

tion of the banking services market]. *Visnyk akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*, no. 1 (2010): 135-141.

Sopko, V., and Ruzhanska, T. "Mechanism kontroliu valiutnoho ryzyku banku" [The mechanism of control of foreign exchange risk of the Bank]. *Visnyk KNTEU*, no. 1 (2015): 103-120.

Vorobiova, K. O., and Hornostaleva, A. V. "Makroekonomichni valiutni ryzyky yak naslidok vynykennia mikroekonomichnykh valiutnykh ryzykiv" [Macroeconomic currency risks as a consequence of the emergence of microeconomic currency risk]. *Ekonomichnyi nobelivskiy visnyk*, no. 1 (2015): 17-22.

УДК 336.71

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

© 2016 БАРИЛЮК М.-М. Р.

УДК 336.71

Барилюк М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку

У статті запропоновано авторський підхід до розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки комерційного банку (ОЕМЗФБКБ). Визначено, що система забезпечення фінансової безпеки виступає середовищем для функціонування відповідного ОЕМЗФБКБ. Виділено компоненти забезпечення управління ФБ та компоненти реалізації управління ФБ як структурні елементи ОЕМЗФБКБ. Своєю чергою, компонентами забезпечення управління ФБ КБ є: нормативно-правове, інформаційно-методичне, аналітичне та техніко-технологічне забезпечення. Компонентами реалізації управління ФБ КБ є: сукупність інструментального апарату та функціонально-процесного й організаційного механізмів забезпечення ФБ КБ. Проаналізовано інструментарій формування ресурсної бази КБ та напрями використання його фінансових ресурсів. Проаналізовано процес забезпечення ФБ КБ у розрізі функцій управління та досліджено організаційну структуру управління діяльністю банку за центрами відповідальності (витрат та прибутку).

Ключові слова: фінансова безпека банку, організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки банку, ресурсна база банку, функції менеджменту, центри відповідальності.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Барилюк Марія-Мар'яна Романівна – аспірантка, Університет банківської справи (вул. Андріївська, 1, Київ, 04070, Україна)

E-mail: maryana.derevatska@gmail.com

УДК 336.71

Барилюк М.-М. Р. Организационно-экономический механизм обеспечения финансовой безопасности коммерческого банка

В статье предложен авторский подход к разработке организационно-экономического механизма обеспечения финансовой безопасности коммерческого банка (ОЭМОФБКБ). Определено, что система обеспечения финансовой безопасности выступает средой для функционирования соответствующего ОЭМОФБКБ. Выделены компоненты обеспечения управления ФБ и компоненты реализации управления ФБ КБ как структурные элементы ОЭМОФБКБ. В свою очередь, компонентами обеспечения управления ФБ КБ являются: нормативно-правовое, информационно-методическое, аналитическое и технико-технологическое обеспечение. Компонентами реализации управления ФБ КБ является совокупность инструментального аппарата и функционально-процессного и организационного механизмов обеспечения ФБ КБ. Проанализированы инструментарий формирования ресурсной базы КБ и направления использования финансовых ресурсов КБ. Проанализирован процесс обеспечения ФБ КБ в разрезе функций управления и исследована организационная структура управления деятельностью банка по центрам ответственности (расходов и прибыли).

Ключевые слова: финансовая безопасность банка, организационно-экономический механизм обеспечения финансовой безопасности банка, ресурсная база банка, функции менеджмента, центры ответственности.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

Барилюк Мария-Марьяна Романовна – аспірантка, Університет банківського дела (ул. Андреевская, 1, Киев, 04070, Украина)

E-mail: maryana.derevatska@gmail.com

UDC 336.71

Baryliuk M.-M. R. The Organizational-Economic Mechanism for Ensuring the Financial Security of Commercial Bank

In the article, the author's own approach to development of the organizational-economic mechanism for ensuring the financial security of commercial bank (OEMEFSCB) is proposed. It has been determined that a system for ensuring the financial security represents an environment for functioning of the corresponding OEMEFSCB. Components of ensuring the management of FS together with components of implementation of management of FS of CB as structural elements of OEMEFSCB have been allocated. In turn, the components of ensuring the management of FS of CB are: regulatory, informational-methodological, analytical, and technical-technological support. The components of implementing the management of FS of CB is the complex of instrumental apparatus together with the functionally-process and organizational mechanisms for ensuring FS of CB. The instrumentarium of formation of the resource base of CB along with directions of use of financial resources of CB have been analyzed. The process of ensuring the FS of CB in terms of management functions has been analyzed, the organizational structure of management of the bank's activities by the responsibility centers (expenses and revenues) has been examined.

Keywords: financial security of bank, organizational-economic mechanism for ensuring the financial security of bank, resource base of bank, management functions, responsibility centers.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Baryliuk Mariia-Mariana R. – Postgraduate Student, University of Banking (1 Andriivska Str., Kyiv, 04070, Ukraine)

E-mail: maryana.derevatska@gmail.com

Посилення глобалізаційних процесів, експансія іноземного банківського капіталу, загострення фінансово-економічної кризи та зростання рівня конкуренції між комерційними банками істотно впливає на їхню діяльність та фінансові результати і визначає перспективи функціонування в довгостроковому

періоді. З огляду на вищевикладене, актуальним питанням забезпечення розвитку вітчизняних банків є формування системи управління фінансовою безпекою комерційного банку та побудови відповідного організаційно-економічного механізму її забезпечення. Як показує практика, саме ефективно діюча система забезпечення

фінансової безпеки банку дає змогу підтримувати фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність, своєчасно виявляти та нейтралізувати екзогенні та ендогенні загрози діяльності банку. Своєю чергою, система забезпечення фінансової безпеки виступає середовищем для функціонування відповідного організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки комерційного банку (далі – OEM ЗФБ КБ).

Організаційно-економічний механізм є багатогранною та складною економічною категорією. Аналіз численних робіт вітчизняних і зарубіжних учених показав, що відсутня єдність підходів та поглядів щодо трактування вищезгаданої категорії.

Своє бачення трактування поняття OEM запропонував Б. А. Райзберг. Так, організаційно-економічний механізм – це сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових форм, за допомогою яких реалізуються в діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення [8]. Науковець розмежовує поняття системи управління та механізму управління, розглядаючи як складові елементи механізму види, методи, форми та функції управління, а як складові елементи системи, крім вищеперелічених, ще апарат управління. Це вказує на те, що розгляд і побудова OEM неможлива без розгляду відповідної системи.

Оскільки наше дослідження зосереджене на роботі OEM для забезпечення фінансової безпеки комерційного банку, більш детально розглянемо визначення сутності OEM, спрямованого на забезпечення фінансової безпеки господарюючого суб'єкта.

С. О. Черкасова розглядає OEM в аспекті управління процесом зміцнення економічної безпеки, при цьому надає власне визначення OEM: «...сукупність взаємозалежних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів досягнення певного рівня його економічної безпеки» [9].

На наш погляд, у структурі OEM ФБ КБ доцільно виділити компоненти забезпечення управління ФБ і компоненти реалізації управління ФБ КБ (рис. 1). Своєю чергою, компонентами забезпечення управління ФБ КБ є: нормативно-правове, інформаційно-методичне, аналітичне та техніко-технологічне забезпечення.

Зауважимо, що основою нормативно-правового забезпечення управління фінансовою безпекою комерційного банку є вимоги Базельського комітету, Конституція України, закони України та інші нормативно-правові документи, що регламентують порядок здійснення банківської діяльності, а також положення та інструкції, нормативи регулюючих органів, а саме, НБУ, ДКЦПФ, ФГВФО.

Аналітичним забезпеченням процесу управління фінансової безпеки банку виступає аналітична інформація НБУ, Державної служби статистики, дані оцінки рейтингових агентств, аналітичні звіти внутрішніх служб і підрозділів банків.

Інформаційно-методичне забезпечення включає звітність банку, дані бухгалтерського та управлінського обліку, методичні рекомендації НБУ та менеджменту банку щодо підвищення рівня фінансової безпеки банку.

Наступною компонентою забезпечення фінансової безпеки є техніко-технологічне забезпечення. Технічне забезпечення фінансової безпеки комерційного банку є сукупністю технічних засобів збору, обробки, реєстрації, передачі та відображення інформації необхідної для забезпечення фінансової безпеки банку, а під технологією управління фінансовою безпекою розумітимемо сукупність інформаційно та функціонально взаємопов'язаних дій, робіт, заходів з відповідним ресурсним забезпеченням (матеріальним, фінансовим, програмно-технічним) реалізованих з використанням технічних систем і спрямованих на забезпечення фінансової безпеки банку.

Компонентами реалізації управління ФБ КБ є інструментальний апарат забезпечення ФБ КБ, функціонально-процесний та організаційний механізми забезпечення ФБ КБ.

Діяльність банку в основному є посередницькою, яка полягає в залученні тимчасово вільних грошових ресурсів населення та суб'єктів господарювання та подальшому розміщенню цих ресурсів на валютному, фондовому ринках та ринку кредитів. Від обсягів операцій щодо акумулювання та розміщення таких коштів залежить обсяг ресурсної бази банку та рівень забезпечення фінансової безпеки останнього. Інструментальним апаратом забезпечення фінансової безпеки комерційного банку є сукупність інструментів формування та використання фінансових ресурсів банку.

Одним із ключових об'єктів як внутрішньобанківського менеджменту, так і регулювання на рівні НБУ є формування статутного капіталу банку. Встановлення на законодавчому рівні мінімальних вимог до розміру статутного капіталу комерційного банку спонукає банки постійного підтримувати його на законодавчо встановленому рівні. Виконуючи стабілізуючу функцію, статутний капітал банку прямо впливає на фінансову безпеку банку під час розрахунку нормативів максимального розміру кредитив, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9), наданих усім інсайдерам (Н10), нормативів інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11) та загальної суми інвестування (Н12).

Одним з найпопулярніших інструментів поповнення статутного капіталу банку є емісія звичайних і привілейованих акцій. Так, з погляду вартості – це досить дорогий спосіб нарощення капіталу та супроводжується можливістю зниження прибутковості однієї акції банку. Емісія корпоративних прав також може нести загрозу втрати контролю над комерційним банком з боку мажоритарних акціонерів. Якщо обсяг емісії є значним і акціонери не мають можливості викупити всі емітовані акції, то зростає загроза втрати власниками банку контрольного пакета акцій банку. Як наслідок, акції концентруються в руках сторонніх інвесторів, дії яких можуть бути спрямовані на дестабілізацію роботи банку шляхом сприяння в рейдерській атаці на банк, розголошення

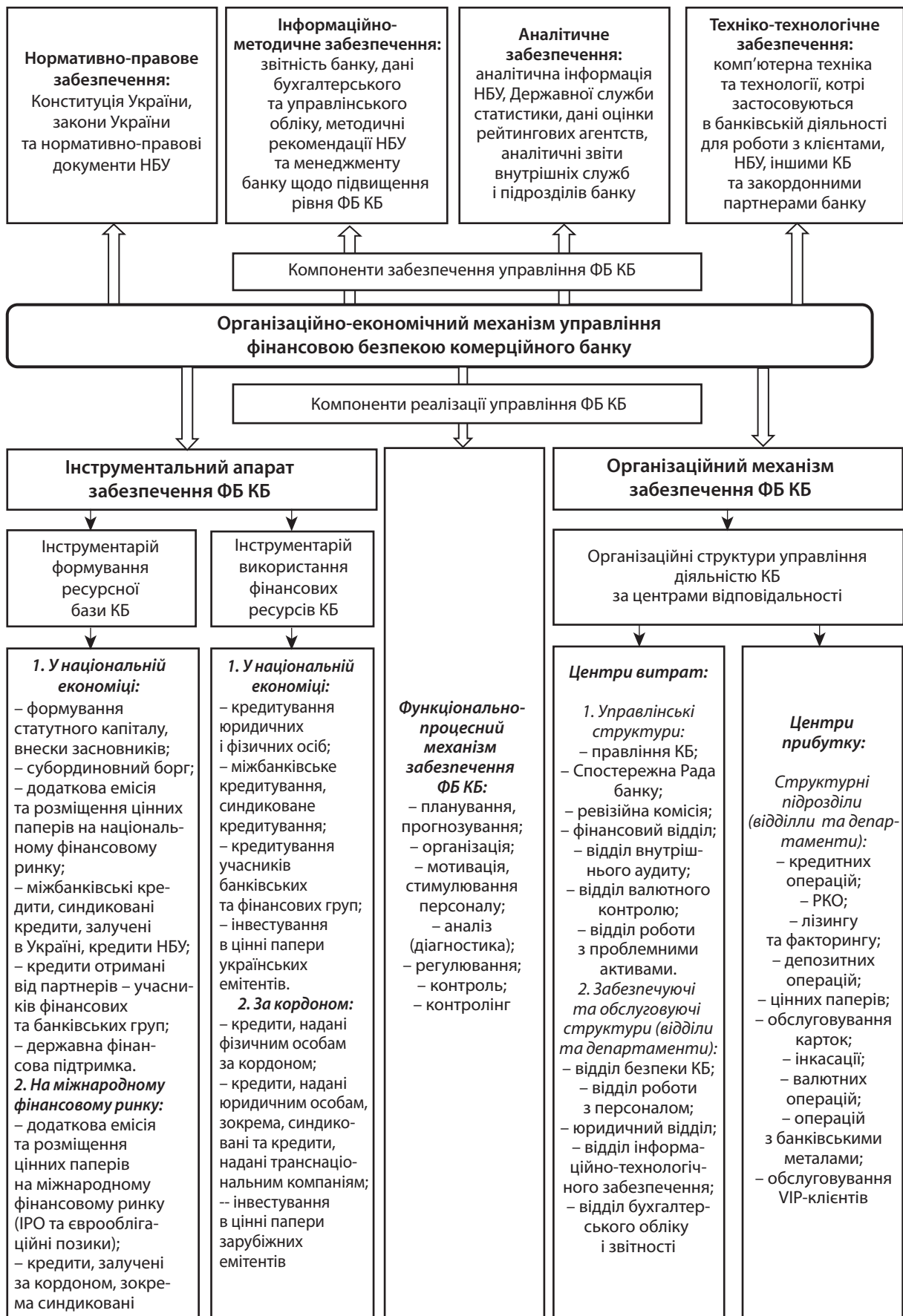


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку

Джерело: авторська розробка.

комерційної інформації, спробі ініціювати банкрутство банку з подальшою його ліквідацією, що негативним чином вплине на фінансову безпеку комерційного банку. З іншого боку, збільшення капіталу за рахунок додаткової емісії акцій сприяє зростанню обсягів активних операцій банку, забезпечує покриття непередбачуваних збитків, сприяє формуванню довіри з боку кредиторів та клієнтів банку, що, своєю чергою, підвищує рівень фінансової безпеки банку.

Використання можливостей міжбанківського ринку ресурсів, на якому відбувається продаж тимчасово вільних грошових коштів, акумульованих іншими кредитними інституціями, сприяє оперативному залученню необхідних додаткових ресурсів банківською установою. Так, залучені міжбанківські кредити дозволяють оперативного коригувати поточну ліквідність банку та забезпечити виконання окремих економічних нормативів регулювання банківської діяльності, що безпосередньо впливає на рівень фінансової безпеки банку. Як і процесу кредитування загалом, міжбанківському кредитуванню притаманний певний ризик, який несе в собі загрозу погіршення фінансової безпеки банківської установи.

Так, погоджуємося з М. О. Бутрин, що міжбанківському кредитуванню притаманні недоліки, а саме: доступ до міжбанківських кредитних ресурсів може бути обмеженим для банків, які не входять до складу відповідних груп, як наслідок, банк не може своєчасно підтримати ліквідність; плата за міжбанківський кредит може відрізнятися від ринкової – завищені витрати на залучення такого кредиту; банки-кредитори можуть впливати на діяльність банків-позичальників; знижується оперативність залучення необхідних ресурсів, обсяги яких можуть також не відповідати потребам банків-позичальників; такої формі кредитування притаманний системний ризик. Визначені недоліки істотно можуть вплинути на рівень фінансової безпеки банку, який виступає позичальником на міжбанківському ринку [3].

До проблем рефінансування, вважаємо, варто віднести такі: недосконалий механізм рефінансування банків, недостатній контроль за цільовим використанням коштів (отримані фінансові ресурси можуть використовуватися для спекуляцій на валютному ринку), нерозроблений порядок звітування про використання коштів у результаті рефінансування. З іншого боку, здійснюючи підтримку ліквідності, як одного з індикаторів фінансової безпеки банку, НБУ через механізм рефінансування сприяє своєчасному виконанню зобов'язань банками, збільшенню залишків на кореспондентських рахунках банків.

Держава з метою стабілізації роботи банку та підтримання ліквідності – індикатора фінансової безпеки банку – має право надати фінансову підтримку. Зокрема, банками, які отримали фінансову допомогу з боку держави протягом 2009–2016 рр., є такі: ВАТ КБ «Надра», ПАТ «Родовід Банк», АТ Банк «Фінанси і кредит», ТОВ «Укрпромбанк», ВАТ АБ «Укргазбанк», АКБ «Київ».

Для збереження конкурентних позицій на ринку банківських послуг вітчизняні комерційні банки об'єднуються в банківські групи. У межах банківської групи можливим є міжбанківське кредитування за нижчими

відсотковими ставками, що з позиції вартості та впливу на фінансову безпеку КБ є привабливим інструментом формування ресурсної бази банку.

Наступним інструментом залучення капіталу банку є субординований борг. Вважаємо за доцільне виділити основні переваги залучення ресурсів на умовах субординованого боргу, які, своєю чергою, позитивно вплинуть на рівень фінансової безпеки банківської установи:

- ✦ показник прибутковості на одну акцію може підвищуватися за умови перевищення доходності такого капіталу над процентними виплатами за залучення субординованого боргу;
- ✦ створює ресурсну базу для виконання нормативів адекватності капіталу;
- ✦ відсутня загроза втрати контролю з боку власників над банківською установою.

Водночас скористатися таким інструментом нарощення власного капіталу здебільшого можуть лише великі банки, які мають бездоганну репутацію позичальника на ринку. Також потрібно врахувати двоїсту економічну природу субординованого боргу, оскільки, з одного боку, правила банківського обліку передбачають включення операцій такого типу до зобов'язань банку, а з іншого – вважаються складовою капіталу банку, розраховуючи нормативи капіталу, як наслідок, виникають труднощі при аналізі фінансового стану комерційного банку та рівня його фінансової безпеки.

З метою залучення зовнішнього фінансування вітчизняні комерційні банки здебільшого використовують такі апробовані в Україні інструменти: додаткова емісія та розміщення цінних паперів на міжнародному фінансовому ринку (ІРО та єврооблігаційні позики); кредити, залучені за кордоном, зокрема синдикувані.

Додаткова емісія та публічне розміщення цінних паперів на міжнародному фінансовому ринку (ІРО) виступає перспективним напрямком нарощення капітальної бази банку. Проведення ІРО емітентами на закордонних фондових ринках надає низку переваг порівняно з іншими вітчизняними комерційними банками, що позитивно впливає на фінансову безпеку банківської установи:

- ✦ збільшується ринкова вартість банку;
- ✦ надається можливість отримати позики на міжнародних фінансових ринках на вигідніших умовах, порівняно з конкурентами;
- ✦ відбувається регулярна оцінка вартості комерційного банку;
- ✦ забезпечується прискорене зростання банку;
- ✦ лістинг підвищує популярність банку серед іноземних інвесторів.

Здійснення ІРО підтверджує відповідність звітності банку міжнародним стандартам, наявність відповідного корпоративного управління, а вимога щодо повного розкриття інформації сприяє прозорій діяльності банку та гарантує відсутність в банку тінювих схем фінансування.

Привабливість єврооблігацій як зовнішнього інструменту залучення фінансових ресурсів зумовлена

таким: можливість використання різних схем випуску боргових зобов'язань (кредитні ноти – CLN, ноти участі в кредиті – LPN), порівняно низька вартість залучених ресурсів, сприяє формуванню позитивного іміджу банку-емітента єврооблігацій, тривалістю запозичень. Негативно вплинуло на динаміку продажу єврооблігацій зниження рейтингу країни до «ССС», що може спонукати інвесторів продавати вітчизняні єврооблігації, тим самим спричинити їхню високу дохідність на вторинному ринку, враховуючи підвищений ризик по цьому фінансову інструменту, що, своєю чергою, негативно вплине на фінансову безпеку вітчизняних банків емітентів єврооблігацій, оскільки витрати останніх суттєво збільшаться.

Розглянемо інструментарій використання фінансових ресурсів комерційного банку. У ринковому середовищі розміщення ресурсів комерційними банками відбувається шляхом надання кредитів юридичним та фізичним особам, здійснення міжбанківського кредитування, синдикованого кредитування, кредитування учасників банківських та фінансових груп, інвестування в цінні папери українських та зарубіжних емітентів.

Кредити становлять близько 60% усіх активів банку і забезпечують 2/3 усіх доходів. Вони є найбільш прибутковою, але й найбільш ризиковою частиною банківських активів [5, с. 4]. Необхідно наголосити, що зростання обсягів проблемних кредитів погіршить рівень фінансової безпеки банку, оскільки банк втрачає високодохідні активи. Крім цього, для забезпечення виконання економічних нормативів банки змушені здійснювати значні витрати на формування резервів за сумнівними та безнадійними кредитами. Таким чином, низька якість активів банку негативно впливає на його рентабельність, знижує кредитну активність, а також впливає на ліквідність банку, обтяженого проблемною заборгованістю. На відміну від вітчизняних банків, більшість банків з іноземним капіталом мають високий рівень фінансової підтримки з боку материнських структур, таким чином, останні мають змогу сформувати достатній обсяг резервів під безнадійну заборгованість, а також підтримувати достатній ліквідності.

З позиції розміщення фінансових ресурсів банк може виступати кредитором на міжбанківському ринку. Таким чином, розміщуючи тимчасово вільні кошти, банк може отримати додатковий дохід, при цьому ризики є нижчими, оскільки банки виступають більш надійними позичальниками, порівняно з фізичними чи юридичними особами, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на фінансову безпеку комерційного банку. Для забезпечення виконання показників фінансової безпеки в частині здійснення кредитних операцій банку-кредитору, здійснюючи міжбанківське кредитування, необхідно проаналізувати такі показники фінансової діяльності банку-позичальника: інформацію про виконання банком-позичальником економічних нормативів і нормативів обов'язкового резервування; склад активів і пасивів та прибутків і збитків; інформацію про виконання зобов'язань таким банком щодо отриманих у минулому міжбанківських кредитів.

Серед факторів, які сприятимуть посиленню фінансової безпеки банків – учасників банківської групи нами виділено такі: концентрація активів учасниками банківської групи дозволить: здійснювати довгострокове кредитування виробничої сфери при диверсифікації кредитного ризику, організацію та проведення взаєморозрахунків, можливість венчурного фінансування інноваційної діяльності, підтримку з боку НБУ шляхом зниження норм обов'язкового резервування та інших нормативів для учасників банківської групи з метою активізації їхньої інвестиційної активності.

Банки, прагнучи досягти найбільшої дохідності при одночасній підтримці платоспроможності і фінансової безпеки, розширити клієнтську базу, зміцнити конкурентну позицію на ринку банківських послуг, здійснюють інвестиційну діяльність. З позиції забезпечення фінансової безпеки інвестиційна діяльність спрямована на досягнення таких цілей: одержання прибутку у формі дивідендів, можливість швидкої реалізації ЦП у разі необхідності для підтримки ліквідності, мінімізація банківських ризиків шляхом диверсифікації банківських операцій, розширення клієнтської бази. Однак активізація інвестиційної діяльності банків у ЦП вітчизняних емітентів неможлива без активізації розвитку фондового ринку, зниження податкового тиску, перегляду законодавства в частині захисту прав власників бізнесу. На рівні комерційного банку проблема забезпечення фінансової безпеки в процесі формування інвестиційного портфеля банку зумовлена характером та обсягом сформованих банківських ресурсів. На сьогодні в розпорядженні банків немає достатніх обсягів довгострокових фінансових ресурсів, що гальмує інвестиційну діяльність банків.

Наступним фінансовим інструментом використання ресурсної бази банку є синдиковане кредитування. Головною ознакою синдикованого кредитування є можливість диверсифікувати ризики між учасниками синдикату, що, безумовно, виступає позитивним фактором при аналізі такого інструменту з позиції забезпечення фінансової безпеки банку. Своєю чергою, на національному рівні існує ряд факторів, які обмежують можливості банків використовувати синдиковане кредитування: відсутність на державному рівні закріплених правил і методичних рекомендацій щодо проведення синдикованого кредитування, відсутня стандартизація документарних складових процесу організації надання позик такого типу. Серед переваг міжнародного синдикованого кредитування в частині забезпечення фінансової безпеки – можливість диверсифікації ризиків, що є особливо актуальним в умовах загострення світової фінансово-економічної кризи, отримання комісійних винагород, наявність конкурентних переваг у частині поглиблення співпраці з транснаціональними банками, освоєння міжнародних ринків позикового капіталу, а у разі потреби – можливість вторинного перепродажу на міжнародному ринку капіталу частки у синдикованому кредиті.

Зауважимо, що чинним законодавством України передбачено можливість кредитування вітчизняними банками фізичних осіб за кордоном за наявності дочірнього банку чи філії вітчизняного банку за кордоном та ліцензії на надання відповідної банківської послуги.

У результаті відбувається покращення іміджу банку на міжнародній арені та розширюються можливості доступу до міжнародних ринків капіталу.

З позиції забезпечення фінансової безпеки інвестування в ЦП зарубіжних емітентів передбачає можливість диверсифікувати портфель ЦП банку з метою зниження ризику інвестування. Однак, з іншого боку, вітчизняні банки та транснаціональні банки інвестують в корпоративні права іноземних компаній, місцем базування яких є «податкові гавані», з метою виведення капіталу за кордон (офшоризація бізнесу), оптимізації оподаткування (приховування прибутку з використанням офшорних банків), проведення анонімних банківських операцій, уникнення обмежень валютного контролю. Таким чином, така інвестиційна діяльність негативно вплине не лише на фінансову безпеку банку, оскільки не відповідатиме принципу легальності, але й на економічні показники держави загалом, оскільки банківська система має мультиплікаторний вплив на економіку країни.

Рух грошових потоків комерційного банку напряму залежить від механізму формування його фінансових ресурсів, обсяг яких визначає потенційні можливості розвитку банку та забезпечення його фінансової безпеки. Так, вибір шляхів залучення та використання фінансових ресурсів банку залежить від співвідношення ризиків щодо здійснення відповідних операцій та очікуваною прибутковістю. Головним завданням розмежування інструментарію формування та використання фінансових ресурсів банку є оптимізація шляхів залучення та використання фінансових ресурсів банку як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку з метою забезпечення фінансової безпеки комерційного банку.

Функціонально-процесний механізм забезпечення фінансової безпеки КБ передбачає орієнтацію на запобігання та подолання впливу екзогенних та енде-

генних загроз ФБ КБ у контексті здійснення аналізу, діагностики, планування, прогнозування, організування, мотивації (стимулювання), регулювання, контролю та контролінгу діяльності банку в частині забезпечення необхідного рівня ФБ КБ.

На основі аналізу та синтезу наукових праць нами виділено такі методи управління в процесі організації заходів щодо забезпечення ФБ КБ:

- ✦ *метод департаменталізації* (створення департаменту забезпечення ФБ КБ);
- ✦ *метод розподілу праці* (посадова особа вищого органу управління делегує повноваження підлеглим щодо реалізації заходів забезпечення ФБ КБ);
- ✦ *встановлення механізмів координації* (встановлення гармонії в процесі організації роботи щодо забезпечення ФБ КБ з метою запобігання дублювання посадових обов'язків та підвищення ефективності процесу розподілу функціональних обов'язків);
- ✦ *метод мотивування* (використання стимулів).

Організаційний механізм забезпечення фінансової безпеки банку, вважаємо, доцільно розглядати в розрізі центрів відповідальності: центрів прибутку та витрат банку. Центри прибутку – це структурні підрозділи банку, діяльність яких спрямована на проведення операцій щодо акумулювання доходу банку. Напрямами роботи цих центрів з урахуванням необхідності забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки банку подано в *табл. 1*.

Структурні підрозділи банку, діяльність яких спрямована на надання внутрішньобанківських послуг та які відповідають лише за понесені витрати, визначаємо як центр витрат. Центри витрат, на наш погляд, можна поділити на управлінські та забезпечуючі й обслуговуючі структури (*табл. 2*).

Таблиця 1

Аналіз діяльності центрів прибутку в контексті забезпечення фінансової безпеки банку

Відділ/департамент	Напрямок роботи в частині забезпечення фінансової безпеки банку
1	2
Кредитних операцій	Для забезпечення фінансової безпеки при здійсненні кредитних операцій необхідно перевірити достовірність інформації, наданої позичальником; оцінити характер діяльності позичальника – юридичної особи, його конкурентоздатності на ринку; здійснювати постійний моніторинг та контроль за дотриманням позичальником умов кредиту. Зауважимо, що забезпечення фінансової безпеки при проведенні кредитних операцій має включати комплекс заходів із аналізу джерел загроз кредитних операцій усіх суб'єктів кредитних відносин (учасників кредитної угоди) та запобігання їх негативного впливу [6]
РКО	Обладнання приміщень банку, де проводять РКО, та робочих місць працівників, а також дотримання працівниками відповідних внутрішньобанківських правил проведення РКО є ключовими факторами недопущення генерації загроз РКО та забезпечення фінансової безпеки банку
Лізингу і факторингу	Забезпечення фінансової безпеки банку при проведенні факторингових та лізингових операцій вимагає від менеджменту банку врахування таких факторів: 1) у розрізі факторингових операцій: при безрегресному договорі боржник має бути повідомлений належним чином про передачу кредитних вимог банку; 2) у розрізі лізингових операцій: оскільки проведення лізингових операцій вимагає значного обсягу фінансових ресурсів, менеджери банку повинні моніторити розмір лізингового кредиту, виданого одному позичальнику, який не може перевищувати 25% від власного капіталу банку (Н7)
Депозитних операцій	Робота депозитного відділу перш за все спрямована на формування ресурсної бази за рахунок акумуляції тимчасово вільних коштів населення та підприємств. Серед заходів залучення депозитних ресурсів виділяють такі: розроблення, з одного боку, привабливої депозитної політики для клієнтів,

1	2
	а з іншого – такої, що генерує прибуток для банку; формування довіри з боку позичальника до банку; розроблення банками адекватної процентної політики; використання нецінових методів залучення ресурсів (розширення спектра депозитних послуг, залучення менеджерів, які володіють навиками продажів депозитних банківських продуктів) [1]
Цінних паперів	Інвестиційний відділ відповідає за максимізацію прибутку від інвестованих коштів у цінні папери та інвестиційно-інноваційні проекти, наданих інвестиційних кредитів. Центр інвестицій забезпечує належну дохідність від інвестованих фінансових ресурсів при мінімальних ризиках. Про зниження рівня фінансової безпеки банку свідчать зменшення прибутку за окремими напрямками інвестування, зниження ліквідності, зростання кількості проблемних кредитів тощо
Обслуговування карток	Випуск та обслуговування карток для банків пов'язані з високим рівнем ризику отримання збитків, що, своєю чергою, негативно вплине на рівень фінансової безпеки банку. Так, зростання обсягів емісії пластикових карток супроводжує підвищення ризику незбереження грошових коштів на картах, як результат зниження рівня фінансової безпеки банку. Проблеми картковому бізнесу банків створюють, по-перше, шахрайські дії з картками поза банком, у результаті чого відбувається несанкціоноване списання чи отримання грошових коштів з картки, по-друге, шахрайські дії з боку працівників банку (випуск паралельних карток на одного клієнта)
Інкасації	Надаючи таку фінансову послугу, як інкасація грошових коштів, комерційний банк отримує додатковий дохід, збільшує обсяги готівкових коштів банку та розширює клієнтську базу, що, безперечно, є позитивними факторами впливу на фінансову безпеку банку. Однак забезпечення безпеки надання такої послуги передбачає виконання та дотримання переліку заходів, а саме: охорона грошових коштів та цінностей при їх транспортуванні та зберіганні, недопущення отримання фальшивих грошових коштів під час інкасації, оскільки невиконання вищеперелічених заходів може призвести до втрати грошових коштів клієнтів, у результаті – непередбачувані збитки для банку та послаблення фінансової безпеки останнього
Валютних операцій	Забезпечення фінансової безпеки банку під час проведення валютних операцій передбачає забезпечення оптимального співвідношення вимог і зобов'язань комерційного банку в іноземній валюті (між величиною зобов'язань за проданою валютою і обсягом вимог, між обсягом вимог за купленою валютою і обсягом зобов'язань) [10]
Операцій з банківськими металами	Аналіз ефективності проведення операцій з банківськими металами з позиції впливу на фінансову безпеку банку залежить від тарифних ставок, встановлених банком на проведення таких операцій, обсягів реалізованих послуг з купівлі-продажу банківських металів, розміру отриманих процентних прибутків від залучення на депозит та надання банківських металів у кредит, а також інших операцій з банківськими металами. Таким чином, встановлені тарифи за операціями з банківськими металами повинні бути конкурентоспроможними на ринку банківських послуг, що дасть змогу банку здійснювати достатній обсяг операцій з банківськими металами, генерувати прибуток та підтримувати відповідний рівень фінансової безпеки банку [2]
Обслуговування VIP-клієнтів	У вітчизняній банківській практиці використовують правило Парето при віднесенні клієнтів до категорії VIP: 80% доходу приносить 20% клієнтів. Використання такого підходу робить акцент на обсягах здійснюваних операцій клієнтами. Таким чином, залучення VIP-клієнтів дозволить генерувати більший обсяг прибутку в короткостроковому періоді, однак існує ймовірність погіршення обслуговування дрібних клієнтів, що матиме негативний вплив на імідж банку. Таким чином, залежно від обраної політики щодо роботи з VIP-клієнтами, фінансова безпека банку може посилитися або послабитися відповідно

Джерело: складено за [1; 2; 6; 10].

Таблиця 2

Аналіз діяльності центрів прибутку в контексті забезпечення фінансової безпеки банку

Управлінські структури	Напрями роботи в частині забезпечення фінансової безпеки банку
1	2
Правління КБ	Правління банку виконує функції виконавчого органу банку й безпосередньо відповідальне за організацію та реалізацію процесу виявлення, оцінки та контролю ризиків банківської діяльності у відповідності з цілями, орієнтирами та стратегією забезпечення фінансової безпеки банку. Таким чином, з метою реалізації вище перелічених заходів, правління банку забезпечує розроблення та затвердження внутрішньобанківських документів управління ризиками, положень щодо кількісної та якісної оцінки ризиків, визначає процедуру контролю за процесом управління ризиками
Спостережна рада банку	Спостережна рада банку представляє інтереси власників, у частині управління витратами з позиції забезпечення фінансової безпеки банку бере участь у розробці політики управління капіталом та формування політики управління ризиками банківської діяльності

1	2
Ревізійна комісія	Ревізійна комісія здійснює контроль за дотриманням банком НПА в процесі управління фінансовою безпекою банку, а також виконання заходів ліквідації недоліків забезпечення фінансової безпеки, виявлених у ході проведеної ревізії
Фінансовий відділ	Фінансовий відділ забезпечує оперативний аналіз дотримання ключових показників фінансової безпеки банку. Фінансовий аналіз передбачає розрахунок поточного рівня фінансової безпеки банку, причин його покращення або погіршення та розробку конкретних рекомендацій, спрямованих на подальше підвищення рівня фінансової безпеки банку
Відділ внутрішнього аудиту	Внутрішній аудит діяльності банку спрямований на незалежну перевірку й оцінку фінансового стану банку, ефективності процесів управління ризиками в частині забезпечення фінансової безпеки банку [4]
Відділ валютного контролю	Валютний контроль в частині забезпечення фінансової безпеки здійснюється за такими напрямками: контроль за поточними валютними операціями – передбачає виявлення неправомірного приховування під поточними валютними операціями операцій, пов'язаних з рухом капіталу; контроль за обґрунтованістю платежів в іноземній валюті – недопущення переказу валютних коштів на рахунки за кордон під фіктивні імпорتنі контракти, ввезення товарів, платіж за які в країну фактично не був здійснений
Відділ роботи з проблемними активами	Діяльність відділу роботи з проблемними активами банку спрямована на визначення реальної вартості проблемної заборгованості, а також аспектів співпраці з колекторськими компаніями з управління проблемною заборгованістю, оскільки з позиції забезпечення фінансової безпеки банку проблемні активи впливають на показник достатності регулятивного капіталу банку, процес управління фінансовими потоками ускладнюється, знижують ліквідність банку, скорочують можливості фінансування економіки та підрив довіри до вітчизняних банків [7]
Забезпечуючі та обслуговуючі відділи / департаменти)	Напрями роботи в частині забезпечення фінансової безпеки банку
Безпеки КБ	Відділ безпеки забезпечує розроблення системи заходів забезпечення фізичної безпеки банку, забезпечує встановлення повноважень дотримання банківськими працівниками встановленого режиму охорони банківської таємниці та конфіденційної інформації банку
Роботи з персоналом	Діяльність відділу роботи з персоналом спрямована на мінімізацію ризиків, які пов'язані з шахрайськими діями банківського персоналу, збір, аналіз інформації при прийомі банківського персоналу на роботу
Юридичний	Юридичний супровід та експертиза цивільно-правових договорів, документальний аналіз надійності контрагентів банку, управління правовими ризиками та ризиком втрати ділової репутації забезпечується юридичним відділом
Інформаційно-технологічного забезпечення	Основні механізми управління інформаційно-технологічним забезпеченням полягають в такому. У банку створюється відповідне методологічне та технологічне забезпечення безперервної діяльності інформаційних систем банку на випадок пошкодження, втрати баз даних банку. З метою унеможливлення несанкціонованого доступу до банківської інформації відбувається використання в банку сучасних систем шифрування даних
Бухгалтерського обліку і звітності	Відділ бухгалтерського обліку і звітності здійснює своєчасне відображення всіх операцій банку та надає топ-менеджерам і власникам інформацію про стан активів і зобов'язань, власний капітал банку та результати його фінансової діяльності, які виступають висхідними даними для оцінки рівня фінансової безпеки банку

Джерело: складено автором на основі [4; 7].

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки – це сукупність інтегрованих у систему забезпечення фінансової безпеки комерційного банку взаємопов'язаних і взаємозалежних компонент реалізації управління фінансовою безпекою комерційного банку (інструментальний апарат і функціонально-процесний та організаційний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку), функціонування яких реалізується на основі (з урахуванням) нормативно-правового, інформаційно-методичного, аналітичного, техніко-технологічного забезпечення управління фінансовою безпекою комерційного банку з метою запобігання та нівелювання впливу

реалізації екзогенних та ендогенних загроз фінансової безпеці комерційного банку та забезпечення стабільного, рентабельного функціонування банку в довгостроковій перспективі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Береславська О. І. Овсяник В. А. Депозитні операції банків України: сучасний стан та напрямки розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1. С. 54–60.
2. Борисов С. М. Мировой рынок золота: новый этап развития. *Деньги и кредит*. 2004. № 8. С. 32–41.

3. Бутрин М. О. Структурна побудова вітчизняного між-банківського кредитного ринку. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 3 (6). С. 110–113.

4. Жидовська Н. М. Організація внутрішнього аудиту в банку та його інспектування. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Сер.: економічні науки. 2013. № 1 (21), т. 1. С. 175–184.

5. Коваленко В. В. Кредитна діяльність банків України: проблеми та перспективи розвитку: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 217 с.

6. Мостовенко М. А. Управління безпекою кредитних операцій банку. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 345–350.

7. Новіков В., Крилова В., Ніконова М. Практика роботи з проблемними активами банків: світовий досвід і реалії України. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 4. С. 15–21.

8. Райзберг Б. А., Лозовский Л. М., Стародубцева Б. А. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 1996. 496 с.

9. Черкасова С. О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 22–27.

10. Шпильовий Б. В. Структура та складові елементи системи фінансово-економічної безпеки банківських установ. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/113.pdf

Науковий керівник – Барановський О. І., доктор економічних наук, професор, проректор ДВНЗ «Університет банківської справи» (м. Львів)

REFERENCES

Bereslavskaya, O. I., and Ovsianyk, V. A. "Depozytni operatsii bankiv Ukrainy: suchasnyi stan ta napriamky rozvytku" [The Deposit operations of banks of Ukraine: modern state and directions of development]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 1 (2013): 54-60.

Borisov, S. M. "Mirovoy rynek zolota: novyy etap razvitiya" [The world gold market: a new stage of development]. *Dengi i kredit*, no. 8 (2004): 32-41.

Butryn, M. O. "Strukturna pobudova vitchyznianoho mizhbankivskoho kredytnoho rynku" [Structural construction of the domestic interbank credit market]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 3(6) (2009): 110-113.

Cherkasova, S. O. "Formuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia protsesom zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv" [Formation of the organizational-economic mechanism of management of process of strengthening of economic security of industrial enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2(7) (2013): 22-27.

Kovalenko, V. V. *Kredytna diialnist bankiv Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku* [Credit activity of banks of Ukraine: problems and prospects]. Odessa: Atlant, 2015.

Mostovenko, M. A. "Upravlinnia bezpekoiu kredytnykh operatsii banku" [Security management the Bank's lending operations]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (2013): 345-350.

Novikov, V., Krylova, V., and Nikonova, M. "Praktyka roboty z problemnymi aktyvamy bankiv: svitovyi dosvid i realii Ukrainy" [Practice of work with distressed assets of banks: world experience and realities of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 4 (2013): 15-21.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. M., and Starodubtseva, B. A. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [The dictionary of modern Economics]. Moscow: INFRA-M, 1996.

Shpylyoviy, B. V. "Struktura ta skladovi elementy systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky bankivskyykh ustanov" [Structure and components of the system of financial security of banking institutions]. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/113.pdf

Zhydovska, N. M. "Orhanizatsiia vnutrishnyoho audytu v banku ta yoho inspektuvannya" [Organization of internal audit in a Bank and its inspection]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky. Vol. 1, no. 1(21) (2013): 175-184.