

## ***Розділ 5. Публічне управління та адміністрування***

УДК 351.82:336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-62-72

### **КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ**

***Коваль Я.С.***

*к.н.держ.упр., доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: yanaks@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0001-6578-2996*

### **COMPLEX SYSTEM OF MANAGEMENT OF STATE ECONOMIC SECURITY OF BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE**

***Koval Y.***

*PhD (public administration), associate professor of financial and economic security department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: yanaks@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0001-6578-2996*

**Анотація.** У сучасних умовах відновлення економіки України після глобальної фінансової кризи, проблема економічної безпеки фінансових посередників набуває першочергового значення, стає стрижнем їх функціонування, а також найважливішою характеристикою якості життя населення та стану економіки країни. Формування та оптимізація системи економічної безпеки фінансових посередників, повинно здійснюватися, виходячи з мети і принципів забезпечення економічної безпеки, шляхом розробки норм, які регулюють різні процеси в сфері економіки, визначення основних напрямків діяльності, а також налагодження відповідних механізмів контролю за діяльністю вітчизняних фінансових посередників. Забезпечення економічної безпеки фінансових посередників на високому рівні, значно впливає на вирішення основних цілей і завдань, що стоять перед вітчизняним ринком фінансових послуг. Важливість економічної безпеки визначається необхідністю формування внутрішнього імунітету фінансових посередників та зовнішньої захищеності їх від впливу конкурентів на світових ринках і стійкості внутрішнього фінансового становища. Проблемам економічної безпеки фінансових посередників та забезпечення її ефективності присвячено ряд статей та монографій. Проте таке важливе питання як комплексне управління системою економічної безпеки фінансових посередників, у тому числі й банківських установ, потребує подальшого наукового дослідження. Фінансова складова є найбільш важливою, оскільки фінансова стабільність свідчить про забезпеченість фінансових посередників власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрямки розміщення. Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта фінансового посередництва завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення основної мети своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фінансових посередників залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Ключові слова:** управління, державне управління, економічна безпека, управління фінансово-економічною безпекою, комплекс, фінансові установи.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 17

**Annotation.** In the current conditions of economic recovery of Ukraine after the global financial crisis, the problem of economic security of financial intermediaries becomes paramount, becomes the core of their functioning, as well as the most important characteristic of the quality of life of the population and the state of the country's economy. Formation and optimization of the system of economic security of financial intermediaries should be carried out based on the purpose and principles of ensuring economic security, by developing rules that regulate various processes in the sphere of economy, identifying the main areas of activity, as well as establishing appropriate mechanisms to control the activities of domestic financial intermediaries. Ensuring the economic security of high-level financial intermediaries has a significant impact on addressing the major goals and objectives of the domestic financial services market. The importance of economic security is determined by the need for the formation of the internal immunity of financial

*intermediaries and their external protection against the influence of competitors in the world markets and the stability of the internal financial situation. A number of articles and monographs are devoted to the problems of financial intermediaries' economic security and to ensuring their effectiveness. However, such an important issue as comprehensive management of the economic security of financial intermediaries, including banking institutions, needs further scientific study. The financial component is the most important, as financial stability indicates the availability of financial intermediaries with their own financial resources, the level of their use, directions of placement. The need for ongoing compliance with economic security is conditioned by the objective of ensuring the stability of functioning and the achievement of the main objective of its activity for every financial intermediary. The level of economic security of financial intermediaries depends on how effectively its management and specialists (managers) will be able to avoid possible threats and eliminate the harmful effects of certain negative components of the external and internal environment.*

**Key words:** management, public administration, economic security, financial and economic security management, complex, financial institutions.

*Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 0, bibl.: 17*

**Постановка проблеми.** Діяльність фінансових посередників є обов'язковим атрибутом сучасних господарських систем. В умовах розвинутої ринкової економіки свою діяльність здійснює величезна кількість фінансових посередників, які за винагороду надають різні види фінансових послуг. В Україні інститут фінансового посередництва знаходиться в стадії становлення та розвитку. Сучасні фінансові посередники є професійними учасниками фінансового ринку і відіграють важливу роль у його функціонуванні, а через нього впливають і на розвиток економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки фінансових посередників розкриваються у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких варто особливо виділити Барановського О. О., Гаврилюка А. В., Живко З. Б. Зацеркляного М. М., Зубка М. І., Захарова О. І., Зачосову Н. В., Конопльової І. А., Мігус І. П., Мандзюка Г. В., Пучкова С. І. та інших.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз комплексної системи управління державною економічною безпекою банків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключова роль банківських установ у фінансовому посередництві обумовлена історично пріоритетною роллю банків у здійсненні фінансових операцій, значними обсягами нагромаджених банківською системою активів, здатністю цих установ впливати на пропозицію грошового ринку,

діяльністю банків практично у всіх сегментах фінансового ринку. Частка банківських активів у валовому внутрішньому продукті більшості країн у порівнянні з небанківськими фінансовими посередниками є найбільшою.

Проведений аналіз досліджень стану економічної безпеки вітчизняних банків показує, що існуючі системи безпеки функціонують лише в режимі захисту від загроз, а не протидії їм, і здебільшого передбачають шаблонні заходи, які не завжди дають позитивний результат. Заходи безпеки банків обмежуються діяльністю безпосередньо підрозділів безпеки без поширення функцій безпеки на інші підрозділи банків. Головним же недоліком організації систем банківської безпеки є зосередження зусиль на виявленні порушень у банках, а не на їх попередженні, недотримання принципу цілеспрямованості безпеки, особливо в питаннях захисту економічних інтересів банків [1].

Часто економічна безпека в банках ототожнюється з ефективністю управління фінансовою діяльністю, або викриттям злочинних посягань на власність банків чи перевіркою клієнтів. Банківська безпека не вважається одним із показників, які характеризують стан банку, її заходи відокремлені, як правило, не системні, не комплексні і здебільшого мають пасивний характер.

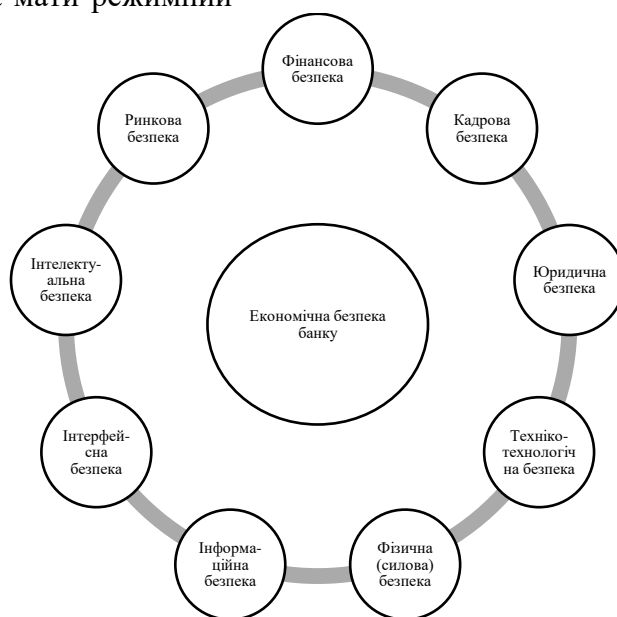
З огляду на зазначене виникає необхідність комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки банків, практична реалізація якого може бути здійснена через створення у банках

комплексної системи економічної безпеки. Ефективність останньої буде забезпечуватись через поєднання можливостей різних видів безпеки (фінансової, інформаційної, кадрової безпеки, безпеки матеріальних ресурсів), взаємоузгоджений, цілеспрямований їх вплив на діяльність банку, формування сприятливих умов для отримання запланованого результату. Разом з тим, комплексна система економічної безпеки банку буде ефективною тільки за умови якісного управління нею. Саме необхідність пошуку методів управління вказаною системою і обумовлює необхідність проведення дослідження в даному напрямку [2].

Різноманітність загроз банківській діяльності, непередбачений характер їх впливу на банки обумовлює формування комплексу заходів щодо захисту від них. Разом з тим, непередбаченість загроз спостерігається лише щодо певних ситуацій, регіонів, окремих банків, у той час як у масовому їх прояву існують певні залежності та закономірності. За таких умов виникає необхідність системного підходу до протидії таким загрозам, який би враховував вказані закономірності і формував адекватні (закономірні) дії систем банківської безпеки. Тобто, діяльність банків повинна мати режимний

характер, а саме бути спеціально врегульованою стосовно формування та використання усіх видів ресурсів банку, його поведінки та поведінки персоналу, проведення банківських операцій в умовах дії несприятливих факторів. Реалізація такого підходу, з точки зору безпеки банку, може бути ефективною лише за умов створення у банках комплексної системи економічної безпеки. Тут під такою системою можемо розуміти певну комбінацію елементів (безпеки матеріальних ресурсів, фінансової безпеки, інформаційної безпеки та кадрової безпеки) пов'язаних між собою різносторонніми зв'язками та спрямованими на захист від загроз та протидію ним по найбільш важливих напрямках діяльності банку (рис. 1).

У свою чергу забезпечення безпеки матеріальних ресурсів здійснюється через формування комплексу заходів, пов'язаних з об'єктивним їх обліком, запровадженням неминучої відповідальності за їх втрату, нестачу чи інші посягання на матеріальні цінності, надійною їх охороною, контролем їх наявності та експлуатації, а також ефективним правовим регулюванням взаємовідносин адміністрації банків та їх персоналу стосовно матеріальних ресурсів.



**Рис. 1. Комплексна система економічної безпеки сучасного банку**

*Джерело: [3]*

Для чіткого розуміння спрямованості того чи іншого заходу необхідно розрізняти їх за основними складовими економічної безпеки банку.

1. Фінансова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: планування та забезпечення дій банку в кризових ситуаціях; загально-стратегічне

прогнозування та планування шляхів активізації стану економічної безпеки за функціональними складовими; загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;

- спеціальні заходи: - забезпечення достатньої фінансової стійкості і незалежності банку; формування необхідних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування); стратегічне планування діяльності банку; тактичне планування діяльності банку; оперативне управління діяльністю банку; здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки банку; загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки банку; збереження і ефективно використання ресурсів банку [4].

2. Інформаційна складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - захист інформаційних ресурсів банку; створення захисту інформаційного середовища комерційного банку, його комерційної таємниці

- спеціальні заходи: - організація і ведення комерційної розвідки, формування інформаційних ресурсів банку; інформаційно-аналітичні дослідження клієнтів, партнерів і конкурентів банку; втілення заходів, щодо виявлення, попередження, локалізації, протидії актів недобросовісної конкуренції і промислового шпигунства; вжиття заходів щодо дезінформації конкурентів [5].

3. Техніко-технологічна складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - удосконалення технологій банківського виробництва, введення в них елементів захисту; - підтримка технологічної незалежності і

конкурентоспроможності, формування високого технічного і технологічного потенціалу; оптимізація організаційної структури, постійне удосконалення виконання функцій менеджменту;

- спеціальні заходи: - уважний безумовний облік всіх матеріальних цінностей, їх наявності, руху і експлуатації; введення персональної відповідальності посадових осіб банку за правильне зберігання, технічний стан, грамотну експлуатацію його обладнання і технічних засобів; проведення періодичних перевірок наявності і стану матеріальних цінностей, умов їх експлуатації, контроль дотримання працівниками банку встановлених правил роботи з матеріальними цінностями; закриття низькорентабельних і збиткових філій та відділень [6].

4. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - підбір, перевірку й контроль роботи персоналу, розроблення ефективної кадрової політики і програм стимулювання праці;

- спеціальні заходи: - наближення оплати праці до показників розвинутих держав; залучення працівників з управлінських функцій; підвищення кваліфікації працівників; зацікавленість адміністрації підприємства; підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати праці;

5. Силова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: охорона банку; забезпечення безпеки споруд і будівель установ банку, їх комунікаційних систем; створення системи сповіщення персоналу банку;

- спеціальні заходи: вжиття заходів щодо недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників з метою відшкодування ними збитків, яких банк зазнав з їх вини; організація надійної охорони матеріальних цінностей, яка б виключала можливість їх знищення або крадіжки, створення умов їх надійного зберігання і ефективної експлуатації; формування умов для безпечної роботи співробітників банку,

забезпечення їхніх комерційних інтересів [7].

6. Політико-правова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: здійснення організаційно-правового впливу на діяльність персоналу і клієнтів банку з питань безпеки; організацію спеціального діловодства; розроблення заходів відповідальності за порушення установлених правил безпеки банківської діяльності; обґрунтований правовий захист усіх видів діяльності банку;

- спеціальні заходи: - проведення службових розслідувань у банку; розробка відповідної нормативної бази, яка б регулювала дії персоналу банку щодо захисту матеріальних цінностей, порядок їх отримання, правила експлуатації і обслуговування, зберігання в наявності [8].

7. Ринкова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: формування позитивного іміджу банку;

- спеціальні заходи: забезпечення постійного взаємоузгодження споживчих потреб та можливостей банку в контексті активізації інноваційного процесу [9].

8. Інтерфейсна складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - використання нових форм партнерських стосунків;

- спеціальні заходи: взаємодія із правоохоронними органами з питань забезпечення безпеки діяльності банку; характеристика і моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці, як сукупності умов, що створюють небезпеку для роботи банку [10].

При формуванні форми управління комплексною системою економічної безпеки буде доцільним виходити з функцій та призначення даної системи в діяльності банку. Тобто управління комплексною системою економічної безпеки має спочатку забезпечити вплив на функціонування самої системи, а через неї — на діяльність банку та стан його безпеки. Крім того, зазначений вплив має здійснюватися не лише загальноприйнятими методами, а й з

використанням специфічних методів, притаманних саме безпеці банківської діяльності. За таких умов можна зробити висновок, що під управлінням комплексною системою економічної безпеки банку можна розуміти цілеспрямований вплив органів управління банку на його стан та діяльність за допомогою заходів безпеки.

Базовими принципами управління комплексною системою економічної безпеки, крім загальновідомих (законність, цілеспрямованість, відповідальність і т. д.), мають бути забезпечення розвитку та безпеки. Тут ми маємо виходити із загальноприйнятих законів суспільного розвитку, згідно з якими рівень розвитку будь-якої організації визначається рівнем розвитку її потреб та інтересів, а рівень безпеки — рівнем задоволення цих потреб і інтересів. Управління має забезпечити збалансованість цих рівнів [11].

Розвиток, задоволення і захист потреб і інтересів формують вимоги до управління, яке якраз і забезпечить оптимальне співвідношення розвитку і безпеки як безпосередньо банку, так і суб'єктів, які забезпечують діяльність банку та формують умови для його функціонування, тобто персоналу, клієнтів та держави. Виходячи з такого підходу, управління комплексною системою економічної безпеки банку з погляду розвитку, задоволення і захисту його інтересів буде мати корпоративний характер.

Тобто процес управління має бути організовано через вплив на умови і фактори, що забезпечують розвиток і безпеку банку як корпоративний інтерес. Виходячи з цього основними функціями управління комплексною системою економічної безпеки банку мають бути: об'єктивний аналіз умов та їх формування для забезпечення розвитку банку, прогноз (розрахунок) їх розвитку і перспектив діяльності банку, оцінка можливих загроз та негативних факторів, визначення шляхів їх нейтралізації в банківській діяльності, забезпечення адекватної реакції елементів

структури банку та використання його можливостей для подолання загроз.

Реалізація зазначених функцій згідно із запропонованим підходом до процесу управління комплексною системою економічної безпеки банку буде пов'язана з формуванням, реалізацією та захистом інтересів з питань безпеки самого банку, його персоналу та клієнтів, а також держави.

Формування інтересів передбачає визначення потреб у безпеці всіх суб'єктів щодо яких спрямовано управлінський вплив у комплексній системі економічної безпеки банку. Крім того, потреби в безпеці мають бути адекватні сучасним умовам та можливостям кожного із суб'єктів, забезпечувати їх розвиток у галузі безпеки, тому тут мають бути встановлені відповідні нормативи та рівні. Більше того, управління у своєму плануванні має орієнтуватися на такі нормативи, а також забезпечувати контроль відповідності потреб зазначеним нормативам. До основних таких показників у формуванні потреб безпеки можна було б віднести: рівень знань про небезпеки і загрози та шляхи їх подолання; економічну та фізичну стійкість до загроз; автономність та живучість (здатність підтримувати певний час на необхідному рівні свої можливості); здатність до відтворення (темпи, обсяги прибутку, достатку); національну незалежність, тощо [12].

Реалізація інтересів передбачає практичну діяльність щодо задоволення потреб безпеки як складову інтересу певного суб'єкта в конкретних умовах. Тобто управління комплексною системою економічної безпеки банку має передбачати визначення та планування комплексу заходів, адекватних існуючим загрозам суб'єкта, своєчасне й ефективне їх проведення та ліквідацію наслідків. Тут важливим буде забезпечення моніторингу стану захищеності інтересів відповідних суб'єктів як складової комплексної системи економічної безпеки. Реалізація інтересів як потреб безпеки здійснюється всіма суб'єктами, стосовно яких

забезпечується управлінський вплив як самотійно, так і в сукупності.

Захист інтересів у сфері безпеки з погляду управління процесом передбачає утримання на необхідному рівні захисних можливостей суб'єктів за рахунок формування їх економічного, інтелектуального, фізичного та іншого потенціалу відповідно до потреб безпеки та умов, в яких вона реалізує свої функції.

Ураховуючи, що інтереси мають суб'єктивну (можливості суб'єкта щодо формування потреб безпеки та їх внутрішня структура) та об'єктивну (діяльність суб'єкта щодо реалізації задоволення зазначених потреб) сторони, процес управління комплексною системою економічної безпеки банку має впливати на обидві ці складові інтересів та їх суб'єктів. При цьому, забезпечуючи вплив на суб'єктивну сторону, процес управління має бути спрямований на формування відповідного менталітету щодо формування, реалізації та захисту інтересів безпеки. А здійснюючи вплив на об'єктивну сторону, процес управління повинен спрямовуватися на формування умов діяльності суб'єктів щодо задоволення своїх потреб та розвитку інтересів з питань безпеки [13].

Враховуючи ж, що інтереси є достатньо стійкими і мають, як правило, довгостроковий характер, процес управління, впливаючи на їх формування, реалізацію та захист буде забезпечувати формування відповідної ідеології, усвідомленого переконання в безпечній поведінці банку, персоналу, клієнтів, державних органів на ринку банківських послуг, адекватній умовам функціонування даного ринку.

Ураховуючи, що управління є самотійною сферою діяльності, його предметом є взаємовідносини, що складаються між суб'єктами, які, з одного боку, забезпечують вплив, а з другого — сприймають його, тобто в управлінні існують свій суб'єкт і об'єкт. Водночас управління комплексною системою економічної безпеки банку не може бути абсолютно самотійним видом діяльності.

Спрямовуючи свій вплив на забезпечення відповідного стану банку, управління комплексною системою економічної безпеки є лише елементом загальної системи управління банком і спирається на ті ж самі ресурси, що й остання. Тобто, говорячи про суб'єкти управління, можна зазначити, що ними будуть органи діяльності банку: загальні збори, рада акціонерів, правління банку, голова правління, дорадчі органи, які формуються у банку.

В окремих випадках у банках можуть утворюватися дорадчі органи для координації дій сил безпеки банку з виконання якихось специфічних функцій у певні періоди його діяльності [14].

Об'єктом управління комплексною системою економічної безпеки банку можна вважати діяльність банку (підрозділів, установ, окремих осіб) щодо забезпечення його розвитку та безпеки.

Виходячи з предмета управління, яким є взаємовідносини, що виникають у процесі управління між його суб'єктами і об'єктами, необхідно звернути увагу на побудову зазначених взаємовідносин. Практика управлінської діяльності показує, що основу таких взаємовідносин утворюють відповідні методики впливу суб'єкта на об'єкт з метою спонукання останнього до відповідної діяльності. Звичайно, і об'єкти справляють відповідний вплив на суб'єктів управління, але лише з того погляду, що забезпечує удосконалення управлінських взаємовідносин. Методи управління в комплексній системі економічної безпеки банку будуть залежати від того, який рівень режиму має бути сформовано в банку. Останній же залежатиме від потреб та інтересів відповідних суб'єктів і може формуватися як потреба захисту від загроз або потреба протидії їм, тобто формувати пасивну чи активну форму режиму безпеки.

Загалом же пасивний та активний режими формують рівень безпеки, який є адекватним ситуації, що утворюється навколо банку. Водночас, зазначений

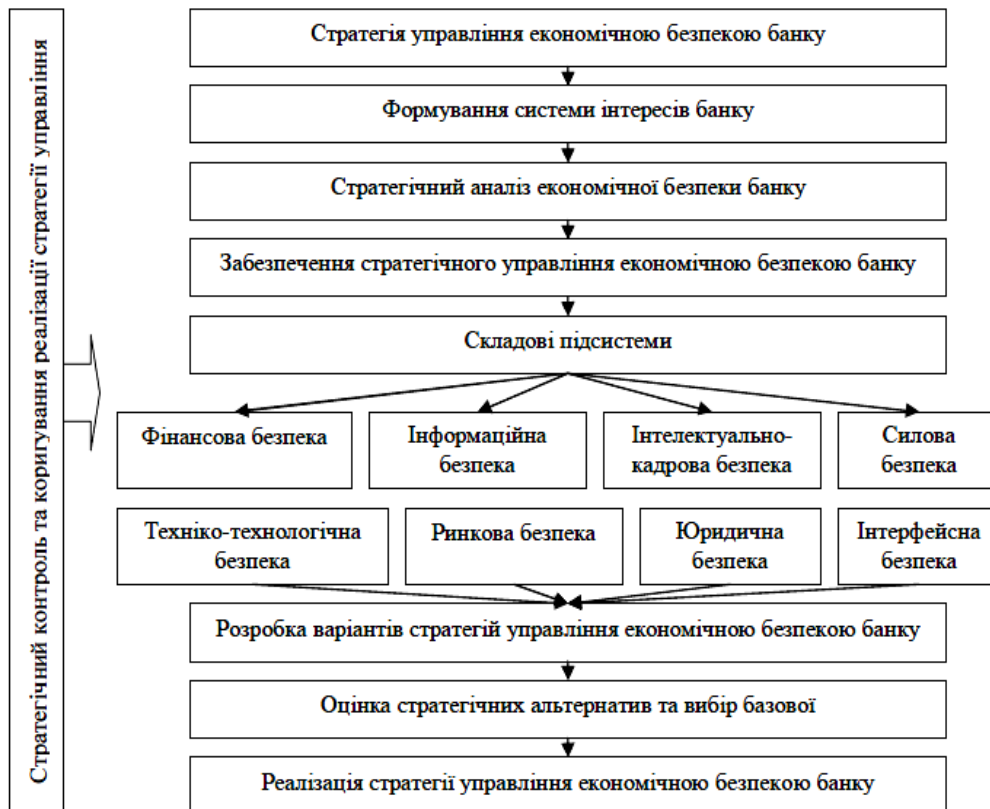
рівень повинен враховувати потреби й інтереси з питань безпеки як самого банку, так і його персоналу, клієнтів та держави.

Таким чином, управління комплексною системою економічної безпеки банку здійснюється на основі формування, реалізації і захисту корпоративного інтересу в сфері безпеки. Враховуючи, що інтереси безпеки притаманні банку, його працівникам і клієнтам, і в цьому є зацікавленість держави, то на рівні банку формується корпоративний інтерес з безпеки. Вплив банку на формування, реалізацію і захист даного інтересу і буде складати основу управління безпекою, а оскільки реалізація всіх завдань безпеки здійснюється через комплексну систему економічної безпеки банку, то такий підхід буде притаманним і до управління даною системою.

У своїй основі стратегія управління економічної безпеки банку повинна включати наступні елементи, які представлені на рис. 2. Як видно з рис. 2 формування стратегії економічної безпеки не дуже відрізняється від формування загальної стратегії розвитку банку. Головною відмінністю є формування складових підсистем [15].

«Стратегічний набір» економічної безпеки банку пропонується формувати з таких стратегій: загальної для всього банку; загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності; для кожної з функціональних складових економічної безпеки банку; ресурсних - для забезпечення досягнення стратегічних цілей загального та функціонального напрямків.

Створення зазначеного «стратегічного набору» є особливою діяльністю банку, що відбувається на всіх рівнях управлінської ієрархії. Умовою цього є обов'язкове залучення всіх фахівців, що знаходяться на тих рівнях, які розвиватимуться на основі відібраних стратегій. Саме в такій постановці питання забезпечується найбільша ефективність координації різних стратегій «стратегічного набору» в досягненні поставлених цілей.



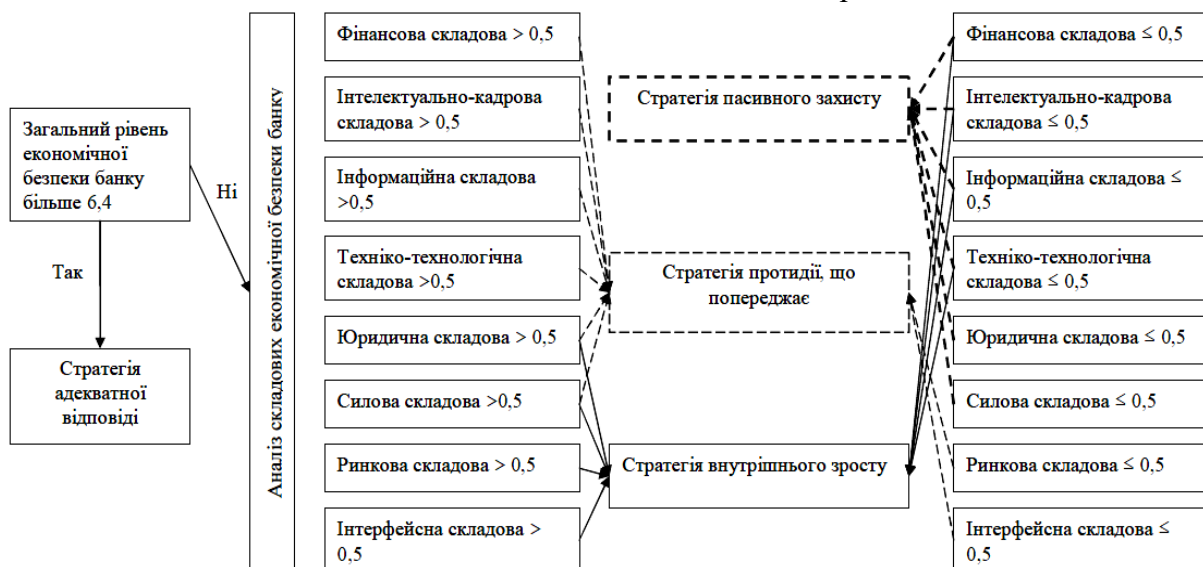
**Рис. 2. Цілісна система стратегічного управління економічною безпекою банку**

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Враховуючи весь попередній аналіз наукових робіт з формування стратегій банку та аналізу і управління економічною безпекою банку нами розроблена схема формування оптимальної стратегії управління економічної безпеки банку рис. 3.

Як правило, до загальних стратегій банку можна віднести: стратегії зростання: експансії, диверсифікації (входження в

нову галузь, диверсифікації в родинні галузі, диверсифікації в неспоріднені галузі, реструктуризації відновлення та економії, багатонаціональної реструктуризації), інтеграції, глобалізації діяльності, диференціації ринку; стратегії підтримки; стратегії реструктуризації; стратегії скорочення (згорання) діяльності; стратегії ліквідації.



**Рис. 3. Формування оптимальної стратегії управління економічної безпеки банку**

Джерело: сформовано автором на основі [17]



Їх переважно використовують при формуванні загальних стратегій управління банку, що стосується саме стратегії управління економічною безпекою банку то доцільніше використовувати такі види стратегій, як:

#### 1. Стратегія протидії, що попереджає.

Дана стратегія є логічним наслідком обраної банком стратегії росту, що впливає з її агресивної конкурентної стратегії.

Вона передбачає досить високий рівень фінансової безпеки та повне забезпечення своєї діяльності усіма видами ресурсів, а також припускає можливість використання службою безпеки найбільш активних методів профілактики й протидії можливим загрозам. Основними критеріями вибору служать максимальна ефективність того або іншого методу, при чому питання етичності його застосування відходять на другий план та проблеми зовнішнього середовища. При реалізації розглянутої стратегії допускаються, зокрема, банківське шпигунство, не завжди легітимні методи контролю над лояльністю власного персоналу, тощо.

#### Переваги:

- можливість ефективного рішення виникаючих у банку проблем, пов'язаних із забезпеченням власної безпеки, практично без участі держави;
- забезпечення пріоритету методів профілактичної протидії потенційним загрозам;
- можливість забезпечення ефективної підтримки інших напрямків внутрібанківського менеджменту, наприклад, маркетингу й управління персоналом.

#### Недоліки:

- висока ймовірність адекватної відповіді з боку потерпілих від подібної політики конкурентів;
- неминучі протиріччя із чинним законодавством, отже, потенційні проблеми із правоохоронними, судовими й наглядовими органами;
- необхідність більше високого рівня ресурсної підтримки – фінансової, кадрової, матеріально-технічної.

Рекомендації із застосування: для великих банків, орієнтованих на обслуговування високорентабельних підприємств (галузей) або працюючих в умовах твердого пресингу з боку конкурентів або кримінальних структур.

#### 2. Стратегія пасивного захисту.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії скорочення та пасивної конкурентної стратегії, що з неї впливає. Вона передбачає досить низький рівень безпеки основних складових економічної безпеки банку та припускає пріоритетну орієнтацію банку на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Це дозволяє різко обмежити функції власної служби безпеки, зберігши в її інструментарії лише мінімально необхідну номенклатуру методів профілактики й відбиття потенційних загроз.

#### Переваги:

- мінімальні витрати на її практичну реалізацію;
- відсутність загроз застосування до банку відповідних санкцій з боку держави в силу його повної законопокірності як господарюючого суб'єкта по розглянутому напрямку діяльності.

#### Недоліки:

- повна залежність безпеки банку від ефективності діяльності правоохоронних органів держави;
- орієнтація на методи протидії вже реалізованим загрозам, які є менш ефективними в порівнянні із профілактичними та тими, що присікаються.

Рекомендації із застосування: для невеликих банків, що працюють або на найменш конкурентних ринках, або під безпосереднім патронажем органів державного керування.

#### 3. Стратегія внутрішнього зростання.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії реструктуризації, відновлення та економії, що застосовується, коли керівництву банку, в якого показники основних складових економічної безпеки банку погіршуються, потрібно змінити

становище на краще. Вона припускає пріоритетну орієнтацію банку на захист операційної діяльності банку та її забезпечення, підтримуючи достатній рівень взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Переваги:

- можливість ефективного рішення виникаючих у банку проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективної діяльності банку;

- забезпечення пріоритету методів профілактичної протидії потенційним загрозам;

- можливість покращення своїх позицій на ринку банківських послуг.

Недоліки:

- тривалий час реалізації, через необхідність покращення багатьох показників діяльності банку;

- необхідність постійної підтримки достатнього рівня взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

Рекомендації із застосування: для банків, що зазнали спаду своєї діяльності і потребують негайного вирішення свої проблем.

4. Стратегія адекватної відповіді.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії обмеженого росту й наступальної конкурентної стратегії, що неї впливає. Вона передбачає досить високий рівень економічної безпеки і припускає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики й відбиття потенційних загроз. Як виняток допускається використання й не повністю легітимних методів, але лише відносно тих конкурентів або інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи проти конкретного банку.

Варіант є компромісним між першою й другою стратегіями, зм'якшуючи їхні радикальні недоліки (однак, не дозволяючи в повному обсязі використати й переваги). У сучасних умовах застосовується більшістю кредитно-фінансових організацій.

**Висновки.** Для розв'язання наявних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку банків, для забезпечення конкурентних переваг та належного рівня економічної безпеки банку необхідно вдосконалювати процес формування та реалізації стратегії управління економічною безпекою банку.

Обґрунтована і правильно розроблена стратегія управління економічною безпекою банку є однією з умов успішної реалізації його загальної стратегії розвитку.

**Література:**

1. Мойсеєнко І. П., Гандзюк Д. Д. Основи системного управління економічною безпекою банку. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 11. С. 94-102.

2. Мойсеєнко І. П., Мартинюк О. А. Методика діагностики рівня економічної безпеки банку. *ПВНЗ «Буковинський університет». Збірник наукових праць «Економічні науки»*. 2012. Випуск 8. С. 47-54.

3. Коновалов О. В. Зміст фінансового моніторингу у системі економічної безпеки вітчизняних банківських установ. *Право і суспільство*. 2011. № 6. С. 56-61.

4. Зубок М. І., Яременко С. М. Протидія шахрайству в системі економічної безпеки банку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2011. Вип. 2. С. 191-202.

5. Дудченко Н. В. Вдосконалення інструментарію оцінки стану системи економічної безпеки банківських установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 75-80.

6. Коваль Я. С., Мігус І. П., Гаман П. І., Андрієнко М. В. Стан економічної безпеки банківських установ України та вплив економічних реформ на формування антикризових заходів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. №2(29). С. 32-43.

7. Васильчак С. В., Климус М. З. Менеджмент банку в системі економічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 214-218.

8. Аляжкін Р. Фактор довіри у системі становлення економічної безпеки банківського сектору економіки України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 6. С. 80-84.

9. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми. *Шлях України до економічної безпеки* : матер. наук.-практ. конф. Харків, 2006. 302 с.

10. Коваль Я. С. Механізм державного регулювання банківських установ України в

сучасних умовах. *Право та державне управління*, 2017. №4. Т.2. С. 74-82.

11. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 175-180.

12. Ходаківська В. П., Беляев В. В. Ринок фінансових послуг: теорія і практика : навч. посібник. Київ, 2002. 616 с.

13. Денисенко М. П., Гришко А. М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. №12. С. 61-65.

14. Зачосова Н. В. Моделювання механізму управління забезпеченням фінансовоекономічної безпеки професійних учасників фінансового ринку з урахуванням державного впливу на цей процес. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 12(40). С. 101-105.

15. Герасименко О. М., Зачосова Н. В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. С. 66-81.

16. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Ризики та економічна безпека соціальноекономічних систем. *Збірник наукових праць Таверійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2 (26). С. 35-37.

17. Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1(53). С. 46-50.

#### References:

1. Moiseienko, I.P. and Handziuk D.D. (2015), "Fundamentals of Systematic Management of Bank Economic Security", *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu*, vol. 11, pp. 94-102.

2. Moiseienko, I.P. and Martyniuk, O.A. (2012), "Methods of diagnostics of the level of economic security of the bank", *PVNZ «Bukovynskiy universytet»*. *Zbirnyk naukovykh prats «Ekonomichni nauky»*, vol. 8, pp. 47-54.

3. Konovalov, O.V. (2011), "Content of financial monitoring in the system of economic security of domestic banking institutions", *Pravo i suspilstvo*, vol. 6, pp. 56-61.

4. Zubok, M.I. and Yaremenko, S.M. (2011), "Fraud in the Bank's economic security system", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 2, pp. 191-202.

5. Dudchenko, N.V. (2013), "Improvement of the tools for assessing the state of economic security of banking institutions", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 75-80.

6. Koval, Ya.S. Mihus, I.P. Haman, P.I. and Andriienko, M.V. (2019), "The state of economic security of Ukrainian banking institutions and the impact of economic reforms on the formation of anti-crisis measures", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 2(29), pp. 32-43.

7. Vasylychak, S.V. and Klymus, M.Z. (2013), "Bank management in the economic security system", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.15, pp. 214-218.

8. Aliamkin, R. (2014), "A factor of confidence in the system of economic security of the banking sector of the Ukrainian economy", *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 6, pp. 80-84.

9. Ponomarenko, A.I. (2006), "Firm's economic security system", *Shliakh Ukrainy do ekonomichnoi bezpeky* [Ukraine's path to economic security], materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the scientific-practical conference], Kharkiv, 302 p.

10. Koval, Ya. (2017), "The mechanism of state regulation of banking institutions of Ukraine in modern conditions", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 4, t. 2, pp. 74-82.

11. Kovalenko, V.V. (2018), "Risks in the system of economic security of the enterprise and the means of their neutralization", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 3(51), pp. 175-180.

12. Khodakivska, V.P. and Bieliaiev, V.V. (2002), *Rynok finansovykh posluh: teoriia i praktyka* [Financial Services Market: Theory and Practice], Kyiv, Ukraine, 616 p.

13. Denysenko, M.P. and Hryshko, A.M. (2019), "Measures to improve the financial condition of enterprises in modern conditions of management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 61-65.

14. Zachosova, N.V. (2019), "Modeling of the mechanism of managing the financial and economic security of professional financial market participants, taking into account the state influence on this process", *Naukovyi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika»*, vol. 12 (40), pp. 101-105.

15. Herasymenko, O.M. and Zachosova, N.V. (2019), "Assessment of the maturity level of risk management in the process of ensuring the economic security of the enterprise: an analytical study", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya Ekonomichni nauky*, pp. 66-81.

16. Hudzynskiy, O.D. and Sudomyr, S.M. (2014), "Risks and economic security of socio-economic systems", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnologichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 2(26), pp. 35-37.

17. Denysenko, M.P. Shaposhnikova, O.M. and Budiakova, O.Yu. (2019), "The essence and role of investment planning in modern conditions of management", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1(53), pp. 46-50.

*Стаття надійшла до редакції 06.10.2019 р.*