

УДК 336.713

**Шаповал Л.П.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та кредиту  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського***Корніаш В.С.***магістр  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### OPTIMIZATION MANAGEMENT AREAS COMMERCIAL BANK FINANCIAL SECURITY

#### АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто напрями оптимізації управління фінансовою безпекою комерційного банку, а саме: фінансовий контролінг, SWOT-аналіз, сек'юритизація активів, а також сценарії управління кредитною діяльністю банку. При цьому відповідні напрями були обґрунтовані на прикладі діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк».

**Ключові слова:** менеджмент, фінансова безпека, сек'юритизація, контролінг, сценарний підхід, SWOT-аналіз.

#### АННОТАЦИЯ

В работе рассмотрены направления оптимизации управления финансовой безопасностью коммерческого банка, а именно: финансовый контроллинг, SWOT-анализ, секьюритизация активов, а также сценарии управления кредитной деятельностью банка. При этом соответствующие направления были основаны на примере ПАО КБ «ПриватБанк».

**Ключевые слова:** менеджмент, финансовая безопасность, секьюритизация, контроллинг, сценарный подход, SWOT-анализ.

#### ANNOTATION

This article examines trends to optimize the management of financial security of commercial banks, namely, financial controlling, SWOT-analysis, asset securitization and credit management scripts of the bank. In this case, the relevant directions were founded on the example of PJSC CB «PrivatBank».

**Keywords:** management, financial security, securitization, Controlling, scenario approach, SWOT-analysis.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвиток банківської системи передбачає пошук реальних шляхів мінімізації ризиків й отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників та підтримання життєдіяльності банку. Тому успішне вирішення цього питання потребує використання багатьох методів, прийомів, способів, систем для оптимізації управління фінансовою безпекою комерційного банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використанням методів управління фінансовою безпекою банку в національних банківських установах стає все більш поширеним. Та все ж існують проблеми, розгляд та вирішення яких знайшли своє відображення в роботах учених-економістів: С.М. Побережного, К.С. Горячевої, Д. Лободи, Г.І. Спяк, І.М. Якуб'як, Н.В. Зачосової та ін. Разом з тим, незважаючи на різноплановість робіт названих фахівців, питання

напрямів удосконалення управління фінансовою безпекою комерційного банку в сучасних умовах залишається недостатньо вивченим та вимагає подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає у визначенні напрямів оптимізації менеджменту фінансової безпеки комерційного банку та їх практичному обґрунтуванні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління фінансовою безпекою банку забезпечує стан банківської установи, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, досягненням максимально можливої платоспроможності та стійкості банку, ліквідності його балансу, ефективної структури капіталу й найбільш прибуткових напрямів його вкладень, здатністю досягати поставлені цілі і генерувати достатні фінансові ресурси для забезпечення стійкого розвитку.

З метою оптимізації менеджменту фінансової безпеки банку пропонується розглянути доцільність використання напрямів підвищення рівня фінансової безпеки. За допомогою матричного підходу розглянемо характерні ознаки, переваги та недоліки запропонованих напрямів (табл. 1).

Одним із напрямів оптимізації забезпечення фінансової безпеки комерційного банку є сек'юритизація.

У сучасній зарубіжній практиці [7] існують підходи щодо застосування сек'юритизації:

1. Традиційний підхід – пов'язаний з використанням довірчого управління сек'юритизованими активами, при якому первинний власник активів відчужує на користь цільової компанії (SPV) високоліквідні активи, а цільова компанія виплачує вартість відчужених активів у момент реального продажу (true sale).

2. Синтетичний підхід – пов'язаний з використанням кредитних деривативів (в основному, свопів) з метою переведення на цільову компанію кредитного ризику по сек'юритизованих активах. Зокрема, використання свопу має на меті обмін фіксованими процентними став-

ками між банком і SPV з фіксацією процентного спреда як різниці між виплатами по прібуткових активах, які залишаються на балансі банку, і виплатами по сек'юритизаційних цінних паперах.

Варто зазначити, що для українських банків найбільш прийнятним є перший підхід, так як він має більш спрощену процедуру застосування.

Оцінка методу сек'юритизації активів для досліджуваного банку передбачає наступний алгоритм її реалізації (рис. 1).

Використовуючи вищенаведений алгоритм, визначимо обсяг активів ПАТ КБ «Приват-Банк» для сек'юритизації. Так, іпотечні кредити складають 200 млн дол. США, а споживчі кредити – 300 млн дол. США.

Наступний етап алгоритму передбачав визначення траншів цінних паперів, що надало можливість розподілити їх на класи за ступенем дохідності та ризику (табл. 2).

Виходячи з даних таблиці 2 варто зазначити, що розподіл цінних паперів на окремі транші

Таблиця 1

### Переваги і недоліки методів оптимізації управління фінансовою безпекою банку

|                        | Характеристика  | Переваги  | Недоліки  |
|------------------------|---|---|---|
| Сек'юритизація активів | інструмент забезпечення додаткового фінансування і регулювання руху позикового капіталу, сутністю якого є продаж на ринку частини активів банку (зобов'язань клієнтів по виданим позичкам) в формі цінних паперів, забезпечених цими активами і погашаються з засобів, що надходять від позичальників; це виведення активів із балансу банку та їх рефінансування за допомогою емісії цінних паперів на ринку капіталу. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– дешевший порівняно з іншими методами отримання фінансування;</li> <li>– сприяє поліпшенню різних банківських нормативів і фінансових співвідношень [5];</li> <li>– залучає фінансування на триваліший термін (порівняно із звичайним кредитуванням);</li> <li>– диверсифікує джерела фінансування за рахунок випуску компанією спеціального призначення цінних паперів;</li> <li>– дає банку додаткові прибутки від різниці між процентними ставками при сек'юритизації активів і виплатами інвесторам;</li> <li>– сприяє ефективнішому використанню капіталу;</li> <li>– перекладає кредитний ризик банку за борговими зобов'язаннями на цільову компанію, яка виступає боржником [7];</li> <li>– забезпечують інвесторам кращі умови;</li> <li>– зниження податків через відрахування витрат із сек'юритизації.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність належної нормативно-правової бази;</li> <li>– недостатній розмір активів для сек'юритизації у більшості банків України;</li> <li>– банк може знизити стандарти кредитування;</li> <li>– обмеження контролю над активами переданими спеціалізованою компанією;</li> <li>– значні початкові трансакційні витрати (юристам, SPV, рейтинговому агентству, страховій компанії) [10].</li> </ul> |
| Фінансовий контроль    | регуляторна керуюча система, що координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням та внутрішнім контролем, забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової безпеки банку, своєчасне виявлення відхилень від нормативних значень і планових показників та прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на їх нормалізацію.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення ефективності реалізації функцій внутрішнього контролю;</li> <li>– отримання керівництвом релевантної й достовірної інформації про поточний стан основних показників діяльності компанії в зручному вигляді;</li> <li>– розробка різноманітних рекомендацій і планів щодо окремих процесів діяльності, перспективних напрямів розвитку;</li> <li>– забезпечити зацікавленість не лише керівництва, а й співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань компанії;</li> <li>– регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалість існуючих методів аналізу;</li> <li>– загроза статусу груп (планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансовому відділі тощо) та осіб (начальникам відповідних відділів);</li> <li>– низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення;</li> <li>– необхідність додаткового вивчення.</li> </ul>  |
| SWOT-аналіз            | передбачає процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для банку можливостями, загрозами, сильними сторонами, слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формування і вибору стратегій банку.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– можливо сформувати перелік стратегій банку з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища і формування впливу на нього;</li> <li>– простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення;</li> <li>– гнучкість і наявність безлічі варіантів, а також можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети;</li> <li>– можливість періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства [6].</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз;</li> <li>– суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6];</li> <li>– погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.</li> </ul>   |
| Сценарний аналіз       | одним з найбільш ефективних інструментів передбачення тенденцій і варіантів розвитку тих чи інших соціально-економічних явищ; передбачає проведення сценарного дослідження, в ході якого будеться кілька альтернативних сценаріїв.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– на основі сценаріїв з'являється можливість більш повного і точного визначення перспектив розвитку банківських структур у сформованій економічній ситуації з урахуванням неоднорідності впливу різних факторів;</li> <li>– аналіз сценаріїв дає можливість формування стратегії для досліджуваного об'єкта або ж заперечення вже розробленої стратегії [5].</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– логічна кількість комбінацій змінних у економічних сценаріях обмежена [3];</li> <li>– необхідність глибокого кількісного дослідження кожного сценарію.</li> </ul>  |

дасть змогу структурувати інвесторів залежно від ризику цінного паперу. Інвестори, які зацікавлені у мінімізації ризику, виберуть клас А, інвестори, які бажають отримати максимальний прибуток в умовах високого ризику – клас В, а середній рівень ризику матимуть інвестори цінних паперів класу В.

Таблиця 2  
Транші та дохідність цінних паперів  
для сек'юритизації активів

| Показник              | Обсяг, млн дол. США | Дохідність, % |
|-----------------------|---------------------|---------------|
| Іпотечні кредити      | 200                 | 18-20         |
| Транші цінних паперів |                     |               |
| Транш А               | 85                  | 15            |
| Транш Б               | 65                  | 18            |
| Транш В               | 50                  | 20            |
| Споживчі кредити      | 300                 | 30            |
| Транші цінних паперів |                     |               |
| Транш А               | 150                 | 15            |
| Транш Б               | 100                 | 18            |
| Транш В               | 50                  | 20            |

Завершальним етапом алгоритму передбачав розрахунок додаткового доходу від сек'юритизації запропонованих активів. Це дасть можливість банку отримати додатковий дохід у розмірі 38,05 млн дол. США (1,55 млн дол. США – від сек'юритизації іпотечних кредитів, 36,5 млн дол. США – від сек'юритизації споживчих кредитів).

Ефективність впровадження сек'юритизації активів дасть змогу ПАТ КБ «ПриватБанк» в майбутньому оптимізувати рівень його фінансової безпеки за рахунок мінімізації кредитного ризику, збільшення ліквідності активів та отримання додаткового доходу.

Наступним напрямом оптимізації банківського менеджменту є контролінг фінансової безпеки банку, основними функціями якого є:

- спостереження за реалізацією завдань, встановлених системою планових показників та нормативів забезпечення фінансової безпеки;

- вимір ступеня відхилення рівня фінансової безпеки від передбаченого;

- діагностика зменшення рівня фінансової безпеки банку та суттєвого зниження темпів її розвитку;

- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової безпеки банку у відповідність із передбаченими цілями та показниками;

- коректування за необхідності окремих цілей та показників системи фінансової безпеки у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку та внутрішніх умов здійснення діяльності.

Контролінг фінансової безпеки банку доцільно проводити у шість етапів.

Перший етап передбачає визначення об'єкту контролінгу, тобто управлінські рішення за основними аспектам забезпечення захисту фінансових інтересів.

На другому етапі визначається один із видів контролінгу: стратегічний, поточний та оперативний контролінг.

На третьому етапі ранжується за значимістю система показників кожного виду контролінгу фінансової безпеки. У процесі такого ранжування спочатку до системи пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі із контролюючих показників даного виду контролінгу. Далі формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку із показниками пріоритетів першого рівня. Аналогічним чином формується система пріоритетів третього та наступних рівнів.

На четвертому етапі після ранжування контролюючих показників забезпечення фінансової безпеки банку, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів за кожним з них. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів, система державних або розроблених норм та нормативів, що забезпечують його фінансову безпеку [9].

На п'ятому етапі будується система моніторингу показників, що включаються в контролінг. Система моніторингу є найбільш активною частиною механізму постійного спостереження за найважливішими показниками забезпеченості захисту його фінансових інтересів, визначення загроз і проблем та виявлення їх причин [4].

Заключний етап контролінгу передбачає формування системи алгоритмів дій щодо усунення загроз фінансової безпеки банку. Принципова система дій у цьому разі полягає в трьох алгоритмах: «нічого не робити» – реалізується, коли рівень фінансової безпеки вище критичного критерію; «усунути відхилення»; корегування показників та нормативів.

Отже, впровадження в ПАТ КБ «ПриватБанк» системи контролінгу дасть змогу під-



Рис. 1. Алгоритм сек'юритизації активів банку

| 1                                  | 2  | 3   | 4  |
|------------------------------------|--|---|--|
| <p><b>Внутрішнє середовище</b></p> | <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідруючі позиції на банківському ринку</li> <li>2. Велика клієнтська база</li> <li>3. Висококваліфікований персонал</li> <li>4. Широкий асортимент запропонованих послуг</li> <li>5. Високий рівень банківського сервісу</li> <li>6. Широка мережа філій в Україні і за кордоном</li> <li>7. Великий досвід роботи на ринку України</li> <li>8. Високий рівень техніко-технологічного оснащення</li> <li>9. Система підвищення кваліфікації персоналу</li> </ol>  | <p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність тісних контактів із іншими організаціями</li> <li>2. Збільшення частки ринку</li> <li>3. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств</li> <li>4. Удосконалення системи управління ризиками</li> <li>5. Підвищення безпеки праці у відділеннях банку</li> </ol>   | <p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність населення</li> <li>2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг</li> <li>3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуг</li> <li>4. Поліпшення на ринку позицій конкурентів</li> <li>5. Зростання інфляції і процентних ставок, різкі зміни курсу валют</li> <li>6. Посилення фінансової кризи</li> <li>7. Розширення регіональних банків</li> <li>8. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій</li> </ol>  |
| <p><b>Внутрішнє середовище</b></p> | <p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Членство в міжбанківських об'єднаннях, біржах та достатній рівень прибутковості дають можливість привабити нових інвесторів для збільшення власного капіталу й підвищення рівня фінансової стійкості. Завдяки розширенню асортименту послуг з використанням мережі Інтернет, оптимізації дистанційного обслуговування, розробки інновацій можна привабити більше клієнтів і розширити клієнтську базу і частку ринку, також розширити масштаби роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами й таким чином отримати вищий процентний прибуток</p> | <p><b>Стан фінансової безпеки</b></p> <p>Членство в міжбанківських об'єднаннях, біржах та достатній рівень прибутковості дають можливість привабити нових інвесторів для збільшення власного капіталу й підвищення рівня фінансової стійкості. Завдяки розширенню асортименту послуг з використанням мережі Інтернет, оптимізації дистанційного обслуговування, розробки інновацій можна привабити більше клієнтів і розширити клієнтську базу і частку ринку, також розширити масштаби роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами й таким чином отримати вищий процентний прибуток</p> | <p><b>Стан фінансової загрози</b></p> <p>Загострення економічної кризи може призвести до скорочення заробітної плати співробітникам, а як наслідок – збільшити плінність кваліфікованих кадрів. Загострення економічної кризи та скорочення платоспроможності населення може призвести до зменшення кількості наданих банківських послуг, а відповідно й доходів банку, що знизить рівень прибутковості. Використання передових інформаційних технологій та швидкість проведення операцій завдяки широкій мережі кореспондентських рахунків дасть можливість вчасно реагувати на змінення темпу інфляції та курсу валют</p>  |
| <p><b>Внутрішнє середовище</b></p> | <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плінність кадрів серед окремих категорій персоналу</li> <li>2. Низька захищеність рядових співробітників в розвитку банку</li> <li>3. Висока вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування і структури.</li> <li>4. Масштабність організаційної структури.</li> <li>5. Надмірний документообіг</li> </ol>  | <p><b>Стан фінансового ризику</b></p> <p>Плінність кадрів заважає створити ефективно працюючу команду і негативно впливає на корпоративну культуру організації. Зниження вимог до операційно-касових працівників може подолати цю проблему. Низька привабливість кредитування для населення із за високої вартості кредитів. Зниження облікової ставки НБУ може дати змогу збільшити кількість кредитів фізичним особам, а отже, й процентні доходи. Для привабливості клієнтів потрібно здійснювати більш активну роботу відділу маркетингу.</p>   | <p><b>Стан фінансової небезпеки</b></p> <p>Зниження рівня довіри населення та подальший відтік ресурсів і клієнтів може унеможливити відновлення платоспроможності банку, й погіршити стан ліквідності та фінансової стійкості банку. Загострення економічної кризи та скорочення платоспроможності населення може також призвести до скорочення залучених коштів від населення та унеможливити нарощення необхідної ресурсної бази для відновлення платоспроможності банку. Зростання темпу інфляції і коливання валютних курсів може погіршити управління кредитними і валютними ризиками, й скоротити процентний дохід. Вдосконалення системи управління, її динамічності і гнучкості, зберігаючи при цьому можливість зниження ризиків за рахунок масштабних ресурсів. Підвищення зарплати і поліпшення соціального забезпечення дасть змогу залучити професійних кадрів, які в свою чергу збільшать ефективність роботи над загрозами банку</p> |

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу ПАТ КБ «ПриватБанк»

вищити ефективність процесу управління його фінансовою безпекою, а саме забезпечити концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової безпеки банку та своєчасно виявити загрози і прийняти оперативні управлінські рішення, спрямовані на їх уникнення.

З метою комплексного оцінювання загроз банку, визначення їх класифікаційних ознак та заходів щодо забезпечення ефективного управління фінансовою безпекою банку пропонується використовувати SWOT-аналіз.

Використання SWOT-аналізу передбачає певні особливості: сильними сторонами фінансової безпеки банку виступають позитивні внутрішні умови здійснення фінансової діяльності, слабкими сторонами – негативні внутрішні умови у вигляді внутрішніх загроз, можливостями – позитивні зовнішні умови здійснення фінансової діяльності, власно загрозами – негативні зовнішні чинники у вигляді зовнішніх загроз фінансовій безпеці.

Для оптимізації менеджменту фінансової безпеки ПАТ КБ «ПриватБанк» визначається стратегія її управління за допомогою матриці SWOT-аналізу [11].

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для визначення фінансових загроз та можливостей відповідного банку (рис. 2).

Таким чином, використання SWOT-аналізу дасть змогу оптимізувати систему управління фінансовою безпекою ПАТ КБ «ПриватБанк», з урахуванням фінансових загроз та можливостей.

Також у роботі запропоновано використання сценарного підходу управління кредитною

діяльністю банку як напряму оптимізації його фінансової безпеки.

Метою сценарного підходу є визначення дій банківської установи у майбутньому, що дозволить уникнути фінансової небезпеки [8].

Тому запропонуємо можливі сценарії управління кредитною діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк».

При цьому слід зазначити, що зростання обсягів кредитного портфеля супроводжується зростанням рівня його доходності. Але будь-яке збільшення обсягів кредитних операцій спричиняє зростання ймовірності появи кредитного ризику, ступінь якого може змінюватися як у позитивний, так і в негативний бік.

Розрахунок показників доходності та кредитного ризику проводився за такою послідовністю (рис. 3).

Результати даних показників для ПАТ КБ «ПриватБанк» представлено в таблиці 3.

Таблиця 3  
Показники кредитної діяльності  
ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2012–2014 рр.

| Назва показника     | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | Відхилення |
|---------------------|---------|---------|---------|------------|
| Доходність кредитів | 9,81%   | 10,12%  | 11,59%  | 1,78%      |
| Кредитний ризик     | 4,62%   | 4,38%   | 5,01%   | 0,39%      |
| Коефіцієнт варіації | 0,47    | 0,43    | 0,43    | -3,86%     |

Враховуючи отримані результати, правомірно запропонувати можливі сценарії управління

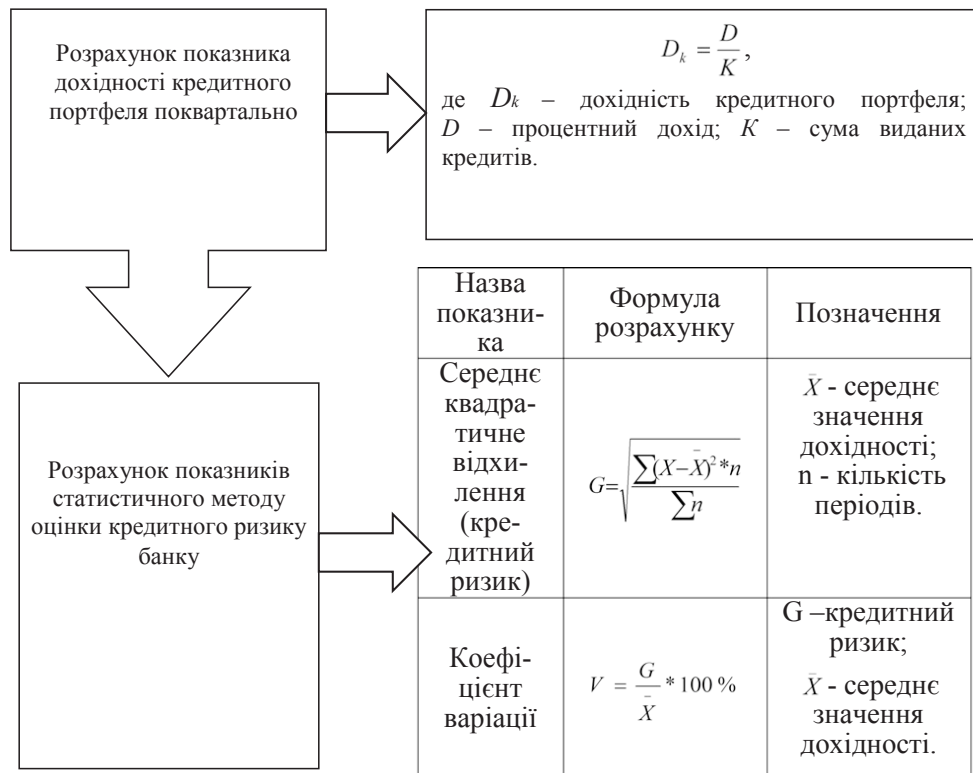


Рис. 3. Показники оцінки доходності та кредитного ризику банку

кредитною діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк» з метою оптимізації його фінансової безпеки (рис. 4).

Виходячи з даних таблиці 3 та рисунка 4 можна зробити висновки:

1. Високоризиковий варіант передбачає отримання максимального рівня доходу в умовах високого ступеня ризику. Дана ситуація була характерною для 2014 року, коли показник ризику ( $G$ ) знаходився в інтервалі від 5,01 до і дорівнював 5,01%. При цьому дохідність ( $D$ ) від кредитних операцій була максимальною і дорівнювала 11,59%.

2. Середньоризиковий варіант сценарію – це значення ризику від 4,38% до 5,01% та дохідності від 9,81% до 11,59%. Така ситуація спостерігалася у 2012 р. та 2013 р. кредитної діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк», для якої був характерний середній рівень ризику та дохідності.

3. Низькоризиковий варіант розвитку кредитної діяльності характеризується зменшенням рівня дохідності в результаті зменшення ймовірності появи ризику. Так, протягом досліджуваних років даний варіант розвитку у ПАТ КБ «ПриватБанк» не спостерігався.

Отже, проведені розрахунки надають можливість зазначити, що кредитна діяльність є ризиковою протягом аналізованого періоду. Тому з метою оптимізації менеджменту фінансової безпеки банку було запропоновано три варіанти розвитку сценаріїв управління кредитною діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк», які можуть бути використані в майбутньому.

**Висновки.** Виходячи з вищевказаного, доцільно зробити такі висновки від впровадження запропонованих напрямів оптимізації управління фінансовою безпекою ПАТ КБ «ПриватБанк». Сек'юритизація активів дасть змогу збільшити ліквідність активів, зменшити рівень кредитного ризику та поліпшити банківські нормативи і співвідношення, а також отримати додатковий дохід. Впровадження фінансового контролінгу забезпечить оптимізацію внутрішнього контр-

олю за фінансовими операціями, своєчасність виявлення загроз і реалізації заходів щодо їх уникнення або зменшення їх впливу на банківську діяльність. Використання SWOT-аналізу вдосконалив систему управління фінансовою безпекою та визначить загрози і можливості банку. Сценарій управління кредитною діяльністю дасть змогу прийняти управлінські рішення з урахуванням ступеня ризику і рівня дохідності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Постанова НБУ «Про схвалення Методики розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні» від 2.06.2009 р. № 315 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
3. Георгієв В.А. Формування концепції сценарного підходу до управління економічним потенціалом підприємства / В.А. Георгієв // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Економіка. – 2012. – Вип. 20. – С. 107-109 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
4. Горячева К.С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства / К.С. Горячева // Менеджер. – 2004. – № 2(28). – С. 96-103.
5. Зачосова Н.В. Особливості забезпечення фінансової безпеки комерційних банків в Україні / Н.В. Зачосова // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – № 4. – С. 74-78.
6. Коновалова О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. Коновалова, Т. Андрущакевич. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.
7. Лобода Д. Перспективи використання сек'юритизації комерційними банками України / Д. Лобода, К. Черкашина // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 361-367.
8. Сп'як Г.І. Порівняльний аналіз сучасних моделей оцінки портфельного кредитного ризику банку / Г.І. Сп'як, М.М. Фастовець [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sevntu.com.ua>.



Рис. 4. Формування сценарію управління кредитною діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк»

9. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підруч. / А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 627 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/\\_book-726.htm](http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-726.htm).
10. Чубук Л.П. Механізм сек'юритизації та цього роль для підвищення конкурентоспроможності фінансових інститутів / Л.П. Чубук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua>.
11. Якуб'як І.М. Сучасні загрози фінансової безпеки комерційних банків України та методи їх управління / І.М. Якуб'як // «Науковий огляд». – 2014. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukajournal.org>.