 у %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Загальна сума наданих кредитів, млрд.грн.	911,4	1006,36	965,09	1005,92	1042,80	131,40
У т.ч. кредити надані суб'єктам господарювання, млрд.грн.	698,78	802,58	794,27	847,09	870,30	171,52
Частка у загальній сумі наданих кредитів суб'єктам господарювання,%	76,67	79,75	82,30	84,21	83,46	6,79
У т.ч. кредити надані фізичним особам, млрд.грн.	167,78	179,04	163,06	157,39	170,94	3,16
Частка у загальній сумі наданих кредитів фізичним особам,%	18,41	17,79	16,90	15,65	16,39	-2,02
У т.ч. інші кредити, млрд.грн.	44,84	24,74	7,76	1,44	1,56	-43,28
Частка у загальній сумі наданих інших кредитів,%	4,92	2,46	0,80	0,14	0,15	-4,77

Джерело: розраховано за даними [119]

За аналізований період у структурі чистих активів найбільше зросли вкладення в цінні папери, що рефінансуються НБУ на 24,2 % (рис. 2.6).

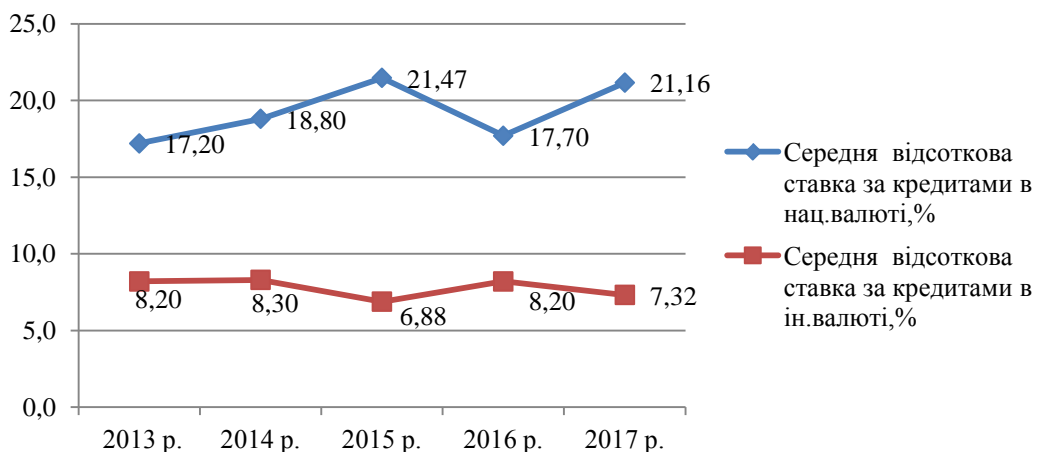
Протягом аналізованого періоду середня відсоткова ставка за кредитами у національній валюті мала тенденцію до підвищення (з 17,20% у 2013 р. до 21,16% у 2017 р.). Протилежна ситуація склалась для кредитів в іноземній валюті. Протягом 2013-2017 рр. середня відсоткова ставка для цих кредитів несуттєво зменшилась на 0,88% із 8,25% у 2013 р. до 7,32% у 2017 р. (рис. 2.7).



**Рис. 2.6. Динаміка структури чистих активів банків за складовими за 2013-2017 рр.,%**

Джерело: складено за даними [116; 117]

Оскільки збільшилась загальна сума наданих кредитів, відповідно за аналізований період збільшився чистий операційний дохід від основної діяльності на 10 426 млн.грн. (73 354 млн.грн. у 2013 р. та 83 780 млн.грн. у 2018 р.) (рис. 2.8). Це пов'язано із збільшенням процентних та комісійних доходів.

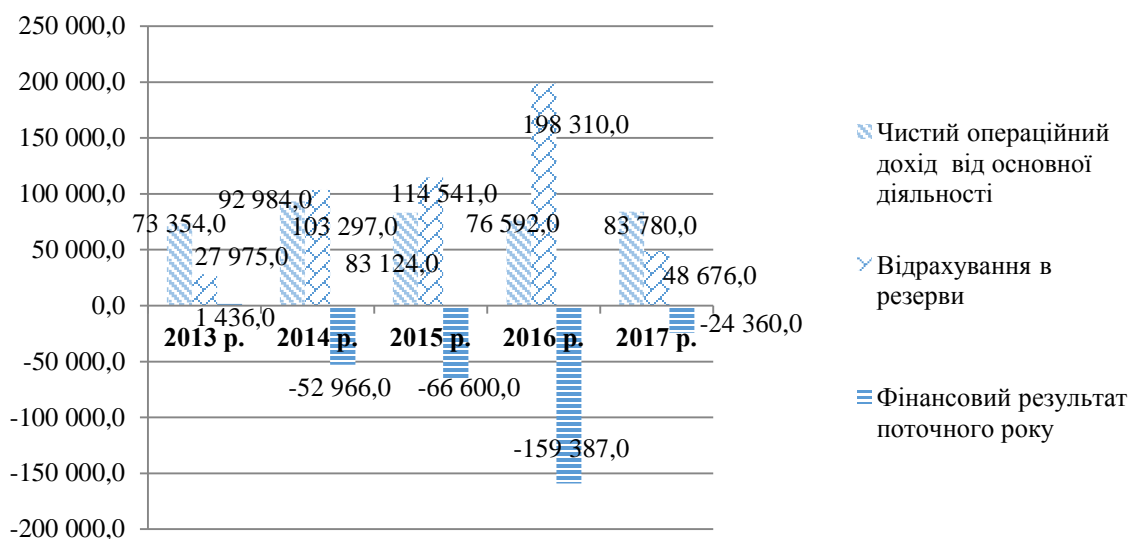


**Рис. 2.7. Динаміка середніх відсоткових ставок за кредитами в національній та іноземній валютах за 2013-2017 рр., %**

Джерело: складено за даними [4; 5]

Відрахування в резерви зменшилися на 149 634 млн.грн. Високий рівень відрахувань у резерви станом на 01.01.2017 року був пов'язаний із створенням резервів АТ КБ «Приватбанк» у зв'язку з його націоналізацією.

Фінансовий результат банківської системи за 2017 рік і далі залишився від'ємним (-24 360 млн.грн.). Але за чотири роки збиткової діяльності це найнижчий показник. Збиткова діяльність зумовлена відрахуваннями в резерви банківських установ.



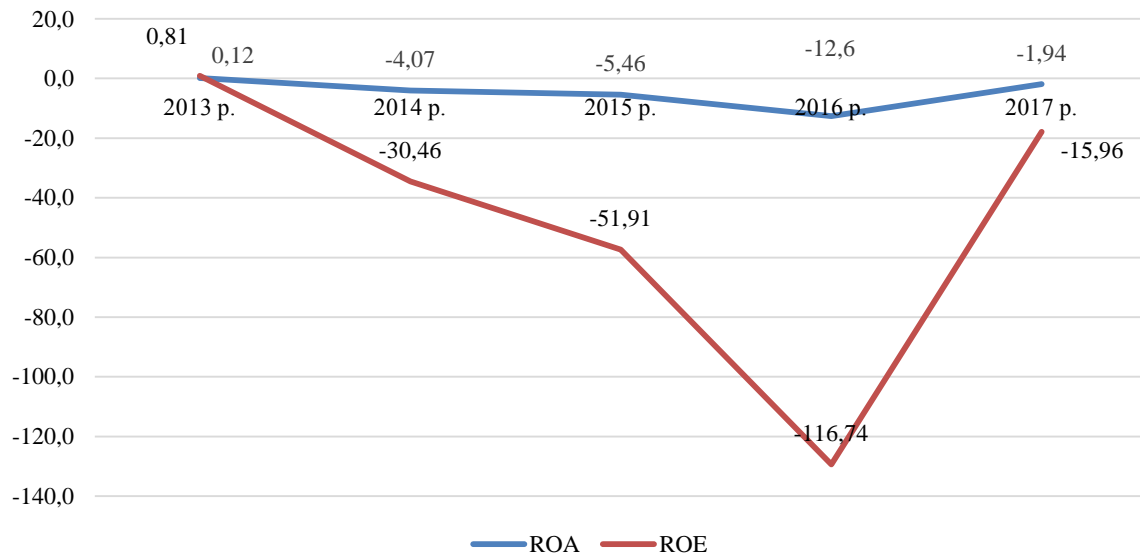
**Рис. 2.8. Динаміка основних показників результатів діяльності банківської системи України за 2013-2017 рр., млн. грн.**

Джерело: складено за даними [4; 5]

Основними показниками, що характеризують рентабельність банківських установ, є рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) (рис. 2.9). ROA характеризує здатність банківської установи ефективно управляти активами банку і оптимальне значення коефіцієнту повинно складати більше 1%. Дані рисунку свідчать про негативні зміни у фінансовому стані банківських активів, оскільки значення показника, починаючи із 2014 р., має від'ємне значення. Ідентично тенденцію до зменшення із 2014 року має показник ROE. Зменшення



показника впливає на фінансову стійкість банків. Найбільше негативне значення ROE було у 2016 р. – (-116,74%). Саме у цей період велика кількість банківських установ збанкрутувала.



**Рис. 2.9. Динаміка основних показників, що характеризують рентабельність банківських установ за 2013-2017 рр., %**

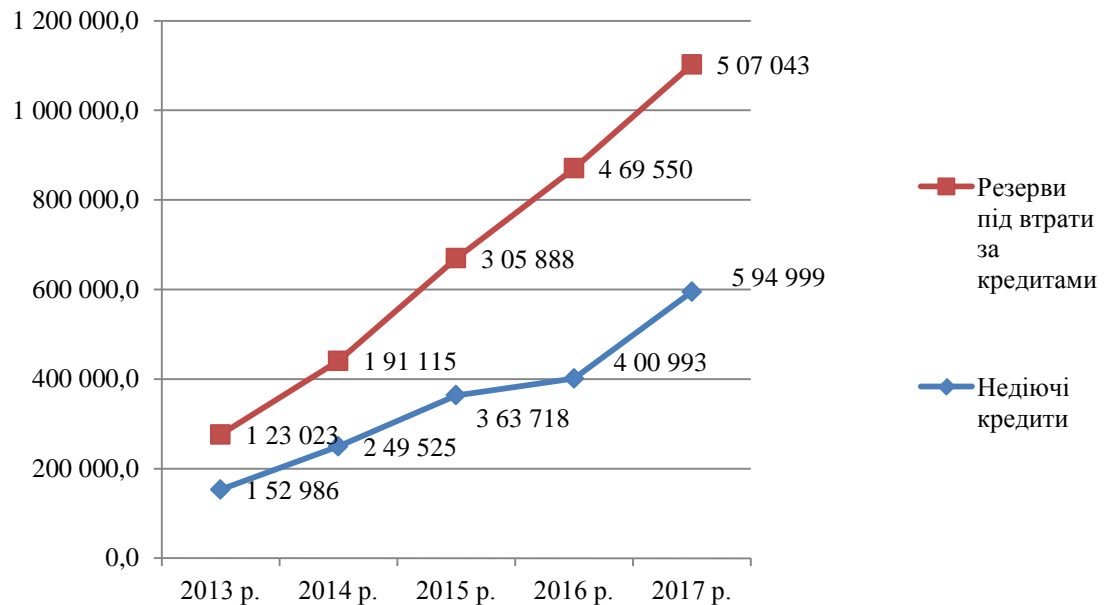
Джерело: складено за даними [4]

Зниження показників рентабельності призводить до погіршення фінансового стану банківської системи, зменшення якості кредитного портфеля та збільшення кредитних ризиків.

Через складну економічну та політичну нестабільність, збільшення рівня безробіття та інфляції, зниження доходів та кредитоспроможності позичальників значна кількість фізичних та юридичних осіб не в змозі вчасно виконувати свої зобов'язання перед банками. Це вплинуло на зростання недіючих кредитів протягом 2013-2017 рр. (рис. 2.10).

За 2013-2017 рр. сума недіючих кредитів збільшилась на 442 012,22 млн.грн. або на 288,92% і на кінець 2017 року склала 594 998,62 млн.грн. Поряд із зростанням недіючих кредитів збільшуються резерви під утрати за кредитами. Їх розмір за аналізований період збільшився на 384 019,45

млн.грн. або на 312,15%. Найбільше сума резервів зросла у 2016 році за рахунок сформованих резервів АК КБ «Приватбанк». Цей чинник найбільше вплинув на зниження якості кредитного портфеля банківської системи держави.



**Рис. 2.10. Динаміка частки резервів під втрати за кредитами та частки недіючих кредитів у кредитному портфелі банків протягом 2013-2017 рр., млн. грн.**

Джерело: складено за даними [166]

30.06.2016 року Постановою Правління НБУ від № 351 було затверджено нове Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Основні зміни:

1. Запроваджено поняття «непрацюючі активи/кредити», що є максимально близьким до загальноприйнятого у світовій практиці поняття “non-performing exposures / loans” (NPE/NPL).

2. Непрацюючий актив /кредит – актив, за яким прострочення погашення боргу перевищує 90 днів (30 днів для банків-боржників), або за яким контрагент неспроможний забезпечити виконання зобов'язань без стягнення забезпечення.

3. Історичні дані за частками NPL, що оприлюднювалися в складі індикаторів фінансової стійкості на сайті НБУ, базувалися на балансових та позабалансових активах. Великі обсяги відкличних зобов'язань з кредитування (позабаланс), що потрапляли до найвищих категорій якості, суттєво впливали на частку NPL, знижуючи її. Надалі ключовий показник NPL, що публікуватиметься НБУ, базуватиметься лише на балансових показниках [4].

Ознайомимось із зміною підходів до визначення непрацюючих активів/кредитів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Зміна підходів до визначення непрацюючих активів/кредитів**

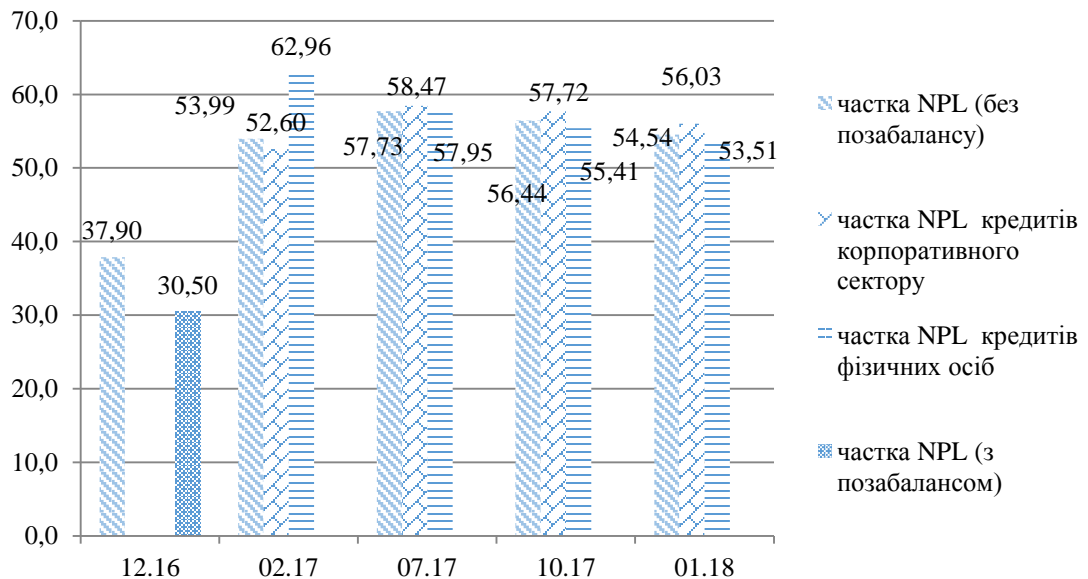
Підхід	Попередній (діяв 01.01.2012 р.-01.02.2017 р.)	Новий (діє з 01.02.2017 р.)
Термінологія	Негативно класифіковані активи/кредити	Непрацюючі активи/кредити (аналог NPE/NPL)
Міжнародна співставність	Часткова співставність із міжнародними стандартами	Максимальна гармонізація із міжнародними стандартами
Принципи визначення	До негативно класифікованих потрапляли: - усі активи/кредити, за якими прострочка перевищувала 90 днів; - окремі активи/кредити із прострочкою від 30 днів та низьким фінансовим класом контрагента	До непрацюючих потрапляють активи/кредити у разі виконання принаймні однієї із двох подій: - контрагент банку допустив прострочку більше ніж на 90 днів (30 днів для банків-боржників); - контрагент не спроможний забезпечити виконання своїх зобов'язань в установленій строк без процедури стягнення застави

Джерело: [114]

Як видно із таблиці, поняття «непрацюючі активи/кредити» (аналог NPE/NPL) був уведений з 01 лютого 2017 року. Тож проаналізуємо «непрацюючі активи» до цього періоду та після нього (рис. 2.11).

Основними причинами збільшення показника NPL з грудня 2016 року до лютого 2017 року було виключення позабалансу, визнання непрацюючими активів АТ КБ «Приватбанк» після націоналізації, зміна

методології самого розрахунку NPL. За період 01.02.2017-31.12.2017 р. частка непрацюючих кредитів збільшилась на 0,55 %.



**Рис. 2.11. Динаміка частки непрацюючих активів/кредитів у банківській системі у 2016-2017 рр.,%**

Джерело: складено за даними [114; 115]

Велика частка непрацюючих активів – це не єдина проблема функціонування банківського сектору України. На сьогодні значне занепокоєння викликає також недосконале законодавство, завищені відсотки за кредитами, занижені за депозитами, утрата довіри до банківського сектору тощо. Найбільш суттєвий вплив на вирішення даної ситуації може здійснити лише Національний банк України. Тому регулятор запропонував необхідні умови для відновлення кредитування (рис. 2.12).

Крім цього, НБУ втілює Комплексну програму розвитку фінансового сектору України до 2020 року. Реформа фінансового сектору спрямоване на досягнення сталого розвитку фінансового сектору та подолання наслідків економічної кризи.

Комплексна програма реформ має три етапи:

1. Вирішення проблем минулого (очищення):

- виведення з ринку неплатоспроможних фінансових інституцій;
- рекапіталізація;
- розкриття кінцевих власників;
- ідентифікація операцій з пов'язаними особами.



**Рис. 2.12. Необхідні передумови для відновлення кредитування**

Джерело: [185]

**2. Створення передумов для стійкого розвитку (перезавантаження):**

- захист прав споживачів, кредиторів та інвесторів;
- відновлення кредитування;

- відновлення довіри;
- розвиток інфраструктури;
- трансформація регуляторів.

### 3. Розвиток фінансового сектору:

- збільшення довгострокових ресурсів;
- зростання активів;
- збільшення кількості внутрішніх та зовнішніх інвесторів;
- розвиток ринків капіталу;
- пенсійна реформа [119].

Протягом 2014-2017 рр. для успішного функціонування банківського сектору відбулись такі зміни:

1. 90 банків виведено з ринку (6 – через непрозору структуру, 5 – через самоліквідацію, 7 – зона АТО та Крим; 14 – через порушення законодавства; 58 – через утрату ліквідності або капіталу).

2. Збільшено мінімальний розмір статутного капіталу для новостворених банків і як наслідок - 240 млрд.грн. зареєстрованого статутного капіталу банків.

3. На 140 млрд.грн. збільшено депозитів у банківських установах.

4. Запроваджено новий механізм оцінки банківських ризиків.

5. Банківську систему повністю переведено на міжнародні стандарти фінансової звітності.

6. Зменшено чисельність НБУ внаслідок переходу до функціональної організаційної структури.

7. Прийнято Закон «Про споживче кредитування».

Проте невирішеним залишається ряд проблем:

1. Не вирішена проблема реструктуризації валютних кредитів.

2. Низькими темпами відбувається очищення банківського сектору від NPL.