

Експерти–дорадники, які удосконалюють свої знання і шукають нові рішення поставлених завдань в комунікативній системі, розглядаються як носії ідей та розробники інтелектуальних продуктів. Експерт–дорадник, який володіє знаннями з предметної галузі сільського господарства, навичками та творчими здібностями може себе реалізувати в інтелектуальний продукт. Цього можна досягти лише у процесі розробки та пошуку нового рішення поставленого завдання за певних умов, до яких належать: наявність мотивації, рівня концентрації розумових зусиль, споживчої зацікавленості тощо. Пріоритет у прийнятті рішень в ході надання агроконсалтингових послуг належить експерту–дораднику, який зазвичай використовує потенціал стратегічного мислення та передбачення нових подій. Однак певним недоліком людського інтелекту є те, що він не пристосований до значної кількості варіантних моделювань і оперативних розрахунків складних процесів.

У той же час великі сільськогосподарські підприємства відносяться до складних соціотехнологічних систем, які знаходяться під впливом змін ринкового середовища. Тому можна стверджувати, що на якість агроконсалтингу істотно впливає обмеженість можливостей експерта–дорадника в роботі з великими обсягами комплексної та змінної в часі інформації. Допомогу експерту–дораднику в таких ситуаціях для здійснення ефективного консалтингу надають експертні системи, що працюють на базах знань (штучного інтелекту).

Отже, в ході агроконсалтингу здійснюється акумуляція інтелектуальних продуктів, що обумовлює перетворення діяльності експертів–дорадників в особливий бізнес–комунікаційний процес, метою якого є використання нових ідей і знань, а також підвищення якості надання послуг в порівнянні з партнерами.

До основних умов якісної комунікації та досягнення її мети можна віднести також формування потреби в комунікативній зацікавленості та створення позитивного комунікативного клімату в процесі консалтингу.

Створенню такого клімату та формуванню атмосфери довіри та відкритості між учасниками комунікаційного процесу сприяє дотримання учасниками комунікаційного процесу ряду психологічних принципів, а саме принципу рівної безпечності, принципу децентричної направленості та принципу адекватності.

Так, принцип рівної безпечності передбачає виключення нанесення психологічної або іншої шкоди клієнту в ході інформаційного обміну шляхом використання образливих випадів щодо клієнта та обумовлює поважне відношення

до особистості клієнта. Дотримання принципу децентричної спрямованості дозволяє експерту–дораднику провести вирішення визначеної задачі (проблеми) з урахуванням не власних інтересів, а інтересів та завдань клієнта.

Реалізація експертом–дорадником принципу адекватності в ході комунікаційного процесу передбачає створення умов щодо адекватного сприйняття інформації клієнтом та виключення появи можливих розбіжностей та взаємних непорозумінь.

### Висновки

Функціонування дорадчих служб ґрунтується на діяльності, що пов'язана із наданням агроконсалтингових послуг та сприянням доведення нововведень до сільськогосподарських товаровиробників та населення аграрних регіонів. Для того щоб ця робота була ефективною та конкурентоспроможною, необхідно вдосконалювати комунікаційну діяльність та специфіку здійснення консалтингу експертами–дорадниками, вміло використовуючи інструменти професійного та організаційно–психологічного характеру. Зосередження експертів–дорадників на комунікативній інтенції дозволить не тільки сформуванню конструктивного механізму позитивного комунікаційного клімату, а й створити платформу для подальшого співробітництва всіх учасників комунікаційного процесу.

### Список використаних джерел

1. Бутко М.П. Консалтингове забезпечення процесів інноваційно–інвестиційного розвитку: монографія / М.П. Бутко, С.В. Повна; Черніг. держ. технол. ун–т. – Ніжин: Аспект–Поліграф, 2010. – 249 с.
2. Галич О.А. Сільськогосподарське дорадництво: навч. посібн. / О.А. Галич, О.О. Сосновська. – К.: ЦУЛ, 2007. – 368 с.
3. Гондарева І.В. Управління консалтинговою діяльністю / І.В. Гондарева. – Х.: ХНЕУ, 2010. – 134 с.
4. Кропивко М.Ф. Інформаційне забезпечення агропромислового виробництва України в ринкових умовах: монографія / М.Ф. Кропивко. – К.: ІАУ УААН, 1996. – 160 с.
5. Нестеренко С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія / С.А. Нестеренко. – К.: Аграр Медіа Груп, 2013. – 483 с.
6. Почепцов Г.Г. Коммуникационные технологии / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл–бук. – К.: Ваклер, 2001. – 348 с.
7. Почепцов Г.Г. Контроль над разумом / Г.Г. Почепцов. – К.: Києво–Могилян. Академія, 2012. – 350 с.
8. Холод О.М. Соціальні комунікації: навч. посібн. / О.М. Холод. – Львів: ПАІС, 2011. – 288 с.

А.О. СМЕТАНКІНА,  
студентка, Київський національний університет технологій та дизайну,  
І.О. ТАРАСЕНКО,  
д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну

## Удосконалення системи управління фінансовою безпекою банку в умовах ризику

*Дослідження напрямів удосконалення системи управління банківськими ризиками.*

**Ключові слова:** банківські ризики, система управління, управління ризиками, система фінансово–економічної безпеки, безпека банку.

А.А. СМЕТАНКИНА,  
студентка, Київський національний університет технологій і дизайну,  
І.А. ТАРАСЕНКО,  
д.э.н., профессор, Київський національний університет технологій і дизайну

## Совершенствование системы управления финансовой безопасностью в условиях риска

*Исследование направлений совершенствования системы управления банковскими рисками.*

**Ключевые слова:** банковские риски, система управления, управление рисками, система финансово-экономической безопасности, безопасность банка.

A. SMETANKIN,  
student Kyiv National University of Technology and Design,  
I. TARASENKO,  
doctor of economics, professor Kyiv National University of Technology and Design

## Areas of improvement management of banking risks

*The research areas of improving the system of management of banking risks.*

**Keywords:** bank risk, management system, risk management system of financial and economic security, security bank.

**Постановка проблеми.** Пріоритетом економічної політики держави є забезпечення стабільних темпів економічного розвитку на основі стійкого та динамічного управління фінансовим сектором. Важливу роль в цьому процесі відіграє управління ризиками банківської системи, що, в свою чергу, визначає стан інвестиційного клімату в країні, рівень розвитку фондового ринку, особливості регулювання банківської діяльності та інші макроекономічні параметри економіки.

За час незалежності України вітчизняна банківська система пережила кілька складних, руйнівних криз (кризи 1994, 1998 та 2004 років) і на даний час переживає наслідки тривалої міжнародної фінансово-економічної кризи, що негативно впливає на її стабільність [1, 2]. Водночас стабільність банківської системи залежить значною мірою від стабільності та ефективності системи державного управління банківською сферою, стратегічних орієнтирів та засад її функціонування, які перебувають на стадії становлення і потребують суттєвого вдосконалення.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що стан банківської системи України значно погіршився в 2014–2015 роках у результаті кризових явищ в економіці. Серед основних проблем у банківській системі слід виділити такі [1–4]: відтік залучених коштів; відповідне скорочення активів банків; погіршення якості кредитного портфеля; зростання обсягів витрат на формування страхових резервів; збитковість значної кількості банків і банківського сектору в цілому; зниження рівня капіталізації банківської системи; посилення залежності банківських установ від коливань валютних курсів; значні диспропорції в структурі активів, залучених коштів, капіталу значної кількості банків. Зазначені явища негативно позначилися на фінансовому стані всіх вітчизняних банків, значну частину яких в результаті було ліквідовано. В таких умовах заходи НБУ були повністю адекватними ситуації, проте недостатніми для стабілізації ситуації і оздоровлення банківської системи.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Вагомий внесок у розробку теоретичних положень та методологічних підходів до оцінки і управління банківськими ризиками зробили провідні вітчизняні вчені-економісти: М.Д. Білик, Л.А. Бондаренко, О.В. Васюренко, В.В. Вітлінський, А.М. Герасимович, О.В. Дзюблюк, О.А. Кириченко, Т.Т. Ковальчук, А.В. Коротєєва, В.І. Міщенко, А.М. Мороз, Л.О. Примостка,

О.В. Пернарівський, В.М. Попович, Т.О. Раєвська, Л.Ф. Романенко та ін.

**Метою статті** є аналіз стану поточної ситуації у сфері управління банківськими ризиками в Україні, виявлення основних факторів зростання ризиків банківської системи та визначення напрямів удосконалення системи управління ризиками банківської системи України з подальшими перспективами їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Банківський ринок України нині перебуває в стані кризи внаслідок впливу курсових коливань, втрати активів у Криму та зоні АТО (втрата більше 15% активів та пасивів банків), падіння кредитоспроможності клієнтів, масового скорочення персоналу і продовження серії дефолтів фінансових установ. Масовий відтік коштів населення зі строкових депозитів становив \$10 млрд. з валютних вкладів та понад 40 млрд. грн. у національній валюті [1–2].

За останні місяці офіційно неплатоспроможними визнані банки, які на початку минулого року контролювали 13,5% ринку депозитів населення і 13,9% активів банківської системи [1, 2]. У зв'язку з кризовим станом банківської системи НБУ розпочав процес активного рефінансування банків. Але політична і соціально-економічна ситуація в країні не сприяла ефективній реалізації запланованих урядом заходів, зокрема принцип рівності до коштів НБУ не працював. Регулятор підняв ставку рефінансування вище за рівень доходності ОВДП для недопущення операцій РЕПО. Після проведення стрес-тестів НБУ (що проводилися ще за курсу 15,7 грн. за долар) виявилось, що банківській системі необхідно збільшення капіталу більш ніж на 100 млрд. грн. За неофіційною оцінкою рівень проблемних кредитів у банківській системі перевищив 50%.

Банки зіштовхнулися з курсовою проблемою – вони були вимушені повертати строкові валютні депозити, в той час як платоспроможність клієнтів за валютними кредитами стрімко знижувалася. У підсумку це змусило банківські установи піднімати ставки за валютними кредитами, йти на міжбанківський ринок або залучати кошти у материнських структур.

Ураховуючи сучасні економічні реалії та тенденції розвитку фінансових ринків, наявними є численні виклики розвитку банківської системи України, зокрема [1–4]: стабілізація банківського сектору, подолання корупції шляхом більшої

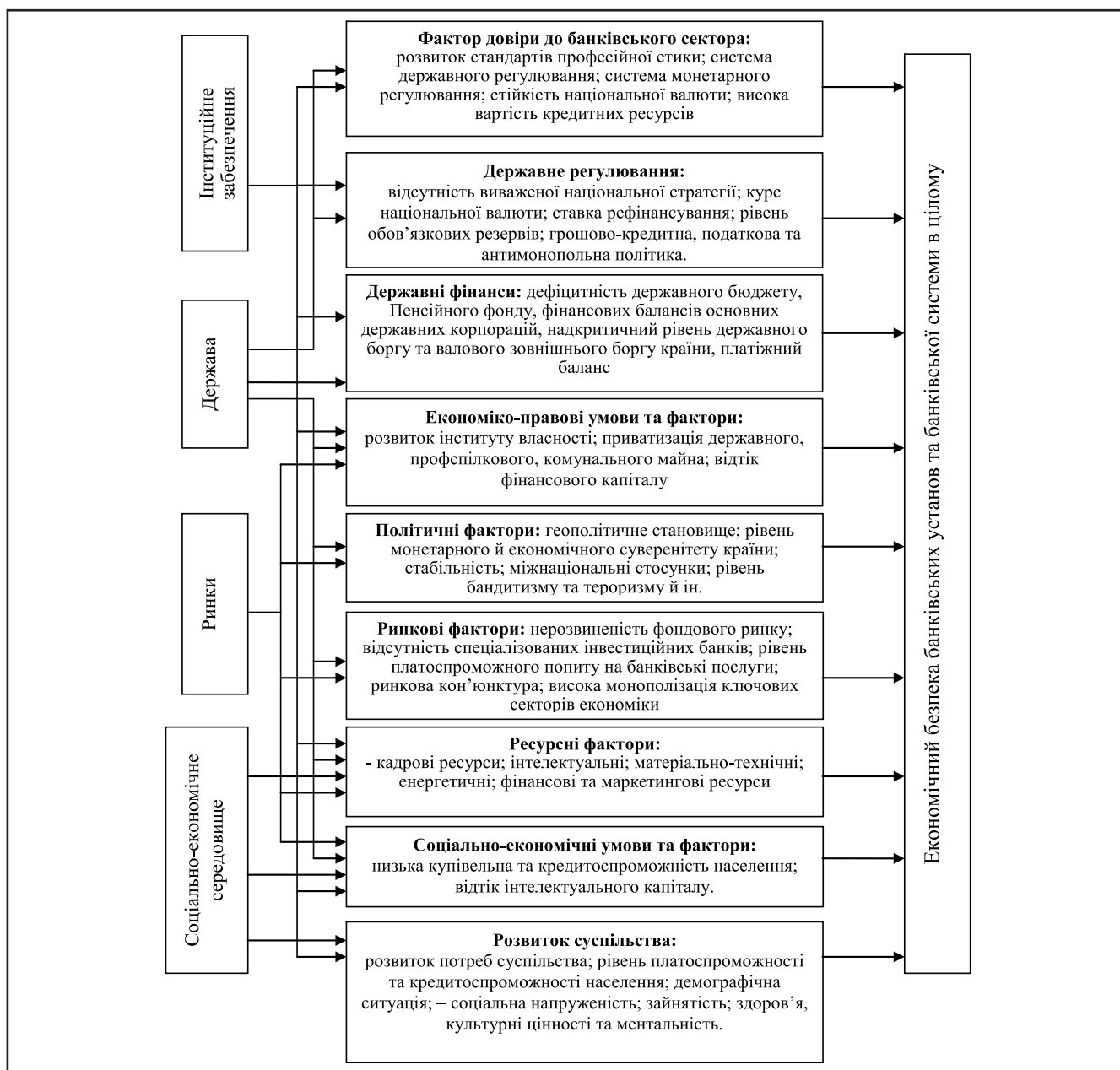
## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

автоматизації банківського нагляду з подальшою можливістю підвищення прозорості нагляду, підвищення ефективності фінансового управління тощо. Всі зазначені виклики сигналізують про нагальну необхідність реформування системи банківського нагляду, зокрема й пруденційного.

На даний момент в Україні послідовно реалізуються реформи у фінансовій сфері. З одного боку, здійснюються реформи державних фінансів, що передбачає [1–4]: стабілізацію дефіциту державного бюджету, оптимізацію державного боргу, підвищення ефективності державних видатків, удосконалення управління державними фінансами, посилення фінансової та фіскальної дисципліни, реформу міжбюджетних відносин. З іншого ж боку – проводяться реформи фінансового сектору, що спрямовані, зокрема, на стримування рівня інфляції, підвищення стабільності та рівня капіталізації фінансової системи, збільшення обсягу надання фінансових послуг,

відновлення кредитування економіки з одночасним зниженням рівня ризиків фінансової системи, зростання і розвитку фондового ринку та ринку фінансових послуг. Проте в реальності має місце ситуація, коли фінансова система, покликана забезпечувати сталий економічний розвиток держави, не здатна повноцінно функціонувати та виконувати покладені на неї функції. Серед таких причин: зменшення обсягів надання фінансових послуг, особливо обсягів кредитування бізнесу й населення; брак довгострокових фінансових ресурсів; низький рівень розвитку й низька прозорість фінансового ринку тощо. Пруденційний ризик-орієнтований банківський нагляд, за умов його ефективної реалізації, забезпечуватиме стійкість банківської системи до ризиків та здатність управляти ними.

З метою досягнення максимального стабілізаційного ефекту в країні має функціонувати ефективна система пруденційного банківського нагляду, починаючи від локально-



**Система чинників впливу зовнішнього середовища на фінансову безпеку банку**

Систематизовано авторами за даними [1–6].

го рівня (нагляд в межах окремого банку) та рухаючись до регіонального (в межах територіальних представництв центральних банків), національного (на рівні центрального банку) та наднаціонального рівнів нагляду. Така організаційна будова забезпечуватиме максимальне покриття внутрішнього та зовнішнього середовища з метою ефективного управління банківськими ризиками. В цілому ж зміцнення ролі НБУ в межах пруденційного нагляду в контексті управління банківськими ризиками може відбуватися за трьома сценаріями: перебирання Національним банком України на себе частини ризиків; використання важелів, стимулюючих орієнтацію банківських установ на менш ризиковані операції; дотримання вимог та нормативів; визнання того, що банки здатні самостійно управляти ризиками і забезпечувати самостійність шляхом розвитку ризик-менеджменту.

Банківській діяльності найбільше відповідає поняття фінансової безпеки банків, засноване на характеристиках їх стану. Це означає, що фінансова безпека має відображати стан банку, за якого він здатний забезпечувати стабільність та розвиток своєї діяльності, на високому рівні захищати власні ресурси та кошти клієнтів, адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації. Саме такий стан відповідатиме вимогам НБУ щодо підтримання ліквідності та платоспроможності банку, а також забезпечувати на необхідному рівні його конкурентоспроможність на ринку.

Фінансова безпека характеризує стан банку, щодо якого відсутня або мінімізована небезпека [5, 6]. Звідси різні рівні безпеки банку вказують на різні рівні небезпек – від ризику до загрози. Остання завжди є ознакою небезпеки. Основні чинники системної фінансово-економічної кризи в Україні класифіковано на рисунку.

Загрози діяльності банків спричинюються умовами, які складаються в країні та безпосередньо на ринку банківських послуг, особливо у політичній, правовій, економічній та соціальній сферах. Своєрідність умов створює велику кількість джерел виникнення загроз банківській діяльності, ефективна локалізація яких може бути забезпечена лише за системного підходу та розробкою стратегії фінансової безпеки банку. Водночас аналіз сучасного стану організації забезпечення фінансової безпеки у вітчизняних банках показав, що вони неадекватно враховують таку особливість сучасних загроз банківській діяльності, концентруючи всі запобіжні заходи лише в межах підрозділів безпеки. До факторів, які нега-

тивно впливали протягом досліджуваного періоду на рівень безпеки ПАТ «Укрсоцбанк» та були визначені як «загрози», віднесено: система державного та монетарного регулювання; стійкість національної валюти; достатність капіталу; зростання обсягу проблемних кредитів; тінізація економіки, яка характеризується обсягами готівки, які обертаються поза банками; рівень обов'язкових резервів та ставка рефінансування; довіра до банківського сектора. До факторів, які визначали можливості банку ПАТ «Укрсоцбанк» у контексті підвищення рівня фінансової безпеки, експертами віднесено такі: ринкова кон'юнктура; розвиток потреб суспільства; податкова політика; кадрове забезпечення. В зоні невизначеності у 2013 році знаходився фактор – розвиток інституту власності. Для оцінки інтегрального впливу всіх факторів пропонується використовувати інтегральний показник рівня небезпеки та ризику (безпечності або ризикованості) зовнішнього середовища банку [7, 8]:

$$B_j \in \left\langle B_1(t), \tilde{B}_2(t), B_3(t) \right\rangle, \quad n \in N.$$

де  $B_1^n(t)$  – стан  $n$ -го фактора (умови) зовнішнього середовища, який в момент часу  $t$  відповідає значенню, визначеному згідно теорії бажаності (або значення якого потрапляє в бажаний діапазон) як таке, оцінка якого за впливом на рівень безпеки банку може бути передбачена та який сприятливо впливає на можливості розвитку банку;  $B_2^n(t)$  – стан  $n$ -го фактора (умови) зовнішнього середовища, який в момент часу  $t$  знаходиться поза межами значень, що відповідають інтервалу бажаності та який несприятливо впливає на рівень безпеки банку;  $B_3^n(t)$  – стан  $n$ -го фактора (умови) зовнішнього середовища, значення якого в момент часу  $t$  не можна однозначно ідентифікувати (оцінити чи потрапляє значення в межі бажаного діапазону значень та яким чином впливає на рівень безпеки і фінансову стійкість банківської установи).

Існуючі умови банківської діяльності в Україні, перспективи їх розвитку та стан забезпечення безпеки банківської діяльності вимагають нових підходів до її організації. Формування системи безпеки банків має здійснюватися на основі захисту їх економічних інтересів, що, у свою чергу, вимагає системного підходу та формування стратегії фінансової безпеки банку. Адекватне стратегічне позиціонування має базуватися на оцінці рівня фінансової безпеки банку і водночас враховувати характер впливу на діяльність банку факторів

**Матриця стратегічного позиціонування банку**

Вибір стратегії забезпечення фінансової безпеки банку		Вплив факторів зовнішнього середовища на рівень безпеки банків України (інтегральної оцінки небезпеки та ризиків)		
		негативний	нейтральний	позитивний
		<1,00	1,00	>1,00
Рівень інтегрального показника фінансової безпеки банку	Критичний рівень [0–24]	Антикризова стратегія (стратегія підвищення рівня фінансової безпеки)	Стратегія зосередження на найбільш перспективних напрямках діяльності	Стратегія вертикальної інтеграції (підвищення якості послуг та управління)
	Незадовільний рівень [24–40]			
	Задовільний рівень [40–56]	Стратегія концентричної диверсифікації	Стратегія горизонтальної інтеграції	Стратегія ринкового розвитку
	Рівень «добре» [56–72]	Стратегія глибокого проникнення на ринок та горизонтальної диверсифікації	Стратегія вертикально-конгломератної диверсифікації	Стратегія інтеграційного зростання
	Відмінний рівень [72–80]			

зовнішнього середовища. Для вирішення цього завдання пропонується матриця стратегічного позиціонування банку, яка визначає стратегію забезпечення його фінансової безпеки в залежності від рівня інтегрального показника фінансової безпеки та інтегрального показника рівня небезпеки та ризику (безпеки або ризикованості) зовнішнього середовища банку (див. табл.).

Використання даного підходу дозволило обрати найбільш оптимальну стратегію забезпечення фінансової безпеки ПАТ «Укрсоцбанк» і розробити на її основі конкретні рекомендації щодо подальшого його розвитку з метою підвищення рівня фінансової безпеки, а саме: за результатами 2012 року – стратегію концентричної диверсифікації; за результатами 2013–2014 років – антикризову стратегію.

### Висновки

Діяльність банків повинна бути спеціально врегульованою стосовно формування та використання всіх видів ресурсів банку, поведінки персоналу, проведення банківських операцій та поведінки банку в цілому в умовах дії несприятливих для нього факторів. Реалізація вказаних пропозицій здійснюється шляхом формування механізму управління фінансовою безпекою, який повинен враховувати особливості прийняття стратегічних рішень залежно від сфери економічної діяльності банків, головних чинників формування безпечного їх стану на ринку та реалізації економічних інтересів. Разом із тим ефективна реалізація такої стратегії може бути забезпечена на основі особливого процесу її формування та забезпечення.

Ефективність стратегії фінансової безпеки банку значною мірою залежить від якості фінансового менеджменту. Дослідження показали, що оптимальним підходом до забезпечення фінансової безпеки банку є управління корпоративни-

ми інтересами усіх суб'єктів, які причетні до діяльності банку: власники, працівники та клієнти банку, держава. Поєднання їхніх інтересів у сфері безпеки на етапі формування та реалізації стратегії фінансової безпеки банку забезпечить найбільш дієвий вплив на очікувані результати.

### Список використаних джерел

1. Сучасні виклики та економічна небезпека [Електрон. ресурс] / Журнал «ВІСЬ». – 2015. – №15. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/4842/>
2. Стратегія монетарної політики на 2016–2020 роки (пропозиції правління НБУ до Основних засад грошово-кредитної політики) [Електрон. ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=20985218>
3. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2003. – 156 с.
4. Ермошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення [Текст] / М.М. Ермошенко. – К.: Київ. нац. торг-екоп. ун-т, 2001. – 309 с.
5. Закон України «Про банки і банківську діяльність» // <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
6. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» // Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004. №104.
7. Колобов А.А. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость / А.А. Колобов, И.Н. Омельченко, А.И. Орлов. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 621 [3] с. (Серия «Учебник для вузов»).
8. Пастухова В.В. Функціонування підприємства у зовнішньому середовищі: закони стійкості і толерантності / В.В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2001. – №4. – С. 50–59.

УДК 336.763

Н.В. ЦИМБАЛЕНКО,  
к.е.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну,  
В.І. ЛЕВЧУК,  
студент, Київський національний університет технологій та дизайну

## Удосконалення системи забезпечення фінансово-економічної безпеки

*Дослідження системи удосконалення фінансово-економічної безпеки банку. Послідовність реалізації стратегій впровадження безпеки. Ключові аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки банку.*

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, завдання та принципи формування системи економічної безпеки, концепція, методичні положення.

Н.В. ЦИМБАЛЕНКО,  
к.э.н., доцент, Киевский национальный университет технологий и дизайна,  
В.И. ЛЕВЧУК,  
студент, Киевский национальный университет технологий и дизайна

## Усовершенствование системы обеспечения фінансово-економіческой безопасности

*Исследование системы усовершенствования фінансово-економіческой безопасности банка. Последовательность реализации стратегий внедрения безопасности. Ключевые аспекты обеспечения фінансово-економіческой безопасности банка.*

**Ключевые слова:** фінансово-економіческая безопасность, задачи и принципы формирования системы экономической безопасности, концепция, методические положения.