

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ТА СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЇЇ ДІАГНОСТИКИ

STRATEGY FOR ENSURING FINANCIAL SECURITY OF THE BANKING INSTITUTION AND MODERN ASPECTS OF ITS DIAGNOSTICS

З'ясовано сутність фінансової безпеки банківської системи. Наведено основні загрози та виділено найбільш значущі показники фінансової безпеки банківської діяльності. Зазначено, що стратегія безпеки банку – це сукупність заходів управлінського, регулятивного, організаційно-правового та економічного характеру, які сприяють створенню належного конкурентного середовища на фінансовому ринку та забезпеченню захисту законних інтересів вкладників і клієнтів банків. Розглянуто механізм формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. Зроблено акцент на тому, що основна стратегія забезпечення безпеки банку формується на тривалу перспективу і є загальним планом управління, спрямованим на зменшення впливу дестабілізуючих факторів на стан безпеки з врахуванням інтенсивності їх дії на кожному з етапів життєвого циклу фінансово-кредитної організації. Запропоновано заходи щодо забезпечення фінансової безпеки банківських установ.

Ключові слова: фінансова безпека банківської установи, загрози, показники безпеки банківської діяльності, стратегія банку, стратегічне забезпечення безпеки банківської установи.

The essence of the financial security of the banking system has been clarified. The main threats to the financial security of banking activities are presented. Internal threats to banks include: unbalanced structure of assets and liabilities; risky credit policy; insufficient level of innovative activity; low reliability of bank personnel; lack of liquid assets; lack of strategic management and effective marketing. External threats include: high level of competition, mistrust of banks, ineffective policy of the National Bank of Ukraine, unfavorable political and social situation. It is noted that the bank's security strategy is a set of measures of a managerial, regulatory, organizational, legal and economic nature, which contribute to the creation of a proper competitive environment in the financial market and ensure the protection of the legitimate interests of bank depositors and clients. The mechanism of formation and implementation of the strategy for ensuring the bank's financial security is considered. Emphasis is placed on the fact that the main strategy for ensuring bank security is formed for the long term and is a general management plan aimed at reducing the impact of destabilizing factors on the state of security, taking into account the intensity of their action at each stage of the life cycle of a financial and credit organization. It is noted that the inclusion of one or another set of risk neutralization methods in the protection strategy takes place according to the rule, where the main criterion is the minimum expected costs for the implementation of certain risk neutralization methods and the costs that cannot be avoided when applying the corresponding set of these methods. Measures to ensure the financial security of banking institutions are proposed. It was concluded that in order to strengthen the level of the bank's market security, it is necessary to use the bank's integrated marketing approach to managing banking activities, which will allow to understand the client's needs as quickly as possible and find the optimal solution for their satisfaction. In addition, bank security must be ensured both at the level of an individual bank (based on the implementation of bank management measures) and at the level of the banking system (based on the implementation of state measures aimed at protecting the interests of the bank and the banking system as a whole from internal and external threats).

Key words: financial security of a banking institution, threats, indicators of security of banking activity, bank strategy, strategic security of a banking institution.

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-30>

Шульга О.А.

д.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки,
фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Shulha O.A.

Private Higher Education Establishment
«European University»

Постановка проблеми. Банківська система – це найважливіша складова фінансово-кредитної сфери держави. Фінансова безпека окремого банку тісно пов'язана із безпекою банківської системи у цілому. Вони впливають одна на одну. З одного боку, проблеми, що виникли у конкретному банку, здатні викликати «ефект доміно» і призвести до системної банківської кризи. З іншого боку, структурні проблеми банківського сектора підривають довіру до будь-якого окремого банку. Все це пояснює ту важливу роль, яку відіграє забезпечення фінансової безпеки банків.

Щодо банківської системи України, то у міру входження економіки нашої країни у світову та збільшення ступеня її інтеграції у світову фінансову систему залежність від нестабільності на світових фінансових ринках зростає. Починають

виникати проблеми з ліквідністю, зростає вартість ресурсів для банків, згортаються перспективні проекти і все це через нестачу фінансових ресурсів та неможливість їх отримання на зовнішніх ринках. Крім того, в умовах військових подій, вітчизняні банки втратили значну частину клієнтської бази, а банківські операції нині спрямовані переважно на обслуговування грошових потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів фінансової безпеки на рівні держави та банків займаються такі вчені, як: Л. Гаряга [1], Р. Куліш [1], В. Квасненко [2], В. Коваленко [3], З. Пестовська [4], Н. Ситник [5-6] та багатьох інших. Однак через складність та актуальність цієї проблеми вона вимагає подальшого поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є розглянути стратегії забезпечення безпеки банку та

узагальнити існуючі методики діагностики рівня безпеки банківської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова безпека банківської системи – стан банківської системи, за якого забезпечується здатність складових системи до забезпечення стабільного фінансового середовища та функціонування під впливом негативних факторів і формування ресурсів, а також можливість до передбачення та завчасного виявлення потенційних загроз, здатних дестабілізувати функціонування системи [1, с. 166]. Стратегічне забезпечення безпеки банківської установи – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління банківською установою, визначають цілі забезпечення безпеки, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найістотніші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються. Важливою умовою стратегічного забезпечення безпеки банку є визначення бажаного майбутнього стану його безпеки і, виходячи з наявних потенційних резервів його розвитку, здійснення формування та реалізації стратегії забезпечення безпеки банку.

Усі загрози фінансової безпеки банків можна класифікувати за наступними напрямками [3, с. 146]: загрози, що викликані структурними дисбалансами економіки; загрози, що впливають на рівень фінансової безпеки банківської системи; загрози, що впливають на рівень фінансової безпеки банку.

До внутрішніх загроз діяльності банків відносять: незбалансовану структуру активів і пасивів; ризиковану кредитну політику; недостатній рівень інноваційної активності; низьку надійність персоналу банку; нестачу ліквідних активів; відсутність

стратегічного управління й ефективного маркетингу. До зовнішніх загроз можна віднести: високий рівень конкуренції, недовіру до банків, неефективну політику НБУ, несприятливу політичну і соціальну ситуацію [5, с. 201].

Стратегія безпеки банку – це довгостроковий план дій, спрямованих на забезпечення його безпеки, пошук та створення відповідних резервів для запобігання, уникнення та ліквідації (нейтралізації, локалізації) можливих ризиків, загроз та небезпек, тобто це – сукупність заходів управлінського, регулятивного, організаційно-правового та економічного характеру, які сприяють створенню належного конкурентного середовища на фінансовому ринку та забезпеченню захисту законних інтересів вкладників і клієнтів банків.

Включення того чи іншого набору методів нейтралізації ризику до стратегії захисту відбувається згідно з правилом, де основним критерієм є мінімальні очікувані витрати на реалізацію методів нейтралізації певного ризику та витрати, яких неможливо уникнути при застосуванні відповідного набору цих методів. Структуру процесу формування стратегії забезпечення безпеки банку показано на рис. 1.

Етап 1. Формування концептуальних засад стратегії забезпечення безпеки банку. Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища банківської установи, здійснюється планування всіх найважливіших дій, які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Етап 2. Формування цільових орієнтирів безпеки банку. Місія фінансово-кредитної установи полягає у забезпеченні її безпеки. Згідно з визначеною місією розробляються цілі забезпечення

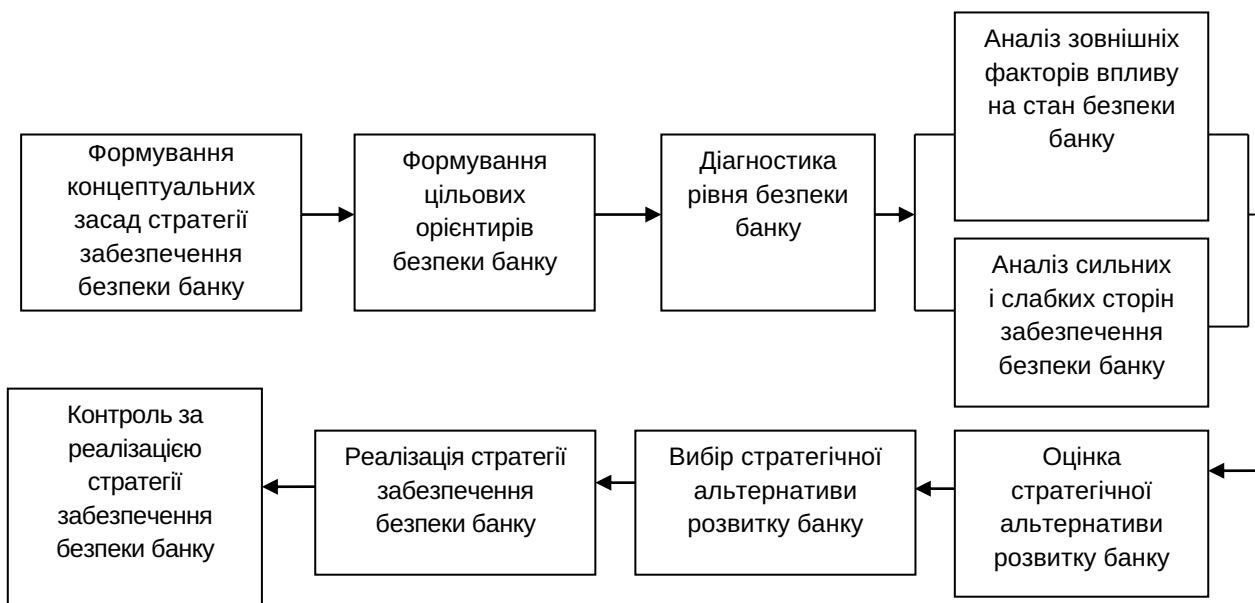


Рис. 1. Механізм формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку

безпеки банку. Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування впливу дестабілізуючих чинників, які впливають на стан безпеки банківської установи.

Етап 3. Діагностика рівня безпеки банку. Пошук шляхів формування стратегії забезпечення безпеки банку здійснюється на основі діагностики стану його безпеки, яка включає аналіз зовнішніх факторів та аналіз сильних і слабких сторін забезпечення безпеки банку.

Етап 4. Оцінка стратегічної альтернативи розвитку банку. Відповідно до виявленого у банку стану безпеки, необхідно здійснювати формування так званого набору стратегій безпеки шляхом аналізу стратегічних альтернатив забезпечення, які створюють можливості для досягнення бажаних цілей забезпечення безпеки банку. Для використання переваг від наявності «набору стратегій» він має гнучко змінюватися у відповідних своїх складових при зміні умов функціонування фінансово-кредитної установи та стратегічно-орієнтованих напрямів досягнення цілей.

Основна (базова) стратегія забезпечення безпеки банку формується на тривалу перспективу і є загальним планом управління, спрямованим на зменшення впливу дестабілізуючих факторів на стан безпеки з врахуванням інтенсивності їх дії на кожному з етапів життєвого циклу фінансово-кредитної організації. Загальна стратегія задає параметри для побудови «набору стратегій» безпеки банку.

Кожна стадія життєвого циклу фінансово-кредитної організації відповідає певному стану її безпеки. Так, стратегія виживання та оновлення застосовується на стадії депресії (зародження) життєвого циклу фінансово-кредитної організації, якому відповідає стан небезпеки банку. Вона повинна передбачати пошук шляхів подолання небезпек для функціонування фінансово-кредитної установи, які включатимуть радикальну структурну перебудову банку, що у цілому сприятиме протидії та уповільненню розвитку деструктивних процесів і дозволить забезпечити виживання установи.

Стратегія інтенсифікації зусиль використовується для виходу із стану загрози банку. Вона полягає у створенні передумов для виходу з кризи та подолання наслідків загрозливих факторів впливу на основі покращення рівня існуючих позицій функціонування фінансово-кредитної установи.

Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу націлена на вихід із стану ризику банку. Вона повинна забезпечувати перехід до зростання банківської установи, тим самим створюватимуться передумови для забезпечення її безпеки.

Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій використовується для підтримання стану

безпеки банку та створення нових передумов її зміцнення. Тому дана стратегія повинна мати необхідну основу для стійкого росту ефективності суспільного виробництва та створення умов для збереження та нарощення позитивних тенденцій зростання банківської установи.

Етап 5. Вибір стратегічної альтернативи розвитку банку. Цільові установки забезпечення безпеки будуть відрізнятися залежно від рівня розвитку фінансово-кредитної установи.

Етап 6. Реалізація стратегії забезпечення безпеки банку. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, що можуть виникати на цьому етапі через наявність у ній недоліків або ж у силу появи у середовищі непередбачених змін.

Етап 7. Контроль за реалізацією стратегії забезпечення безпеки банку. Система контролю повинна базуватись на принципі запобігання небезпекам функціонування системи, а не ліквідації наслідків.

Індикатором безпеки банку у конкурентному середовищі є рівень конкурентоспроможності послуги, яку він надає. Оптимальне значення цього показника дорівнює одиниці:

$$Kкб_n = Цп / Це, \quad (1)$$

де $Цп$ – ціна послуги банку, грн;

$Це$ – ціна еталонної послуги, грн.

Особливе значення для гарантування ринкової безпеки банку відіграє ритмічність реалізації банківської послуги. Вона визначається на підставі даних про реалізацію банківських послуг за відповідний період. Оптимальне значення показника ритмічності збуту повинне дорівнювати одиниці:

$$Pрбп = 1 - (Поп - Фоп) / Поп, \quad (2)$$

де $Поп$ – плановий обсяг реалізації послуг за певний період часу, тис. грн;

$Фоп$ – фактичний обсяг реалізації послуг за певний період часу, тис. грн.

Чим більше відхиляється значення показника, тим більше послуг залишаються нереалізованими, і тим нижчим є показник ринкової безпеки банку.

Успішне ведення банківської справи неможливе без використання реклами. Саме реклама здатна підтримати необхідний рівень продажу, миттєво реагувати на зміну кон'юнктури ринку, нейтралізуючи активних конкурентів та забезпечуючи позитивний імідж банку. Розрахунок коефіцієнта ефективності реклами наступний:

$$Кер = Врекл / ЧП, \quad (3)$$

де $Врекл$ – витрати на рекламу, тис. грн;

$ЧП$ – чистий прибуток, тис. грн.

Ринкова безпека банку залежить від того, наскільки ефективно вирішуватиме реклама поставлені перед нею завдання, а форми та методи її здійснення дієво відповідатимуть вимогам часу. Щоб визначити оптимальні межі рекламних витрат, керівництво банківської установи

повинно дослідити, яким чином рівень рекламних витрат впливає на обсяги попиту: скільки ще послуг можна надати на кожну додатково вкладену рекламну гривню та на якому етапі інвестиції у рекламу втрачають ефективність.

Ринкова частка банківської установи відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування банку на ринку, його можливості впливати на структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку у цілому. Ринкова частка банку – це питома вага наданих послуг банківської установи у загальній місткості даного ринку збуту. Дослідження ринкових часток конкурентів дозволяє виявити розподіл сил у конкурентній боротьбі на ринку банківських послуг. З цією метою визначають показник відносної ринкової частки банку (ВРЧБ):

$$ВРЧБ = РЧБ / РЧК, \quad (4)$$

де РЧБ – ринкова частка банку;

РЧК – ринкова частка найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає у тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище банківської установи на ринку. Якщо відносна ринкова частка банку більша від одиниці, фірма є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції, а отже, й стан ринкової безпеки.

Якщо показник відносної ринкової частки банку дорівнює одиниці, ринкове становище банку таке саме, як і в її головного конкурента. Якщо відносний показник ринкової частки банку менший від одиниці, установа має слабкі ринкові позиції, що вимагає дослідження факторів, які впливають на стан ринкової безпеки банку.

Після оцінки кожного із наведених часткових показників ринкової безпеки банку, порівнюючи їх з початковим значенням, вирізняючи стимулятори та дестимулятори, розраховується інтегральний показник ринкової безпеки банку. Розрахунок інтегрального показника дозволить визначити стан банку за ступенем його наближеності до безпеки, ризику, загрози чи небезпеки. Про послаблення ринкової безпеки банку свідчать: зменшення частки ринку, займаної банківською установою; ослаблення конкурентних позицій і здатність протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т.д. У результаті розрахунків виявляють ті банківські установи, які несуть особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки.

Для зміцнення рівня ринкової безпеки банку необхідне використання комплексного маркетингового підходу банку до управління банківською діяльністю, що дозволить максимально швидко зрозуміти потреби клієнта та знайти оптимальне

рішення для їх задоволення. Забезпечити безпеку банків можливо шляхом досягнення фінансової стійкості й незалежності комерційних банків; підвищення ефективності використання капіталу; ефективних дій уряду, НБУ та керівництва банків.

Крім того, до основних інструментів, які можуть бути використані для аналізу рівня фінансової безпеки, можуть бути віднесені: фінансове планування, фінансовий аналіз, фінансове регулювання, фінансовий контроль, банківське регулювання, банківський нагляд і банківський контроль.

Водночас фінансова безпека банку визначається на сьогодні не тільки традиційними методами, а й рівнем наповненості банківської системи засобами обробки інформації з використанням мережі Інтернет і сучасних алгоритмів здійснення операцій, які значно підвищують рівень простоти, якості та швидкості обміну даних, що й обумовлює перспективи до подальшого розвитку та залучення цифрових технологій у діяльність банків [1, с. 166].

Висновки з проведеного дослідження. Важливими завданнями сьогодення є розробка науково обґрунтованих підходів стратегічного забезпечення безпеки банківської системи. Формування стратегії захисту, скованої на компенсацію збитків, зміст якої зводиться до захисту від ризику, дозволяє в управлінні фінансово-економічною безпекою банку оцінювати відповідну ймовірність подій, враховувати зміну обставин, тобто постійно корегувати стратегію. Індикатором безпеки банку є рівень конкурентоспроможності послуги, яку він надає. Крім того, особливе значення для гарантування ринкової безпеки банку відіграє ритмічність реалізації банківської послуги. Водночас ринкова безпека банку залежить від того, наскільки ефективно вирішуватиме реклама поставлені перед нею завдання, а форми та методи її здійснення дієво відповідатимуть вимогам часу. Для зміцнення рівня ринкової безпеки банку необхідне використання комплексного маркетингового підходу банку до управління банківською діяльністю. Крім того, забезпечення безпеки банків має здійснюватися як на рівні окремого банку, так і на рівні банківської системи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаряга Л. О., Куліш Р. Р. Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 163–171.
2. Квасницька В. Г., Антонюк О. В. Фінансова безпека банківської діяльності: сутнісний та забезпечувальний аспекти. *Фінансовий простір*. 2019. № 3. С. 67–77.
3. Коваленко В. Фінансова безпека банків: реалії та перспективи забезпечення. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 141–151.

4. Пестовська З. С. Фінансова безпека банківської діяльності: сучасні аспекти діагностики. *Нобелівський вісник*. 2018. № 1. С. 93–102.

5. Ситник Н. С., Башко Л. М. Фінансова безпека банків як передумова стабільного розвитку банківської діяльності України. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 198–202.

6. Ситник Н. С., Васьків І. М. Фінансова безпека банків як один зі складників фінансової безпеки держави. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. : Економіка і управління*. 2018. Т. 29. № 6. С. 129–132.

REFERENCES:

1. Haryaha L.O., Kulish R.R. (2019). Finansova bezpeka bankivs'koyi diyal'nosti v umovakh tsyfrovizatsiyi [Financial security of banking activity in conditions of digitalization]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 163–171. (in Ukrainian)

2. Kvasnyts'ka V. H., Antonyuk O. V. (2019). Finansova bezpeka bankivs'koyi diyal'nosti: sutnisnyy ta zabezpechual'nyy aspekty [Financial security of bank-

ing activity: essential and providing aspects]. *Finansovyv prostir*, no. 3, pp. 67–77. (in Ukrainian)

3. Kovalenko V. (2022). Finansova bezpeka bankiv: realiyi ta perspektyvy zabezpechennya [Financial security of banks: realities and prospects of provision]. *Ekonomichnyy forum*, no. 2, pp. 141–151. (in Ukrainian)

4. Pestovs'ka Z.S. (2018). Finansova bezpeka bankivs'koyi diyal'nosti: suchasni aspekty diahnostyky [Financial security of banking activity: modern aspects of diagnostics]. *Nobelivs'ky visnyk*, no. 1, pp. 93–102. (in Ukrainian)

5. Sytnyk N. S., Bashko L. M. (2018). Finansova bezpeka bankiv yak peredumova stabil'noho rozvytku bankivs'koyi diyal'nosti Ukrayiny [Financial security of banks as a prerequisite for stable development of banking activity in Ukraine]. *Biznes-navihator*, vol. 6, pp. 198–202. (in Ukrainian)

6. Sytnyk N. S., Vas'kiv I. M. (2018). Finansova bezpeka bankiv yak ody z skladnykiv finansovoyi bezpeky derzhavy [Financial security of banks as one of the components of the financial security of the state]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Ser.: Ekonomika i upravlinnya*, vol. 29, no. 6, pp. 129–132. (in Ukrainian)