

**Мястковская В.С.**

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДИВОДЕЙСТВИЯ БАНКОВСКОЙ ПАНИКЕ

### Аннотация

Статья посвящена особенностям использования банком маркетинговых коммуникаций для преодоления паники среди вкладчиков. Определены сущность, виды и последствия распространения банковских паник. Рассмотрены элементы антикризисного комплекса маркетинговых коммуникаций банка, которые при интегрированном применении будут способствовать восстановлению доверия к кредитной организации со стороны рынка. Предложен алгоритм разработки антикризисного плана маркетинговых коммуникаций в банке в случае негативных экономических колебаний. Доказано, что внедрение рассмотренных мер в условиях банковской паники даст положительный эффект и позволит банку показать свою устойчивость на рынке.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, банковская паника, отток депозитов, кризис, реклама.

**Myastkovska V.S.**

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

## MARKETING COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR OVERCOMING BANKING PANIC

### Summary

The article covers the peculiarities of using the marketing communications by bank to overcome the panic among depositors. The essence, types and consequences of the spread of banking panics were defined. The article also reviews the elements of the anti-crisis complex of marketing communications of the bank, integrated use of which will help to restore the confidence of the market to the credit organization. The algorithm of the development of the anti-crisis plan of marketing communications in the bank in case of negative economic fluctuations has been provided. It is proved that the implementation of the considered measures in terms of the banking panic will give a positive effect and allow the bank to demonstrate its resilience in the market.

**Keywords:** marketing communications, banking panic, bank run, crisis, advertisement.

УДК 336.71

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ

**Новікова Т.В., Бондар А.В.**

Харківський навчально-науковий інститут  
Університету банківської справи

В статті обґрунтовано концепцію системи забезпечення процесу оцінювання фінансової стійкості банку для різних груп користувачів з огляду на сучасний стан розвитку економіки України. Необхідність оцінювання фінансової стійкості банківської установи визначається складною постійно змінюваним середовищем функціонування банку. Особливої актуальності ця тема набуває у зв'язку із складною економіко-політичною кризою в країні. Тому оцінювання фінансової стійкості банку є необхідним як з боку окремого банку, так і з боку регулятора і звичайного клієнта банку.

**Ключові слова:** банки, оцінювання фінансової стійкості, методичне забезпечення, інформаційне забезпечення.

**Вступ.** Необхідність оцінювання фінансової стійкості банківської установи визначається складною постійно змінюваним середовищем функціонування банку. Особливої актуальності ця тема набуває у зв'язку із складною економіко-політичною кризою в країні. Тому оцінювання фінансової стійкості банку є необхідним як з боку окремого банку, так і з боку регулятора і звичайного клієнта банку.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Різні аспекти процесу оцінювання фінансової стійкості банку приділяють закордонні та ві-

тчизняні науковці, серед яких можна виділити наступних науковців А. М. Мороз, В. В. Вітлінський, О. М. Тридід, О. В. Крухмаль, В. В. Коваленко, Н.П. Погореленко, О.М.Сидоренко та інші. Водночас подальшого дослідження потребує питання щодо методичного забезпечення оцінювання фінансової стійкості банку.

**Метою статті** є побудова системи оцінювання фінансової стійкості банку з точки зору різних користувачів.

**Результати дослідження.** З огляду на загострення економічної кризи в Україні та зна-

чного погіршення стану банківського сектору країни особливої актуальності набуває питання щодо забезпечення стабільного функціонування банківської системи. Для належного забезпечення фінансової стабільності банківської системи необхідним є забезпечення фінансової стійкості кожної банківської установи.

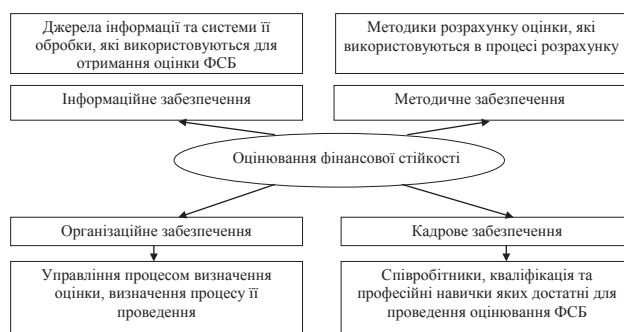
В науковій літературі існує велика кількість праць з питань визначення фінансової стійкості банків, але не існує єдиного підходу до її визначення. Одні автори ототожнюють фінансову стійкість з фінансовою стабільністю, платоспроможністю, надійністю, ліквідністю, інші – вказують на нетотожність цих понять, тобто на те, що цим поняттям відповідає інший тип зв'язку.

В нормативно-правових актах Національного банку України не існує чіткого визначення поняття фінансова стійкість банку, але вказано, що деякі законодавчі акти введені з метою забезпечення стабільного функціонування банків України.

Забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості банківської установи неможливе без адекватної системи управління. З точки зору сучасної теорії менеджменту управління динамічною системою, якою є банківська установа, полягає у визначенні поточного і бажаного стану банку, а також набору управлінських заходів, які б забезпечили досягнення бажаного результату [1].

Процес управління, в тому числі і фінансовою стійкістю банківської установи складається з наступних складових: планування (включає визначення стратегії і тактики забезпечення фінансової стійкості банку, а також конкретних проміжних цілей, які б забезпечували їх досягнення), аналіз та оцінка поточного рівня фінансової стійкості (дозволяє проаналізувати поточний стан банку, визначити рівень фінансової стійкості, причини які впливають на нього та прийняти адекватні управлінські рішення у подальшому), контроль (забезпечує перевірку відповідності прийнятих управлінських рішень отриманим результатам, а також забезпечує виконання поставлених цілей та управлінських рішень).

Оцінювання фінансової стійкості банку – це складний процес, для проведення якого необхідно умовою є створення системи забезпечення. В свою чергу система забезпечення складається з окремих елементів таких як інформаційне забезпечення, методичне забезпечення, кадрове та організаційне забезпечення. Отже, для побудови ефективної системи оцінювання фінансової стійкості банку необхідним є проведення аналізу існуючих елементів системи та прийняття управлінського рішення щодо вибору елементів.



Для отримання достовірної інформації про фінансову стійкість банку важливого значення набу-

ває розробка методичного підходу до її оцінки та обрання влучного інформаційного забезпечення.

Процес оцінювання фінансової стійкості банку тісно взаємопов'язаний із процесом аналізу і є невід'ємним елементом забезпечення фінансової стійкості банку. Я цілком погоджуюсь до підходу визначення процесу оцінки фінансової стійкості банку, яку надає Крухмаль О.В. з позиції системного підходу як «підсистему аналітичної функції управління, що базується на інформаційній системі банку, реалізується за допомогою сукупності аналітичних прийомів і способів, які дозволяють виявити і вимірювати вплив факторів на фінансову стійкість і обґрунтувати відповідні управлінські рішення» [2].

Для ефективного функціонування системи оцінки фінансової стійкості банківської установи необхідним є підтримання взаємозв'язку між усіма елементами її забезпечення: інформаційним, методичним, організаційно-технічним і кадровим. За відсутності або невдалим обранням якоїсь із складових неминучим є проведення неефективного оцінювання, результатом чого буде результат невідповідаючий дійсності, а отже, прийняте неадекватне дійсності управлінське рішення.

Всі складові елементи системи забезпечення оцінки фінансової стійкості банку знаходяться в тісному взаємозв'язку і є основою для здійснення процесу оцінювання. За відсутності хоча б однієї з цих складових процес унеможливується. В свою чергу неякісне забезпечення призводить до скривлення результатів, що може призвести до недоцільності проведення цієї оцінки.

Рівень доступу до інформації про банківську устанovu та цілі користувачів є різними, що породжує необхідність використання різних методичних підходів. Так, правління банку має можливість використовувати всю наявну інформацію про устанovu, але неадекватно оцінювати якість прийняття управлінських рішень.

Фінансова стійкість банку охоплює в собі велику кількість показників, що зумовлює необхідність розрахунку комплексного показника. Одним із методів обчислення комплексного показника є таксонометричний метод. Аксонометричний метод включає в себе розрахунок комплексного показника, який складається з певної кількості заздалегідь обраних показників.

В основу таксонометричного методу закладено вибір еталону та порівняння оптимальних параметрів (координат) його вектора із відповідними параметрами векторів всіх інших об'єктів дослідження. Особливістю даної методики даної є подання всіх статистичних даних за обраними критеріями (показниками) у вигляді матриці, в якій кожний рядок є вектором конкретного об'єкта, координатами якого є значення критеріїв (показників) [4].

Використання таксонометричного методу в процесі побудови рейтингової оцінки банку передбачає виконання наступних етапів:

- обрання об'єктів дослідження (банків, відділень банку чи банку протягом якогось проміжку часу);
- обрання джерел інформації з точки зору рівня доступу до неї;
- вибір показників, які характеризують фінансову стійкість банківської установи (визначення направленої показників);

- формування матриці розрахованих показників;
- нормалізація матриці показників;
- обрання методу отримання комплексної оцінки;
- визначення еталонних показників діяльності (або обрання направленості отриманих показників: кращим є показник що є більшим чи навпаки).

Але ця послідовність дій не враховує неоднаковість впливу кожного з показників на остаточну комплексну оцінку банку. Для вирішення цього питання слід модифікувати стандартний таксонометричний метод із застосуванням експертних оцінок.

Враховуючи той факт, що показників, що беруться до розрахунку комплексної оцінки багато та їх вплив не є однозначним, одним із методів визначення вагових коефіцієнтів є метод аналізу ієрархії Саати.

Метод аналізу ієрархії (далі МАІ), розроблений відомим американським математиком Томасом Саати, є методом прийняття пріоритетних рішень вибір пріоритетних рішень за допомогою парних порівнянь. Цей метод представляє собою систематичну процедуру ієрархічного представлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми.

Отже, після розрахунку комплексної оцінки фінансової стійкості чи на етапі вибору показників, які повинні використовуватися в розрахунку слід визначити вагові коефіцієнти для кожного показника за допомогою МАІ, після чого слід розрахувати комплексні показники фінансової стійкості банку з урахуванням вагових коефіцієнтів.

В якості об'єктів дослідження було прийнято взяти 10 найбільших банків, інформація за якими публікується в Асоціації банків України. Для обрання банків можна використовувати кластерний аналіз. В результаті кластерного аналізу всі банківські установи можна поділити на групи (кластери) за якоюсь ознакою. Типовим прикладом кластерного аналізу є поділ банків України Національним банком України за розміром активів.

При визначенні банків, які мають використовуватися для порівняння слід проаналізувати банки та виявити їх особливості, після чого всі банки можна поділити на групи. Банки в групі мають бути однорідними [3].

Після визначення об'єктів дослідження слід визначити мету та завдання дослідження. У відповідності до поставленої мети дослідження слід визначити набір показників, які будуть використовуватися при розрахунку комплексної оцінки та розрахувати їх для обраних банків. Таким чином, за результатами цього етапу буде сформована матриця розрахованих показників діяльності банків (3.1):

$$P = \begin{pmatrix} p_{11} & \dots & p_{1i} & \dots & p_{1n} \\ p_{s1} & \dots & p_{si} & \dots & p_{sn} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{b1} & \dots & p_{bi} & \dots & p_{bn} \end{pmatrix} \quad (3.1)$$

Для розрахунку було прийнято рішення використовувати показники, які характеризують ефективність управління як активами, так і пасивами банку, що обумовлено необхідністю

комплексного підходу до управління та рівнем доступу до інформації про банківські установи.

При побудові моделі використовувалися наступні показники діяльності банків України:

- прибутковість активів (ROA);
- прибутковість капіталу (ROE);
- прибутковість статутного капіталу;
- частка депозитів фізичних осіб в зобов'язаннях банку (%);
- частка депозитів юридичних осіб в зобов'язаннях банку (%);
- частка строкових коштів в депозитах фізичних осіб;
- частка строкових коштів в депозитах юридичних осіб;
- частка кредитів клієнтів в активах банку;
- частка статутного капіталу в капіталі банку;
- частка робочих активів в активах банку.

Наступним кроком в розрахунку комплексної оцінки фінансової стійкості банку є нормалізація розрахованих показників діяльності. Процес нормалізації показників має на меті приведення показників до однієї розмірності, для чого спочатку слід визначити направленість показників.

Для нормування показників слід зробити математичні розрахунки над матрицею показників за формулами (3.2, 3.3, 3.4):

$$p'_{s,i} = \frac{p_{s,i} - \bar{p}_i}{\delta_i} \quad (3.2)$$

$$\bar{p}_i = \frac{1}{b} \sum_{s=1}^b p_{s,i} \quad (3.3)$$

$$\delta_i = \sqrt{\frac{1}{b} \sum_{s=1}^b (p_{s,i} - \bar{p}_i)^2} \quad (3.4)$$

У відповідності до наведених формул нормування показників відбувається наступним чином:

- знаходимо середнє значення для кожного з показників (3.3);
- знаходимо відхилення від кожного показника (3.2);
- знаходимо середнє квадратичне відхилення для показників (3.4).

Після нормування показників необхідно розрахувати комплексну оцінку для кожного з банків. Для розрахунку комплексної оцінки необхідно скласти всі розраховані нормалізовані показники по банку.



Рис. 3.2. Побудова методичного забезпечення оцінювання фінансової стійкості банку на основі застосування таксонометричного методу та Методу аналізу ієрархій Саати

Таблиця 3.1

## Визначення парних оцінок важливостей в процесі використання методу аналізу ієрархій Сааті

Найменування показника	Парні оцінки важливості				
	Показник 1	Показник 2	Показник 3	Показник 4	Показник 5
Показник 1	1	$X_{12}=W_1/W_2$	$X_{13}=W_1/W_3$	$X_{14}=W_1/W_4$	$X_{15}=W_1/W_5$
Показник 2	$X_{21}=W_2/W_1$	1	$X_{23}=W_2/W_3$	$X_{24}=W_2/W_4$	$X_{25}=W_2/W_5$
Показник 3	$X_{31}=W_3/W_1$	$X_{32}=W_3/W_2$	1	$X_{34}=W_3/W_4$	$X_{35}=W_3/W_5$
Показник 4	$X_{41}=W_4/W_1$	$X_{42}=W_4/W_2$	$X_{43}=W_4/W_3$	1	$X_{45}=W_4/W_5$
Показник 5	$X_{51}=W_5/W_1$	$X_{52}=W_5/W_2$	$X_{53}=W_5/W_3$	$X_{54}=W_5/W_4$	1

Найкращою будемо вважати таку оцінку банку, яка буде відповідати максимальному значенню комплексної оцінки. Найгіршою – навпаки найменше значення.

У відповідності до отриманих показників серед обраних банків найкраще положення займає Родовід банк, що обумовлено розміром його капіталу та особливостями банківської діяльності (банк є санаційним банком України).

Також високий рівень фінансової стійкості мають ПриватБанк, Райффайзен банк Аваль, Імексбанк, банк Фінанси та кредит та Сбербанк Росії. Найнижчий рівень фінансової стійкості мають Укросоцбанк, ІНГ банк та Альфа-банк.

Але треба зважати на те, що всі банки, які використовувалися для дослідження фінансової стійкості банків входять до банків 1-3 груп та займають достатньо значне місце на ринку банківських послуг в Україні.

Недоліком цього методу є нерівнозначність впливу показників на оцінку фінансової стійкості банку, через що слід враховувати експертну оцінку. Результатом використання експертної оцінки є отримання вагових коефіцієнтів для кожного з показників.

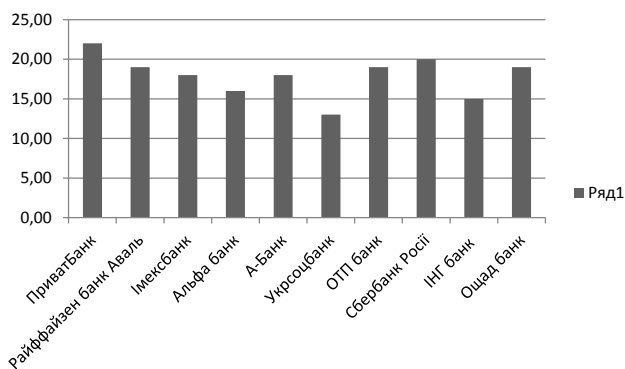


Рис. 3.4. Результати розрахунку комплексної оцінки фінансової стійкості банків України за допомогою аксонометричного методу за станом на 01.11.2015 р.

Ми пропонуємо розрахувати вагові коефіцієнти за допомогою методу аналізу ієрархій. За допомогою цього методу обрані показники попарно порівнюються, в результаті чого визначається пріоритетність кожного з показників. В табл. 3.1 показаний порядок отримання попарних оцінок.

Для розрахунку парних оцінок важливості використовуються відносні важливості. Наприклад, приймається рішення експертом, що відносна важливість показника А над показником Б складає 5 ( $X_{12} = W_1/W_2 = 5$ ), тоді відносною важливістю показника Б по відношенню до показника А буде складати ( $X_{12} = W_1/W_2 = 1/5 = 0,2$ ) [5].

В табл. 3.2. міститься інформація щодо показників відносно важливості. Відносна важливість одного показника по відношенню до іншого є тим більшою, ніж є його значення відносно важливості. Якщо два показника є однаково важливими – слід поставити одиницю.

Якщо показник А значно важливіший показника Б слід проставити 7, тоді для показника Б слід проставити 1/7. Проведення оцінки за методом аналізу ієрархій має відбуватися за участю кваліфікованого фахівця, який може визначити вплив кожного показника на загальну оцінку.

Таблиця 3.2

## Визначення оцінок відносно важливості під час застосування методу аналізу ієрархій Сааті

Відосна важливість (W)	Визначення відносно важливості
1	Рівна важливість
3	Помірна перевага в важливості
5	Вагома перевага важливості
7	Значна перевага важливості
9	Дуже сильна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжне рішення між ступінню важливості
Зворотні величини	Якщо при зіставленні А і Б отримуємо одне з вищевказаних чисел x, то при порівнянні Б і А отримуємо зворотно величину 1/x

В результаті розрахунку парних оцінок важливості показників, ми отримали матрицю парних показників важливості. Для отримання вектору оцінок необхідно знайти добуток всіх отриманих оцінок за кожним із показників. В табл. 3.3. наданий отриманий вектор оцінок.

Після розрахунку вектору оцінок необхідно провести його нормування. Для проведення нормування вектору оцінок необхідно розрахувати суму, а потім зважити кожне отримане значення вектору оцінок на загальну суму.

Нормований вектор оцінок можна вважати ваговими показниками для кожного з показників діяльності.

За результатами розрахунку отримано модель подану в формулі 3.5:

$$Y = 0,22 \cdot x_1 + 0,24 \cdot x_2 + 0,17 \cdot x_3 + 0,03 \cdot x_4 + 0,04 \cdot x_5 + 0,04 \cdot x_6 + 0,07 \cdot x_7 + 0,04 \cdot x_8 + 0,03 \cdot x_9 + 0,11 \cdot x_{10} \quad (3.5)$$

В формулі  $x_1, x_2, x_n$  – показники, що характеризують фінансову стійкість банку,  $y$  – комплексний показник фінансової стійкості банку.

Наступним етапом побудови моделі є розрахунок комплексної оцінки фінансової стійкості банків з урахування вагових показників, отри-

маних в наслідок застосування методу аналізу ієрархій Сааті. Для цього необхідно:

- перемножити матрицю нормалізованих показників діяльності банків;
- знайти комплексну оцінку банків.

Таблиця 3.3

**Результати розрахунку вагових коефіцієнтів для показників, які використовуються для проведення оцінювання фінансової стійкості банку**

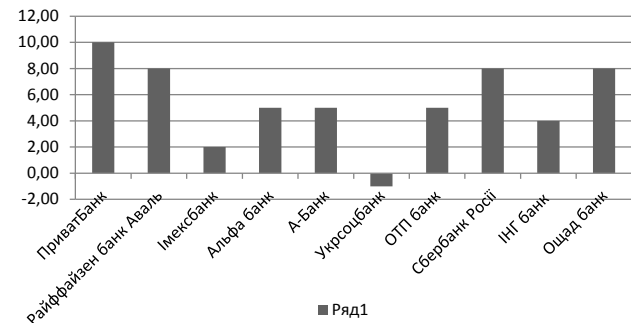
Показник діяльності банків	Вектор оцінок	Вагові показники
Прибутковість активів	3,03	0,22
Прибутковість капіталу	3,24	0,24
Прибутковість статутного капіталу	2,27	0,17
Частка депозитів ФО в зобов'язаннях (%)	0,42	0,03
Частка депозитів ЮО в зобов'язаннях (%)	0,51	0,04
Частка строкових коштів в депозитах ФО	0,56	0,04
Частка строкових коштів в депозитах ЮО	0,98	0,07
Частка кредитів клієнтів в активах банку	0,58	0,04
Частка СК в капіталі банку	0,46	0,03
Робочі активи/активи	1,43	0,11
Сума	13,47	1,00

В результаті розрахунку комплексної оцінки фінансової стійкості банків з урахуванням вагових коефіцієнтів важливості, ми отримали наступний рейтинг банків (рис. 3.5).

Найвище значення отримав банк «Ощадбанк», банк і «ПриватБанк».

Найнижчі значення отримали ПАТ «Укрсоцбанк» та «Імексбанк». Слід враховувати, що отримана оцінка має суттєві недоліки, серед яких наступні:

- може бути викривлена через неточність в думці експертів;
  - не враховує динаміку зміни показників;
  - не враховує некілікісні показники діяльності.
- Перевагами застосування авторської методики оцінювання фінансової стійкості банку є:
- доступність для звичайних користувачів;
  - легкість та прозорість розрахунків;
  - врахування неоднакового впливу показників діяльності банків на фінансову стійкість банку;
  - врахування якості управління як активами, так і пасивами банку;
  - гнучкість до зміни та можливість використання користувачами з різним рівнем доступу до інформації.



**Рис. 3.5. Динаміка отриманих оцінок фінансової стійкості банків України з урахуванням вагових коефіцієнтів діяльності**

Отже, розрахунок комплексної оцінки фінансової стійкості банку за допомогою аксонометричного методу у поєднанні з методом аналізу ієрархій дозволить банку отримати оцінку, яка враховує частку впливу кожного з показників на комплексну оцінку. Можлива оптимізація розрахунку показників за допомогою програмних комплексів та використання різноманітних методик для прогнозування цих показників.

### Список літератури:

1. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: схвалені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.bank.gov.ua>
2. Лобозинська С. Функції державного регулювання банківської системи / Лобозинська С. // Формування ринкової економіки в Україні. – № 19. – 2009. – С. 365–368.
3. Савельєва О. В. Методика оцінювання сучасної банківської системи / О. В. Савельєва // Управління розвитком. – 2012. – № 14(135). – С. 21–23.
4. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. – Updated November 2005. – [www.bis.org](http://www.bis.org)
5. НБУ. Статистичний випуск. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>

**Новикова Т.В., Бондар А.В.**

Харьковский учебно-научный институт  
Университета банковского дела

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА

### Аннотация

В статье обоснована концепция системы обеспечения процесса оценки финансовой устойчивости банка для различных групп пользователей, учитывая современное состояние развития экономики Украины. Необходимость оценки финансовой устойчивости банковского учреждения определяется сложной постоянно изменяющейся средой функционирования банка. Особую актуальность эта тема приобретает в связи со сложной экономико-политическим кризисом в стране. Поэтому оценки финансовой устойчивости банка необходимо как со стороны отдельного банка, так и со стороны регулятора и обычного клиента банка.

**Ключевые слова:** банки, оценка финансовой устойчивости, методическое обеспечение, информационное обеспечение.

**Novikov T.V., Bondar A.V.**

Kharkiv Educational and Scientific Institute of University of Banking of National Bank of Ukraine

## METHODICAL PROVISION ASSESS FINANCIAL STABILITY OF BANKS

### Summary

The article describes the concept of system-process of evaluation of financial stability of the Bank. For different user groups taken into account individual current state of the economy of Ukraine. The need to assess the financial stability of banking institutions is determined by the complex ever-changing environment of the Bank's operation. The particular relevance of this topic becomes due to the difficult economic and political crisis in the country. Therefore, the evaluation of financial stability of the Bank is necessary both as for certain Bank and for the regulator and the ordinary Bank customer.

**Keywords:** banks, financial stability assessment, methodological support, information support.

УДК 330.131

## ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У КОМПАНІЯХ РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ

**Одаренко О.В.**

Київський університет імені Бориса Грінченка

Статтю присвячено аналізу актуальних проблем реалізації ризик-менеджменту у компаніях ринку телекомунікацій України. Відзначається неопрацьованість цієї проблематики в українському науковому контексті. Вказується на відсутність масштабних аналітичних досліджень у цій сфері. На підставі результатів експертного опитування виділяється спектр проблем, пов'язаних з впровадженням ризик-менеджменту в компаніях ринку телекомунікацій України. Підкреслюється важливість аналізу проблем впровадження ризик-менеджменту з фінансової точки зору.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, компанії ринку телекомунікацій, метод Дельфі, фінансово-економічна криза 2008-2011 років, пост-кризовий період, витрати на ризик-менеджмент.

**Постановка проблеми.** Результати бізнес-діагностики практичного ризик-менеджменту свідчать про істотний вплив ризик-чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на бізнес телекомунікаційних компаній. Проблеми реалізації ризик-менеджменту обумовлені як загальнотеоретичними проблемами сучасної теорії ризик-менеджменту, так і практичними аспектами діяльності компаній ринку телекомунікацій. На цей аспект вказують такі дослідники як К. Тихоміров, В. Герасімов. Останній зазначає, що «процес створення та впровадження СУР у телекомунікаційних компа-

ніях супроводжується низкою проблем, у числі яких відсутність достатньої методичної бази, не підготовленість персоналу, орієнтація на окремі види ризиків, відсутність або нестача ефективних методів оцінки ризиків та відповідних програмних засобів та інформаційних ресурсів, необхідних для ефективної роботи СУР» [1].

Компанії українського ринку телекомунікацій мають різноманітні форми власності, як правило, специфічну структуру, різний рівень застосування технологій, що зумовлює неоднорідність ринку та невизначеність ризиків на ньому. У провідних компаніях ринку телекомунікацій