

УДК 336.71:351.863](477)(043.3)

Лісняк А. Є.  
аспірант  
Університету банківської справи

Lisnyak A. Ye.  
PhD student  
Banking University

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

**Анотація.** У статті розглянуто науково-методичні підходи до формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банківських установ. В аспекті інструментарію стратегічного управління банком доцільним є виділення таких видів стратегій забезпечення фінансової безпеки, як стратегія зростання, вибірково-посилююча стратегія, пристосувальна стратегія, трансформаційна стратегія, комплексно-забезпечувальна стратегія. Розроблена стратегія забезпечення фінансової безпеки банку включає формування портфеля стратегій та їх подальший вибір залежно від фактичного рівня фінансової безпеки банку, для якого запропоновано таку градацію: абсолютна безпека, нормальний, передкризовий, кризовий, небезпечний.

**Ключові слова:** банк, стратегія, фінансова безпека, забезпечення фінансової безпеки, стратегія забезпечення фінансової безпеки.

**Вступ та постановка проблеми.** Вивчення питань розвитку механізмів забезпечення фінансової безпеки сучасних банків є особливо актуальним науковим завданням з огляду на нестабільну економічну ситуацію, несподівані та різкі зміни якої зумовлюють потребу врахування кризових явищ та загроз в умовах високих ринкових та фінансових ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велике значення безпеки у забезпеченні стабільності банківської діяльності привертає увагу дослідників до різних аспектів її забезпечення. Дослідженню фінансової безпеки банків та інструментам її забезпечення присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, зокрема О. Барановського, В. Вітлінського, О. Вовчак, А. Єпіфанова, М. Зубка, Ю. Самури. Однак у вітчизняній літературі залишаються недостатньо розробленими окремі аспекти формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банківських установ.

**Метою** роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку.

**Результати дослідження.** Аналіз діяльності банків свідчить про те, що саме низький рівень ефективності системи управління фінансовою безпекою є причиною кризових явищ у діяльності банків, їх орієнтованості на боротьбу з результатами негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а не на попередження та вчасну нейтралізацію потенційних ризиків та загроз.

Забезпечення фінансової безпеки банку має ґрунтуватися на системному підході, а формування оптимальної системи безпеки банку потребує розроблення стратегії, концепції реалізації, визначення відповідного інструментарію та етапів забезпечення безпеки.

В сучасних умовах розвитку банківських установ розроблена стратегія є ефективним інструментом механізму забезпечення фінансової безпеки банку в довгостроковій перспективі, оскільки її орієнтиром є реалізація загальних цілей розвитку банку в умовах динамічного середовища та пов'язаної з цим невизначеності.

Незважаючи на різноплановість проведених наукових досліджень у сфері фінансової безпеки банків, можемо

констатувати, що взаємозв'язок між фінансовою безпекою банку та стратегічним управлінням залишається недостатньо дослідженим. Проблема формалізації конкретного механізму взаємозалежності між зазначеними поняттями є нерозв'язаною та потребує вирішення, а особливо з розвитком динамічної теорії стратегічного управління.

Аналіз і зіставлення різних наукових підходів до визначення ролі стратегічного управління, що пропонує О. Вовчак [1], доводять, що без гнучкої стратегії, здатної змінюватися залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища, банки не можуть займати конкуруючі позиції на ринку.

Науковці [2] характеризують стратегічне управління діяльністю банку як певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного економічного стану конкретного об'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі та такого, що допускає істотну (значущу) зміну якісних характеристик його розвитку, що має необоротні чи довгострокові наслідки.

Таке визначення корелює із запропонованим нами визначенням фінансової безпеки банку (рис. 1) та вказує на необхідність застосування апарату стратегічного управління для забезпечення фінансової безпеки банку.

Отже, говорячи про необхідність досягнення банком такого динамічного стану захищеності, конкурентостійкості та забезпечення стабільного розвитку, що дає змогу контролювати небезпеки та загрози безпеці банку, а також ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси, місію та завдання, вважаємо, що перш за все потрібно виокремити серед усіх функціональних стратегій стратегію забезпечення фінансової безпеки.

Незважаючи на те, що реалізація стратегічного управління фінансовою безпекою банку є досить складним процесом, воно має низку переваг, найвагомішими серед яких є такі:

- можливість зводити до мінімального рівня негативні наслідки змін, що відбуваються в поточний момент, а також факторів невизначеності в майбутньому;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів та визначенні рівня їх впливу на фінансову безпеку;
- можливість отримати необхідну інформаційну базу для прийняття стратегічних та тактичних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки банку;
- підвищення керованості системи фінансової безпеки, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, здійснювати ефективні мотивації та стратегічний контроль;
- забезпечення динамічності змін через реалізацію стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- синергетичний ефект через об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління та діяльності підрозділів банку, пов'язаних з реалізацією стратегій забезпечення фінансової безпеки.

Загалом будь-яка стратегія є елементом механізму організації, стратегія забезпечення фінансової безпеки банку є складовою його фінансового механізму. Стратегія забезпечення фінансової безпеки банку будується на основі концепції його розвитку, що має містити пріоритетні цілі та завдання забезпечення безпеки, шляхи



Рис. 1. Теоретичний інструментарій формування поняття «стратегія забезпечення фінансової безпеки банку»

Джерело: власна розробка автора

та методи їх досягнення. Стратегічність у забезпеченні фінансової безпеки означає виявлення можливостей забезпечення сталості системи в довгостроковій перспективі, прогнозування інваріантності її розвитку в інваріантному середовищі, пошук альтернативних шляхів прийняття рішень, що приводитимуть до єдиного, найбільш оптимального в цих умовах стану підприємства.

Стратегічне управління фінансовою безпекою передбачає розроблення стратегії забезпечення фінансової безпеки, яка спрямована на створення антисипативних та адаптаційних механізмів управління змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, що має довгострокову дію. Теоретичний інструментарій формування поняття «стратегія забезпечення фінансової безпеки банку» зображений на рис. 1.

На основі вищевикладеного під стратегією забезпечення фінансової безпеки банку будемо розуміти сукупність довгострокових цілей та управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист фінансових інтересів банку від ідентифікованих ендегенних та екзогенних загроз, реалізацію фінансових інтересів банку, місії та завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки передбачає вжиття комплексу заходів для досягнення максимально можливої платоспроможності та стійкості банку, ліквідності його балансу, ефективної структури капіталу, а також таких напрямів його вкладення, що забезпечують максимальний прибуток. Це досягається шляхом стратегічного й тактичного планування, вжиття заходів з метою запобігання загрозам.

Сьогодні теоретико-методичне забезпечення стратегій фінансової безпеки банку залишається недостатньо обґрунтованим через відсутність ґрунтовних підходів до класифікації стратегій фінансової безпеки. Досліджуючи стратегію безпеки, науковці поділяють її на декілька видів, які різняться за своїм змістом. Зокрема, до них належать такі типи:

1) миттєва стратегія, згідно з якою система безпеки реагує на несподівані реальні загрози діяльності організації; створені для вирішення цього завдання підрозділи, виділені сили й засоби можуть ослабити дію загроз або запобігти їм, водночас може виникнути ситуація, результатом якої буде отримання збитку;

2) попереджувальна стратегія – це стратегія, орієнтована на прогнозування, своєчасне виявлення небезпек і загроз, цілеспрямоване дослідження ситуації як усередині підприємства, так і в навколишньому його середовищі; виділені для вирішення цього завдання фахівці, сформовані служби безпеки створюють можливість усвідомлено та цілеспрямовано проводити роботу з формування сприятливих умов діяльності установи;

3) компенсаційна стратегія, згідно з якою організації вигідніше компенсувати втрати від настання загроз безпеці, ніж утримувати в штаті працівників служби безпеки; ця стратегія допустима тоді, коли збитки від потенційних загроз є невеликими або неможливо реалізувати попередні дві стратегії [3].

На думку Ю. Самури [4, с. 551], стратегія забезпечення безпеки банківських установ поділяється на такі концепції:

– концепція випереджувальної протидії наявним та потенційно можливим викликам і загрозам безпеці банківських установ (використання суб'єктами безпеки банківських установ найактивніших методів запобігання та протидії наявним і потенційно можливим викликам та загрозам);

– концепція пасивного захисту від наявних та потенційно можливих викликів та загроз безпеці банківських установ (орієнтація банківського сектору національної економіки на захист від наявних та потенційно можливих викликів та загроз з боку держави в особі регулятора, правоохоронних і судових органів);

– концепція адекватної відповіді на наявні та потенційно можливі виклики та загрози безпеці банківських установ (використання суб'єктами безпеки банківського сектору всього комплексу легітимних методів запобігання і протидії наявним та потенційним викликам та загрозам).

На нашу думку, вищевикладені класифікації більше стосуються методів забезпечення фінансової безпеки банку, що реалізуються через систему заходів, які можна умовно поділити на превентивні та протекційні. В аспекті інструментарію стратегічного управління банком ми вважаємо більш доцільним виділення таких видів стратегій забезпечення фінансової безпеки:

1) стратегія зростання, що передбачає збереження досягнутого рівня фінансової безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз інтересам банку;

2) вибірково-посилююча стратегія, що спрямована на вжиття заходів посилення одного зі структурних елементів фінансової безпеки або окремих показників компонентів фінансової безпеки банку;

3) пристосувальна стратегія, що спрямована на вжиття заходів пристосування компонентів фінансової безпеки банку до змін зовнішнього середовища;

4) трансформаційна стратегія, що передбачає проведення змін, які стосуються напрямів діяльності банку (за видами операцій), трансформації ринку, а також проведення необхідних змін компонентів фінансової безпеки банку;

5) комплексно-забезпечувальна стратегія, що спрямована на вжиття заходів, спрямованих на досягнення рівня фінансової безпеки, бажаного для банку.

Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку має базуватись на системному підході та враховувати такі аспекти:

– взаємозв'язок стратегії забезпечення фінансової безпеки з фінансовою стратегією (стратегія управління активами та пасивами банку; стратегія управління власними коштами; стратегія управління банківськими ризиками) та загальною стратегією розвитку банку;

– економічна та політична ситуація в країні;

– рівень розвитку та кон'юнктура фінансового ринку;

– рівень законодавчого та нормативно-правового регулювання банківської діяльності;

– ринкова позиція банку;

– рівень фінансових ризиків тощо.

Для розроблення стратегії забезпечення фінансової безпеки банку необхідно визначити алгоритм формування такої стратегії, тому ми пропонуємо концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку, яка характеризується комплексністю та завершеністю, а також передбачає послідовність певних етапів (рис. 2).

На I етапі відбувається визначення місії та цілей управління фінансовою безпекою банку. На цьому етапі формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку важливим є визначення стратегічних цілей, що доцільно подати у вигляді так званого дерева цілей, тобто наочного графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Підтримуємо думку С. Єгоричевої [5], яка розуміє «дерево цілей» як інструмент визначення пріоритетів розвитку та їх синергетичного поєднання. В цьому аспекті цілі, завдання й важливі стратегічні рішення забезпечення фінансової безпеки банку повинні бути спрямовані на формування та підтримку фінансової рівноваги в процесі стратегічного розвитку. На думку О. Бланка [6], рівновага досягається завдяки забезпеченню постійної платоспроможності, достатньої фінансової стійкості, нейтралізації можливих негативних наслідків фінансових ризиків, вжиттю необхідних заходів фінансової санації в умовах кризового розвитку. Отже, у загальному вигляді «дерево цілей» забезпечення фінансової безпеки банку може бути зображено таким чином (рис. 3).

II етап передбачає дослідження екзогенних та ендогенних факторів впливу на рівень фінансової безпеки. Базовими елементами дослідження екзогенних факторів є якісна та кількісна оцінка екзогенних факторів впливу на фінансову безпеку банку, визначення стійкості банку до цих впливів. Зауважимо, що ці фактори є нечіткими та не піддаються точному кількісному оцінюванню. Захист від зовнішнього середовища, де діють чинники макроекономічного характеру, включаючи стан і напрями розвитку загальноекономічних інтересів держави, кон'юнктури фінансового та фондового ринків, розвитку фінансово-кредитної системи держави, впливу міжнародних фінансово-економічних інститутів, розвитку інфраструктури фінансових інститутів тощо, вимагає створення системи

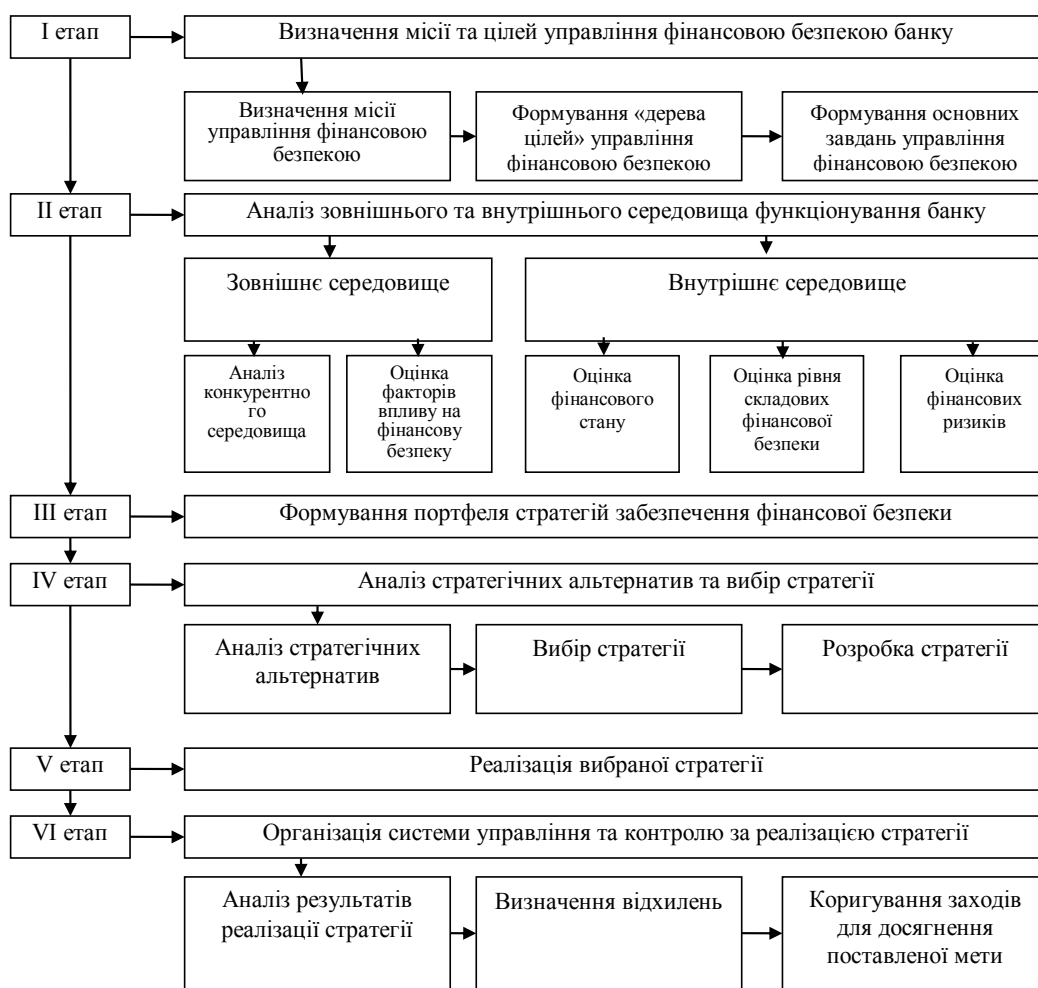


Рис. 2. Формування та реалізація стратегії забезпечення фінансової безпеки банку

Джерело: власна розробка автора



Рис. 3. «Дерево цілей» стратегії забезпечення фінансової безпеки банку

Джерело: власна розробка автора

моніторингу та залучення кваліфікованих фінансових аналітиків з метою об'єктивного аналізу та оцінки тенденцій і наслідків макроекономічних процесів. Аналіз ендогенних факторів передбачає оцінювання фінансового стану банку, рівня складових фінансової безпеки та фінансових ризиків.

На III етапі відбувається формування портфеля стратегій забезпечення фінансової безпеки. Варіативна розробка сценаріїв забезпечення фінансової безпеки передбачає формування переліку об'єктів захисту, визначення раціональних форм захисту за конкретними об'єктами, прийняття основних стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки банку за її функціональними складовими, розроблення альтернативних варіантів планів заходів та цільових програм, визначення ресурсів, необхідних для реалізації сценаріїв стратегії, визначення функцій та завдань служби безпеки та інших структурних підрозділів банку в рамках реалізації стратегії тощо.

На цьому етапі широко використовується методика «портфельного планування», коли не формується один варіант стратегії, а складається пакет (портфель) можливих стратегій, види яких ми описали вище. З такого портфеля робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Розглянуті нами види стратегій забезпечення фінансової безпеки банку слід вибирати залежно від рівня фінансової безпеки банку, для чого пропонуємо використовувати матрицю вибору стратегії забезпечення фінансової безпеки банку (табл. 1).

Зауважимо, що в межах розглянутих базових стратегій можуть бути реалізовані різні стратегічні альтернативи.

IV етап передбачає безпосередньо вибір стратегії на основі проведених досліджень щодо рівня фінансової

безпеки. У зв'язку з необхідністю прийняття ефективних фінансових рішень проблема вибору ефективної стратегії фінансової безпеки банку є актуальним завданням. Отже, важливим етапом розроблення стратегії фінансової безпеки є оцінювання розроблених сценаріїв стратегії згідно зі спеціальними економічними та позаекономічними критеріями, що встановлені банком. Вибір критеріїв визначається поставленими цілями та завданнями банку.

На V етапі здійснюється реалізація вибраної стратегії, що передбачає вжиття певних заходів.

VI етап передбачає аналіз результатів реалізації стратегії, виявлення відхилень та коригування заходів за необхідності для досягнення поставленої мети. На цьому етапі дуже важливим є контроль. Контроль реалізації стратегії може здійснюватися за допомогою збалансованої системи показників BSC. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Звичайно, така послідовність формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку може бути змінена, розширена чи деталізована.

Таким чином, з урахуванням концепції стратегічного управління фінансовою безпекою до основних складових механізму забезпечення фінансової безпеки банку, на нашу думку, слід віднести три блоки (рис. 4):

1) інформаційно-організаційний блок, що містить елементи механізму забезпечення фінансової безпеки банку, до яких належать принципи, функції, методи, важелі та інструменти забезпечення фінансової безпеки банку; системи забезпечення, яка складається з нормативно-право-

Таблиця 1

Стратегії забезпечення фінансової безпеки банку залежно від її рівня

Рівень фінансової безпеки	Характеристика рівня фінансової безпеки	Стратегія забезпечення фінансової безпеки	Характеристика стратегії
Абсолютна безпека	Таке функціонування банку, за якого забезпечується реалізація фінансових інтересів банку, місії та завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів.	Стратегія зростання.	Передбачає збереження досягнутого рівня фінансової безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз інтересам банку.
Нормальний	Передбачає прибутковість банку з послабленням одного або декількох компонентів фінансової безпеки.	Вибірково-посилююча стратегія.	Спрямована на вжиття заходів посилення одного зі структурних елементів фінансової безпеки або окремих показників компонентів фінансової безпеки банку.
Передкризовий	Такий рівень фінансової безпеки, за якого діяльність банку неспроможна забезпечити належні обсяги доходу та є збитковою.	Пристосувальна стратегія.	Спрямована на вжиття заходів пристосування компонентів фінансової безпеки банку до змін зовнішнього середовища.
Кризовий	Рівень фінансової безпеки є недостатнім одразу за декількома компонентами фінансової безпеки.	Трансформаційна стратегія.	Передбачає проведення змін, які стосуються напрямів діяльності банку (за видами операцій), трансформації ринку, а також проведення необхідних змін компонентів фінансової безпеки банку.
Небезпечний	Стан, за якого найвищою є ймовірність банкрутства та ліквідації банку.	Комплексно-забезпечувальна стратегія.	Спрямована на вжиття заходів, спрямованих на досягнення рівня фінансової безпеки, бажаного для банку.

Джерело: власна розробка автора

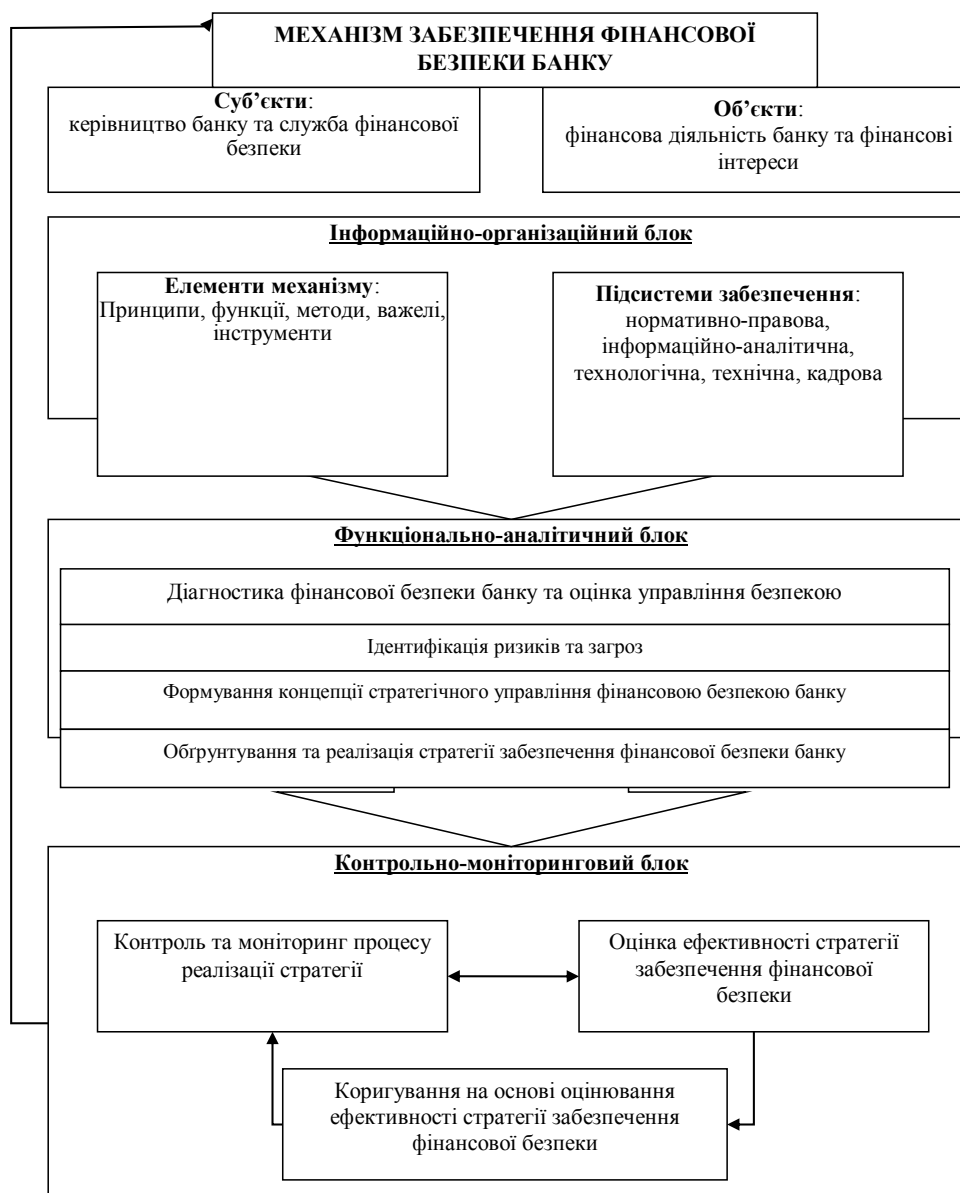


Рис. 4. Модель механізму забезпечення фінансової безпеки банку з урахуванням концепції стратегічного управління фінансовою безпекою

Джерело: власна розробка автора

вої, інформаційно-аналітичної, технологічної, технічної, кадрової підсистем забезпечення;

2) функціонально-аналітичний блок, що дає змогу згрупувати елементи, призначені для діагностування фінансової безпеки банку, оцінювання управління безпекою, проведення на підставі отриманих даних ідентифікації ризиків та загроз; для нейтралізації останніх слід здійснювати формування концепції стратегічного управління фінансовою безпекою банку, а також проводити обґрунтування вибраної стратегії та аналіз щодо її реалізації в системі управління фінансовою безпекою банку;

3) контрольно-моніторинговий блок, що відповідає за контроль та моніторинг процесу реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку, її коригування на основі оцінювання ефективності стратегії забезпечення фінансової безпеки банку; при цьому особливу увагу слід звернути на моніторинг процесу реалізації стратегії.

**Висновки.** Таким чином, формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банківських установ – це комплексне та дуже актуальне завдання, вирішення якого є основою для забезпечення фінансової безпеки банку.

#### Список використаних джерел:

1. Вовчак О. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 30. С. 36–41.
2. Любунь О., Денисенко М. Бізнес-планування у банку: навч. посібник. Київ: Атіка, 2006. 288 с.
3. Єрмошенко М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: КНЕУ, 2001. 308 с.

4. Самура Ю., Кульчицька Н. Формування системи безпеки в банківських установах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. URL: [global-national.in.ua/issue-17-2017](http://global-national.in.ua/issue-17-2017).
5. Сгоричева С. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.
6. Бланк А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2007. 521 с.

#### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА**

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические подходы к формированию стратегии обеспечения финансовой безопасности банковских учреждений. В аспекте инструментария стратегического управления банком целесообразным является выделение таких видов стратегий обеспечения финансовой безопасности, как стратегия роста, избирательно-усиливающая стратегия, приспособительная стратегия, трансформационная стратегия, комплексно-обеспечительная стратегия. Разработанная стратегия обеспечения финансовой безопасности банка включает формирование портфеля стратегий и их дальнейший выбор в зависимости от фактического уровня финансовой безопасности банка, для которого предложена такая градация: абсолютная безопасность, нормальный, предкризисный, кризисный, опасный.

**Ключевые слова:** банк, стратегия, финансовая безопасность, обеспечение финансовой безопасности, стратегия обеспечения финансовой безопасности.

#### **FORMATION OF THE BANK'S FINANCIAL SAFETY GUARANTEE STRATEGY**

**Summary.** The process of forming and implementing strategies to ensure the financial security of a bank is described. The following types of strategies to ensure the financial security have been identified: growth strategy, selective reinforcement strategy, adaptive strategy, transformation strategy, comprehensive strategy. The strategy of providing financial security to the bank includes the formation of a portfolio of strategies and their subsequent choice depending on the actual level of financial security of the bank. Financial security should be divided into types: absolute security, normal, pre-crisis, crisis, dangerous.

**Key words:** bank, strategy, financial security, provision of financial security, strategy of providing financial security.