

## МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

© 2015 БРІЛЬ М. С.

УДК 336.719

### Бріль М. С. Методика формування стратегічних альтернатив управління економічною безпекою комерційного банку

Розглянуто засади стратегії економічної безпеки комерційного банку в умовах нестационарного економічного середовища. Проаналізовано рівень економічної безпеки банку на сучасному етапі розвитку економіки країни. Пропонується методика формування стратегічних альтернатив управління економічною безпекою комерційного банку на основі трикомпонентної моделі кубу ситуацій за складовими: стан рівня надійності комерційного банку, стан рівня розвитку конкурентного середовища та стан економічної безпеки банківської системи в умовах дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонований підхід дозволяє комплексно зіставити всі складові, що визначають рівень економічної безпеки комерційного банку, і виконує два основні завдання: по-перше, позиціонування стану економічної безпеки комерційного банку на основі трьохрівневої оцінки, обумовленої структурними елементами; по-друге, визначення можливих і перспективних переходів у ті квадранти куба, які дозволяють досягти мети стратегічного управління економічною безпекою комерційного банку.

**Ключові слова:** комерційний банк, економічна безпека, стратегія, управління, розпізнавання ситуацій, методика, модель.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Бріль Михайло Сергійович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра політичної економії, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** sup100.69@mail.ru

УДК 336.719

### Бріль М. С. Методика формирования стратегических альтернатив управления экономической безопасностью коммерческого банка

Рассмотрены основные стратегии экономической безопасности коммерческого банка в условиях нестационарной экономической среды. Проанализирован уровень экономической безопасности банка на современном этапе развития экономики страны. Предлагается методика формирования стратегических альтернатив управления экономической безопасностью коммерческого банка на основе трехкомпонентной модели куба ситуаций по таким составляющим: состояние уровня надежности коммерческого банка, состояние уровня развития конкурентной среды и состояние экономической безопасности банковской системы в условиях воздействия угроз внешней и внутренней среды. Предложенный подход позволяет комплексно сопоставить все составляющие, определяющие уровень экономической безопасности коммерческого банка, и выполняет две основные задачи: во-первых, позиционирование состояния экономической безопасности коммерческого банка на основе трехуровневой оценки, обусловленной структурными элементами; во-вторых, определение возможных и перспективных переходов в те квадранты куба, которые позволяют достичь цели стратегического управления экономической безопасностью коммерческого банка.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, экономическая безопасность, стратегия, управление, распознавание ситуаций, методика, модель.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Библ.:** 12.

**Бріль Михайло Сергеевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра политической экономии, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** sup100.69@mail.ru

UDC 336.719

### Bril M. S. Methodology of Forming Strategic Alternatives in Management of Economic Security of Commercial Bank

The basic strategies of economic security of commercial bank in an unsteady economic environment are considered. The bank's level of economic security at the present stage of development of the national economy has been analyzed. A method of forming strategic alternatives in management of economic security of commercial bank has been proposed, based on the three-component model of the situations cube, taking in consideration the following components: state of the level of reliability of commercial bank, state of the level of development of the competitive environment and economic security of the bank system amid threats of external and internal environment. The proposed approach allows to comprehensively map the elements that define the level of economic security of commercial bank and performs two main tasks: firstly, positioning the state of economic security of commercial bank based on a three-tier assessment determined by structural elements; secondly, identifying possible and prospective transitions in those quadrants of the situations cube that allow achieving the objectives of strategic management of economic security of commercial bank.

**Key words:** commercial bank, economic security, strategy, management, recognition of situations, methodology, model.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 12.

**Bril Mykhailo S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Political Economy, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** sup100.69@mail.ru

Необхідність стратегічного управління економічною безпекою комерційного банку обумовлена, перш за все, природою такої кредитної установи, як комерційний банк, який у разі глибокої кризи може збанкрутувати та таким чином погіршити рівень економічної безпеки всієї банківської системи, якщо враховувати не окремий банк, а всі комерційні банки разом. Оскільки діяльність банків проходить в умовах постійних динамічних змін загальноекономічної та соціально-політичної ситуації, стану фінансового ринку, який має істотний вплив на економічну стійкість кредитних організацій, то основна увага банку має бути зосереджена на організаційно-економічних заходах,

комплексної оцінки своєї політики (управління грошовими потоками і ризиками), на вдосконаленні свого інформаційно-аналітичного та функціонально-технологічного забезпечення ефективного управління [1 – 3].

Забезпечення сталого розвитку комерційного банку, стабільності результатів його діяльності, досягнення цілей, що відповідають інтересам власників і клієнтів, неможливо без розробки і впровадження комплексу стратегічних заходів, реалізація яких у сучасній трансформаційній економіці обумовлюється значною мірою рівнем стану його економічної безпеки [4].

Питання вдосконалення управління економічною безпекою комерційного банку є об'єктом дослідження

багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких варто виділити таких авторів, як: Алавердов А., Артеменко Д., Барановський О., Беляков А., Бочаров О., Васильченко З., Вітлінський В., Гапоненко В., Беспалько А., Власков А., Гриценко Р., Грунін О., Грунін С., Забродський В., Зубок М., Іванов В., Кисельов В., Колодізев О., Мартинюк Ж., Матвеев Н., Меламедов С., Тавасієва А., Тагірбеков К., Полушкін В., Рід Е., Коттер Р., Гілл Е., Сміт Р., Різник Н., Сенчагов В., Тарханова О., Шаваєв О., Олейнікова О., Яременко С. та інших [5]. Однак у наукових працях не знайшли належного відображення питання, пов'язані з розробкою комплексних підходів до всебічної оцінки та аналізу рівня економічної безпеки банку. Методики оцінки та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням дії загроз на рівень економічної безпеки банку в сучасній літературі є більш теоретичними, модельний інструментарій знаходиться на стадії розробок, що не задовольняє потребам банків, які функціонують у динамічному середовищі. Актуальність проблеми забезпечення економічної безпеки, недостатність дослідження цієї проблеми в умовах нестационарного економічного середовища, необхідність комплексного розв'язання

завдань із застосуванням широкого кола інструментальних засобів визначили мету і задачі дослідження.

*Мета* статті полягає в розробці універсальної методики управління шляхом розробки і впровадження стратегічних альтернатив управління економічною безпекою комерційного банку на основі оцінки і аналізу стану зовнішнього середовища та основних показників діяльності комерційного банку, що дозволить попередити можливість настання кризових ситуацій та підвищити якість рішень щодо забезпечення його економічної безпеки та ефективності функціонування в просторово-порівняльному розрізі та на відповідних рівнях ієрархії управління.

Управління економічною безпекою комерційних банків характеризується як високим ступенем складності структури економічної системи, так і високим рівнем складності та невизначеності процесів, що протікають. Тому для вдосконалення системи управління пропонується використання дієвих засад формування стратегії економічної безпеки банку, які наведено на *рис. 1* [2].

Для забезпечення необхідного рівня економічної безпеки та його підвищення комерційному банку необхідно постійно розвиватися за всіма сферами своєї ді-

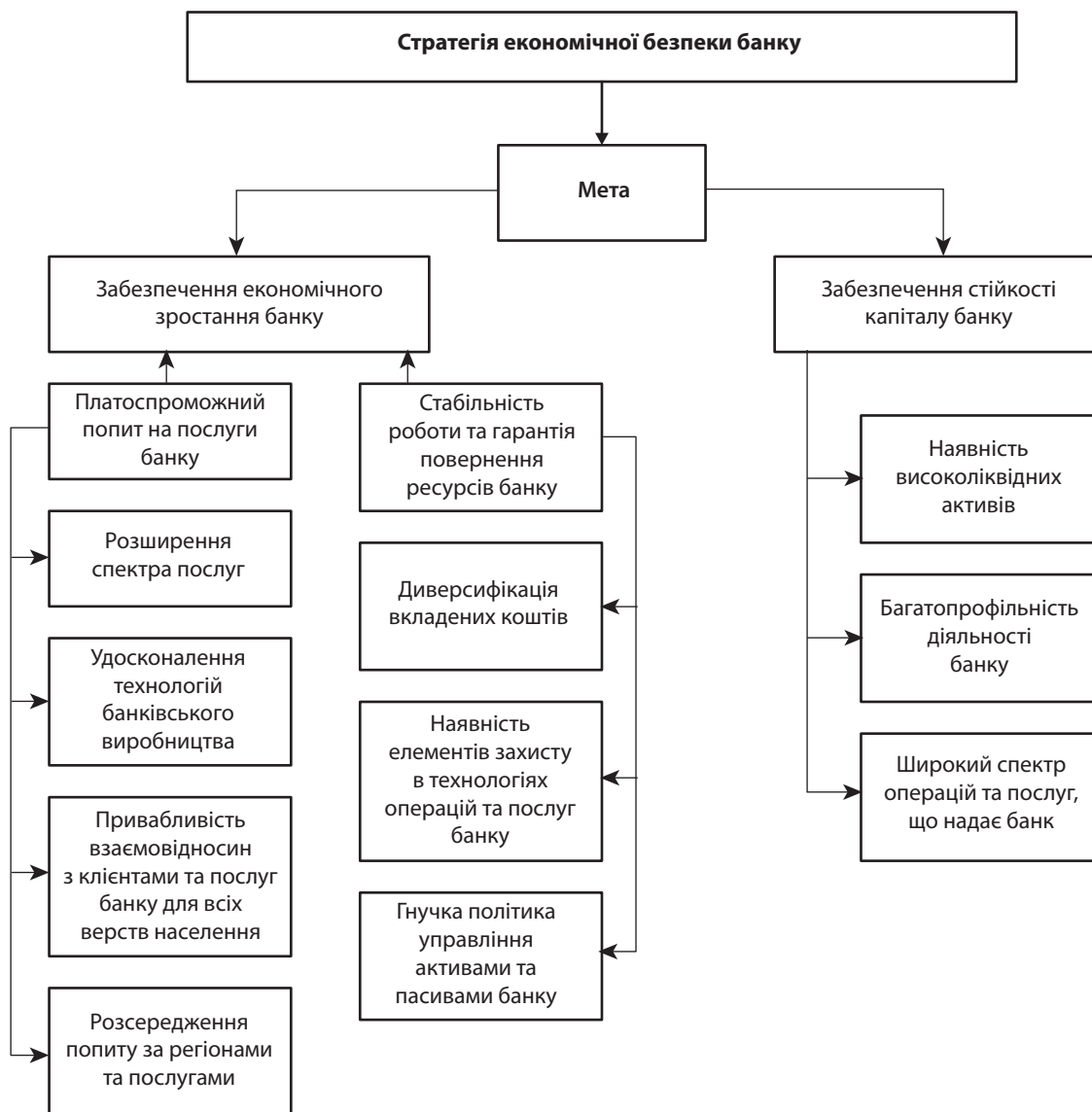


Рис. 1. Засади формування стратегії економічної безпеки комерційного банку [2]

яльності. Якщо банк в економічному плані не розвивається, то у нього скорочуються можливості до виживання, протистояння та адаптації до внутрішніх та зовнішніх загроз. Тобто економічний розвиток банку забезпечує його стійкість на ринку – одну із складових економічної безпеки. Тому основна мета формування та реалізації стратегії економічної безпеки полягатиме в забезпеченні економічного зростання банку.

Одним із найважливіших елементів стратегії економічної безпеки банків (крім забезпечення економічного зростання) є забезпечення стійкості капіталу [2]. Проблема стійкості капіталу банку за сучасних умов є чи не однією з найважливіших. Стійкість капіталу забезпечує можливість банкам підтримувати свою ліквідність в умовах тривалого впливу різних негативних тенденцій. Виживання банків на ринку за різкого коливання валютних курсів, змін у законодавстві, кон'юнктури ринку може бути забезпечене їх високоліквідними активами (у тому числі дорогоцінними металами, державними цінними паперами та паперами інших прибуткових суб'єктів господарювання, іноземною валютою і т. ін.), багатопрофільністю діяльності та широким спектром операцій, які вони проводять [6].

Отже, високий рівень економічної безпеки та стійкість капіталу банку забезпечують його розвиток і стабільність, захист його ресурсів, здатність швидко реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації на фінансовому ринку країни та поза її межами [7].

Реалізація рішень щодо управління економічною безпекою банку забезпечується шляхом розробки, вибору стратегії та реалізації сценаріїв управління діяльністю комерційного банку за допомогою узгодження прогнозних оцінок тенденцій розвитку банку та тенденцій розвитку кредитної системи загалом. Розглянуті вище засади стратегії економічної безпеки комерційного банку є основою для побудови моделі формування та вибору стратегії управління економічною безпекою комерційного банку, яка пропонується в роботі у вигляді кубу ситуацій [8]. Пропонований підхід дозволяє комплексно зіставити всі складові, що визначають рівень економічної безпеки комерційного банку та виконує дві основні задачі:

- ✦ позиціонування стану економічної безпеки комерційного банку на основі трьохрівневої оцінки, обумовленої структурними елементами;
- ✦ визначення можливих і перспективних переходів в ті квадранти куба, які дозволяють досягти мети стратегічного управління економічною безпекою комерційного банку. Структурна форма даної моделі має такий вигляд:

$$ES_t = \{CB_t; C_t; BS_t\},$$

де  $ES_t$  – стратегія економічної безпеки комерційного банку;

$CB_t$  – рівень економічної безпеки (ЕБ) КБ у  $t$ -й момент часу;

$C_t$  – рівень розвитку конкурентного середовища в  $t$ -й момент часу;

$BS_t$  – стан економічної безпеки банківської системи в  $t$ -й момент часу.

Змінні  $CB_t, C_t, BS_t$  можуть бути представлені як в якісному, так і кількісному вираженні. Проводячи комбінації змінних  $CB_t, C_t$ , отримуємо матрицю взаємодій, що складається з дев'яти основних ситуацій (рис. 2), яка є основою формування та вибору альтернатив стратегічної діяльності [9].

Показник стану економічної безпеки банківської системи ( $BS_t$ ) варто розглядати через призму розвитку всієї банківської системи [10, 11]. Зміна даного показника може бути викликана багатьма причинами, основними серед яких є такі: зміна ситуації в стані економічної безпеки держави; зміна кон'юнктури економіки, тобто зміна ситуації в інших сферах діяльності держави. Отже, зміна стану економічної безпеки банківської системи може мати таку спрямованість:

- ✦ покращення стану економічної безпеки банківської системи (розвиток або позитивні зміни);
- ✦ незмінність стану економічної безпеки банківської системи (стабільність);
- ✦ погіршення стану економічної безпеки банківської системи (кризи або негативні зміни).

Кожна ситуація матриці взаємодій включає три підситуації та набуває вигляду куба. Графічно результати дослідження з формування та вибору стратегії управління економічною безпекою комерційного банку у вигляді куба ситуацій представлені на рис. 3.

Розглянемо змістовні аспекти правил розпізнавання ситуацій для прийняття управлінських рішень, використовуючи статистичні дані розвитку банківського сектора України [10 – 12].

**Правило 1.**  $ES_t = (\text{зростання}, \text{зростання}, BS_t)$ . Даний клас ситуацій свідчить про зростання показника економічної безпеки комерційного банку та розвитку конкурентного середовища. Проведений аналіз даної ситуації з точки зору переходу стану економічної безпеки з кластера в кластер дозволив зробити висновки:

- ✦ якщо стан економічної безпеки переходить у кластер з більш високим рівнем, то темп зростання інтегрального показника економічної безпеки комерційного банку більший у порівнянні з іншими;
- ✦ якщо переходу не відбувається, то можна говорити про загальне зростання економічної безпеки банківської системи;
- ✦ якщо стан економічної безпеки переходить у клас з більш низьким рівнем, то інші комерційні банки розвиваються швидше в порівнянні з досліджуваним.

У цілому дана ситуація відображає позитивні зміни в економіці та є сприятливою для розвитку економічної безпеки всіх комерційних банків.

**Правило 2.**  $ES_t = (\text{стабільність}, \text{зростання}, BS_t)$ . За результатами кластерного аналізу можливі три стани:

- ✦ *зростання* – оскільки рівень економічної безпеки комерційного банку не має зростання, то зростання в розрізі банківської системи обумовлене погіршенням стану економічної безпеки інших комерційних банків, причому таких банків більшість;

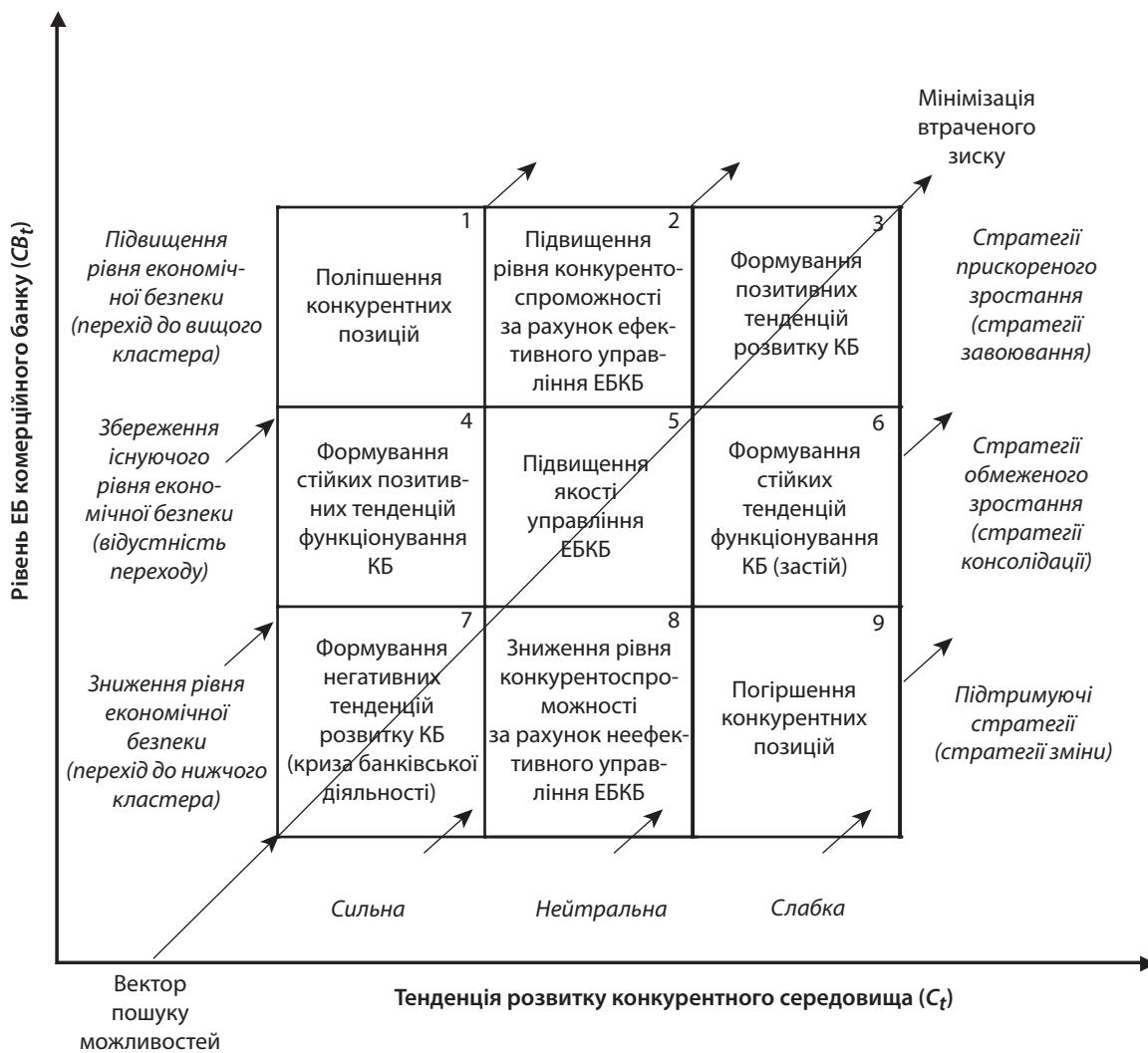


Рис. 2. Матриця ситуацій управління ЕБКБ

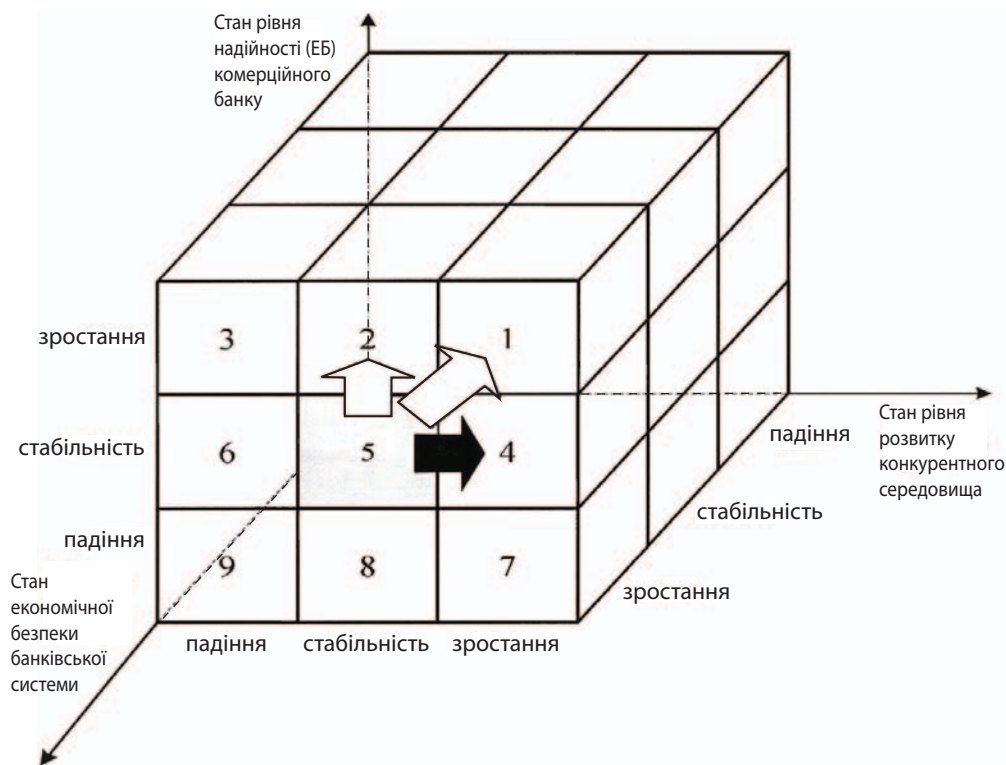


Рис. 3. Модель кубу ситуацій вибору стратегічних альтернатив управління економічною безпекою комерційного банку

- ✦ *стабільність* – стабільний стан, обумовлений зростанням економічної безпеки в одних комерційних банках і спадом в інших;
- ✦ *падіння* – даний стан можливий при більш швидкому зростанні економічної безпеки в інших кредитних установах.

**Правило 3.**  $ES_t = (\text{падіння, зростання, } BS_t)$ . Погіршення стану економічної безпеки комерційного банку відбувається більш швидко, ніж стану конкурентного середовища. Дана ситуація може характеризувати не тільки кризу економічної безпеки банку, скільки кризу всієї банківської системи країни:

- ✦ *зростання* характеризується наявністю незначної кількості банків зі зростаючим рівнем економічної безпеки;
- ✦ *стабільність* – стабільний стан обумовлений зростанням економічної безпеки в одних комерційних банках за рахунок спаду в інших;
- ✦ *падіння* – даний стан можливий при значних випереджаючих темпах розвитку конкурентного середовища.

**Правило 4.**  $ES_t = (\text{зростання, стабільність, } BS_t)$ . Зростання рівня економічної безпеки комерційного банку відповідно до стану конкурентного середовища супроводжується стабільною ситуацією на рівні країни. Це може пояснюватися як планомірним розвитком усіх сфер економіки країни, так і диспропорцією в розвитку кредитних установ (тобто одні установи розвиваються швидше, інші повільніше), оскільки великі диспропорції приводять до появи великої кількості нових кредитних установ-конкурентів і в цілому негативно діють на загальний розвиток економіки країни:

- ✦ *зростання* і *стабільність* характеризують наявність диспропорцій у розвитку кредитних установ;
- ✦ *падіння* свідчить про значне зростання економічної безпеки комерційних банків, і, як наслідок, – можливість зростання конкурентного середовища.

**Правило 5.**  $ES_t = (\text{стабільність, стабільність, } BS_t)$ . Ця ситуація характеризує застій у розвитку економічної безпеки комерційного банку:

- ✦ *зростання* відображає погіршення всієї банківської системи, тому що рівень економічної безпеки більшості комерційних банків падає відносно розвитку банківської системи;
- ✦ *стабільність* свідчить про застій всієї банківської системи і функціонування її на попередньому рівні;
- ✦ *падіння* свідчить про зростання економічної безпеки інших комерційних банків, і, як наслідок, – зростання економічної безпеки всієї банківської системи.

**Правило 6.**  $ES_t = (\text{падіння, стабільність, } BS_t)$ . Дане правило має схожі риси із правилом 3. Однак на відміну від правила 3 правило 6 може характеризувати стабільний стан рівня економічної безпеки деяких комерційних банків при погіршенні стану економічної безпеки більшості банків.

**Правило 7.**  $ES_t = (\text{зростання, падіння, } BS_t)$ . Дана ситуація характеризує поліпшення рівня економічної безпеки комерційного банку відносно банківської системи:

- ✦ *зростання* відображає, що розвиток банківської системи України має більш високі темпи зростання, ніж розвиток економічної безпеки комерційного банку, і це є позитивним моментом як для всієї банківської системи, так і для самого банку;
- ✦ *стабільність* і *падіння* засвідчують, що темп зростання економічної безпеки досліджуваного комерційного банку більший, ніж темпи зростання більшості банків. Тому розвиток економічної безпеки комерційного банку може бути обумовлений тенденціями розвитку конкурентного середовища, а не ефективною політикою самого банку.

**Правило 8.**  $ES_t = (\text{стабільність, падіння, } BS_t)$ . Ця ситуація також може свідчити про більш якісний розвиток економічної безпеки досліджуваного банку в порівнянні з іншими, але також і про погіршення стану економічної безпеки відносно змін стану конкурентного середовища та банківської системи в цілому.

**Правило 9.**  $ES_t = (\text{падіння, падіння, } BS_t)$ . Дана ситуація є найбільш критичною для економічної безпеки комерційного банку. Падіння рівня економічної безпеки комерційного банку обумовлене падінням показника розвитку конкурентного середовища. Однак водночас показники рівня економічної безпеки інших комерційних банків можуть як збільшуватися, так і зменшуватися:

- ✦ *зростання* – такий перехід відбиває кризу всієї банківської системи, оскільки стан економічної безпеки комерційного банку погіршується, а він на фоні інших переходить у кластер з більш високим рівнем економічної безпеки;
- ✦ *стабільність* і *падіння* – при цьому переході ситуація є критичною не тільки для комерційного банку, а для банківської системи в цілому.

**З**містовний аналіз розроблених правил дозволив сформулювати три класи ситуацій: сприятливі (1, 4, 7), нейтральні (2, 5, 8) і несприятливі (3, 6, 9). Розглянемо економічний зміст кожної з 9 можливих ситуацій.

**Ситуація 1.**  $ES_t = (\text{зростання, зростання, } BS_t)$ . При даній ситуації спостерігається зростання рівня економічної безпеки комерційного банку по відношенню до рівнів економічної безпеки інших комерційних банків. У цілому ситуація є сприятливою. Однак необхідно враховувати стан банківської системи в цілому, оскільки, якщо спостерігаються негативні зміни в ній, навіть невелике зростання рівня економічної безпеки комерційного банку в динаміці може дати зростання у порівняльному розрізі, у той час як для інших комерційних банків спостерігається негативна тенденція забезпечення економічної безпеки. Подібний стан може свідчити про можливі загрози для комерційного банку в майбутньому з боку конкурентного середовища.

**Ситуація 2.**  $ES_t = (\text{стабільність, зростання, } BS_t)$ . Дана ситуація відображає процес зростання рівня економічної безпеки комерційного банку, коли зростання порівняно

з іншими не відбувається, що можна розцінювати як попередження можливості виникнення кризової ситуації, оскільки рівень економічної безпеки, що не змінюється, спостерігається при досягненні точок екстремуму функції розвитку. З іншого боку, така стабільність рівня економічної безпеки може пояснюватися перерозподілом часток впливу окремих сфер діяльності комерційного банку. При цьому зростання рейтингу комерційного банку в порівнянні з іншими банками країни при стабільному рівні власної економічної безпеки характеризується наявністю негативних тенденцій для банку з боку як конкурентного середовища, так і банківської системи всієї країни.

**Ситуація 3.**  $ES_t = (\text{падіння, зростання, } BS_t)$ . Дана ситуація характеризує негативні тенденції як у самому комерційному банку, так і в банківській системі в цілому через посилюючий вплив зовнішнього середовища.

**Ситуація 4.**  $ES_t = (\text{зростання, стабільність, } BS_t)$ . Дана ситуація має місце, коли темп зростання рівня економічної безпеки комерційного банку пропорційний темпу зміни рівня безпеки банківської системи в цілому.

**Ситуація 5.**  $ES_t = (\text{стабільність, стабільність, } BS_t)$ . Дана ситуація має місце, коли спостерігається деяка пасивність в економічній діяльності як банку, так і всієї банківської системи. При досить високому рівні економічної безпеки комерційного банку і країни дана ситуація характеризується як позитивна. Якщо ж місце банку в загальній сукупності недостатньо високе, то необхідно звернути увагу на можливість збільшення рівня його економічної безпеки.

**Ситуація 6.**  $ES_t = (\text{падіння, стабільність, } BS_t)$ . Дана ситуація говорить про те, що рівень економічної безпеки комерційного банку знижується. Крім того, темп цього зниження пропорційний темпу негативних тенденцій, що спостерігаються в цілому у банківській системі.

**Ситуація 7.**  $ES_t = (\text{зростання, падіння, } BS_t)$ . Аналіз складових даної ситуації говорить про те, що темп зростання рівня економічної безпеки комерційного банку більший, ніж темп зростання в банківській системі та конкурентному середовищі.

**Ситуація 8.**  $ES_t = (\text{стабільність, падіння, } BS_t)$ . Дана ситуація говорить про те, що комерційний банк, рівень економічної безпеки розвитку якого є незмінним, втрачає своє місце в загальній сукупності комерційних банків країни. Це спричиняє негативний вплив з двох боків: по-перше, відсутня тенденція зростання економічної безпеки самого банку, що може свідчити про його передкризовий стан; по-друге, рейтинг банку в загальній сукупності банків країни зменшується, тобто негативні тенденції викликані, швидше за все, внутрішніми причинами.

**Ситуація 9.**  $ES_t = (\text{падіння, падіння, } BS_t)$ . Дана ситуація свідчить про критичний стан рівня економічної безпеки комерційного банку. Відбувається падіння рівня економічної безпеки комерційного банку при зниженні його рейтингу в цілому по банківській системі. У подібній ситуації заходи щодо управління повинні носити жорсткий і швидкий та цілеспрямований характер.

Таким чином, аналіз виділених ситуацій визначає наявність спектру різноманітних заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки комерційного

банку. Для сформованих класів ситуацій, з урахуванням загальної макроекономічної ситуації, можна виділити три основні види стратегій діяльності комерційних банків:

- ✦ стратегія змін - для ситуацій 1, 4, 7;
- ✦ стратегія консолідації – для ситуацій 2, 5, 8;
- ✦ стратегія завоювання – для ситуацій 3, 6, 9.

Класичний підхід припускає, що в умовах кризи кредитні організації повинні віддавати перевагу стратегії зміни, у стабільній економічній ситуації – стратегії консолідації, а в умовах зростання – стратегії завоювання. При цьому стратегія має бути адекватна ситуації [9]. Для реалізації стратегічних альтернатив і досягнення мети управління економічною безпекою комерційного банку необхідна погодженість заходів на всіх рівнях управління. Прийняття адекватних рішень на тактичному рівні можливо з використанням різноманітних тактичних заходів, що відповідають розглянутим ситуаціям (табл. 1).

Таким чином, використання побудованої моделі формування та вибору стратегії управління економічною безпекою комерційного банку у вигляді кубу ситуацій дозволяє структурувати всі етапи процесу прийняття рішень щодо вибору перспективних стратегічних альтернатив адаптовано для кожного досліджуваного комерційного банку, що дозволить поліпшити якість управління економічною безпекою.

Отже, у роботі пропонується методика управління економічною безпекою комерційного банку (формування та вибору альтернатив діяльності) у вигляді куба ситуацій, в основу якої покладено оцінку стану загального рівня економічної безпеки банківської системи, кожного окремого комерційного банку та стану конкурентного середовища, що дозволяє визначити стратегію діяльності й тактичні заходи щодо її реалізації. Впровадження розробленого комплексу моделей управління економічною безпекою та результатів у практику комерційного банку дозволить підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень щодо формування стратегічних альтернатив у нестабільному ринковому середовищі, поліпшити якість управління для збереження життєздатності та сприятиме підвищенню ефективності діяльності комерційного банку. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в банке / А. Р. Алавердов. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2005. – 157 с.
2. Бувечич С. Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности : учебное пособие / С. Ю. Бувечич, О. Г. Королёв. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, 2005. – 160 с.
3. Васильченко З. М. Структурні диспропорції у розвитку банківської системи України / З. М. Васильченко // Фінанси України. – 2005. – № 9. – С. 46 – 54.
4. Яременко С. М. Економічна безпека банків / С. М. Яременко // Інформаційний вісник України. – 2005. – № 4. – С. 63 – 72.
5. Site of bank's theory page «Estimation of level economic security» [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.987.su/es1251.html>

Тактичні заходи управління економічною безпекою комерційного банку

Заходи	Ситуації								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Наслідкування поточних напрямків розвитку комерційного банку	+			+					
Створення резервних фондів на випадок виникнення кризової ситуації	+	+		+	+		+	+	
Виявлення сфер життєдіяльності комерційного банку, що забезпечують зростання рівня його економічної безпеки	+	±		+	±	±	±		
Спостереження за сферами, що забезпечують зростання рівня розвитку економічної безпеки комерційного банку, з метою запобігання утворення можливих негативних тенденцій у них	+			+	±				
Виявлення найбільш слабких і проблемних для банку сфер його діяльності	+	+		+			±	+	
Підтримка найбільш слабких і проблемних сфер банківської діяльності	+	+		+				+	
Відстеження й аналіз процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі	+	+	+			+	+		
Виявлення найбільш вагомих сфер діяльності комерційного банку та вплив на них		+			+			+	
Аналіз можливих внутрішніх джерел збільшення рівня економічної безпеки комерційного банку	±	±	+			+	+	+	
Аналіз і виявлення сфер діяльності комерційного банку, що гальмують його розвиток							+	±	
Застосування управлінських впливів на сфери, що гальмують розвиток комерційного банку							+		
Пошук джерел економічного розвитку в зовнішньому середовищі		±	±			±	+		+
Виявлення кризоутворюючих факторів			+			+			+
Надання кризоутворюючим факторам вектора позитивного розвитку			+						+
Пошук додаткових банківських ресурсів			±					±	+
Аналіз джерел економічного зростання рівня економічної безпеки комерційного банку					+				+
Аналіз доцільності діючої економічної політики			±		±	±	±	±	+

Примітка: «+» – найбільш пріоритетні заходи; «±» – бажані заходи.

**6. Дзюблюк О. В.** Організація грошово-кредитних відносин суспільства в умовах ринкового реформування економіки / О. В. Дзюблюк. – К.: Поліграфкнига, 2000. – 512 с.

**7. Klebanova T. S.** Complex of models for estimating and analyzing the strenght of bank economic security / T. S. Klebanova, O. A. Sergienko, O. S. Sagaydachna // 36. наук. пр. «Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – № 32. – С. 255 – 265.

**8. Воробьев С. Н.** Управленческие решения: учебник для вузов / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.

**9. Рогожин В. Д.** Обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень / В. Д. Рогожин, О. О. Затеїщикова // Економіка розвитку. – 2010. – № 2 (54). – С. 24 – 28.

**10.** Національний банк України. Офіційне Інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>

**11.** Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>

**12.** Українська асоціація комерційних банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aub.org.ua/>

## REFERENCES

Alaverdov, A. R. *Strategicheskii menedzhment v banke* [Strategic Management in the bank]. Moscow: Moskovskaia finansovopromyshlennaia akademiia, 2005.

Buevich, S. Yu., and Korolev, O. G. *Analiz finansovykh rezultatov bankovskoy deiatelnosti* [Analysis of financial results of the banking activities]. Moscow: KNORUS, 2005.

Dziubliuk, O. V. *Orhanizatsiia hroshovo-kredytnykh vidnosyn suspilstva v umovakh rynkovoho reformuvannia ekonomiky* [Organization monetary relations of society in a market economic reforms]. Kyiv: Polihrafknyha, 2000.

Klebanova, T. S., Sergienko, O. A., and Sagaydachna, O. S. "Complex of models for estimating and analyzing the strenght of bank economic security". *Problemy ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, no. 32 (2011): 255-265.

Natsionalnyi bank Ukrainy – ofitsiine internet-predstavnytstvo. <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>

Ofitsiinyi sait NBU. <http://www.bank.gov.ua>

Rohozhyn, V. D., and Zatieishchykova, O. O. "Obgruntuvannia protsesu pryiniattia upravlinyskykh rishen" [Justification of decision-making]. *Ekonomika rozvytku*, no. 2 (54) (2010): 24-28.

"Site of bank's theory page "Estimation of level economic security". <http://www.987.su/es1251.html>

Ukrainska asotsiatsiia komertsiiynykh bankiv. <http://aub.org.ua/>  
Vorobev, C. N., Utkin, V. B., and Baldin, K. V. *Uppavlenncheckie pesheniia* [Management decisions]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.

Vasylchenko, Z. M. "Strukturni dysproportsii u rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy" [Structural imbalances in the banking system of Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 9 (2005): 46-54.

Yaremenko, S. M. "Ekonomichna bezpeka bankiv" [The economic security of banks]. *Informatsiinyi visnyk Ukrainy*, no. 4 (2005): 63-72.

УДК 336.71

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНИХ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ОЗДОРОВЛЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

© 2015 КУДЛЯК Ю. В.

УДК 336.71

### Кудляк Ю. В. Особливості реалізації регуляторних фінансових стратегій оздоровлення банківської системи

Метою статті є оцінка особливостей реалізації центральним банком регуляторних стратегій оздоровлення банківської системи. У межах обраних показників оцінки стратегічних позицій банків запропоновано систему критеріїв «4S»: Capital Safety – обсяг статутного капіталу (рівень безпеки); Liabilities Structure – рівень довіри до банку (частка депозитів у зобов'язаннях банків); Client Segment – переважання депозитів юридичних осіб у депозитному портфелі; Deposit Sensibility – питома вага депозитів до запитання у депозитному портфелі банку, тобто чутливість до зміни поведінки вкладників банку) для визначення перспектив і регуляторних дій НБУ щодо потенційно проблемних банківських установ. Це не лише пропонує критерії визначення «вузьких» місць у діяльності банків, але й має на меті оптимізацію структури банківської системи та підвищення її рівня конкурентоспроможності. Заходи антикризового управління банком запропоновано реалізувати за допомогою відповідного алгоритму діагностування фінансової стійкості банку з урахуванням тривалості проблемного періоду, системності банку, обсягу капіталу, інвестиційної привабливості установи. Визначений перелік заходів передбачає імунізацію балансу, консолідацію капіталу, відновлення довіри, дедоларизацію операцій, оздоровлення установи, що дозволить оптимізувати процес прийняття рішень щодо перспектив усунення фінансових проблем у банківських установах шляхом застосування запропонованих рекомендацій як ринкового, так і регуляторного характеру.

**Ключові слова:** банк, проблемний банк, банківська система, фінансова стратегія, антикризове управління, регуляторна стратегія, оздоровлення банку.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 10.

**Кудляк Юліана Василівна** – аспірантка, кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

**E-mail:** Yuliana\_Kudlyak@ukr.net

УДК 336.71

UDC 336.71

### Кудляк Ю. В. Особенности реализации регуляторных финансовых стратегий оздоровления банковской системы

### Kudlyak Yu. V. Characteristics of Implementing the Regulatory Financial Strategies for Bank System Recovery

Целью статьи является оценка особенностей реализации центральным банком регуляторных стратегий оздоровления банковской системы. В рамках выбранных показателей оценки стратегических позиций банков предложена система критериев «4S»: Capital Safety – объем уставного капитала (уровень безопасности); Liabilities Structure – уровень доверия к банку (доля депозитов в обязательствах банков); Client Segment – преобладание депозитов юридических лиц в депозитном портфеле; Deposit Sensibility – доля депозитов до востребования в депозитном портфеле банка, т. е. чувствительность к изменению поведения вкладчиков банка) для определения перспектив и регуляторных действий НБУ относительно потенциально проблемных банковских учреждений. Это не только предлагает критерии определения «узких» мест в деятельности банков, но и ориентировано на оптимизацию структуры банковской системы и повышение ее уровня конкурентоспособности. Меры антикризисного управления банком предложено реализовать с помощью соответствующего алгоритма диагностирования финансовой устойчивости банка с учетом продолжительности проблемного периода, системности банка, объема капитала, инвестиционной привлекательности учреждения. Определен перечень мероприятий, предусматривающий иммунизацию баланса, консолидацию капитала, восстановление доверия, дедолларизацию операций, оздоровление учреждения, что позволит оптимизировать процесс принятия решений относительно перспектив устранения финансовых проблем в банковских учреждениях путем применения предложенных рекомендаций как рыночного, так и регуляторного характера.

The article is aimed at estimating the characteristics of implementation of regulatory strategies through the Central Bank for recovery of bank system. In the terms of the selected indicators for estimating strategic positions of banks a criteria system of «4S» is proposed: Capital Safety – the amount of registered capital (the security level); Liabilities Structure – the level of confidence in the bank (share of deposits in the banks' liabilities); Client Segment – the prevalence of legal entities deposits in deposit portfolio; Deposit Sensibility – the share of demand deposits in the deposit portfolio of bank, i.e. sensitivity to changes in the behavior of depositors) to define the prospects and regulatory actions of NBU towards the potentially problem bank institutions. By that, not only criteria for determining the «bottlenecks» in the banks' activities have been proposed, but also has been focused on the optimization of structure of the bank system as well as improving its competitiveness. Within measures for crisis management of bank has been proposed to implement using appropriate algorithm of diagnosing the financial sustainability of bank taking into account duration of problem period, systemacity of bank, amount of capital, investment attraction of bank institution. A list of measures has been defined, providing immunization of balance, consolidation of capital, restoring confidence, dedollarization of operations, recovery of institution, – all that will allow an optimizing of the decision-making process about prospects for addressing financial problems in the bank institutions through the application of the proposed recommendations of both market and regulatory nature.

**Ключевые слова:** банк, проблемный банк, банковская система, финансовая стратегия, антикризисное управление, регуляторная стратегия, оздоровление банка.

**Key words:** bank, problem bank, bank system, financial strategy, crisis management, regulatory strategy, recovery of bank.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Библ.:** 10.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Библ.:** 10.

**Кудляк Юліана Василівна** – аспірантка, кафедра фінансов, денежного обігу і кредиту, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

**Kudlyak Yuliana V.** – Postgraduate Student, Department of Finance, Monetary Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv (вул. Університетська, 1, Lviv, 79000, Ukraine)

**E-mail:** Yuliana\_Kudlyak@ukr.net

**E-mail:** Yuliana\_Kudlyak@ukr.net