

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 336.71.078.3

ГРИГОРЬЕВА  
ЯНА ИВАНОВНА

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ И БЕЗОПАСНОСТЬЮ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКА**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.10 — финансы, денежное обращение и кредит**

Минск, 2023

Научная работа выполнена в Белорусском государственном университете

Научный руководитель                      Тарасов Владимир Иванович, доктор  
экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:                      Желиба Борис Николаевич, доктор  
экономических наук, профессор, профессор  
кафедры, УО «Белорусский государственный  
экономический университет», кафедра  
банковского дела

Господарик Екатерина Геннадьевна,  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры, Белорусский  
государственный университет, кафедра  
аналитической экономики и эконометрики

Оппонирующая организация                      УО «Полесский государственный  
университет»

Защита состоится «05» апреля 2023 г. в 11.00 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.01 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, г. Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 339 (3-й учеб. корпус), тел. 209-79-56, e-mail: szdis@bseu.by.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 01.03.2023 г.

Ученый секретарь совета  
по защите диссертаций

\_\_\_\_\_

Л.С. Маханько

## ВВЕДЕНИЕ

Мировая финансовая система эволюционирует и трансформируется с учетом запросов современного мира. С созданием банков, широко распространенные ростовщические операции по вложению денег в собственность заемщика, трансформировались в денежные операции с бумажным обеспечением по приобретению ценных бумаг, спекуляциями на валютных курсах, приобретением фондовых активов. С появлением общего доступа к производным финансовым инструментам, не обеспеченным реальной стоимостью, но расширяющим совокупную ликвидность международного рынка, стали активно развиваться фондовый, валютный и кредитный сегменты финансовой системы.

Мировой финансово-экономический кризис 2008 – 2010 гг. продемонстрировал неспособность крупнейших банков и банковских групп комплексно оценивать риски и своевременно принимать адекватные меры по недопущению серьезных убытков, что серьезно повлияло на стабильность финансовых систем ряда стран и глобальной экономики в целом.

Вопросы финансовой стабильности, достаточности капитала и ликвидности рассматривались в трудах иностранных ученых Д. Айкмана, С. Кападиа, Дж. М. Кейнса, А. С. Пигу, Д. Рикардо, И. Фишера, А. Дж. Халдане, М. Хинтершвайгера, С. Дж. Чеккетти и др.

Весомый вклад в науку о вопросах банковской экономики и развития банковского дела, теории денег, основных принципов организации и функционирования банковской системы внесли ученые Республики Беларусь: В. Г. Булавко, Б. Н. Желиба, П. В. Каллаур, М. М. Ковалев, Г. И. Кравцова, Г. С. Кузьменко, А. И. Лученок, П. Г. Никитенко, С. А. Пелих, С. С. Полоник, В. В. Пузиков, О. И. Румянцева, В. И. Тарасов, А. О. Тихонов, С. С. Ткачук, В. Н. Усоский, В. Н. Шимов, Ю. М. Ясинский и др.

Среди российских ученых, изучавших банковские риски и организацию процесса управления ими, можно выделить Е. Н. Болотину, Н. И. Валенцеву, Я. Д. Вишнякова, Е. В. Иоду, В. В. Ковалева, О. И. Лаврушина, Л. Л. Мешкову, Д. А. Новикова, Н. Н. Радаева, А. А. Хандруева и др.

В результате изучения научных трудов, посвященных проблемам устойчивого функционирования банков в стрессовых условиях, установлено, что вопросы формирования организационно-экономического механизма, позволяющего оперативно и комплексно изменять настройку инструментов для заблаговременного реагирования на внешние вызовы и обеспечивать финансовую устойчивость и безопасность функционирования банка в долгосрочном периоде, в них не затрагивались. Необходимость проведения

новых исследований для поиска практических решений в этой области науки определила выбор темы диссертационного исследования, цель и задачи.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с научными программами (проектами), темами.** Тема диссертационной работы соответствует приоритетным направлениям Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, предусматривающей повышение качества корпоративного управления в банках, внедрение наиболее прогрессивных методик оценки рисков и др.

Одной из основных целей Национального банка Республики Беларусь (далее – Национальный банк) на 2022 г. было обеспечение устойчивого функционирования финансового рынка и банков. Для достижения целевых результатов, предусмотренных Стратегией институционального развития Национального банка на 2021 – 2023 гг., определены ключевые задачи, в числе которых совершенствование практики использования эффективных инструментов банковского надзора, направленных на оценку капитала и рисков банков на индивидуальной и консолидированной основах.

Диссертационная работа выполнена в рамках научно-исследовательской работы кафедры корпоративных финансов Белорусского государственного университета по теме «Формирование эффективной системы взаимодействия реального и финансового секторов экономики» (№ ГР 20200410 от 31.03.2020 г.).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методологических основ управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка посредством формирования организационно-экономического механизма, содержащего взаимосвязанное и взаимообусловленное сочетание системных компонентов, элементов и инструментов, позволяющих преобразовать материальные ценности и физические возможности участников процесса в иное состояние, соответствующее заявленным целям.

Для достижения указанной цели поставлены следующие **задачи**:

– развить теоретико-методологические основы формирования динамичного и адаптивного организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка: уточнить определения понятий банковский риск, управление банковскими рисками; разработать иерархическую классификацию и значимость внешних и внутренних факторов рисков, актуальных для банков Республики Беларусь; выработать определение организационно-экономического механизма, определить цель, содержание и технологию функционирования;

– разработать инструменты для организации и функционирования эффективных систем корпоративного и стратегического управления, образующих организационно-экономический механизм: матричную модель эффективной системы корпоративного управления; методику оценки уровня развития риск-культуры; алгоритм создания и исполнения стратегии;

– с целью построения эффективной системы управления капиталом, являющейся системным компонентом организационно-экономического механизма, разработать: методику расчета доступного капитала; методику расчета экономического капитала; модель эффективной системы управления капиталом;

– разработать классификацию факторов киберриска, рейтинг киберинцидентов на основе результатов анализа устойчивости банковского сектора Республики Беларусь к киберинцидентам и методику управления операционным риском (на примере киберриска) с целью практического использования системного компонента организационно-экономического механизма – управление операционными рисками в контексте управления кибербезопасностью банка.

**Объектом** диссертационного исследования является формирование организационно-экономического механизма управления банком для обеспечения финансовой устойчивости и безопасности функционирования.

**Предмет** исследования – экономические отношения, возникающие в процессе разработки и реализации управленческих решений, направленных на устойчивое и безопасное функционирование банка.

**Научная новизна** диссертационной работы состоит в развитии теоретико-методологических основ формирования организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, включающих:

– уточнение определения понятий банковский риск, управление банковскими рисками; иерархическую классификацию и значимость внешних и внутренних факторов рисков, актуальных для банков Республики Беларусь; определение организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, цели, содержания и технологии функционирования;

– матричную модель эффективной системы корпоративного управления; методику оценки уровня развития риск-культуры; алгоритм создания и исполнения стратегии;

– методику расчета доступного капитала; методику расчета экономического капитала; модель эффективной системы управления капиталом;

– классификацию факторов киберриска и рейтинг киберинцидентов, основанных на результатах анализа устойчивости банковского сектора

Республики Беларусь к киберинцидентам; авторскую методику управления операционным риском (на примере киберриска).

### **Положения, выносимые на защиту.**

**1.** Развитие теоретико-методологических основ формирования организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, включающее:

– уточнение определения понятий: банковский риск, управление банковскими рисками, суть которых в отличие от представленных в экономической литературе заключается в обосновании необходимости и возможности количественной и качественной оценки вероятности наступления неблагоприятного события – фактора риска для предотвращения или минимизации потенциальных угроз финансовой устойчивости и безопасности функционирования банка в долгосрочной перспективе, в том числе в условиях финансовых или экономических стрессов;

– иерархическую классификацию и значимость внешних и внутренних факторов рисков по группировочному признаку, актуальных для банков Республики Беларусь, способных оказать наибольшее негативное влияние на эффективность, финансовую устойчивость и безопасность функционирования;

– определение организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, цели, содержания и технологии функционирования. Новизна механизма определяется технологией функционирования как интеграции и взаимодействия системных компонентов, элементов и инструментов для организации эффективного процесса идентификации, оценки, минимизации и мониторинга рисков, обеспечения самоконтроля и управленческой эффективности.

**2.** Инструменты для организации и функционирования эффективных систем корпоративного и стратегического управления, образующих организационно-экономический механизм. В защиту положения представлены:

– матричная модель эффективной системы корпоративного управления, в качестве обязательного элемента которой выступает риск-культура. Новизна матричной модели, функционирующей по перекрестному принципу, заключается в проникновении риск-культуры во все организационные элементы механизма (системы коллегиальных органов, управления рисками, внутреннего контроля, компенсаций и вознаграждений) как по вертикали (иерархический уровень) от членов наблюдательного совета и высшего руководства до каждого сотрудника, так и по горизонтали (функциональный уровень) между подразделениями банка и бизнес-линиями;

– авторская методика оценки уровня развития риск-культуры, новизна которой заключается в установлении критериев, порядка проведения и состава участников оценки (члены наблюдательного совета и правления, сотрудники банка);

– алгоритм создания и исполнения стратегии, новизна и практическая значимость которого заключаются в обеспечении взаимосвязи этапов посредством регулярной оценки и контроля исполнения стратегии с целью оперативного изменения ее ключевых показателей в зависимости от условий функционирования банка.

**3. Построение эффективной системы управления капиталом, являющейся компонентом организационно-экономического механизма.** Данное положение включает:

– авторские методики расчета доступного и экономического капиталов. Новизна методики расчета доступного капитала заключается в порядке его определения на основе финансовой отчетности банка на актуальную (последнюю) дату, а методики расчета экономического капитала – в порядке расчета непредвиденных потерь посредством сравнительного анализа отклонений фактических потерь (в результате реализации существенных рисков) от ожидаемых (прогнозных) значений за последние пять лет (в отличие от существующих подходов, основанных на использовании значения вероятности дефолта, что предполагает возможность существенного отклонения). Практическое использование разработанных методик осуществляется при помощи их имплементации в модель эффективной системы управления капиталом;

– модель эффективной системы управления капиталом, основанную на синтезе шести обязательных элементов: 1. Идентификация и оценка существенных рисков; 2. Расчет доступного капитала; 3. Расчет экономического капитала; 4. Внутренняя оценка достаточности капитала; 5. Алгоритм использования экономического капитала; 6. Формирование управленческой отчетности.

**4. Практическое использование системного компонента организационно-экономического механизма – управление операционным риском в контексте управления кибербезопасностью банка.** В защиту данного положения представлены:

– классификация факторов киберриска и рейтинг киберинцидентов, основанные на результатах анализа устойчивости банковского сектора Республики Беларусь к киберинцидентам;

– авторская методика управления операционным риском (на примере киберриска), новизна которой заключается в использовании следующих элементов: «область выявления риска» (системы, процессы, продукты и услуги) и «мероприятия по управлению риском» (идентификация, оценка, хеджирование) на основе матричной структуры, балльно-весового метода, метода установления коэффициентов, процессного подхода. Практическая значимость методики определяется ее целевым назначением – анализировать,

оценивать и накапливать информацию об источниках происхождения и основных каналах распространения киберугроз; вырабатывать комплекс действенных мер по своевременному выявлению и устранению факторов киберриска в системах, процессах, продуктах и услугах банка.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является законченным научным трудом, выполненным лично автором по результатам изучения экономической литературы, обобщающей теорию и практический опыт в области банковской и финансовой деятельности, международной и национальной нормативной правовой базы в области надзора и регулирования банковской деятельности, анализа иностранных и отечественных статистических данных. Разработанные и выносимые на защиту положения принадлежат соискателю лично, разработаны впервые и апробированы в практической деятельности банков Республики Беларусь.

**Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов.** Основные положения работы докладывались на международных и республиканских научно-практических конференциях и семинарах: «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2015), «Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы» (Пинск, 2018), «Банковский бизнес и финансовая экономика: современное состояние, глобальные тренды и перспективы развития» (Минск, 2018), «Банковская система: устойчивость и перспективы развития» (Пинск, 2018), «Тенденции экономического развития в XXI веке» (Минск, 2019), «Экономика и управление XXI века» (Гродно, 2019), «Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы» (Пинск, 2020), «Экономика и управление: ключевые проблемы и перспективы развития» (Краснодар, 2020), «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» (Новополоцк, 2020), «Цифровая трансформация – шаг в будущее» (Минск, 2021), «Тенденции экономического развития в XXI веке» (Минск, 2021), «Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы» (Пинск, 2021).

Практическая значимость полученных результатов заключается в их использовании банками Республики Беларусь для обеспечения финансовой устойчивости и безопасности функционирования в долгосрочной перспективе, в том числе в стрессовых условиях (две справки об использовании результатов при построении эффективной системы корпоративного управления и эффективной системы управления капиталом).

**Опубликованность результатов диссертации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 18 научных работ, в том числе 5 статей в научных рецензируемых журналах, 1 – в научно-практическом журнале, 12 – в материалах конференций и тезисах докладов. Объем 5 публикаций,



соответствующих п. 19 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, составляет 3,89 авторского листа.

**Структура и объем диссертации.** Работа состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 122 наименования, и приложений. Работа изложена на 198 страницах. Объем, занимаемый 17 таблицами, 30 рисунками, 22 приложениями составляет 69 страниц.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой главе **«Теоретико-методологические основы формирования организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка»** предложен иной подход толкования сущности банковского риска и процесса управления банковскими рисками; разработана иерархическая классификация и значимость внешних и внутренних факторов рисков; развиты теоретико-методологические основы формирования организационно-экономического механизма.

В работе представлено научное обоснование возможности качественно и количественно оценивать вероятность и последствия реализации банковских рисков. Действуя в условиях неопределенности, банку следует принимать риск осознанно, понимая, что негативные последствия его реализации приемлемы для банка и не окажут существенного влияния на финансовый результат и устойчивость. Новизна авторской точки зрения заключается в обосновании необходимости управлять рисками (а не неопределенностью) посредством организации осознанного и гибкого технологического процесса, т.е. процесса управления банковскими рисками.

На основании данного утверждения автором предложен иной подход толкования сущности банковского риска и процесса управления банковскими рисками. Банковский риск – вероятность реализации негативного события (фактора), оценка последствий которого влияет на характер управленческого решения – принять риск или отказаться от риска. Управление банковскими рисками – технология внедрения и совершенствования организационных и экономических элементов по идентификации, оценке, минимизации и мониторингу банковских рисков, объединенных в единый механизм, обеспечивающий финансовую устойчивость и безопасность функционирования банка.

В исследовании обосновано, что процесс идентификации факторов риска невозможен без понимания видов и категорий рисков и разработана иерархическая классификация и значимость внешних и внутренних факторов

рисков, способных оказать наибольшее неблагоприятное влияние на финансовую устойчивость и безопасность функционирования банков Республики Беларусь (таблица 1).

Таблица 1. – Иерархическая классификация и значимость внешних и внутренних факторов рисков

Фактор риска	Описание	Значимость
Внешний	Ухудшение финансового состояния предприятий реального сектора экономики, в том числе связанное с неблагоприятным эпидемиологическим периодом в мире	1
	Снижение доверия населения к национальной валюте, девальвационные ожидания	2
	Противоправные действия третьих лиц: кибератаки, мошенничество и хищение денежных средств со счетов клиентов	3
	Зависимость от аутсорсинговых организаций	4
Внутренний	Высокая валютизация активов и пассивов в балансах банков	1
	Рост доли необслуживаемых активов, создание резервов под обесценение активов, снижение прибыли и капитала банка	2
	Внедрение новых продуктов, связанных с дистанционными системами банковского обслуживания; нарушение целостности и безопасности информационной системы банка	3
	Внедрение современных IT-инноваций, разработка программного обеспечения сторонними организациями	4

Развитие теоретико-методологических основ формирования организационно-экономического механизма включает определение механизма, содержания, цели и технологии функционирования. Организационно-экономический механизм управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка – взаимосвязанное и взаимообусловленное сочетание системных компонентов, элементов и инструментов, позволяющее преобразовать материальные ценности и физические возможности участников процесса в иное состояние, соответствующее заявленным целям. Новизна авторского подхода заключается в определении содержания и технологии функционирования организационно-экономического механизма как интеграции и взаимодействия системных компонентов, элементов и инструментов для организации эффективного процесса идентификации, оценки, минимизации и мониторинга рисков, обеспечения самоконтроля и управленческой эффективности.

Во второй главе «Использование организационно-экономического механизма как методологической основы формирования эффективных систем корпоративного управления и управления капиталом банка» определены инструменты для каждого компонента и элемента механизма;

представлена авторская модель эффективной системы корпоративного управления; разработана методика оценки уровня развития риск-культуры; разработаны методики расчета доступного и экономического капиталов.

При определении «наполнения» каждого системного компонента, элемента и инструмента организационно-экономического механизма учитывалось его функциональное предназначение – обеспечение стабильного функционирования банка в долгосрочной перспективе, невзирая на влияние негативных факторов, исходящих от внешней или внутренней среды.

Визуализация взаимодействия системных компонентов организационно-экономического механизма представлена на рисунке 1, а его содержание – в таблице 2.



**Рисунок 1. – Визуализация взаимодействия системных компонентов организационно-экономического механизма**

Таблица 2. – Содержание организационно-экономического механизма

Организационная подсистема	Экономическая подсистема	
	Элементы	Инструменты
1	2	3
Система корпоративного управления	Матричная модель эффективной системы корпоративного	Методика оценки уровня развития риск-культуры, включающая критерии соответствия ее высокому уровню

## Продолжение таблицы 2

1	2	3
	управления, одним из элементов которой является риск- культура	
Система управления капиталом	Методологические основы (принципы) и модель эффективной системы управления капиталом, основанная на синтезе шести элементов	Методологические основы процесса внутренней оценки достаточности капитала; методика расчета доступного капитала; методика расчета экономического капитала; алгоритм использования экономического капитала
Система управления ликвидностью	Обоснование практической значимости эффективной системы управления ликвидностью для обеспечения финансовой устойчивости банка в стрессовых условиях	Сбалансированная структура объемов активов и пассивов в разрезе валют и сроков; наличие необходимого объема высоколиквидных активов в стрессовых условиях; выполнение пруденциальных нормативов ликвидности; инструменты поддержки ликвидности банков со стороны регулятора, в том числе в стрессовых условиях
Система управления операционным риском	Построение эффективной системы управления операционным риском в контексте управления киберриском посредством инструментов выявления, оценки и хеджирования факторов риска в системах, процессах, продуктах и услугах	Индивидуальная карта идентификации операционных инцидентов; классификация киберинцидентов по типу и рейтинг по степени их активности; методика управления операционным риском (на примере киберриска) на основе матричной структуры, балльно-весаго метода, метода установления коэффициентов; процессного подхода
Система управления рисками	Принципы организации эффективной системы управления рисками	Механизм «три линии защиты»: бизнес-подразделения банка, подразделение по управлению рисками, служба внутреннего аудита; порядок управления условиями возникновения конфликта интересов; оценка рисков «на перспективу», внутренние стресс-тесты и сценарный анализ
Система внутреннего контроля	Обоснование значимости управления комплаенс-рисками на всех уровнях организационной структуры банка	Внутренние и внешние инструменты, используемые комплаенс-службами банка, охватывающей все области функционирования банка
Система стратегического управления	Методологические подходы (принципы) к построению эффективной	Алгоритм создания и исполнения стратегии, предполагающий применение соответствующих инструментов на

## Продолжение таблицы 2

1	2	3
	системы стратегического управления (системность; целостность; полнота охвата)	каждом этапе реализации стратегического плана развития с целью достижения баланса между доходностью и риском (1=й этап «Анализ среды»; 2=й этап «Выбор стратегии»; 3=й этап «Оценка и контроль»)

Авторская матричная модель эффективной системы корпоративного управления, одним из элементов которой является риск-культура, связывает определенное число организационных элементов и через воздействие на них экономических элементов охватывает всю область, в которой функционирует система корпоративного управления (рисунок 2).

		Экономические элементы			
		Риск-культура	Управленческая отчетность		
Организационные элементы	Организационная структура		↓	↓	
	системы	Коллегиальных органов			
		Управления рисками			
		Внутреннего контроля			
		Компенсаций и вознаграждений			

**Рисунок 2. – Матричная модель эффективной системы корпоративного управления**

Новизна матричной модели, функционирующей по перекрестному принципу, заключается в проникновении риск-культуры во все организационные элементы механизма (системы коллегиальных органов, управления рисками, внутреннего контроля, компенсаций и вознаграждений) как по вертикали (иерархический уровень) от членов наблюдательного совета и высшего руководства до каждого сотрудника, так и по горизонтали (функциональный уровень) между подразделениями банка и бизнес-линиями.

Разработанной методикой оценки уровня развития риск-культуры определены объекты оценки: наблюдательный совет, правление, комитет по рискам, сотрудники. Для каждой группы выработаны критерии, позволяющие оценить полное соответствие, частичное либо несоответствие «эталонному уровню» – уровню высокой риск-культуры. Практическая значимость методики заключается в получении синергетического эффекта от вовлечения на

регулярной основе в общий процесс оценки уровня развития риск-культуры руководства и сотрудников банка.

В рамках предложенной классификации банков по форме собственности проведен анализ фактических данных за период 2015 – 2021 гг. (показателей капитала, прибыли, рентабельности), а также анализ данных, характеризующих фазу финансового цикла в Республике Беларусь в указанном периоде, в том числе прирост требований банков к экономике. Это позволило обосновать, что банковский капитал может стать эффективным инвестиционным ресурсом при слаженной работе менеджмента банка с высоким уровнем организации системы корпоративного управления и развития риск-культуры.

Результат проведенного сравнительного анализа соотношения экономического и доступного капиталов банков Республики Беларусь за 2020 год выявил снижение темпа прироста доступного капитала (+11 %) в сравнении с экономическим (+25 %) (таблица 3).

Таблица 3. – Величина доступного и экономического капиталов, млн. руб.

Показатель	01.01.2020	01.01.2021	изменение за год
Доступный капитал	11 440,1	12 673,2	+1 233,1
Экономический капитал	7 461,5	9 309,2	+1 847,7

Новизна авторской методики расчета доступного капитала в отличие от представленных в экономической литературе заключается в порядке расчета размера капитала банка, основанном на данных финансовой отчетности на актуальную (последнюю) дату (1)

$$AK = УФ + ФБ + ТП + СК, \quad (1)$$

где АК – актуальный капитал;

УФ – уставный фонд;

ФБ – фонды банка;

ТП – текущая прибыль;

СК – субординированные кредиты.

Разработана методика расчета экономического капитала, новизна которой заключается в расчете непредвиденных потерь посредством сравнительного анализа как минимум за последние пять лет отклонений фактических потерь в результате реализации каждого из существенных рисков от ожидаемых (прогнозных) значений (в отличие от подходов регулятора, основанных на использовании значения вероятности дефолта, что предполагает возможность существенного отклонения).

В работе обосновано, что экономический капитал выполняет функцию индикатора раннего предупреждения, способствуя оперативному принятию

управленческих решений, в том числе в стрессовых условиях. Разработана модель эффективной системы управления капиталом (рисунок 3). Авторским методологическим подходом является имплементация разработанных инструментов (методик расчета доступного и экономического капиталов) в модель эффективной системы управления капиталом.



**Рисунок 3. – Модель эффективной системы управления капиталом**

В третьей главе **«Практическая значимость компонентов организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка»** представлены результаты оценки риска ликвидности банков Республики Беларусь; сделаны выводы об эффективности использования Национальным банком инструментов регулирования ликвидности; проведен анализ устойчивости банковского сектора к киберинцидентам и угрозе реализации киберриска; разработаны классификация факторов киберриска, рейтинг киберинцидентов, индивидуальная карта идентификации операционных инцидентов, методика управления операционным риском (на примере киберриска).

Результаты проведенного анализа динамики ликвидности банковского сектора Республики Беларусь и каждого банка (период 01.01.2018 – 01.01.2022 гг.) в краткосрочной (на примере норматива LCR) и долгосрочной (на примере норматива NSFR) перспективах, а также использования Национальным банком инструментов регулирования ликвидности, позволили сделать следующие выводы: имплементация системы управления ликвидностью в структуру организационно-экономического механизма является безусловной, ввиду высокой значимости влияния риска ликвидности на финансовую устойчивость банка; функционирование

эффективной системы управления ликвидностью, обеспечит формирование сбалансированной структуры активов и пассивов и поддержание необходимого объема высоколиквидных и необремененных активов; согласованные действия регулятора и банков свидетельствуют о надежности функционирования банковской системы Республики Беларусь, в том числе в условиях влияния негативных факторов.

В качестве обоснования актуальности и важности разработки организационно-экономического механизма, в который интегрируются инструменты управления операционным риском, включая киберриск, проведен анализ инцидентов «вишинга» в 2019 – 2020 гг. (рост на 21 %), анализ устойчивости банковского сектора к киберинцидентам и угрозе реализации киберриска в 2019 – 2021 гг. Полученные результаты легли в основу авторской классификации факторов киберриска (внешние, внутренние и по типу киберинцидентов) и рейтинга киберинцидентов (по степени их активности).

Методика управления операционным риском (на примере киберриска) разработана на основе матричной структуры, балльно-весаого метода, метода установления коэффициентов, процессного подхода. Матричная структура управления операционным риском является матрицей третьего порядка и состоит элементов, находящихся в I-й строке, которые формируют «область выявления риска» («системы банка», «процессы банка», «продукты и услуги банка»), и в J-м столбце, которые включают «мероприятия по управлению риском» («идентификация», «оценка», «хеджирование»). Балльно-весаовой метод применен в отношении элементов матрицы «мероприятия по управлению риском»: а) J 1 «идентификация» – 1 балл – фактор риска выявлен впервые; 2 балла – аналогичный инцидент ранее был выявлен банком; б) J 2 «оценка (осмысление)» – рост количества инцидентов за текущий период в сравнении с аналогичным – высокий (>15 %); средний (10 – 15 %); низкий (0 – 10 %). Метод установления коэффициентов применен в отношении элементов матрицы, формирующих «область выявления риска», и определяет использование коэффициентов: а) «проникновение риска» в системы банка – область верхних уровней,  $K_1 = 3,3$ ; б) «проникновение риска» в процессы банка – область средних уровней,  $K_2 = 1,6$ ; в) «проникновение риска» в продукты и услуги банка – область нижних уровней,  $K_3 = 0,5$ . Процессный подход предполагает установленную локальными процедурами последовательность активных действий банка для каждого этапа управления риском (идентификация, оценка, хеджирование) в системах, процессах, продуктах и услугах. На этапе «оценка» используется градация для определения уровня безопасности банка и защищенности от киберинцидентов: 1) результирующий интервал  $[3,2 < V]$  означает, что оценка уровня безопасности и защищенности «низкая»; 2) интервал  $[1,6 \leq V \leq 3,2]$  – «средняя»; 3) интервал  $[0 < V < 0,5]$  – «высокая».



Для построения эффективной системы стратегического управления определены следующие принципы: системность, целостность, полнота, и разработан алгоритм создания и исполнения стратегии, предполагающий применение соответствующих инструментов на каждом этапе реализации стратегического плана для достижения баланса между доходностью и риском: 1-й этап «Анализ среды»; 2-й этап «Выбор стратегии»; 3-й этап «Оценка и контроль». Практическая значимость алгоритма заключается в установлении взаимосвязи этапов, начиная с создания и заканчивая реализацией плана развития, посредством регулярной оценки и контроля с целью оперативного изменения ключевых показателей рисков и доходности в зависимости от условий функционирования банка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Основные научные результаты диссертации.** В рамках проведенного исследования получены теоретико-методологические и практические результаты, сделаны выводы и сформулированы практические рекомендации по использованию авторских методик, алгоритмов и моделей.

**1. Развита теоретико-методологическая основа формирования организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, включающие:**

– уточнение определения понятий банковский риск, управление банковскими рисками. В отличие от представленных в экономической литературе авторские определения основаны на необходимости проведения количественной и качественной оценки вероятности наступления неблагоприятного события – фактора риска для его предотвращения или минимизации последствий от его реализации посредством использования инструментов по идентификации, оценке, минимизации и мониторингу рисков;

– иерархическую классификацию и значимость внешних и внутренних факторов рисков по группировочному признаку, актуальных для банков Республики Беларусь, способных оказать наибольшее негативное влияние на эффективность, финансовую устойчивость и безопасность функционирования;

– определение организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, цели, содержания и технологии функционирования. Организационно-экономический механизм управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка – взаимодействие компонентов, элементов и инструментов (организационных и экономических) для организации эффективного процесса идентификации, оценки, минимизации и мониторинга рисков, обеспечения самоконтроля и управленческой эффективности. Новизна

разработанного механизма определяется технологией его функционирования как интеграции и взаимодействия системных компонентов, элементов и инструментов для организации эффективного процесса идентификации, оценки, минимизации и мониторинга рисков, обеспечения самоконтроля и управленческой эффективности [1, 2, 5, 7, 8].

**2.** Разработаны инструменты для организации и функционирования эффективных систем корпоративного и стратегического управления, образующих организационно-экономический механизм:

– матричная модель эффективной системы корпоративного управления, в качестве обязательного элемента которой выступает риск-культура. Новизна матричной модели, функционирующей по перекрестному принципу, заключается в проникновении риск-культуры во все организационные элементы механизма (системы коллегиальных органов, управления рисками, внутреннего контроля, компенсаций и вознаграждений) как по вертикали (иерархический уровень) от членов наблюдательного совета и высшего руководства до каждого сотрудника, так и по горизонтали (функциональный уровень) между подразделениями банка и бизнес-линиями;

– авторская методика оценки уровня развития риск-культуры, включающая критерии соответствия ее высокому уровню, новизна и практическая значимость которой заключаются в получении синергетического эффекта от вовлечения на регулярной основе в процесс оценки уровня развития риск-культуры членов наблюдательного совета, правления и сотрудников банка;

– алгоритм создания и исполнения стратегии, который предполагает применение соответствующих инструментов на каждом этапе реализации стратегического плана развития с целью достижения баланса между доходностью и риском (1=й этап «Анализ среды»; 2=й этап «Выбор стратегии»; 3=й этап «Оценка и контроль»). Новизна и практическая значимость алгоритма заключаются в обеспечении взаимосвязи этапов посредством регулярной оценки и контроля исполнения стратегии с целью оперативного изменения ее ключевых показателей в зависимости от условий функционирования банка [1, 2, 3, 8].

**3.** С целью построения эффективной системы управления капиталом, являющейся системным компонентом организационно-экономического механизма, разработаны:

– методика расчета доступного капитала, новизна которой заключается в порядке его расчета на основе финансовой отчетности банка на актуальную (последнюю) дату;

– методика расчета экономического капитала, новизна которой состоит в определении непредвиденных потерь посредством сравнительного анализа отклонений фактических потерь от прогнозных значений за последние пять лет (в отличие от существующих подходов, основанных на использовании значения

вероятности дефолта, что предполагает возможность существенного отклонения);

– модель эффективной системы управления капиталом, основанная на синтезе шести обязательных элементов: 1. Идентификация и оценка существенных рисков; 2. Расчет доступного капитала; 3. Расчет экономического капитала; 4. Внутренняя оценка достаточности капитала; 5. Алгоритм использования экономического капитала; 6. Формирование управленческой отчетности [4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 18].

**4.** В контексте управления кибербезопасностью банка разработаны инструменты для такого системного компонента организационно-экономического механизма, как управление операционным риском:

– классификация факторов киберриска по типу (внешние и внутренние) и рейтинг киберинцидентов (по степени их активности). В основу классификации и рейтинга положены результаты анализа данных банков Республики Беларусь за период 2020 – 2021 гг.: по фактам кибермошенничества (вишинга); фактам киберинцидентов компьютерной техники; устойчивости банковского сектора к киберинцидентам и угрозе реализации киберриска в 2019 – 2021 гг.;

– методика управления операционным риском (на примере киберриска), новизна которой заключается в использовании матричной структуры, балльно-весаго метода, метода установления коэффициентов и процессного подхода. Практическая значимость методики определяется ее целевым предназначением – анализировать, оценивать и накапливать информацию об источниках происхождения и каналах распространения киберугроз; вырабатывать комплекс действенных мер по выявлению и устранению факторов киберриска в системах, процессах, продуктах и услугах банка [4, 10, 11, 12, 16, 17].

#### **Рекомендации по практическому использованию результатов.**

Результаты диссертационного исследования – теоретико-методологические основы формирования организационно-экономического механизма управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка, его системных компонентов, элементов и инструментов (методики, алгоритмы, модели) могут быть использованы: собственниками (акционерами) в целях получения комплексной и объективной оценки финансовой устойчивости и безопасности функционирования банка в долгосрочной перспективе и эффективности использования инвестированного ими капитала; общественностью государства в лице юридических и физических лиц в качестве ориентиров при принятии решения о выборе банка и получении надлежащих гарантий сохранности и возврата денежных средств; руководителями в целях принятия эффективных управленческих решений для обеспечения финансовой устойчивости и безопасности функционирования банка; аудиторскими организациями, оценивающими эффективность управления рисками при

подтверждении годовой финансовой отчетности; специалистами Национального банка, осуществляющими дистанционный и инспекционный надзор за деятельностью банков Республики Беларусь.

Диссертационное исследование осуществлялось в рамках научно-исследовательской работы кафедры корпоративных финансов Белорусского государственного университета по теме «Формирование эффективной системы взаимодействия реального и финансового секторов экономики» (№ ГР 20200410 от 31.03.2020 г.).

Результаты диссертационного исследования используются в образовательном процессе Белорусского государственного университета по дисциплине «Денежное обращение и кредит», что подтверждается актом о практическом использовании результатов исследования № 2.4/41 от 09.03.2022 г.

Отдельные положения диссертационной работы применяются в практической деятельности банков Республики Беларусь (ОАО «СтатусБанк», ЗАО «БТА Банк»), что подтверждено соответствующими справками о практическом использовании результатов исследования (№ 2-11/8626 от 27.12.2021 г., № 01-29/459 от 27.01.2022 г.). В частности, в практическую деятельность указанных банков внедрены: методологическое обеспечение к построению матричной модели эффективной системы корпоративного управления, включая использование методики и критериев оценки уровня развития риск-культуры банка; методологические подходы к построению модели эффективной системы управления капиталом, включая процедуру внутренней оценки достаточности капитала с использованием методик расчета экономического и доступного капиталов, алгоритм использования экономического капитала.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

### *Статьи в научных рецензируемых журналах*

1. Машнина, Я. И. (Григорьева, Я. И.) Исламский банкинг – потенциальный конкурент в мировой банковской системе / Я. И. Машнина // Банк. весн. – 2008. – № 25. – С. 58–62.
2. Машнина, Я. И. (Григорьева, Я. И.) Ссудный процент сквозь призму времени / Я. И. Машнина // Банк. весн. – 2009. – № 25. – С. 66–69.
3. Григорьева, Я. И. Риск-культура как фактор влияния на стабильное и эффективное функционирование банка / Я. И. Григорьева // Банк. весн. – 2019. № 6/671. – С. 40–47.
4. Григорьева, Я. И. Анализ устойчивости банковского сектора посредством оценки качества управления ликвидностью / Я. И. Григорьева // Журнал Белорус. гос. ун-та. Экономика. – 2020. – Т. 2. – С. 72–83.
5. Григорьева, Я. И. Капитализация и устойчивость банковского сектора с учетом влияния негативных факторов / Я. И. Григорьева // Банк. весн. – 2021. – № 3/692. – С. 65–72.

### *Статья в научно-практическом журнале*

6. Григорьева, Я. И. Ликвидность банков под влиянием пандемического стресса / Я. И. Григорьева // Вестн. ассоц. белорус. банков. – 2020. – № 11(858). – С. 22–33.

### *Материалы конференций и тезисы докладов*

7. Григорьева, Я. И. Контрциклический буфер капитала как инструмент управления избыточным ростом кредитования экономики / Я. И. Григорьева // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 мая 2015 г.: в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2015. – Т. 1. – С. 246–248.
8. Григорьева, Я. И. Агрегирование данных о рисках как новый подход к управлению финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банков Республики Беларусь / Я. И. Григорьева // Банковский бизнес и финансовая экономика: современное состояние, глобальные тренды и перспективы развития : тезисы докл. III Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, Минск, 27 апр. 2018 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: Л. И. Стефанович (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2018. – С. 100–104.

9. Григорьева, Я. И. Оценка достаточности капитала банка как новая мера регулирования величины принимаемых им рисков / Я. И. Григорьева // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XII Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 27 апр. 2018 г. / Полес. гос. ун-т; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2018. – С. 29–30.

10. Григорьева, Я. И. Кибер-риск как новая угроза финансовой стабильности / Я. И. Григорьева // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сб. науч. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. по вопр. банк. экономики, Пинск, 25–26 окт. 2018 г. / Полес. гос. ун-т; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2018. – С. 332–334.

11. Григорьева, Я. И. Организация эффективной системы кибербезопасности в банковском секторе Республики Беларусь / Я. И. Григорьева // Тенденции экономического развития в XXI веке : мат. Междунар. науч. конф., Минск, 28 февр. 2019 г. / Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2019. – С. 326–329.

12. Григорьева, Я. И. Кибербезопасность как стратегический потенциал банковского лидерства / Я. И. Григорьева // Экономика и управление XXI века : сб. науч. ст. по материалам XIV Междунар. науч. конф. НИРС ФЭУ–2019, Гродно, 11–12 апр. 2019 г. / Гродн. гос. ун-т им. Я. Купалы; редкол.: М. Е. Карпицкая (гл. ред.) [и др.]. – Гродно, 2019. – С. 192–196.

13. Григорьева, Я. И. Анализ влияния РВСП на состояние депозитного рынка Республики Беларусь / Я. И. Григорьева // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XIV Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 24 апр. 2020 г. / Полес. гос. ун-т; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2020. – С. 17–19.

14. Григорьева, Я. И. Регулирование ликвидности в условиях сохранения повышенной неопределенности на финансовом рынке Республики Беларусь / Я. И. Григорьева // Экономика и управление: ключевые проблемы и перспективы развития : XI Междунар. науч.-практ. конф., Краснодар, 23 окт. 2020 г. / Краснодар. центр науч.-техн. информ.; под общ. ред. Е. В. Королюк. – Краснодар, 2020. – С. 65–73.

15. Григорьева, Я. И. Инструменты регулирования ликвидности для сохранения кредитной поддержки экономики / Я. И. Григорьева // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты : IV Междунар. науч.-практ. конф., Новополоцк, 26 нояб. 2020 г. / Полоц. гос. ун-т. – Новополоцк, 2020. – С. 661–664.

16. Григорьева, Я. И. Анализ степени устойчивости банковского сектора Республики Беларуси в условиях активной цифровизации / Я. И. Григорьева // Цифровая трансформация – шаг в будущее : I Междунар. науч.-практ. конф.,

Минск, 22 февр. 2021 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: И. А. Карачун (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – С. 35–39.

17. Григорьева, Я. И. Анализ мер совершенствования управления киберриском в банковской системе Республики Беларусь / Я. И. Григорьева // Тенденции экономического развития в XXI веке : мат. Междунар. науч. конф., Минск, 1 марта. 2021 г. / Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2021. – С. 416–419.

18. Григорьева, Я. И. Анализ мер поддержки ликвидности банков Республики Беларусь / Я. И. Григорьева // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XV Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 23 апр. 2021 г. / Полес. гос. ун-т; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. – Пинск, 2021. – С. 137–139.

## РЭЗІЮМЭ

Грыгор'ева Яна Іванаўна

### **Арганізацыйна-эканамічны механізм кіравання фінансавай устойлівасцю і бяспекай функцыянавання банку**

**Ключавыя словы:** банкаўская рызыка, унутраная ацэнка дастатковасці капіталу, арганізацыйна-эканамічны механізм, збалансаваная рызыка-культура, сістэма карпаратыўнага кіравання, сістэма кіравання капіталам.

**Мэта працы:** распрацоўка тэарэтыка-метадалагічных асноў кіравання фінансавай устойлівасцю і бяспекай функцыянавання банка з дапамогай фарміравання арганізацыйна-эканамічнага механізму, які змяшчае ўзаемазвязанае і ўзаемаабумоўленая спалучэнне сістэмных кампанентаў, элементаў і інструментаў, якія дазваляюць пераўтвараць матэрыяльныя каштоўнасці і фізічныя магчымасці ўдзельнікаў працэсу ў іншы стан, які адпавядае заяўленым мэтам.

**Метады даследавання:** агульнанавуковыя (параўнанне, аналіз, сінтэз, абстракцыя, абагульненне), эмпірычнага даследавання (вымярэнне і апісанне), тэарэтычныя (фармалізацыя, сістэмны падыход) і інш.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** распрацаваны тэарэтыка-метадалагічныя асновы фарміравання дынамічнага і адаптыўнага арганізацыйна-эканамічнага механізму, закліканага ажыццяўляць ідэнтыфікацыю, ацэнку і прагназаванне негатыўных падзей (фактараў), здольных паўплываць на рэалізацыю рызык з мэтай забеспячэння бесперапыннасці працэсу функцыянавання банка; распрацавана матрычная мадэль эфектыўнай сістэмы карпаратыўнага кіравання; прадстаўлена аўтарская мадэль эфектыўнай сістэмы кіравання капіталам; распрацавана метадыка кіравання аперацыйной рызыкай (на прыкладзе кіберрызык). Навізна даследавання заключаецца ў аўтарскай ідэі стварэння арганізацыйна-эканамічнага механізму і функцыянальным нападуненні яго сістэмных кампанентаў, элементаў і інструментаў.

**Рэкамендацыі па выкарыстанні:** асобныя палажэнні дысертацыйнай работы выкарыстоўваюцца ў практычнай дзейнасці банкаўскіх арганізацый Рэспублікі Беларусь (ААТ «СтатусБанк», ЗАТ «БТА Банк»).

**Галіна прымянення:** вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны ўласнікамі, кіраўнікамі і спецыялістамі банкаў, аўдытарскімі арганізацыямі, спецыялістамі Нацыянальнага банка, а таксама ў навучальным працэсе.



## РЕЗЮМЕ

Григорьева Яна Ивановна

### **Организационно-экономический механизм управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка**

**Ключевые слова:** банковский риск, внутренняя оценка достаточности капитала, организационно-экономический механизм, сбалансированная риск-культура, система корпоративного управления, система управления капиталом.

**Цель работы:** разработка теоретико-методологических основ управления финансовой устойчивостью и безопасностью функционирования банка посредством формирования организационно-экономического механизма, содержащего взаимосвязанное и взаимообусловленное сочетание системных компонентов, элементов и инструментов, позволяющих преобразовать материальные ценности и физические возможности участников процесса в иное состояние, соответствующее заявленным целям.

**Методы исследования:** общенаучные (сравнение, анализ, синтез, абстракция, обобщение), эмпирического исследования (измерение и описание), теоретические (формализация, системный подход) и др.

**Полученные результаты и их новизна:** разработаны теоретико-методологические основы формирования динамичного и адаптивного организационно-экономического механизма, призванного осуществлять идентификацию, оценку и прогнозирование негативных событий (факторов), способных повлиять на реализацию рисков с целью обеспечения непрерывности процесса функционирования банка; разработана матричная модель эффективной системы корпоративного управления; представлена авторская модель эффективной системы управления капиталом; разработана методика управления операционным риском (на примере киберриска). Новизна исследования заключается в авторской идее создания организационно-экономического механизма и функциональном наполнении его системных компонентов, элементов и инструментов.

**Рекомендации по использованию:** отдельные положения диссертационной работы используются в практической деятельности банков Республики Беларусь (ОАО «СтатусБанк», ЗАО «БТА Банк»).

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы собственниками, руководителями и специалистами банков, аудиторскими организациями, специалистами Национального банка, а также в учебном процессе.

## SUMMARY

Grigoreva Yana Ivanovna

### **The organizational and economic mechanism for managing financial stability and security of bank functioning**

**Key words:** a bank risk, the internal capital adequacy assessment, the organizational and economic mechanism, the balanced risk culture, a corporate governance system, the capital management system.

**Objective:** development of theoretical and methodological foundations for managing the financial stability and safety of the bank through the formation of an organizational and economic mechanism containing an interconnected and interdependent combination of system components, elements and tools that make it possible to transform the material values and physical capabilities of the participants into a different state corresponding to the stated goals.

**Research methods:** general scientific (comparison, analysis, synthesis, abstraction, generalization), empirical research (measurement and description), theoretical (formalization, systematic approach), etc.

**The results and their scientific novelty:** theoretical and methodological foundations for the formation of a dynamic and adaptive organizational and economic mechanism designed to identify, assess and predict negative events (factors) that can affect the implementation of risks in order to ensure the continuity of the bank's functioning process have been developed; a matrix model of an effective corporate governance system has been developed; an author's model of an effective capital management system has been presented; operational risk management methodology has been developed (using the example of cyber risk). The novelty of the research lies in the author's idea of creating an organizational and economic mechanism and the functional content of its system components, elements and tools.

**Recommendations for use:** the certain provisions of the dissertation work are used in the practical activities of banking organizations of the Republic of Belarus (JSC "StatusBank", CJSC "BTA Bank").

**The field of application:** the results of the study can be used by owners, managers and specialists of banks, audit organizations, specialists of the National Bank, as well as in the educational process.