

### Список джерел

1. Козюк В. В. Незалежність центральних банків. – Тернопіль: Картбланш, 2014. – 248 с. – (Ukrainian source).
2. Jacome L. Legal Central Bank Independence and Inflation in Latin America During the 1990s // IMF Working Paper. – 2001. – WP/01/212. – P. 1–40.
3. Jacome L., Vazquez F. Any Link Between Legal Central Bank Independence and Inflation? Evidence from Latin America and the Caribbean // IMF Working Paper. – 2005. – WP/05/75. – P. 1–41.
4. Lybek T. Elements of Central Bank: Autonomy and Accountability. – IMF Occasional Paper. – 1998. – OP/98/1.
5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: /Downloads/Vnbu\_2015\_2\_8%20(1).pdf
6. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://finview.ru/2018/09/27/priblizhenie-shtorma-volatilnosti-chast-4-poslednyaya-potoki-protiv-fundamentalijj-kak-ehto-vse-zakonchitsya/>

© Демчук Н.І., Ткалич О.В., 2018

### **4.3. Особливості управління фінансовою безпекою комерційного банку**

Анексія АР Крим та ескалація конфлікту на сході, недобросовісна конкуренція, офшоризація банківського бізнесу, неефективна діяльність органів державної влади та прогалини у законодавстві створюють комерційним банкам такі умови, за яких вони змушені приділяти значну увагу питанням забезпечення власної фінансової безпеки, з метою досягнення рентабельного функціонування банківського бізнесу.

Банківська система є важливим елементом фінансово-кредитної системи країни, адже через неї здійснюється велика кількість фінансових операцій, які обслуговують усі сфери діяльності держави. А отже, ефективне управління фінансовою безпекою комерційного банку забезпечить налагоджене функціонування усієї банківської системи в цілому. Насамперед, слід зазначити, що фінансова безпека банків – проблема не тільки національна, а й міжнародна. Крім того, на макрорівні фінансова безпека комерційних банків в першу чергу потерпає від

глобальних та міжнародних фінансових криз, головними причинами яких можуть бути: недостатній контроль над комерційними банками; слабке управління ними; надмірне втручання уряду в справи банку.

У країнах з банкоорієнтованими фінансовими системами (до яких належить і Україна) банки відіграють більш значущу роль – завдяки їх унікальності вони часто є локомотивами економічного зростання. Унікальність банків полягає в тому, що вони одночасно є грошово-кредитними інститутами (разом із центральним банком й іншими депозитними інститутами), фінансовими посередниками (разом зі страховими компаніями, пенсійними й інвестиційними фондами) і посередниками ринку цінних паперів (разом із професійними учасниками).

Вони також є провідними гравцями на валютних ринках і у сфері міжнародних розрахунків. В основі їх активності лежать традиційні посередницькі, кредитні за своїм змістом операції, що дає підставу розглядати банки саме як особливий вид фінансових посередників (табл. 1).

Оскільки банківська система є основним елементом фінансово-кредитної системи, її економічна безпека всебічно впливає на життєдіяльність суспільства загалом. Вона не лише забезпечує механізм безпечного й ефективного міжгалузевого і міжрегіонального перерозподілу грошового капіталу, але також є ключовим елементом розрахункового і платіжного механізмів у країні.

Таблиця 1

Місце і роль банків у фінансовій системі

| Статус банку                | Види активності                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Грошово-кредитний інститут  | Є носієм грошово-кредитного суверенітету; бере участь у централізованій емісії і депозитно-кредитній мультиплікації, в передачі імпульсів монетарної політики центрального банку; обслуговує функціонування грошово-платіжного обороту                     |
| Елемент банківської системи | Сприяє підтримці безперервності грошово-платіжного обороту; є суб'єктом платіжно-розрахункової системи і валютного ринку; обслуговує національний і міжнародний товарний обороти; бере участь в операціях на ринку міжбанківських і синдикованих кредитів  |
| Фінансовий посередник       | Забезпечує стійкість процесу трансформації заощаджень в інвестиції, що є передумовою формування і розподілу сукупного капіталу: забезпечує інвесторів і зберігачів, а також інших посередників ліквідними коштами; підтримує ліквідність фінансових ринків |

Ключові підсистеми системи забезпечення фінансової безпеки банку відображені в загальній структурі системи фінансової безпеки банку, яка зображена на рисунку 1.

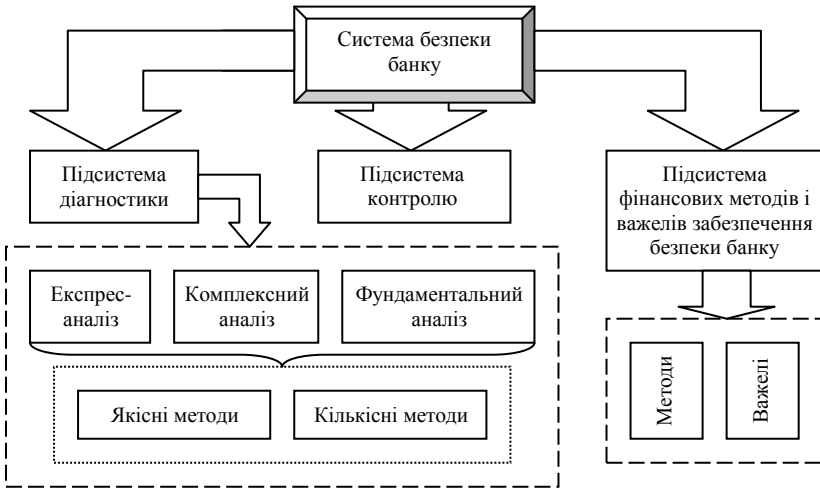


Рис. 1. Система безпеки банку

На сучасному етапі в умовах неефективного використання фінансових ресурсів особливо актуальним для банків є створення механізму управління фінансовою безпекою, формування і реалізація якого в практичному використанні дозволить збільшити ефективність прийняття управлінських рішень стосовно використання ресурсів банку. Система фінансової безпеки має бути унікальною у кожному банку, оскільки залежить від напрямку діяльності банку, продажу відповідних банківських продуктів та послуг для окремих споживачів. Лише комплексність на узгодженість системи фінансової безпеки банку може забезпечити надійність його безпеки.

Ефективність системи забезпечення фінансової безпеки комерційного банку ґрунтується на визначених принципах:

1) мінливості – будь-який банк у результаті допущених помилок у фінансовій і управлінській сферах може стати жертвою кризи. Цей принцип пояснює необхідність здійснення діагностичних, а також превентивних заходів щодо забезпечення стабільної й ефективної діяльності банку;

2) об'єктивності – аналітик, який оцінює вірогідність зниження рівня фінансової безпеки, а також виникнення кризової ситуації, повинен робити це на основі певної методики аналізу, а не своїх суб'єктивних міркувань;

3) обачності – принцип передбачає, що формування думок відбувається в умовах невизначеності, тому слід уникати збільшення або зменшення вірогідності настання кризи або порушення фінансової рівноваги;

4) безперервності й оперативності – процес забезпечення фінансової безпеки банку повинен здійснюватися на постійній основі, що дозволяє своєчасно відреагувати на появу негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

5) конфіденційності – результати діагностики вірогідності настання криз і зниження фінансової стійкості повинні бути комерційною таємницею банку, оскільки розголошення даних може викликати негативну реакцію клієнтів, партнерів, контрагентів та інвесторів;

6) комплексності та системності – оскільки фактори, які спричиняють зниження рівня фінансової безпеки банку, обумовлені різними причинами, необхідно оцінювати фінансову ситуацію як взаємодію комплексу змінних усередині організації, відстежуючи при цьому вплив зовнішнього середовища і зміни його стану;

7) явності в інтерпретації результатів – результати аналізу та рекомендації щодо забезпечення фінансової безпеки банку повинні бути чіткими та зрозумілими, щоб уникнути неправильного їх розуміння, і, як наслідок, помилкових дій з боку керівництва

8) альтернативності варіантів розвитку – в умовах нестабільності зовнішнього середовища розвиток подій практично завжди має альтернативний імовірнісний характер. Існує безліч можливих результатів ухваленого рішення з різною вірогідністю їх настання. Тому, ухвалюючи рішення про вибір можливого варіанта усунення кризової ситуації, слід враховувати можливість багатоваріантного розвитку подій. Який з варіантів отримає розвиток заздалегідь невідомо;

9) дотримання компромісу між ступенем ризику і очікуваними результатами, або принцип виправданого ризику – багатоваріантність розвитку подій пов'язана з ризиком, який

зумовлений тим, що неможливо передбачити як всі варіанти розвитку подій, так і вірогідність їх виникнення (фактор невизначеності). Отже, існує вірогідність ухвалення неправильного рішення. При цьому орієнтація на інноваційний розвиток, на агресивну ринкову стратегію пов'язана з підвищеним ризиком. Однак виграш у разі успіху може бути значним, що компенсує високу ризикованість. У ринковій економіці спостерігається прямо пропорційна залежність між результатом і рівнем ризику. Іншими словами, з ряду можливих альтернативних варіантів результат з великим очікуваним доходом є найбільш ризикованим.

Сухонос В.В. виділяє вісім принципів, а саме:

1. Пріоритет заходів запобігання (своєчасність) – раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу.

2. Безперервність – постійна дія системи.

3. Законність – робота повинна здійснюватися на основі діючого законодавства.

4. Плановість – діяльність по забезпеченню безпеки організовується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та конкретних планах по окремих напрямках безпеки.

5. Оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) фінансової системи економічної безпеки за більш-менш фіксованих витрат виділених для неї ресурсів.

6. Взаємодія – погодженість в діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти й узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємств.

7. Поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з другого – цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі дуже вузькому колу фахівців.

8. Компетентність – професіоналізм всіх учасників системи [4].

Фінансова безпека, як елемент загальної безпеки комерційного банку, представляє собою систему збалансованості власних, залучених, запозичених та розміщених фінансових ресурсів, кількісні і якісні характеристики яких достатні для забезпечення прибутковості комерційного банку і виконання усіх

його фінансових зобов'язань, зважаючи на внутрішні небезпеки та небезпеки невизначеності середовища функціонування.

Запропоноване Мельником С.С. визначення дозволяє встановити 7 суттєвих характеристик фінансової безпеки комерційного банку (рис. 2), де відбуваються деструктивні зміни їх параметрів внаслідок фінансового шахрайства [3].

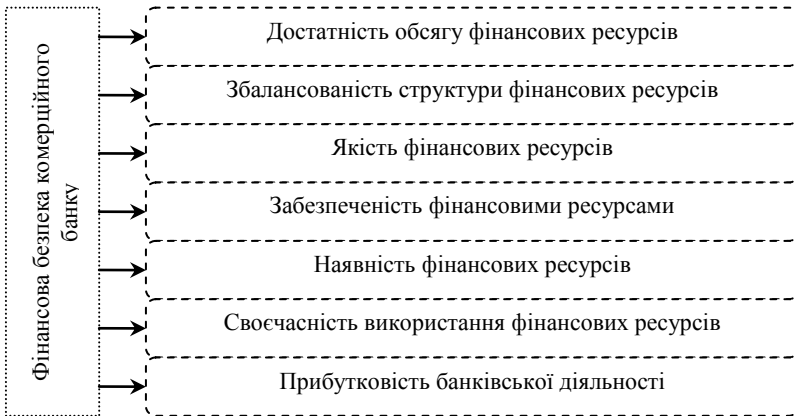


Рис. 2. Характеристики фінансової безпеки комерційного банку

На думку Барановського О.І., фінансова безпека комерційного банку – це: сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційного банку дії чи обставини попереджені чи зведені до такого рівня, за якого вони не здатні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банку, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненням банком статутних цілей; стан захищеності фінансових інтересів комерційного банку, його фінансової стійкості, а також середовища, в якому він функціонує [1].

Фінансова безпека комерційного банку обумовлена рівнем підтримання ліквідності, впровадженням фінансових інновацій, охороною інформації, збереженням активів, забезпечення прибутковості. Наявність у певний період пікових виплат із державних боргових зобов'язань може негативно позначитися на фінансовій безпеці банківської системи, якщо комерційними

банками не будуть сформовані на цей випадок необхідні резерви.

Фінансове здоров'я, а відтак – і фінансова безпека комерційних банків, багато в чому залежить від наявності економічних нормативів, що регламентують банківську діяльність, їх обґрунтованості й безумовного дотримання. У свою чергу, недосконалість нормативів збільшує кількість проблемних банків. На фінансову безпеку комерційних банків безпосередньо впливає рівень обов'язкового резервування. При цьому обов'язковому резервуванню підлягають усі залучені та обліковані на балансі банку кошти юридичних і фізичних осіб як у національній, так і в іноземній валюті, за винятком кредитів від інших банків та іноземних інвестицій, одержаних від міжнародних фінансових установ.

Ст. 67 Закону України «Про банки і банківську діяльність» зазначає, що метою банківського нагляду є стабільність банківської системи та захист інтересів вкладників і кредиторів банку щодо безпеки зберігання коштів клієнтів на банківських рахунках [2].

При здійсненні банківського нагляду НБУ має право вимагати від банків та їх керівників усунення порушень банківського законодавства, виконання нормативних актів Нацбанку для уникнення або подолання небажаних наслідків, які можуть поставити під загрозу безпеку коштів, довірених таким банкам, або завдати шкоди належному веденню банківської діяльності.

Головною проблемою функціонування банків на сучасному етапі є те, що про необхідність забезпечення фінансової безпеки згадують тільки тоді, коли вже неможливо уникнути загрози. Тому необхідно здійснювати моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що здійснює вплив на фінансовий стан банку і дасть можливість швидко реагувати на загрози, які можуть виникнути. В процесі здійснення моніторингу виявляють зовнішні та внутрішні загрози. До зовнішніх загроз відносять несприятливі умови на фінансових ринках, недовіру користувачів та недостатнє регулювання банківської діяльності. Щодо внутрішніх загроз, то на рівень фінансової безпеки впливає недосконалість організації фінансового менеджменту в банку та рівень кваліфікації керівництва і працівників банку, що викликає прийняття неефективних управлінських рішень.

Барановський О.І., виділяє наступні види загроз фінансової безпеки банківських установ (табл. 2) [1]:

Таблиця 2

Перелік внутрішніх та зовнішніх загроз банківської установи

| Зовнішні загрози                                                                                                  | Внутрішні загрози                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Несприятливі макроекономічні умови: загальноекономічна ситуація в країні і регіонах.                           | 1. Некваліфіковане управління, помилки в стратегічному плануванні і прогнозуванні банківської діяльності, аналізі власного капіталу і прибутку, визначенні джерел капітального зростання при прийнятті тактичних рішень. |
| 2. Нестійкість нормативно - правової бази та урядові кризи.                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. Високий рівень інфляції та інфляційні очікування.                                                              | 2. Недостатність ліквідних активів як результат недотримання економічних нормативів центробанку                                                                                                                          |
| 4. Нестійкість податкової, кредитної та страхової політики.                                                       | 3. Відсутність достатньої кваліфікації співробітників банку, недостатній кадровий потенціал для вирішення першочергових завдань забезпечення безпеки банківської діяльності                                              |
| 5. Недостатність інвестиційних коштів у регіонах, коливання курсу долара.                                         |                                                                                                                                                                                                                          |
| 6. Несприятлива криміногенна ситуація, зростання кримінальних і фінансових злочинів у кредитно-фінансовій сфері   | 4. Неповернення кредитних ресурсів у банк і недоотримання прибутку внаслідок високо ризикованої кредитної політики.                                                                                                      |
| 7. Мінливість обов'язкових нормативів центробанку.                                                                | 5. Слабке маркетингове опрацювання ринку банківських послуг і як наслідок, недостатня диверсифікація операцій, що пропонуються банком, відсутність дієвої банківської реклами.                                           |
| 8. Недобросовісна конкуренція на ринку банківських послуг, негативний вплив конкурентів на банківську діяльність. |                                                                                                                                                                                                                          |
| 9. Несприятливі умови кредитування реального сектора економіки та низький рівень інвестиційної активності .       | 6. Наявність каналів витоку банківської інформації і помилки в організації схоронності фінансових і матеріальних цінностей банку.                                                                                        |

Для забезпечення фінансової безпеки банкам необхідна певна система, що дає змогу на постійній основі здійснювати діагностичні і превентивні дії, спрямовані на підтримку належного рівня фінансової безпеки. снують методи звичайного й антикризового управління, оскільки інструменти управління стабільним банком і банком, який має фінансові труднощі, відрізняються. Однак із цього не випливає, що змінюється перелік доступних інструментів. Подібний розподіл дозволяє використовувати наявні розробки у сфері фінансового



менеджменту.

Усі методи та інструменти, які використовуються для забезпечення фінансової безпеки банку, можна поділити на дві великі групи: внутрішні й зовнішні. Даний розподіл базується на двох передумовах. З одного боку, банк, як і будь-який інший господарюючий суб'єкт, має економічну самостійність і тому він може самостійно вживати певних заходів, спрямованих на досягнення фінансової безпеки. З іншого боку, його діяльність підлягає втручанню з боку держави, яка має інструменти впливу на діяльність банківських установ.

До основних внутрішніх методів забезпечення фінансової безпеки банку належать:

- фінансове планування;
- фінансовий аналіз;
- фінансове регулювання;
- фінансовий контроль.

Основними зовнішніми методами забезпечення фінансової безпеки банку є:

- банківське регулювання;
- банківський нагляд;
- банківський контроль.

Основним внутрішнім методом забезпечення фінансової безпеки банку є управління фінансами – фінансовий менеджмент. Фінансовий менеджмент банку має цілий ряд особливостей, обумовлених безпосередньо природою банківської діяльності. На відміну від підприємств, які здійснюють виробництво товарів та послуг, торгівлю, банки є фінансово-кредитними установами, а основним видом їх діяльності – діяльність на фінансових ринках. Отже, фінансові операції – це основа діяльності банків.

Управління фінансами банку являє собою, з одного боку, управління його операціями, а з іншого – це взаємозалежний процес, в якому виокремлюють управління ліквідністю, частково – управління фінансовими ризиками, прибутковістю й ефективністю при виконанні окремих видів банківських операцій.

Фінансовий менеджмент як система економічного управління – це сукупність організаційно-структурної підсистеми (об'єкта й суб'єкта управління), функціональної підсистеми (інструменти управління) та підсистеми забезпечення.

Об'єктом управління є безпосередньо банк з усіма аспектами

його фінансової діяльності, зокрема капітал, залучені й позикові ресурси, активи, фінансовий інструментарій, ліквідність і платоспроможність, банківські продукти й операції, фінансові результати й податки.

Суб'єктами управління можна вважати відповідальну особу або групу осіб, які мають право ухвалювати рішення і відповідають за ефективність процесу управління банківською установою.

Окремо виділяють блок забезпечення процесу управління фінансами. До його складу входять такі підсистеми:

1) нормативне забезпечення, яке розподіляється на зовнішнє – закони, постанови, накази та ін. та внутрішнє – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми, які розробляються банком і регулюють його фінансову діяльність;

2) інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша звітність;

3) технологічне забезпечення;

4) кадрове забезпечення.

Щодо інструментів управління банком, то, на думку більшості авторів, інструментами є функції фінансового менеджменту.

Відповідно до процесного підходу виділяють такі взаємозалежні функції:

- фінансове планування;
- фінансовий аналіз;
- фінансове регулювання;
- фінансовий контроль.

Функціональну модель фінансового менеджменту банку можна подати у вигляді схеми, яка наведена на рисунку 3.

Ця схема є стандартною і подається в більшості підручників з фінансового менеджменту. Однак деякі автори, виділяють такі види контролю: попередній, поточний та наступний. Подібний розподіл досить логічний і базується на загальноприйнятому переліку видів фінансового контролю. Ці види контролю використовуються, як правило, на рівні державних фінансів, тому при розгляді банку необхідно використовувати поняття стратегічного, поточного та оперативного контролю.

Розглянемо докладніше сутність кожного інструмента фінансового менеджменту.

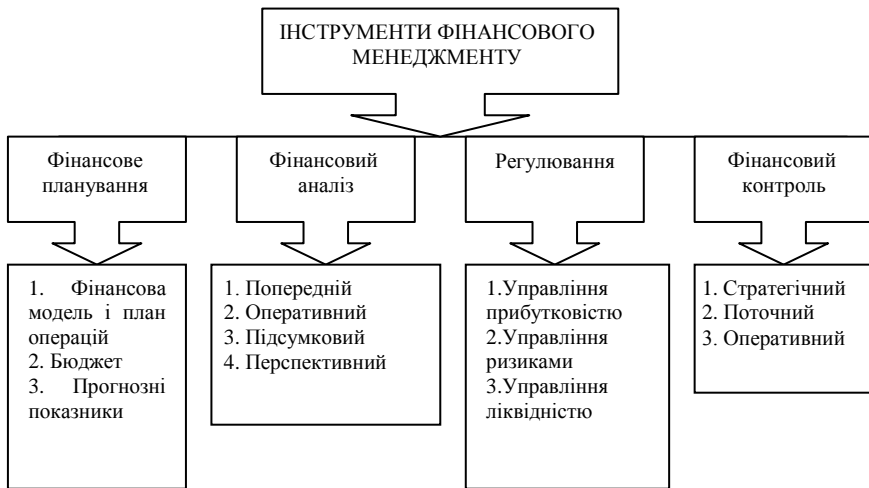


Рис. 3. Інструменти фінансового менеджменту в банку

Фінансове планування – це управління процесами створення, розподілу й використання фінансових ресурсів банку, яке реалізується за допомогою розробки фінансових планів. Воно базується на стратегічному плані банку (визначенні місії, мети, концепції розвитку) і на тактичному плані (бізнес-плані, що визначає конкретні заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей). Фінансовий план містить:

- 1) розробку фінансової моделі банку;
- 2) формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки і впровадження нових банківських продуктів та послуг;
- 3) формування бюджету банку на рік за його видатковою і дохідною частинами;
- 4) встановлення лімітів видатків на утримання банку, визначення мінімальної маржі та прибуткової частини бюджету, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;
- 5) розрахунок прогнозних показників і нормативів.

Фінансовий аналіз є однією з основних функцій фінансового менеджменту. Фінансовий аналіз – це процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення резервів підвищення його ринкової

вартості й забезпечення ефективного розвитку. Його важливість пояснюється тим, що дані аналізу використовуються як основа для інших інструментів фінансового менеджменту банку.

Основними завданнями фінансового аналізу є:

1) визначення показників і нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулювальними органами;

2) визначення й аналіз показників, які характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних операцій з урахуванням забезпечення ліквідності вкладених коштів;

3) визначення й аналіз показників, які характеризують процес управління комісійними і торговельними операціями банку;

4) визначення внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступінь ризику банківських операцій, зокрема ризику ліквідності;

5) визначення й аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом (власними коштами) банку;

6) визначення й аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операцій, аналіз факторів, які впливають на показники ефективності.

Наступним інструментом є управління. Управління – це об'єктивний процес, основою якого є визначення меж відхилень, яке здійснюється за допомогою різноманітних методів і відповідних інструментів для досягнення певної мети, що передбачає вплив на об'єкт управління для усунення відхилень від заданих параметрів.

Специфіка банківської діяльності вимагає визначення в складі фінансового управління таких функцій: оперативне управління прибутковістю банку; оперативне управління фінансовими ризиками банку; оперативне управління коштами з метою підтримки необхідного рівня ліквідності.

Фінансовий контроль – це система контролю, яка забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності банку, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених бюджетами і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечують нормалізацію стану банківської установи.

Фінансовий контроль зводиться до перевірки відповідності результатів діяльності банку заданим параметрам і включає контроль за дотриманням нормативів ліквідності банку, лімітів і показників, установлених з урахуванням різноманітних фінансових ризиків, а також контроль за виконанням планових завдань, які відображають необхідні обсяги та ефективність операцій банку.

Інформаційною базою фінансового менеджменту є внутрішня інформація бухгалтерського обліку, внутрішньобанківська правова й нормативна бази, зовнішня економічна інформація, правова й нормативна бази законодавчих і регулюючих органів.

Таким чином, проблема виміру банківської безпеки набуває великої значущості і актуальності. Від адекватної оцінки наявного рівня банківської безпеки багато в чому залежить повнота, своєчасність і результативність управлінських заходів із ліквідації, попередження і запобігання наявним і потенційним загрозам банківській системі, а відтак – і вітчизняним господарському комплексу і соціальній сфері.

#### Список джерел

1. Барановський О.І. Банківська безпека: проблема виміру / О.І. Барановський // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 7-25.
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
3. Мельник С.С. Фінансова безпека комерційного банку / С.С. Мельник // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 2. – С. 253-259.
4. Сухонос В. В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків / В. В. Сухонос // Правовий вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1. – С. 64-66.

© Бровко Л.І., Бровко Є.І., Батура І.О., 2018