

впливу операційного ризику на діяльність банківської групи, доцільно передбачити щорічне відрахування в розмірі 15 % від прибутку банківської групи на формування резерву для покриття збитків, що пов'язані з операційним ризиком.

Надання кредитів у значних обсягах одному або групі контрагентів призводить до концентрації кредитного ризику. З метою обмеження кредитного ризику, що виникає в банківській групі внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань НБУ встановлює норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента. Показник розміру кредитного ризику на одного контрагента визначається як співвідношення суми сукупних вимог та позабалансових зобов'язань учасників банківської групи/підгрупи до цього контрагента (групи пов'язаних контрагентів) до регулятивного капіталу банківської групи/підгрупи банківської групи. Значення зазначеного нормативу не має перевищувати 25% [5].

Водночас, на цей час значна частина негативно-класифікованих активів (більше 20%), трансформована з балансу банку на баланси фінансових компаній (учасників банківської групи) шляхом продажів. Зазначені компанії уже не визнають придбані активи проблемними. Відповідно, на наш погляд, для посилення контролю за кредитним ризиком банківської групи доцільно обмежити показник розміру кредитного ризику до рівня 20%, що істотно обмежить кредитний ризик контрагента (групи пов'язаних контрагентів).

Одночасно вважаємо за доцільне передбачити також впровадження практики системи лімітів та обмежень стосовно певних видів діяльності (зокрема, на території інших держав), що може бути реалізовано шляхом часткового обмеження чи заборони операцій банку з учасниками банківської групи.

**Висновки.** Отже, нагляд на консолідованій основі дає змогу комплексно оцінити ризики, що виникають у банків – учасників банківської групи під час здійснення ними операцій між собою та із зовнішніми контрагентами групи. Здійснення нагляду на консолідованій основі покликане оцінити фінансові можливості, стійкість всієї банківської групи не залежно від того, стосуються ці ризики самого банку чи інших учасників групи і чи вони в фінансовій звітності банку та пов'язаних з ним установ. При цьому такий характер нагляду не відмінняє здійснення окремого поточного моніторингу фінансового стану і діяльності кожного із учасників групи; оцінку адекватності капіталу прийнятим ризикам; аналізу відповідності діяльності банків вимогам законодавства.

### Література

1. Башлай С.В. Інструменти банківського нагляду на консолідованій основі / С.В. Башлай // Фінансовий простір : наук.-практ. журнал . – 2011. – № 3 (3). – С. 123-128.
2. Башлай С.В. Еволюція міжнародного законодавства та зарубіжний досвід нагляду на консолідованій основі / С.В. Башлай // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (27-28.10.2011 р.). – Суми, 2011. – Т. 2. – С. 85-89.
3. Деревська О. Операційний ризик. Категорії та управління / О. Деревська // Вісник Національного банку України : журнал, Вересень 2010. – С. 42-43.
4. Дяконова І.І. Інституційна структура банківського нагляду: уроки для України / І.І. Дяконова // Банки та банківські системи країн світу. – 2008. – № 1. – С. 33-39.
5. Міщенко В. Підвищення ефективності банківського регулювання та нагляду за фінансовим сектором в Україні / В. Міщенко // Вісник Національного банку України : журнал. – 2010. – № 8. – С. 4-10.

6. Постанова від 20.06.2012 р., № 254, затверджена Правлінням Національного банку України "Про затвердження Положення про порядок регулювання діяльності банківських груп".

7. Про внесення змін до деяких законів України щодо нагляду на консолідованій основі: закон України від 19 травня 2011 року. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3>;

8. Тарасова О. Механизм консолидированного надзора за банковской деятельностью и его инструменты / Ольга Тарасова // Банковский вестник : журнал. – 2009. – № 6. – С. 30-38.

9. Finance.ua. [Electronic resource]. – Mode of access <http://news.finance.ua/ua/~2/90/all/2012/05/29>.

### **Мозильницкая М.П., Воробец К.Б. Направления усовершенствования подходов к системе надзора за банковскими группами в Украине**

Рассмотрены конкретные вопросы организации и эффективного банковского надзора на консолидированной основе, что позволяет оценить риски, возникающие у банков – участников банковской группы в проведении операций друг с другом и с внешними контрагентами группы. Обосновано, что осуществление надзора на консолидированной основе обеспечит оценку финансовых возможностей, стойкость всей банковской группы независимо от того, касаются эти риски самого банка или других участников группы и отображаются ли они в финансовой отчетности банка и связанных с ним учреждений.

**Ключевые слова:** асоциированная компания банковской группы, дочерняя компания, экономические инструменты, небанковские кредитные организации, нефинансовые структуры, стандарты надзора, надзор на консолидированной основе, надзорные органы.

### **Mogylnytska M.P., Vorobets Kh.B. Directions of improvement for approaches to supervision system on banking groups in Ukraine**

Considered several specific issues of organization and effective banking supervision on a consolidated basis, that allows to assess the risks arising from banks – members of the banking group in carrying out transactions with each other and with external counterparties of a group. Grounded, that realization of supervision on the consolidated basis will provide the estimation of financial possibilities, firmness of all bank group not depending on that these risks of bank or other participants of group touch and whether they are represented in the financial reporting of bank and establishments related to him.

**Keywords:** associated company, banking group, subsidiary company, economic instruments, non-bank credit institutions, non-financial structure, supervisory standards, supervision on a consolidated basis, supervisory authorities.

УДК 65.014.005

Ст. викл. М.Л. Потинський, канд. екон. наук –  
Тернопільський національний економічний університет

### **ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Подано визначення поняття "концепція". Розглянуто основні методологічні підходи під час формування концепції стратегічного управління потенціалом підприємства. З огляду на сучасну парадигму стратегічного управління підприємством, реальні умови й особливості діяльності й стану потенціалу вітчизняних промислових підприємств, визначено основні принципи, яких необхідно дотримуватись для проектування і реалізації системи стратегічного управління потенціалом на підприємстві.

**Ключові слова:** підприємство, концепція, стратегічне управління потенціалом підприємства, система принципів стратегічного управління потенціалом

**Вступ.** Розвиток економіки України, її трансформація на ринкових засадах потребує від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління

їх діяльністю. Сукупність здатностей і можливостей, які визначають характеристики розвитку промислових підприємств, є їхнім потенціалом.

Особливістю сучасного стану вітчизняної економічної науки є створення теоретичної бази для вирішення проблем розвитку підприємств в умовах трансформаційних змін економіки. Теоретичні, методологічні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами відображено в працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: Г.Л. Азоєва, Р. Акоффа, І. Ансоффа, В.О. Винокурова, А.П. Градова, Ю.Б. Іванова, М. Портера, Г. Томаса, А. Хіна, Р. Холла, А. Шуена та ін.

Однак недостатньо уваги приділено системним дослідженням потенціалу підприємств, не визначено методології формування інструментарію управління ним у системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства, що потребує подальшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція (лат. *conception* – розуміння, єдиний задум, думка, що веде) – система поглядів, що виражає певний спосіб бачення ("точку зору"), розуміння, трактування яких-небудь предметів, явищ, процесів і презентуюча провідну ідею або (і) конструктивний принцип, що реалізують певний задум у тій або іншій теоретичній практиці щодо знань [3, с. 505].

Основою концепції стратегічного управління потенціалом є розуміння потенціалу як джерела можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також початкові принципи й положення, методи й кошти формування, використання і розвитку потенціалу. Концептуальна модель відображає теоретичне оперування системою стратегічного потенціалу й управління ним. Моделювання неминуче пов'язано з деяким спрощенням, ідеалізацією об'єкта. Теоретична й концептуальна моделі відображають пізнавальний аспект моделювання. "Теоретична модель орієнтована на пояснення об'єкта або процесу за допомогою побудови його теорії" [4, 203].

Ідентифікація системи стратегічного управління потенціалом підприємства проводиться на основі бази знань про сутність потенціалу підприємства, його структури й властивостей. Формування концептуальної моделі характеризується комбінованим підходом, що поєднує дедуктивні теоретичні й індуктивні експериментальні методи [2, с. 121].

Основним у дослідженні й управлінні потенціалом є системний підхід. Сутність потенціалу підприємства визначається інтеграцією всіх значущих можливостей для досягнення цілей на основі системної взаємодії складового внутрішнього середовища підприємства між собою і відповідними елементами зовнішнього середовища. Властивості потенціалу підприємства як єдиного цілого, єдиної системи, що є результатом ефекту взаємодії всіх елементів підприємства, потрібно досліджувати, насамперед виходячи з основного принципу системного підходу – принципу цілісності.

Необхідність використання функціонального підходу в концептуальній моделі управління потенціалом викликана об'єктивністю функціонального співвідношення між факторами внутрішнього й зовнішнього середовища й відповідними їх організаційними можливостями підприємства. Тому з метою єдності

й організованого виконання функцій цілого під час формування бажаної моделі управління потенціалом підприємства необхідно виконання умови їхньої координації й інтеграції з елементами посилення і кращого виконання.

Вибір конкретної моделі стратегії підприємства й формування стратегічного потенціалу визначається ситуацією і її аналізом. На реалізацію унікальних можливостей конкретної ситуації орієнтує ситуаційний підхід.

Використання ситуаційного підходу під час стратегічного управління потенціалом припускає облік конкретної ситуації й перспектив її розвитку в системі впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, вибір моделі стратегії, методів і засобів її реалізації, пошук і спрямування зусиль на найбільш значущі елементи стратегічного потенціалу.

Безперервність процесів функціонування і розвитку підприємства зумовлює необхідність розгляду його потенціалу в певній тимчасовій перспективі й використання динамічного підходу як до об'єкта стратегічного управління підприємством, до його аналізу й оцінки. І якщо статичний аспект ресурсного підходу до дослідження й управління стратегічним потенціалом обумовив структуризацію його елементів як значущих ресурсів і компетенцій для досягнення цілей, то динамічний – як пошук, формування й розвиток нових властивостей і комбінацій елементів (здатності бачення майбутнього, стратегічної гнучкості, інновації).

Дослідження процесів формування і розвитку потенціалу ґрунтується насамперед на загальнонаукових принципах, які впорядковують і систематизують знання про нього. Крім цього, під час розроблення системи стратегічного управління потенціалом варто дотримуватися відповідних принципів. Тому система принципів дослідження і стратегічного управління потенціалом включає три групи принципів: загальнонаукові, управлінні й стратегічного управління підприємством.

Основне призначення принципів – попередити розробників стратегії від найбільш серйозних помилок і створити її найбільш "зробленою" і адекватною до реальної обстановки. У теорії стратегічного управління підприємством не існує єдиної системи принципів, та й немає однозначності у визначенні самих принципів. Так, автори [1, с. 58] визначають стратегічні принципи як: "найбільш загальні підходи й правила, використовувані при розробці стратегії", виділяючи: постійних змін; співвіднесення вигід і витрат; містифікації; превентивних мір; ініціативи; зробленої конкуренції; зосередження зусиль; балансу ризиків; співробітництва.

З огляду на сучасну парадигму стратегічного управління підприємством, система принципів стратегічного управління потенціалом включає такі найважливіші принципи:

- системності й комплексності проведених досліджень, а також розроблювальних заходів для пошуку, формування, використання, нарощування й розвитку стратегічного потенціалу підприємства;
- адаптивності як визначальної властивості стратегічного управління не тільки використовувати можливості змін, але й управляти ними, створюючи нові можливості;
- безперервності як сталості процесів пошуку, використання, формування й розвитку стратегічного потенціалу;

**Potynsky M.L. Formation of the conceptual model of strategic management of enterprise potential**

Determination of concept "conception" is given in the article. Basic methodological approaches at forming of conception of strategic management of enterprise potential are considered. Taking into account the modern paradigm of strategic management an enterprise, real terms and features of activity and state of potential of domestic industrial enterprises, basic principles which it must keep to for planning and realization of the system of strategic management potential on an enterprise are certain.

**Keywords:** enterprise, conception, strategic management of enterprise potential, system of principles of strategic management of potential.

УДК 336.71

Аспір. П.В. Приймак<sup>1</sup> – Львівський НУ ім. Івана Франка

**МОНІТОРИНГ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ЯК ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЇЇ РОЗВИТКОМ**

Розглянуто суть моніторингу банківської системи України як сучасної технології управління. Обґрунтовано, що основними складовими системи моніторингу банківського сектору є банківський нагляд, макроекономічний моніторинг та ризик-орієнтований моніторинг, розглянуто основні характеристики цих складових. Досліджено об'єкти і суб'єкти розглянутого моніторингу.

**Ключові слова:** управління, моніторинг, банківська система, банківський нагляд, макроекономічний моніторинг, ризик-орієнтований моніторинг.

**Постановка завдання.** Світова фінансово-економічна криза засвідчила непристосованість української банківської галузі до різких і кардинальних змін у системі господарювання. Банківський сектор України знаходиться в стані переорганізації своєї діяльності та зазнає повсякденних змін, тому правильна характеристика та аналіз цих змін є необхідною умовою його ефективного функціонування. Тобто, ефективність роботи такої складної системи, як банківська, значною мірою залежить від якості її зовнішнього та внутрішнього моніторингу з метою спостереження, контролю, регулювання та управління її діяльністю. Тому сучасною світовою тенденцією є вимога постійного моніторингу розвитку банківської системи країни, підвищення його ефективності та пошуку шляхів його удосконалення.

Без проведення моніторингу банківської системи України неможливе ефективне управління цією системою. Адже управління будь-яким економічним об'єктом чи процесом здійснюють на основі принципу оберненого зв'язку. Керуюча система об'єкта управління виробляє свої рішення на підставі мети управління і реакції цього об'єкта на попередню керуючу дію цієї системи. Тому керуюча система постійно має знати, який стан об'єкта управління в поточний момент часу і як він буде змінюватись у майбутньому. Таку інформацію вона може отримувати тільки на основі постійного спостереження за діяльністю об'єкта управління, збирання, оброблення та аналізу інформації про його стан, а також прогнозування його розвитку, тобто, проводячи моніторинг цього об'єкта.

<sup>1</sup> Наук. керівник: доц. І.П. Твердохліб, канд. екон. наук

- холізму (сполучення принципу координації й інтеграції), що визначає вимогу високого рівня погодженості між стратегічним і поточним управлінням, між процесами ефективного функціонування й розвитку;
- стратегічної гнучкості, що досягається здатністю підприємства перегруповувати активи й ресурси з метою формування й розвитку унікальних властивостей їхніх комбінацій;
- превентивності, що проявляється у здатності стратегічного бачення майбутнього, формуванні й реалізації навмисної стратегії, що попереджає;
- інноваційності як необхідної ознаки використовуваних методів і засобів у стратегічному управлінні підприємством, а також прояву їхніх результатів;
- когнітивності, що полягає у створенні всебічної бази організаційних знань і підтримки високого рівня навчання для ефективного розроблення і використання можливостей і здатностей підприємства;
- синергії, як значного посилення стратегічного потенціалу ресурсів і компетенцій за рахунок процесів їхнього ефективного комбінуння і сполучення;
- мотивації поведінки колективу, що виражено в позитивному, попереджуючому відношенні, складеного з бажання, прагнення і прихильності на осмислену мету, що має серйозні перспективи;
- стратегічного мислення, як необхідності наявності здатності в суб'єкті розробки й реалізації стратегії здійснювати стратегічне бачення, приймати стратегічні рішення на основі аналізу обстановки відповідного рівня й управляти взаємозв'язками стратегії й політики.

**Висновки.** В основі системи принципів дослідження і стратегічного управління потенціалом лежать три групи принципів: загальнонаукові, управління й стратегічного управління підприємством. Дотримання розглянутих принципів покликано забезпечити дієвість стратегічного управління, його активний вплив на потенціал підприємства, що проявляється у формуванні його необхідних властивостей для досягнення цілей, а також у його нарощуванні й розвитку.

**Література**

1. Канчавели А.Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко / под ред. А.Д. Канчавели, И.Н. Омельченко. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.
2. Лысенко Ю.Г. Экономическая кибернетика : учебн. пособ. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.] / Ю.Г. Лысенко, П.В. Егоров, Г.С. Овечко, В.Н. Тимохин / под ред. Ю.Г. Лысенко, Донецкий НУ. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2003. – 516 с.
3. Новый философский словарь. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – Мн. : Кн. Дом "Интерпресервис", 2001. – 1280 с.
4. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ : учебн. пособ. / Ю.П. Сурмин. – К. : Вид-во МАУП, 2003. – 368 с.

**Потинский Н.Л. Формирование концептуальной модели стратегического управления потенциалом предприятия.**

Дано определение понятия "концепция". Рассмотрены основные методологические подходы при формировании концепции стратегического управления потенциалом предприятия. Учитывая современную парадигму стратегического управления предприятием, реальные условия и особенности деятельности и состояния потенциала отечественных промышленных предприятий, определены основные принципы, которых необходимо придерживаться для проектирования и реализации системы стратегического управления потенциалом на предприятии.

**Ключевые слова:** предприятие, концепция, стратегическое управление потенциалом предприятия, система принципов стратегического управления потенциалом.