



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту  
В.о. завідувача кафедри менеджменту та  
міжнародного бізнесу  
Янків М. Д.  
«25» лютого 2024 р.

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою  
банківської установи (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Студента 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Левчука Юрія Миколайовича**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

Живко Зінаїда Богданівна  
(підпис)

Доктор економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Живко Зінаїда Богданівна**

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

Ніконенко Уляна Михайлівна  
(підпис)

доктор екон.наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

**Ніконенко Уляна Михайлівна**

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську роботу

Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою  
банківської установи (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Студента Левчука Ю.М. групи ММОА-21  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Живко З.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Гітченко Ю.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри Янків М. Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 25 » грудня 2023 р.

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та міжнародного бізнесу  
Ступінь \_\_\_\_\_ *Магістр*  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу  
*Янків М. Д.*  
«19» травня 2023 р.

## З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Левчуку Юрію Миколайовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Керівник роботи: Живко Зінаїда Богданівна,  
доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 р. № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Таблиці та графіки, що розкривають суть проведеного дослідження.



## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта | Підпис, дата      |                     |
|--------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|        |                                              | завдання<br>видав | завдання<br>прийняв |
|        | <i>Консультанти відсутні</i>                 |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №<br>з/п | Назва етапів магістерської<br>роботи                | Строк виконання<br>етапів роботи               | Примітка                                      |
|----------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.       | <i>Збір та опрацювання літературних<br/>джерел</i>  | <i>вересень-<br/>2023 р.</i>                   | <i>Остаточне<br/>затвердже-<br/>ння плану</i> |
|          |                                                     |                                                |                                               |
| 2.       | <i>Написання першого розділу роботи</i>             | <i>жовтень<br/>2023р.</i>                      | <i>роботи</i>                                 |
|          |                                                     |                                                |                                               |
| 3.       | <i>Написання другого розділу роботи</i>             | <i>листопад<br/>2023 р.</i>                    |                                               |
|          |                                                     |                                                |                                               |
| 4.       | <i>Проходження переддипломної практики</i>          | <i>листопад-<br/>грудень<br/>2023 р.</i>       |                                               |
|          |                                                     |                                                |                                               |
| 5.       | <i>Написання рекомендаційної частини<br/>роботи</i> | <i>грудень 2023 р.<br/>-січень<br/>2024 р.</i> |                                               |
|          |                                                     |                                                |                                               |
| 6.       | <i>Попередній захист на кафедрі</i>                 | <i>лютий-<br/>2024 р.</i>                      |                                               |

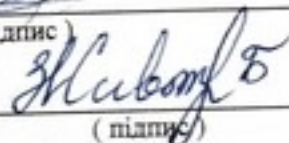
Студент

  
(підпис)

**Левчук Ю.М.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

**Живко З.Б.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Левчук Ю.М. Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 113 сторінок, включаючи 13 таблиць, 25 рисунків, 1 додаток

Розглянуто теоретичні та методичні засади процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи. Проведено аналіз системи управління процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи України. Визначено ключові проблеми і шляхи їх вирішення для покращення системи процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** банківська установа, банківська діяльність, фінансово-економічна безпека, управління фінансово-економічною безпекою.

## ANNOTATION

Levchuk Yu.M. Improving the process of managing the financial and economic security of a banking institution. – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2024.

The amount of work is 100 pages, including tables 13, 25 figures 1 application.

The theoretical and methodological foundations of the process of managing the financial and economic security of a banking institution are considered. An analysis of the management system of the process of managing the financial and economic security of a banking institution in Ukraine was carried out. Key problems and ways to solve them have been identified to improve the financial and economic security management system of a banking institution.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

**Key words:** banking institution, banking activity, financial and economic security, management of financial and economic security.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                 | <b>7</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ<br/>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ<br/>БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ</b>   | <b>12</b>  |
| 1.1. Дослідження сутності фінансово-економічної безпеки<br>банківської установи                                              | 12         |
| 1.2. Управління фінансово-економічною безпекою банківської<br>установи: поняття та ключові засади розвитку                   | 22         |
| 1.3. Характеристика процесу управління фінансово-економічною<br>безпекою банківської установи                                | 31         |
| <b>РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ<br/>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ<br/>БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ</b>   | <b>38</b>  |
| 2.1. Аналіз тенденцій та зміни в динаміці банківського сектору<br>України                                                    | 38         |
| 2.2. Аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк» на ринку банківських<br>послуг                                                     | 48         |
| 2.3. Дослідження системи управління фінансово-економічною<br>безпекою АТ КБ «ПриватБанк»                                     | 59         |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ<br/>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ<br/>БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ</b>       | <b>68</b>  |
| 3.1. Дослідження досвіду країн світу в системі управління<br>фінансово-економічною безпекою сучасної банківської<br>установи | 68         |
| 3.2. Оптимізація ресурсного забезпечення системи управління<br>фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»              | 79         |
| 3.3. Економічне обґрунтування пропозицій для АТ КБ<br>«ПриватБанк»                                                           | 88         |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                              | <b>96</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                            | <b>101</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                               | <b>111</b> |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Дослідження управління фінансово-економічною безпекою сучасного банку є дуже актуальним у зв'язку з його багатограним впливом на банківський сектор та світову економіку. Банки за своєю суттю схильні до різних ризиків, включаючи кредитний, ринковий ризик, ризик ліквідності та операційний ризик. Розуміння та ефективне управління цими ризиками мають вирішальне значення для стабільності та стійкості банку. Погане управління ризиками може призвести до значних фінансових втрат, підризу довіри клієнтів та, у крайніх випадках, до банкрутства банків. Відтак, банки працюють у строго регульованому середовищі, покликаному забезпечити стабільність фінансової системи, захист споживачів та запобігання фінансовим злочинам. Майстерність управління фінансово-економічною безпекою передбачає не лише дотримання цих правил, а й розуміння їхнього впливу на банківські операції. Невиконання цієї вимоги може спричинити серйозні штрафи та репутаційні збитки.

Сьогодні, роль банків у забезпеченні економічної стабільності є незаперечною. Вони полегшують транзакції, надають кредити та керують ліквідністю, роблячи своє здоров'я та стабільність безпосередньо пов'язаними з економічним благополуччям країни чи регіону. Глибоке розуміння того, як управляти фінансово-економічною безпекою банку, сприяє ширшій економічній стабільності та зростанню. Відтак, банківський сектор зазнає трансформації завдяки технологічним досягненням, таким як фінтех, блокчейн та цифровий банкінг. Ці технології відкривають як можливості, і проблеми з погляду управління безпекою. Всебічне розуміння цих технологій життєво важливе для того, щоб сучасні банки залишалися конкурентоспроможними та безпечними. В умовах глобалізації взаємопов'язаність фінансових ринків та інститутів означає, що проблеми в одній частині світу можуть швидко вплинути на банки по всьому світу. Розуміння глобального фінансового середовища та управління безпекою

банку у цьому взаємозалежному середовищі має важливе значення. Важливість безпеки банківського сектора, наголошена на минулих фінансових кризах, наголошує на необхідності ефективного антикризового управління та стратегій підвищення стійкості. Банки мають бути готові протистояти економічним потрясінням, щоб зберегти стабільність та довіру споживачів.

Слід зазначити, що довіра споживачів є наріжним каменем банківської галузі. Підтримка фінансово-економічної безпеки має вирішальне значення для побудови та збереження цієї довіри. Порушення безпеки може призвести до значної втрати довіри клієнтів та завдати шкоди репутації банку та його довгостроковій стійкості. Нарешті, розробка нових фінансових продуктів та послуг необхідна банкам задоволення мінливих потреб клієнтів і збереження конкурентоспроможності. Проте інновації мають бути збалансовані з міркувань безпеки. Вивчення фінансово-економічної безпеки гарантує, що інновації впроваджуються таким чином, щоб ефективно управляти ризиками.

Дослідження проблем забезпечення фінансово-економічної безпеки було і залишається увагою багатьох науковців. При цьому, слід зазначити, що це стосується і управлінського аспекту. Активними дослідниками в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки, є такі праці таких науковців як . В. Алькема, Г. Аніловська, Є. Бобров, О. Барановський, З. Варналій, О. Власюк, В. Геєць, М. Єрмошенко, З. Живко, Г. Козаченко, М. Копитко, М. Криштанович, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мігус, І. Мойсеєнко, В. Ортинський, Я. Піцур, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, Н. Шупрудько та інші. Незважаючи на ту значну наукову увагу, яку йому вже було приділено, дослідження управління фінансово-економічною безпекою сучасних банків залишається дуже актуальним у зв'язку з характером фінансового середовища, що постійно змінюється. Глобальне фінансове середовище схильна до постійних змін, викликаних технологічними досягненнями, змінами в регулюванні та економічними коливаннями. Ці зміни створюють нові ризики та проблеми, такі як загрози кібербезпеці, нові фінансові технології та глобальна економічна



невизначеність, що потребує постійних досліджень та адаптації банківської практики. Більше того, взаємопов'язаність глобальних фінансових систем означає, що місцеві проблеми можуть швидко загостритися і мати міжнародні наслідки, що робить надзвичайно важливим постійне вдосконалення та оновлення стратегій управління ризиками. Крім того, у міру розвитку поведінки та очікувань споживачів банкам необхідно адаптуватися, зберігаючи при цьому безпеку та довіру. Цей динамічний контекст гарантує, що вивчення фінансово-економічної безпеки в банківській сфері є не лише поточною необхідністю, а й залишиться найважливішим напрямком уваги в найближчому майбутньому, що потребує постійної пильності, інновацій та наукової уваги.

Зазначимо, що дослідження управління фінансово-економічною безпекою сучасного банку охоплює широкий спектр життєво важливих аспектів: від управління ризиками та дотримання нормативних вимог до технологічної адаптації та кризової стійкості. Це важливо для постійного здоров'я банківського сектора, захисту інтересів споживачів та стабільності світової економіки. Це дослідження динамічно і постійно розвивається, що підкреслює його невинну актуальність і вирішальну важливість.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та вдосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних завдань дослідження:

- проаналізувати сутність поняття фінансово-економічної безпеки банківської установи;
- охарактеризувати особливості управління фінансово-економічною безпекою банківської установи;
- визначити ключові засади процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи;

- провести аналіз тенденцій та зміни в динаміці банківського сектору України;
- оцінити діяльність АТ КБ «Приватбанк» на ринку банківських послуг;
- здійснити аналіз системи управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити зарубіжний досвід країн світу в системі управління фінансово-економічною безпекою сучасної банківської установи;
- розробити пропозиції щодо оптимізації ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»;
- підсумувати основні результати дослідження, вказати на значимість розроблених пропозицій та можливі напрямки подальших досліджень у цій області.

**Предмет дослідження** – оцінка сучасного стану, результатів та проблем в системі управління фінансово-економічною безпекою банківської установи.

**Об’єкт дослідження** – управління фінансово-економічною безпекою банківської установи України.

**Методи дослідження.** В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюцій базових понять процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем й загроз в системі управління фінансово-економічною безпекою банківської установи; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до системи управління фінансово-економічною безпекою банківської установи; морфологічного аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження щодо процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи; абстрактно-

логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі, нормативно-правові акти України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, представлені Державною службою статистики України, Національним Банком України, фінансова звітність і первинна документація, результати опитування, інтернет-ресурси, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк».

**Наукова новизна отриманих результатів.** Удосконалено теоретичні засади процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи, в основу яких покладено підхід до моделювання оптимізації ресурсного забезпечення, що економічно-обґрунтований й викладений в роботі.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки, список використаних джерел й додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

#### **1.1. Дослідження сутності фінансово-економічної безпеки банківської установи**

Дослідження сутності фінансово-економічної безпеки банківських установ має першорядне значення у сучасній складній та взаємопов'язаній глобальній економіці. У цій галузі ретельно вивчаються багатогранні та динамічні аспекти, які забезпечують стабільність, цілісність та ефективність банків, що мають вирішальне значення для підтримки загального стану фінансових систем. Аналізуючи загрози, починаючи від операційних ризиків і до системних фінансових криз, це дослідження дає зацікавленим сторонам важливу інформацію для прогнозування, управління та пом'якшення потенційних збоїв. Він також відіграє вирішальну роль у формуванні нормативно-правової бази та практики управління ризиками, гарантуючи, що банки зможуть протистояти економічним потрясінням, підтримувати довіру серед інвесторів та громадськості та ефективно сприяти сталому економічному зростанню. В епоху швидкого технологічного прогресу та розвитку фінансових бізнес-середовищ розуміння тонкощів фінансово-економічної безпеки банківських установ як ніколи важливе для підтримки економічної стійкості та прогресу [11-13].

Фінансово-економічна безпека банківських установ є комплексною концепцією, яка включає здатність цих установ працювати стабільно та ефективно, захищаючи від спектру внутрішніх та зовнішніх ризиків, які загрожують їх платоспроможності, ліквідності та загальному фінансовому стану. Це передбачає забезпечення того, щоб у банків був достатній капітал для покриття потенційних збитків та збереження платоспроможності у довгостроковій перспективі, а також підтримання достатньої ліквідності для погашення

короткострокових зобов'язань та проведення щоденних операцій. Невід'ємною частиною цієї концепції є забезпечення операційної цілісності, при якому внутрішні процеси, системи та людські ресурси надійні та захищені від таких ризиків, як шахрайство, технічні збої та людські помилки. Дотримання нормативних стандартів та законів, встановлених фінансовими органами, також має першорядне значення, оскільки ці керівні принципи призначені для підтримки цілісності та стабільності фінансової системи. Крім того, вирішальне значення мають ефективні стратегії управління ризиками, що включають виявлення, оцінку та пом'якшення різних ризиків, таких як кредитні, ринкові ризики, ризики ліквідності та операційні ризики. Загальна ринкова репутація та надійність установи також відіграють життєво важливу роль, оскільки вони безпосередньо впливають на довіру клієнтів та здатність установи працювати на фінансовому ринку. Таким чином, фінансово-економічна безпека банківських установ є багатовимірною конструкцією, що має вирішальне значення для їх стійкості, суспільної довіри та вкладу в ширшу економічну систему.

Окрім того, в парадигмі дослідження сутності фінансово-економічної безпеки банківських установ, виділяють ряд підходів, які визначають її змістові та функціональні особливості [21-23]:

- функціональний підхід – відповідно якому фінансово-економічна безпека визначається як динамічна можливість захистити фінансово-економічні інтереси банківської установи від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, викликів, ризиків та небезпек. При цьому дана динамічна можливість включає в себе процеси моніторингу, аналізу, детекції та наступної елімінації чи нейтралізації даних негативних чинників;

- статичний підхід – відповідно цьому підходу, досліджувана нами категорія визначається як стан фінансово-економічного розвитку банківської установи, який визначається дотриманням балансу, стійкістю та стабільністю діяльності останнього, у відповідності до поставлених стратегічних та тактичних цілей розвитку;



- ресурсний підхід – даний підхід щодо визначення категорії фінансово-економічної безпеки банківської установи трактує це поняття як здатність системи забезпечення цього виду безпеки у банківської установи забезпечувати безперервне та оптимальне, з точки зору вигоди та ресурсної ефективності надання банківських послуг, формуючи найбільш продуктивний та оперативний процес обслуговування клієнтів банківської установи.

Засади функціонування сучасної парадигми фінансово-економічної безпеки банківської установи зображені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Засади функціонування сучасної парадигми фінансово-економічної безпеки  
банківської установи

| № | Засади                       | Сутність засади                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Розширене керування ризиками | Сучасні банки використовують складні стратегії управління ризиками, які охоплюють не тільки традиційні фінансові ризики, такі як кредитні та ринкові ризики, але також операційні ризики, ризики кібербезпеки та репутаційні ризики.                                                                            |
| 2 | Дотримання нормативних вимог | Після світової фінансової кризи 2008 року відбулося значне посилення нормативного нагляду. Банки тепер працюють у рамках суворих нормативних рамок, таких як Базель III, які підкреслюють вищі вимоги до капіталу, покращений контроль за кредитним плечем та покращені умови ліквідності.                      |
| 3 | Технологічна інтеграція      | Цифрова трансформація справила глибоке впливом геть банківську діяльність. Від онлайн-банківських послуг до фінансових консультацій на основі штучного інтелекту та технологій блокчейну — банки все більше покладаються на технології підвищення ефективності, обслуговування клієнтів та управління ризиками. |
| 4 | Глобальна взаємозалежність   | Сьогоднішні банківські установи є частиною тісно взаємопов'язаної глобальної фінансової системи. Хоча це відкриває можливості для диверсифікації та зростання, це також означає, що фінансові та економічні потрясіння можуть швидко поширюватись через кордони.                                                |
| 5 | Клієнтоорієнтований підхід   | Сучасні банки все частіше застосовують клієнтоорієнтований підхід, розуміючи, що довіра та задоволеність клієнтів мають вирішальне значення для довгострокового успіху. Це включає персоналізовані послуги, прозорість операцій і надійну систему підтримки клієнтів.                                           |

*Сформовано автором на основі джерел: [1-3]*

Ще однією категорією, яку слід визначити в контексті дослідження питання сутності фінансово-економічної безпеки банківської установи є мета її забезпечення та реалізації. Так, більшість вчених вважають, що метою фінансово-економічної безпеки банківської установи є досягнення найбільш ефективного та стабільного функціонування останнього, а також створення таких умов діяльності банківської установи, за яких буде відбуватись оперативне виявлення будь-яких проявів негативних зовнішніх чи внутрішніх, в кращому випадку – виявлення так званих «слабких сигналів» останніх. В цьому контексті важливою є також визначення ролі фінансово-економічної безпеки банківської установи (рис.1.1).

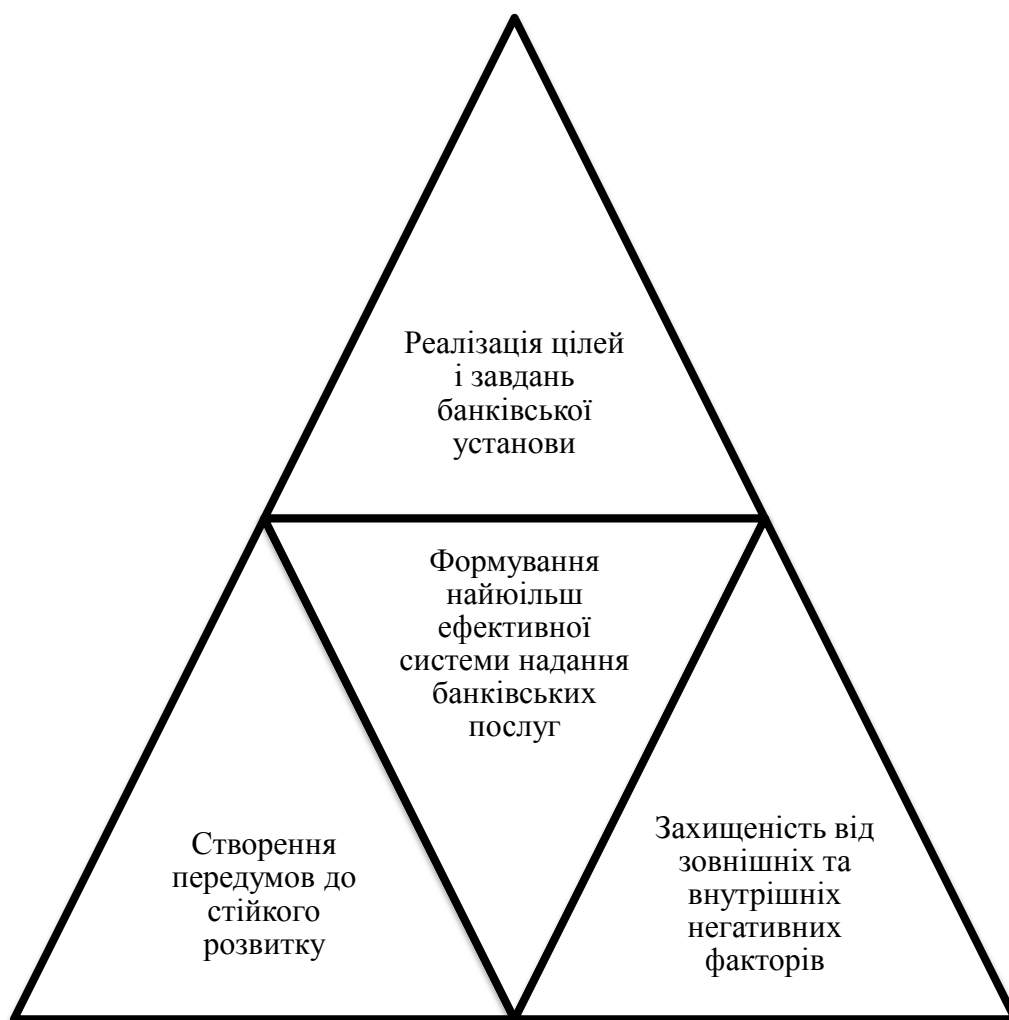


Рис.1.1. Схема демонстрації ролі фінансово-економічної безпеки банківської установи

*Сформовано автором на основі джерел: [4-7]*

Фінансово-економічна безпека банківських установ є крихкою рівновагою, що знаходиться під впливом безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів. Всередині компанії якість менеджменту та корпоративного управління є наріжним каменем. Ефективне управління, що характеризується стратегічним передбаченням, усвідомленням ризиків та здатністю до адаптації, має вирішальне значення. Не менш важливим є надійне корпоративне управління, яке забезпечує прозорість, етичні операції та підзвітність. Ці елементи мають життєво важливе значення для зміцнення довіри інвесторів та захисту цілісності установи, що має вирішальне значення для подолання фінансових потрясінь та сприяння сталому зростанню [8-10].

Технологічна інфраструктура є ще одним важливим внутрішнім фактором. В епоху, коли інновації в галузі цифрового банкінгу та фінансових технологій змінюють фінансовий середовище, здатність банку інтегрувати передові технології ефективно визначає його ефективність, якість обслуговування та стійкість до кіберзагроз. Інвестиції в сучасні ІТ-системи, заходи кібербезпеки та цифрові послуги — це не просто конкурентна перевага, а й необхідність операційної безпеки та довіри клієнтів.

Талант та досвід співробітників банку також відіграють вирішальну роль. Кваліфікований персонал, який добре знається на сучасній банківській практиці, управлінні ризиками та роботі з клієнтами, незамінний. Навчання та утримання таких талантів має вирішальне значення для підтримки високої продуктивності та адаптації до мінливих вимог фінансового сектора. Здатність співробітників впроваджувати інновації та реагувати на нові виклики безпосередньо впливає на стійкість банку та перспективи зростання [24-27].

Зовнішньо економічне середовище, в якому працює банк, є основним фактором, що визначає його фінансову безпеку. Економічна стабільність, що характеризується такими факторами, як зростання ВВП, рівень інфляції та рівень зайнятості, впливає на кредитну та інвестиційну діяльність. Несприятливі економічні умови, такі як рецесія чи висока інфляція, можуть збільшити ризик

неповернення кредитів та волатильності ринку, що ставить під загрозу фінансове здоров'я банку.

Нормативно-правова база та політика є ще одним зовнішнім фактором, що має значний вплив. Банківський сектор є однією з найбільш жорстко регульованих галузей і зміни в політиці регулювання можуть мати глибокі наслідки для операцій банку. Дотримання цих правил, які часто спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та захист споживачів, вимагає від банків постійної адаптації своїх стратегій та розподілу ресурсів для відповідності нормативним стандартам.

Конкурентне середовище є зовнішнім чинником, який банки що неспроможні ігнорувати. Зростання числа фінтех-компаній, зміна споживчих переваг та поява нетрадиційних постачальників фінансових послуг посилили конкуренцію у банківському секторі. Банки повинні постійно впроваджувати інновації та вдосконалювати свої пропозиції послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними, впливаючи на свій профіль ризику та фінансові стратегії.

Нарешті, глобальні події та тенденції, такі як геополітичні зрушення, глобальні фінансові кризи чи пандемії, можуть мати далекосяжні наслідки для банківських установ. Ці події можуть зруйнувати фінансові ринки, вплинути на транскордонні банківські операції та призвести до раптових змін у поведінці споживачів та настроях інвесторів. Банки мають бути готові зіткнутися з такими непередбачуваними проблемами, які перевіряють надійність їх систем управління ризиками та операційну стійкість [14-16].

З огляду на це, ми можемо побачити, що на систему фінансово-економічної безпеки банківської установи впливають ряд факторів, які чинять як позитивний, так і негативний вплив. В цьому контексті, на нашу думку, особливу увагу заслуговує дослідження загроз, які чинять найбільший вплив на даний вид безпеки банківської установи (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Ключові загрози, які впливають на систему забезпечення фінансово-  
економічної безпеки банківської установи

| № | Загрози                                         | Сутність загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Загрози кібербезпеки                            | Зі зростанням залежності від цифрових технологій кібербезпека стала першорядною проблемою. Кібератаки можуть призвести до витоку даних, крадіжки коштів та збою у наданні банківських послуг. Ці атаки не тільки призводять до прямих фінансових втрат, але також підривають довіру клієнтів і можуть призвести до довгострокових збитків.                                                                        |
| 2 | Кредитні загрози                                | Кредитні загрози та ризики втрат через нездатність позичальника зробити платежі, залишається основною проблемою для банків. Цей вид загроз посилюється під час економічних спадів, коли позичальникам як фізичним, так і юридичним особам може бути складно виконати свої фінансові зобов'язання.                                                                                                                 |
| 3 | Ринкові загрози та ризики                       | Стосується загрози втрат за балансовими та позабалансовими позиціями, що виникають через зміни ринкових цін, включаючи відсоткові ставки, курси іноземних валют, а також ціни на акції та товари. Волатильність ринку може серйозно вплинути на інвестиційний портфель та доходи банку. Ефективне управління активами та пасивами та стратегії хеджування мають вирішальне значення для управління цією загрозою. |
| 4 | Конкурентний тиск                               | Банківська галузь стикається з жорсткою конкуренцією не лише зсередини, а й з боку нетрадиційних постачальників фінансових послуг, таких як фінтех-компанії та платформи цифрових платежів. Ця конкуренція може загрожувати частці ринку авторитетних банків, змушуючи їх швидко впроваджувати інновації та адаптуватися, часто зі значними витратами та ризиками.                                                |
| 5 | Політична нестабільність та геополітичні ризики | Політичні події, такі як зміна уряду, законодавчі реформи чи геополітичні конфлікти можуть створити невизначене середовище для банківських установ. Така нестабільність може призвести до змін політики, економічних санкцій або коливань валютних курсів, і це може негативно вплинути на операції банку та фінансову безпеку.                                                                                   |

*Сформовано автором на основі джерел: [17-20]*

Насамкінець зазначимо, що фінансово-економічна безпека банківських установ — це багатогранна проблема, на яку впливає складна взаємодія внутрішніх факторів, таких як якість управління, технологічна інфраструктура та можливості робочої сили, а також зовнішніх факторів, включаючи економічні умови, зміни в регулюванні, конкурентне тиск та глобальні фактори. події.

Розуміння та ефективне управління цими впливами є ключем до забезпечення стабільності та процвітання банківських установ у світі, що швидко змінюється.

В цьому контексті важливим є визначити ключові чинники впливу на забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської установи (рис.1.2).

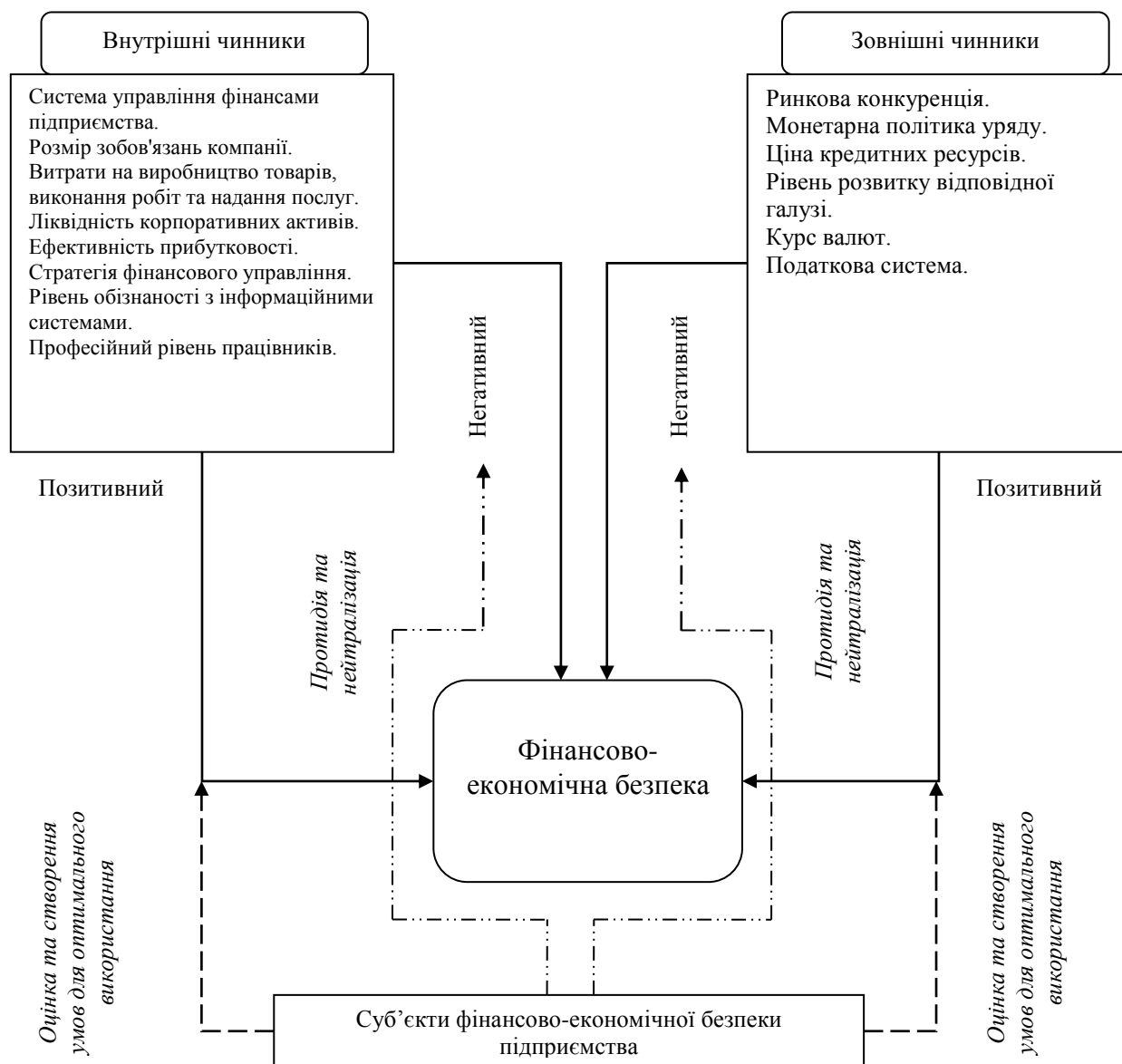


Рис.1.2. Основні чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банківських установ

Сформовано автором на основі джерел: [28-31]

В контексті дослідження фінансово-економічної безпеки саме в питанні діяльності банківських установ, важливим проаналізувати залежність рівня даного виду безпеки із характером та станом надання банківських послуг.

Взаємозв'язок між високим рівнем фінансово-економічної безпеки банківської установи та її здатністю надавати банківські послуги нерозривно пов'язаний та характеризується взаємним впливом, який визначає загальний стан банку та якість обслуговування. Фінансово-економічна безпека, що характеризується надійним управлінням ризиками, високою достатністю капіталу та операційною ефективністю, створює стабільну платформу, на якій банк може будувати та розширювати свої пропозиції послуг. Ця стабільність має вирішальне значення для того, щоб банк міг впевнено займатися кредитуванням, інвестиціями та іншою фінансовою діяльністю, оскільки вона гарантує, що установа зможе протистояти потенційним фінансовим потрясінням та підтримувати ліквідність, тим самим надійно задовольняючи потреби клієнтів [51-53].

Більше того, високий рівень фінансово-економічної безпеки сприяє зміцненню довіри серед клієнтів та інвесторів, що важливо для репутації банку та присутності на ринку. Коли клієнти сприймають банк як безпечний та стабільний, вони з більшою ймовірністю довірять йому свої депозити та скористаються його послугами, починаючи від базових поточних рахунків та закінчуючи складнішими фінансовими продуктами. Ця довіра як збільшує депозитну базу банку, що є ключовим джерелом фінансування, а й стимулює ширшу клієнтську базу користуватися його різними послугами. Отже, довіра клієнтів призводить до збільшення можливостей для бізнесу, дозволяючи банку диверсифікувати та покращувати свій портфель послуг.

І навпаки, рівень та якість пропонованих банківських послуг також можуть впливати на фінансово-економічну безпеку установи. Різноманітний портфель послуг, що добре керується, може призвести до безлічі потоків доходів, знижуючи залежність банку від якого-небудь окремого напрямку бізнесу і тим самим знижуючи ризик. Якісні, орієнтовані на клієнта послуги підвищують задоволеність та лояльність клієнтів, сприяючи фінансовій стабільності банку. Проте, якщо банк надмірно розширює свої можливості, пропонуючи широкий спектр складних послуг без адекватного управління ризиками, він може поставити



під загрозу свою фінансову безпеку. Таким чином, баланс між розширенням пропозиції послуг та підтримкою фінансово-економічної безпеки є крихким і потребує стратегічного передбачення та розумного управління для забезпечення довгострокового успіху та стабільності.

Насамкінець зазначимо, що важливість вивчення фінансово-економічної безпеки банківських установ неможливо переоцінити в нашій все більш пов'язаній і складній глобальній економіці. Ця галузь досліджень має вирішальне значення для розуміння багатогранних ризиків та проблем, з якими стикаються банки: від коливань ринку та кіберзагроз до дотримання нормативних вимог та етичної банківської практики. Заглиблюючись у ці аспекти, дослідники та практики можуть розробити надійні стратегії захисту установ від потенційних криз, забезпечуючи їхню стабільність та стійкість. Більше того, ці знання мають вирішальне значення для формування ефективної нормативної бази, яка балансує управління ризиками з інноваціями, створюючи банківське середовище, яке є одночасно безпечним та сприяє економічному зростанню. Результати, отримані в результаті цього дослідження, також надають споживачам, інвесторам та політикам інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень, тим самим підвищуючи довіру та впевненість у фінансовій системі. Зрештою вивчення фінансово-економічної безпеки банківських установ є невід'ємною частиною підтримки здоров'я світової економіки, захисту інтересів зацікавлених сторін і прокладання шляху до сталого економічного розвитку.

## **1.2. Управління фінансово-економічною безпекою банківської установи: поняття та ключові засади розвитку**

Управління фінансово-економічною безпекою банківської установи має першорядне значення, оскільки вона має основне значення для стійкості, надійності та загального успіху установи. В епоху швидкого технічного прогресу, розвитку глобальних ринків та нестабільних економічних умов банки стикаються з безліччю проблем, які можуть поставити під загрозу їхню стабільність та операційну цілісність. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою включає не тільки надійне управління ризиками та дотримання нормативних стандартів, але й стратегічне планування для навігації у складному фінансовому бізне-середовищі. Забезпечуючи фінансово-економічну безпеку, банки можуть захиститися від потенційних криз, зберегти довіру споживачів та створити стабільне середовище для інвестицій та зростання. Це, у свою чергу, сприяє ширшій стабільності фінансової системи та економіки загалом. Таким чином, сумлінне управління фінансово-економічною безпекою – це не просто нормативна вимога; це стратегічний імператив, який є основою тривалого успіху та стійкості банківських установ [54].

На рис.1.3. зображена структура механізму управління фінансово-економічною банківських установ.

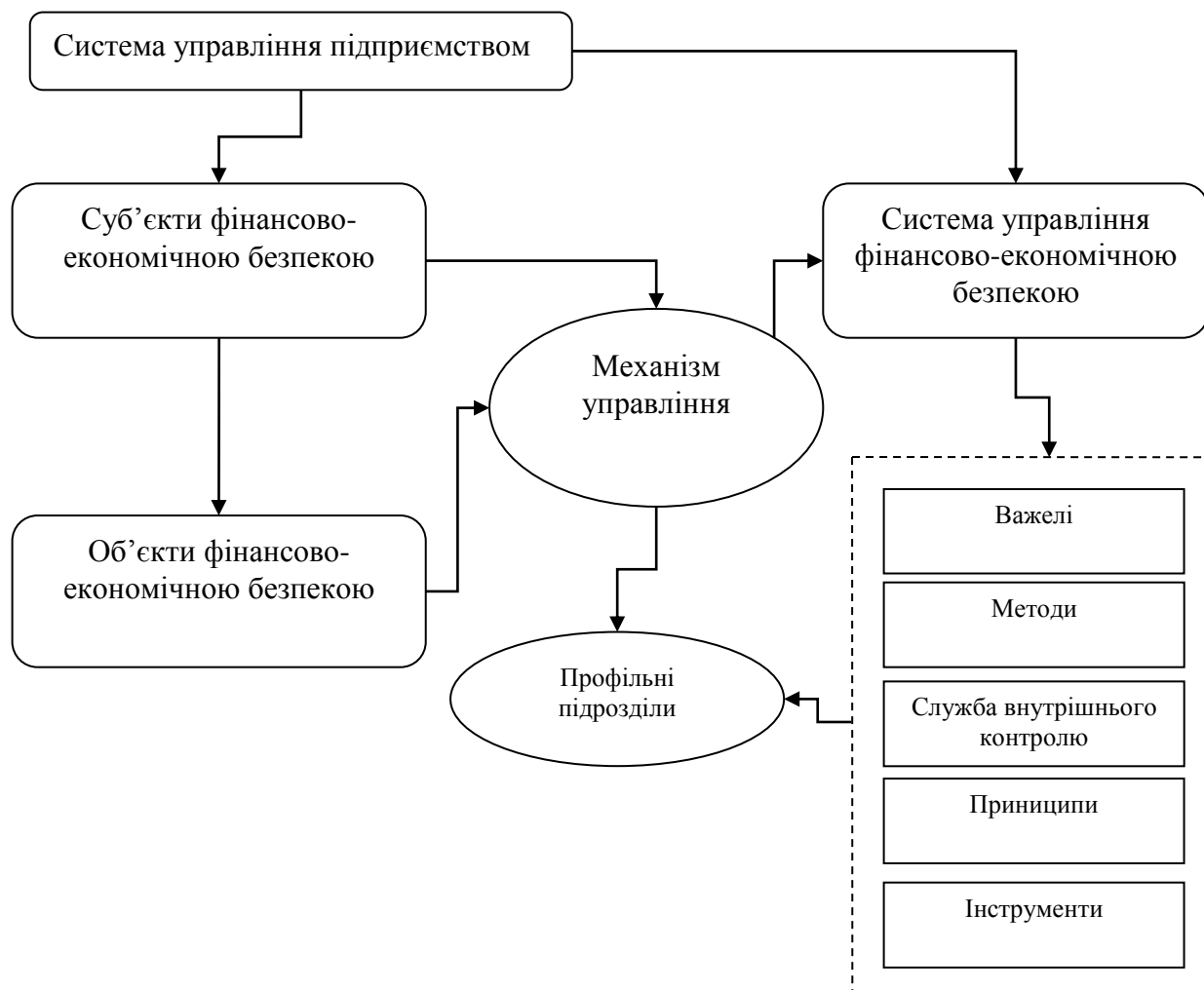


Рис.1.3. Структура механізму управління фінансово-економічною безпекою банківських установ

*Сформовано автором на основі джерел: [44-47]*

В цьому контексті важливим елементом системи управління фінансово-економічної безпеки банківських установ є достатнє інформаційно-аналітичне забезпечення. Формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення має основне значення для реалізації ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою банківської установи. В епоху, коли дані мають вирішальне значення, здатність ефективно збирати, аналізувати та використовувати інформацію є наріжним каменем правильного прийняття рішень та управління ризиками. Ефективна інформаційно-аналітична підтримка забезпечує комплексне уявлення як про внутрішній, так і про зовнішнє середовище, в якому працює банк. Це дозволяє установі виявляти та розуміти

різні фінансові та економічні ризики, включаючи кредитні ризики, коливання ринку, операційні проблеми та питання відповідності. Це розуміння має вирішальне значення для розробки стратегій щодо зниження цих ризиків та захисту активів та репутації банку.

Більше того, у динамічному та найчастіше нестабільному фінансовому секторі неможливо переоцінити необхідність своєчасної та точної інформації. Банківська галузь схильна до швидких змін через такі фактори, як зміни в регулюванні, технологічні досягнення та економічні тенденції. Ефективна інформаційно-аналітична підтримка забезпечує наявність у керівництва банку актуальних та актуальних даних, що сприяє гнучкому та обґрунтованому прийняттю рішень. Така оперативність необхідна як вирішення невідкладних проблем, а й у довгострокового стратегічного планування. Аналітичні інструменти та методи, такі як прогнозне моделювання, аналіз сценаріїв та стрес-тестування, стають неоціненними для прогнозування майбутніх тенденцій та підготовки банку до дій у потенційних несприятливих ситуаціях.

При цьому роль інформаційно-аналітичної підтримки поширюється на забезпечення дотримання нормативних вимог та підтримання довіри клієнтів. Банки працюють у рамках суворої нормативної бази, покликаної забезпечити фінансову стабільність та цілісність. Надійні інформаційні системи допомагають ефективно управляти даними, пов'язаними з дотриманням вимог, та повідомляти про них, знижуючи ризик юридичних санкцій та репутаційної шкоди. Крім того, у галузі, побудованій на довірі, вирішальне значення має здатність аналізувати дані про клієнтів для розуміння їхньої поведінки, потреб та ризиків. Це не тільки допомагає адаптувати послуги та продукти для кращого задоволення потреб клієнтів, але також відіграє життєво важливу роль у виявленні та запобіганні шахрайству, тим самим захищаючи активи клієнтів.

Будь-який процес управління, в тому числі і фінансово-економічної безпеки банківських установ, базується на ряді принципів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

## Принципи управління фінансово-економічної безпеки банківських установ

| № | Принцип                 | Сутність принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Законності              | Цей принцип наголошує на важливості дотримання всіх застосовних законів, правил і стандартів. Банківські установи повинні дотримуватись широкого спектру вимог законодавства, у тому числі пов'язаних з банківськими операціями, фінансовою звітністю, захистом споживачів, боротьбою з відмиванням грошей (ПД) та боротьбою з фінансуванням тероризму (ФТ). Дотримання вимог гарантує не лише уникнення юридичних наслідків, але також підтримує цілісність та надійність установи в очах громадськості, інвесторів та регулюючих органів. |
| 2 | Системності             | Управління фінансовою та економічною безпекою банків потребує послідовного підходу до політики, процедур та практики. Це означає підтримку стабільної та передбачуваної структури операцій та прийняття рішень. Послідовність допомагає формувати та підтримувати довіру між заінтересованими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників та регулюючі органи.                                                                                                                                                                            |
| 3 | Економічної доцільності | Цей принцип передбачає забезпечення економічної життєздатності заходів та стратегій, що реалізуються для забезпечення фінансової та економічної безпеки. Це вимагає ретельної оцінки співвідношення витрат та вигод від заходів безпеки, інвестицій у технології та ініціатив щодо забезпечення відповідності.                                                                                                                                                                                                                              |
| 4 | Ефективності            | Ефективність управління фінансовою та економічною безпекою означає досягнення максимально можливих результатів у галузі безпеки та відповідності вимогам за мінімально необхідних витрат ресурсів. Цей принцип полягає в оптимізації процесів, ефективному використанні технологій та усуненні надмірності та втрат.                                                                                                                                                                                                                        |
| 5 | Постійного моніторингу  | Життєво важливий компонент управління фінансовою та економічною безпекою банківських установ, що виступає як механізм безперервного нагляду, що забезпечує відповідність усіх операційних процесів, фінансових операцій та заходів щодо забезпечення відповідності встановленим стандартам та цілям. Цей принцип дозволяє на ранній стадії виявляти та знижувати ризики, забезпечуючи дотримання нормативних вимог, а також забезпечує важливий зворотний зв'язок для оцінки ефективності стратегій та політик.                             |

*Сформовано автором на основі джерел: [41-43]*

У сукупності ці принципи утворюють комплексний підхід до управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Вони гарантують, що установа добре організована, ризики ретельно аналізуються та розуміються, стратегії ефективно плануються та реалізуються, співробітники мотивовані та

відповідають цілям безпеки, а операції постійно контролюються та вдосконалюються.

В цьому контексті також важливо визначити завдання системи управління фінансово-економічної безпеки банківських установ [61-64]:

- захист базових інтересів банківської установи та працівників банку, їх приватних даних та іншої особистої інформації;
- означення ключових інтересів діяльності та фінансових цілей, які вимагають формування дієвої системи протекції від дії зовнішніх та внутрішніх загроз та небезпек;
- формування системи моніторингу та превенції настання правопорушень та злочинних дій з боку працівників банківської установи та клієнтів банку;
- оперативне реагування на всі можливі загрози та небезпеки, що можуть призвести до появи негативних тенденцій розвитку банківської установи;
- організація системи виховання та навчання співробітників банківської установи в питаннях раннього виявлення та ефективного реагування на будь-які прояви загроз, небезпек, ризиків та викликів фінансово-економічній системі;
- формування системи раціонального ресурсокористування, які знаходять в розпорядженні банківської установи (здебільшого мова йде про фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси);
- виявлення тенденцій та можливих джерел додаткових ресурсів, які будуть використані для покращення рівня фінансово-економічної безпеки банківської установи.

Таким чином, метою управління фінансово-економічної безпеки банківських установ є забезпечення стабільності та надійності діяльності останньої, захисті від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також у формуванні системи підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності банку.

Сучасне управління фінансово-економічною безпекою банківської установи реалізується на різних рівнях її функціонування (рис.1.4).

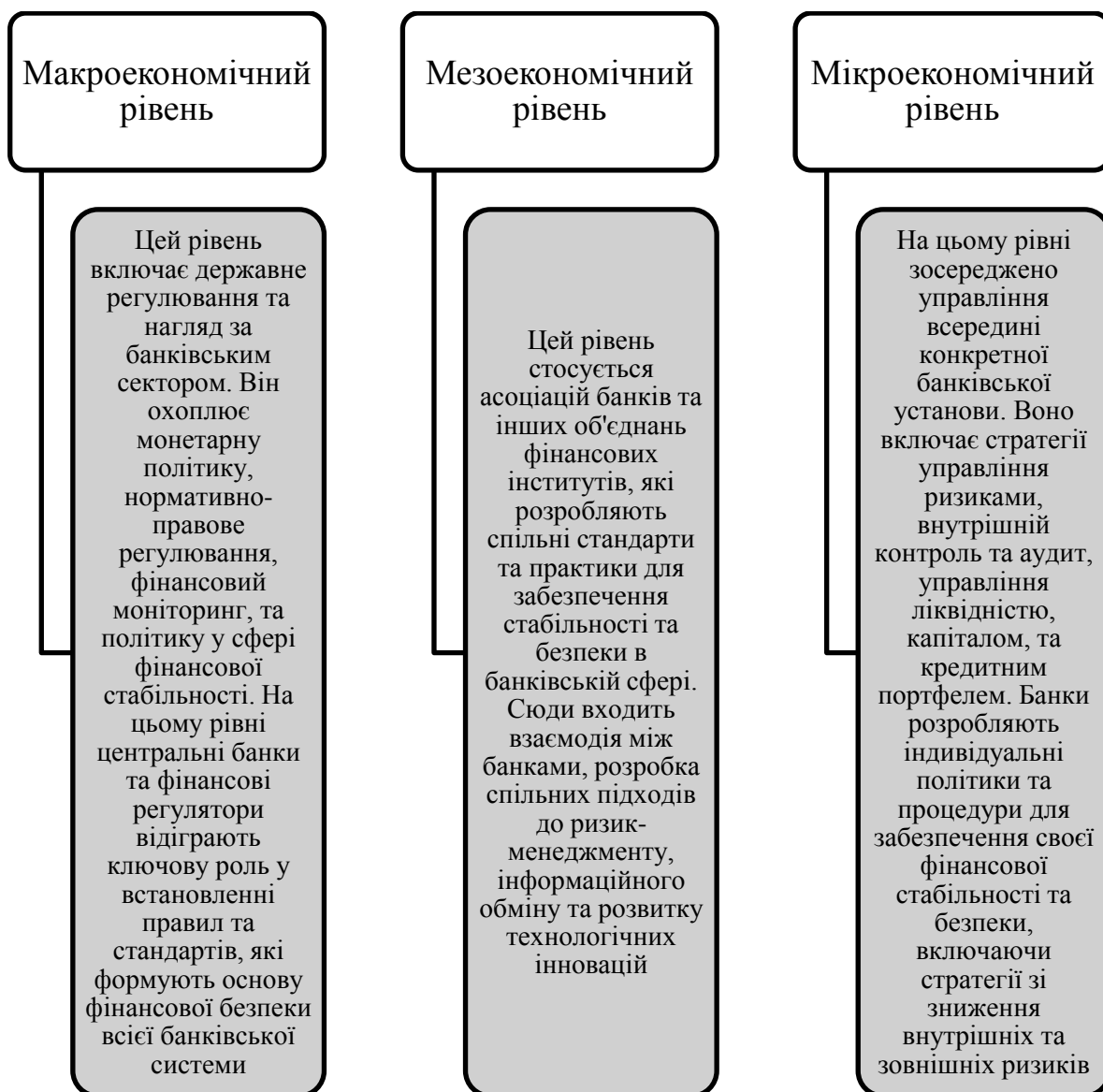


Рис.1.4. Рівні управління фінансово-економічною безпекою банківських установ

*Сформовано автором на основі джерел: [48-50]*

Не менш важливим є питання дослідження функцій управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки банківських установ, які визначають специфіку діяльності останньої та вектори її розвитку (табл.1.4).

Таблиця 1.4

**Функції управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки  
банківських установ**

| № | Функція       | Сутність функції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Організаційна | Включає структурування банківської установи таким чином, щоб підтримувати її цілі фінансово-економічної безпеки. Це включає встановлення чітких меж повноважень, процесів прийняття рішень і спеціалізованих відділів або підрозділів, що займаються управлінням ризиками, дотриманням вимог, фінансами і безпекою.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2 | Аналізу       | Аналіз має вирішальне значення для виявлення, оцінки та розуміння різних ризиків та загроз, які можуть вплинути на фінансово-економічну безпеку банку. Ця функція включає постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, аналіз фінансових тенденцій, ринкових умов, змін у законодавстві та загроз, що виникають.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3 | Планування    | На основі результатів аналітичної діяльності функція планування включає розробку стратегій та політики для підвищення фінансової та економічної безпеки установи. Це включає визначення цілей управління ризиками, розробку комплексних систем безпеки і розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях для подолання потенційних фінансових криз.                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4 | Мотиваційна   | Ця функція спрямована на створення культури та середовища, що спонукає співробітників ефективно робити внесок у фінансову та економічну безпеку банку. Це передбачає мотивацію персоналу за допомогою навчання, стимулювання та чіткого інформування про цілі банку та їх роль у їх досягненні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5 | Контролююча   | Функція контролю включає моніторинг та оцінку реалізації стратегій та політики, пов'язаних з фінансово-економічною безпекою. Це включає регулярні аудити, перевірки відповідності та огляди ефективності, щоб гарантувати, що всі аспекти банку працюють належним чином і відповідають встановленим стандартам. Функція контролю допомагає оперативно виявляти будь-які відхилення чи недоліки, дозволяючи своєчасно вжити заходів, що коригують. Він також оцінює ефективність існуючих заходів безпеки та пропонує покращення, що забезпечують постійне підвищення фінансової безпеки банку. |

*Сформовано автором на основі джерел: [70-73]*

В контексті управління фінансово-економічною безпекою банківської установи, важливим є також визначення так званих «індикаторних елементів» у діяльності останньої. Дані індикатори будуть свідчити про можливе настання неагативних наслідків через зниження рівня ключових показників фінансово-економічною безпекою банківської установи. До основних індикаторів, які будуть



демонструвати рівень ефективності фінансово-економічної безпеки банківських установ враховуються наступні [61-63]:

1. Відношення та частку проблемних кредитів у загальній структурі чистих активів банківської установи. Даний індикатор дає розуміння якості кредитного портфеля банку, а також ступінь ризику його кредитної політики.

2. Відношення наявних високоліквідних активів і існуючих пасивів банківської установи. Цей показник демонструє наскільки системи фінансово-економічної безпеки захищена від можливої негативної події – вихід всіх коштів одночасно в один момент.

3. Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів, що характеризує рівень стабільності функціонування банківської установи в коротко-, середньо-, та довгостроковій перспективі. При цьому даний показник дає можливість побачити, наскільки банківська установа в змозі забезпечення власні зобов'язання перед клієнтами за рахунок власних коштів.

4. Відношення високоліквідних активів у портфелі банківської установи серед загального обсягу чистих активів. Це допомагає оцінити середньострокові перспективи рівня ліквідності як важливого елементу фінансово-економічної безпеки банківської установи.

5. Співвідношення рівня доходу банківської установи до його рівня його середньорічних активів. Цей показник демонструє наскільки ефективно банківська установа використовує фінансові ресурси, які вона отримала від клієнтів у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

6. Відношення рівня прибутку банківської установи до середньорічного капіталу банківської установи. Це дає можливість зрозуміти базові очікування акціонерів банку в контексті його прибутку та розвитку.

В контексті дослідження питання управління фінансово-економічною безпекою банківської установи, важливим також є аналіз базових методів та інструментів, за допомогою яких дане управління відбувається (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Методи та інструменти управління фінансово-економічної безпеки  
банківських установ

| № | Група методів та інструментів                                   | Сутність даних груп методів та інструментів                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Управління ризиками                                             | Сюди входить виявлення, оцінка та пом'якшення ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан банку. Ці ризики включають кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик, ризик ліквідності та ризик комплаєнсу. Використовуються такі інструменти, як оцінка ризиків, стрес-тестування та аналіз сценаріїв. |
| 2 | Управління достатністю капіталу                                 | Банкам необхідно підтримувати адекватні резерви капіталу покриття потенційних збитків. Це регулюється нормативними вимогами, такими як Базельські угоди, які диктують мінімальні коефіцієнти достатності капіталу, яких банки повинні дотримуватись щодо своїх активів, зважених за ризиком.                              |
| 3 | Управління активами та пасивами                                 | Має вирішальне значення для управління ризиками, що виникають через невідповідність між активами та зобов'язаннями. Це включає управління відсотковим ризиком і управління ліквідністю, гарантуючи, що банк зможе виконати свої короткострокові і довгострокові зобов'язання.                                             |
| 4 | Управління ліквідністю                                          | Банківські установи мають забезпечити наявність достатньої кількості ліквідних активів на погашення своїх короткострокових зобов'язань. Це включає управління грошовими потоками, підтримку резерву високоякісних ліквідних активів і планування непередбачених потреб у фінансуванні.                                    |
| 5 | Методи, які стосуються інформаційних технологій та кібербезпеки | Захист цифрової інфраструктури та даних від кіберзагроз має вирішальне значення. Це передбачає впровадження передових заходів кібербезпеки, регулярні ІТ-аудити та забезпечення дотримання правил захисту даних.                                                                                                          |
| 6 | Фінансовий аналіз та прогнозування                              | Регулярний фінансовий аналіз допомагає зрозуміти фінансовий стан установи та спрогнозувати майбутні результати. Це включає аналіз фінансової звітності, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) і використання прогнозного моделювання.                                                                         |
| 7 | Управління людськими ресурсами                                  | Співробітники є найважливішим активом, та ефективне управління ними, у тому числі за допомогою навчання та розвитку, допомагає забезпечити їх позитивний внесок у культуру безпеки та відповідності вимогам банку.                                                                                                        |

*Сформовано автором на основі джерел: [53-54]*

На сьогоднішній день, в контексті реалій нестабільності та економічних потрясінь, ряд вчених приділяють особливу увагу окремим групам методів та інструментів.

Так, перш за все, вчені зазначають, що управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки банківської установи, багато в чому тому, що ефективність роботи, надійність та поведінка співробітників безпосередньо впливають на діяльність та репутацію банку. У банківському секторі, де довіра та професіоналізм мають першорядне значення, якість робочої сили є важливим фактором, що визначає успіх. Ефективне управління людськими ресурсами гарантує, що установа не тільки наймає кваліфікованих і заслуговує на довіру людей, але й сприяє розвитку культури чесності, відповідності вимогам та постійного вдосконалення. Це життєво важливо для мінімізації внутрішніх ризиків, таких як шахрайство, помилки та неетичні дії, які можуть мати серйозні фінансові та репутаційні наслідки.

### **1.3. Характеристика процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи**

Сучасна банківська галузь характеризується ситуацією, що швидко змінюється, через технологічні досягнення, розвиток нормативно-правової бази та зміни динаміки ринку. Управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у реалізації цих змін за допомогою стратегічного підбору персоналу, навчання та розвитку. Банкам потрібні співробітники, які не тільки мають навички поточної банківської практики, але й здатні адаптуватися до нових технологій та нормативних вимог. Постійне навчання та професійний розвиток необхідні для того, щоб співробітники були в курсі новітніх фінансових продуктів, вимог відповідності та технологічних інструментів. Таке підвищення кваліфікації гарантує, що співробітники зможуть ефективно та безпечно керувати операціями банку, сприяючи його спільній економічній стабільності та зростанню.

Поряд з тим, не меншої важливості на сьогоднішній день є методи захисту інформаційних технологій та кібербезпеки є найважливішим аспектом управління

фінансово-економічною безпекою банківської установи. В табл.1.6 подані основні методи, що використовуються для захисту ІТ та кіберсередовища в банківському секторі та в окремих банківських установах.

Таблиця 1.6

Методи, що використовуються для захисту ІТ та кіберсередовища в банківському секторі та в окремих банківських установах

| № | Група методів та інструментів                             | Сутність даних груп методів та інструментів                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Надійні системи кібербезпеки                              | Банки повинні створити комплексні системи кібербезпеки, які включають оцінку ризиків, виявлення загроз, заходи захисту, стратегії реагування та плани відновлення. Ця структура повинна відповідати міжнародним стандартам, таким як ISO/IEC 27001, і регулярно оновлюватися для адаптації до кіберзагроз, що розвиваються. |
| 2 | Передові технології безпеки                               | Вкрай важливо впровадити найсучасніші технології безпеки. Сюди входять брандмауери, системи виявлення та запобігання вторгненням, шифрування даних при зберіганні та передачі, а також системи багатофакторної аутентифікації.                                                                                              |
| 3 | Безперервний моніторинг та аналіз у режимі реального часу | Безперервний моніторинг мережі та систем банку допомагає на ранній стадії виявляти підозрілі дії. Аналіз цих дій у режимі реального часу може запобігти потенційним порушенням або мінімізувати збитки від успішних атак.                                                                                                   |
| 4 | Регулярні оцінки ризиків та тестування на ворожі атаки    | Проведення регулярних оцінок ризиків для виявлення вразливостей та тестування на проникнення для моделювання кібератак важливе для розуміння стану безпеки банку та покращення його механізмів захисту.                                                                                                                     |
| 5 | Плани реагування на інциденти та відновлення              | Наявність чітко визначеного плану реагування на інциденти дозволяє банку швидко реагувати на кіберінциденти та відновлюватись після них. Цей план має включати процедури локалізації порушення, оцінки збитків, повідомлення відповідних зацікавлених сторін та відновлення систем.                                         |
| 6 | Резервне копіювання та відновлення даних                  | Регулярне резервне копіювання критично важливих даних та наявність надійних планів аварійного відновлення необхідні для забезпечення безперервності бізнесу у разі кібератаки чи збою системи.                                                                                                                              |
| 7 | Дотримання нормативних вимог                              | Банки повинні дотримуватися різних правил і стандартів кібербезпеки. Сюди входять такі правила, як Загальний регламент захисту даних (GDPR) для захисту даних та конфіденційності, а також галузеві правила, що визначають методи кібербезпеки.                                                                             |

Сформовано автором на основі джерел: [72-76]

Крім того, мотивація та залучення співробітників є ключовими факторами ефективності роботи банку. Управління людськими ресурсами відповідає за створення робочого середовища, яке мотивує співробітників, сприяє лояльності та знижує плинність кадрів, що має вирішальне значення в галузі, де досвід та знання мають значну цінність. Впроваджуючи ефективні системи управління ефективністю, пропонуючи конкурентоспроможні винагороди та пільги, а також забезпечуючи позитивну культуру роботи, банки можуть підтримувати віддану своїй справі та високопродуктивну робочу силу. Це не тільки підвищує операційну ефективність, а й знижує ризик внутрішнього шахрайства та помилок, оскільки залучені співробітники з більшою ймовірністю діятимуть на користь установи. Таким чином управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною фінансово-економічної безпеки банківської установи, впливаючи на все: від дотримання нормативних вимог до повсякденної надійності банківських операцій.

В той же час, весь процес управління фінансово-економічною безпекою банківських установ реалізується через ряд етапів (рис.1.5).



Рис.1.5. Схема процесу управління фінансово-економічною безпекою банківських установ

*Сформовано автором на основі джерел: [80-82]*

Розглянемо кожен етап більш детально.

1. Комплексна діагностика фінансово-економічної безпеки банківської установи. Цей етап аналогічний включає аналіз широкого спектра факторів, включаючи фінансову звітність установи, прибутковість, рівень ліквідності, достатність капіталу і якість активів. Крім фінансових показників, у ньому також розглядаються операційні аспекти, такі як системи внутрішнього контролю, ІТ-безпека, кадрова політика та відповідність нормативним вимогам. Також враховуються становище на ринку, конкурентна динаміка та показники задоволеності клієнтів. Часто використовуються передові інструменти та методи, такі як SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози), PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний) та аналіз фінансових коефіцієнтів. Метою діагностики є надання чіткої картини поточного стану банку, виділення сильних сторін, які необхідно використовувати, та слабких сторін, які необхідно усунути.

2. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі ключовим моментом є постійна пильність. Ззовні банк має бути в курсі глобальних та місцевих економічних показників, змін у законодавстві, ринкових тенденцій та геополітичних подій, які можуть вплинути на його діяльність. Це передбачає активну участь у дослідженнях ринку, заявах регулюючих органів та економічних прогнозах. Усередині компанії вкрай важливим є постійний моніторинг операційних процесів, ефективності роботи співробітників та дотримання внутрішніх політик. Це може включати регулярні аудити, зворотний зв'язок із персоналом та моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Мета полягає в тому, щоб гарантувати, що банк не тільки реагує, а й активно виявляє та реагує на зміни у своєму операційному середовищі.

3. Визначення потенційних та реально діючих ризиків, оцінка їх впливу. Цей критичний етап включає різницю між потенційними ризиками, які можуть вплинути на банк у майбутньому, і фактичними ризиками, які в даний час впливають на установу. Ідентифікація ризиків – це динамічний процес, що

потребує регулярного оновлення у міру появи нових загроз. Після виявлення проводиться детальна оцінка кожного ризику з погляду його потенційного впливу та ймовірності. Це може включати аналіз сценаріїв, стрес-тестування та моделювання ризиків. Оцінка ризику допомагає зрозуміти потенційні збитки, які можуть завдати кожен ризик, і ймовірність його виникнення, що важливо для визначення пріоритетності зусиль з управління ризиками.

4. Створення стратегії управління фінансово-економічною безпекою банківської установи. Розробка комплексної стратегії передбачає синтез інформації, отриманої попередніх етапах, у дієвий план. Ця стратегія повинна вирішувати, як пом'якшити виявлені ризики, дотримуватись відповідних правил, досягти фінансових цілей та підтримувати операційну ефективність. Він повинен відповідати загальним стратегічним цілям банку та бути адаптованим до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ключові компоненти цієї стратегії можуть включати визначення схильності до ризику, визначення політики управління ризиками, розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях та визначення ключових ролей та обов'язків усередині організації з управління ризиками.

Створення стратегії управління фінансово-економічною безпекою банківської установи має першорядне значення у складному сучасному фінансовому бізнес-середовищі. Така стратегія є основою подолання безлічі ризиків і невизначеностей, властивих банківському сектору. Він включає комплексний підхід до виявлення, оцінки та пом'якшення потенційних загроз фінансовій стабільності та цілісності установи. Це має вирішальне значення як захисту активів установи, а й підтримки довіри інвесторів і клієнтів. Чітко певна стратегія гарантує, що банк зможе протистояти економічним спадам, волатильності ринку та операційним ризикам, а також дотримуватись нормативних вимог. Він забезпечує структуровану основу прийняття рішень, дозволяючи банку ефективно поєднувати прийняття ризику з розумним фінансовим управлінням [5-10].

Важливість стратегічного підходу до фінансово-економічної безпеки також полягає у його здатності сприяти довгостроковій стійкості та зростанню. У галузі, що характеризується швидким технологічним прогресом, очікуваннями клієнтів, що змінюються, і зростаючим регуляторним тиском, банк повинен бути гнучким і далекоглядним. Комплексна стратегія включає впровадження передових інструментів управління ризиками, інвестиції в технології та кібербезпеку, а також розробку надійних планів забезпечення безперервності бізнесу. Це також передбачає постійний моніторинг зовнішнього економічного середовища та внутрішніх операційних процесів для активної адаптації до змін. Вчиняючи таким чином, банк не лише захищає себе від потенційних фінансових втрат, а й готовий отримати вигоду з нових можливостей. Цей стратегічний підхід підтримує установу у досягненні своїх бізнес-цілей, зберігаючи при цьому стабільну та надійну фінансову основу.

Більше того, ефективна стратегія фінансово-економічної безпеки виходить за межі самого банку, впливаючи на ширшу фінансову систему та економіку. Банки грають вирішальну роль економічному розвитку, сприяючи руху капіталу, кредитів і платежів. Таким чином, стабільність та безпека окремих банківських установ мають прямий вплив на здоров'я усієї фінансової системи та економіки. Добре керований банк сприяє стабільності фінансового ринку, сприяє довірі інвесторів та споживачів, а також підтримує економічне зростання. І навпаки, невдачі в управлінні фінансово-економічною безпекою можуть призвести до банкрутств банків, фінансових криз та економічних потрясінь. Таким чином, розробка та реалізація надійної стратегії управління фінансово-економічною безпекою є не лише обов'язком окремих банків, а й невід'ємною частиною колективного благополуччя глобальної фінансової екосистеми.

5. Реалізація заходів щодо протидії чи адаптації до виявлених ризиків. Реалізація стратегії часто потребує скоординованих зусиль різних підрозділів банку. Це може включати модернізацію технологічних систем для підвищення кібербезпеки, диверсифікацію інвестиційних портфелів для зниження ринкових



ризиків, навчання співробітників підвищенню відповідності вимогам і скорочення операційних помилок або поліпшення обслуговування клієнтів для підтримки конкурентної переваги. Кожен реалізований захід необхідно ретельно відстежувати, щоб гарантувати досягнення бажаного результату.

6. Оцінка ефективності впроваджених заходів та сформованої стратегії, а також формування звіту та рекомендацій щодо покращення даної стратегії. Даний заключний етап замикає цикл у процесі управління ризиками. Він передбачає критичну оцінку ефективності реалізованих стратегій та заходів. Ця оцінка має бути об'єктивною, з використанням, де це можливо, показників, що піддаються кількісному виміру. Результати потім документуються у докладному звіті, який включає аналіз того, що спрацювало добре, а що ні, а також рекомендації щодо майбутніх покращень. Цей звіт має вирішальне значення для інформування вищого керівництва та інших заінтересованих сторін, а також є основою постійного вдосконалення управління фінансово-економічною безпекою банку.

Завершуючи наше дослідження особливостей управління фінансово-економічною безпекою банківських установ, очевидно, що цей процес є багатограним і є невід'ємною частиною стабільності та успішності цих інститутів. Дослідивши всі ключові складові даного процесу, нами було визначено, що реалізація останнього є складним завданням у контексті змінних та часто невизначених умов сьогоденного функціонування банківських установ. В той же час, ефективна реалізація системи фінансово-економічною безпекою банківських установ може дати можливість забезпечити високий рівень надання банківських послуг. У сукупності ці елементи гарантують, що банк зможе ефективно орієнтуватися у складному середовищі фінансових ризиків, нормативних вимог та операційних проблем. Результати, отримані в результаті цього дослідження, наголошують на важливості комплексного та попереджувального підходу до управління фінансовою та економічною безпекою, підкреслюючи його ключову роль у захисті цілісності установи, підтримці довіри клієнтів та сприянні загальному стану фінансової системи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУЧАСНОЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Аналіз тенденцій та зміни в динаміці банківського сектору України

2022 рік для України пережив найскладніший і поворотний рік з моменту здобуття незалежності. Період після 24 лютого 2022 року поставив Україну на передній план глобальної битви за цивілізаційні цінності та майбутнє людства. В результаті події того року започаткували нову історичну епоху. Колектив Національного банку України поряд з доблесними зусиллями українських воїнів, які захищають свою Батьківщину, з похвальною відданістю підтримував фінансово-економічну безпеку країни. Із самого початку російського вторгнення комплексне та оперативне реагування забезпечило ряд позитивних ефектів представлених на рис.2.1.



Рис.2.1. Позитивні соціально-економічні ефекти від успішної роботи банківського сектору України за 2022 рік

*Сформовано автором на основі джерел: [52;55-56]*

До березня 2023 року завдяки міжнародній підтримці, політиці адаптивного обмінного курсу та скороченню чистого продажу іноземної валюти Національним банком міжнародні резерви України злетіли до 11-річного максимуму 31,9 мільярда доларів США. Національний банк сприяв обміну готівкових гривень на національні валюти або євро у десяти центральних банках ЄС, надавши допомогу мільйонам біженців. Відтак, усередині країни, незважаючи на атаки ворога на різних фронтах, банківська система працювала без збоїв. Посилені заходи кібербезпеки та модернізація інфраструктури забезпечили безперебійне обслуговування за умов численних кібератак. Скоординовані зусилля регулюючих органів та учасників ринку гарантували ефективні розрахунки та своєчасні виплати. Електронна платіжна система функціонувала безперервно, готівка надходила за необхідності. Там, де дозволяла безпека, доступ до заощаджень та банківських послуг був безперервним. Навіть, коли ворог посилив атаки на енергетичну інфраструктуру України, Національний банк ініціював проект POWER BANKING, що забезпечує безперервні фінансові послуги. Ця унікальна співпраця між українськими банками поставила партнерство вище за конкуренцію, обмінявшись досвідом для ефективного вирішення проблем воєнного часу. Ці спільні зусилля з комерційним сектором підвищили стійкість банківської системи, підтримуючи бізнес кредитами, попри труднощі воєнного часу.

Після початкового шоку від повномасштабного вторгнення росії у лютому банківський сектор швидко адаптувався до нових кризових умов. Працюючи протягом усього року, банки підтримували ліквідність і продовжували кредитувати, хоч і з урахуванням воєнного часу. Існували раніше реформи сектора означали, що банки були добре капіталізовані, ліквідні та операційно надійні, що дозволяло їм протистояти кризі. Рішучі дії, здійснені з початку вторгнення, такі як фіксація курсу гривні, зберегли стабільність валютного ринку. Регуляторні вимоги було скориговано або відкладено, що сприяло адаптації сектора до кризових умов. Банківський сектор внаслідок цих зусиль зберіг довіру

вкладників, що сприяло високому рівню ліквідності. Однак попит на кредити був слабким, а апетит до ризику низьким. Кредитний портфель скоротився та погіршився через вплив конфлікту. Банки перерозподілили кошти на інші ліквідні активи і, незважаючи на значні резервні асигнування, залишилися прибутковими завдяки операційній ефективності та збільшенню відсоткових та комісійних доходів.

В період з 2018 року до 2022 року в Україні кількість банків зменшилась майже на 36% – з 117 до 75 банківських установ. У банківському секторі України у період з 2020 по 2022 рік відбулися помітні зміни, які, зокрема, характеризуються скороченням кількості банківських установ. Цей період ознаменувався двома великими подіями: пандемією COVID-19 та запровадженням воєнного стану у 2022 році. Пандемія вплинула на світову економіку, і Україна не стала винятком. Економічна невизначеність та зміни у поведінці споживачів призвели до посилення фінансової нестабільності багатьох банків. Менші та менш стійкі установи, можливо, щосили намагалися адаптуватися до нових викликів, таких як потреба у більшій кількості цифрових банківських послуг та економічний спад, викликаний пандемією. Більше того, запровадження воєнного стану у 2022 році додало ще один рівень складності. Така ситуація зазвичай призводить до підвищених ризиків безпеки та економічної невизначеності. Це може вплинути на банківський сектор за рахунок збільшення операційних ризиків, що потенційно може призвести до перебоїв у наданні банківських послуг. Відтак, воєнний стан може також вплинути на довіру інвесторів як у країні, так і за кордоном, що може призвести до скорочення припливу капіталу та ще більше підірвати фінансову стабільність банків.

Однак важливо відзначити, що це скорочення кількості банківських установ не включає державні банки. Державні банки часто мають надійнішу фінансову підтримку і сприймаються як безпечніші під час кризи, що може допомогти підтримувати певний ступінь стабільності в банківському секторі. Проте загальне скорочення кількості банків може мати наслідки для фінансово-економічної

безпеки банківського сектора загалом. Скорочення кількості банків може призвести до зниження конкуренції, що потенційно вплине обслуговування клієнтів та інновації. З іншого боку, ця консолідація може призвести до більш надійного та стійкого банківського сектору, оскільки слабші інститути підуть з ринку, залишивши домінувати сильніші (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка зменшення кількості банків в Україні протягом 2018-2022 рр., шт.

| Показники                       | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---------------------------------|----------|----------|----------|
| Кількість зареєстрованих банків | 82       | 77       | 75       |
| з них:<br>- державних           | 4        | 5        | 5        |
| - з іноземним капіталом         | 38       | 37       | 35       |

*Сформовано автором на основі джерел: [52;55-56]*

За рік вартість чистих активів платоспроможних банків України зросла на 16,5%, досягнувши 2,354 млрд. грн. Це зростання в першу чергу обумовлене збільшенням обсягів депозитних сертифікатів Національного банку та коштів на рахунках в інших банках, що суттєво зумовлено коливаннями валютного курсу. Це сталося в умовах війни, яка призвела до зниження попиту на кредити і продовження припливу депозитів клієнтів до банків.

Під час війни, банки продовжували видавати нові кредити, хоча характер кредитування був різний. Відтак, попит на кредити як з боку фізичних осіб, так і з боку бізнесу помітно послабився; лише окремі галузі, особливо сільське господарство, продемонстрували підвищену потребу фінансової підтримки. Таким чином, у 2022 році чисті гривневі кредити суб'єктам господарювання у платоспроможних банках зросли лише на 0,5%, а валютні кредити скоротилися на 23,9% у доларовому вираженні. Зростання корпоративного кредитного портфеля

спостерігалось переважно у державних банках, включаючи АТ КБ «Приватбанк», переважно з допомогою сільськогосподарських кредитів. Держкорпорації стали активнішими позичальниками. У відповідь на ці умови та для підтримки доступу до кредитів уряд розширив свої програми підтримки. Ці ініціативи дозволили дрібним позичальникам отримати доступні кредити та дозволили банкам знизити кредитні ризики. Ключовим каталізатором корпоративного гривневого кредитування стала програма держпідтримки «Доступні кредити 5-7-9%», яка, незважаючи на уповільнення темпів зростання, продовжувала відігравати найважливішу роль у підтримці фінансово-економічної безпеки у ці непрості часи (рис.2.2).

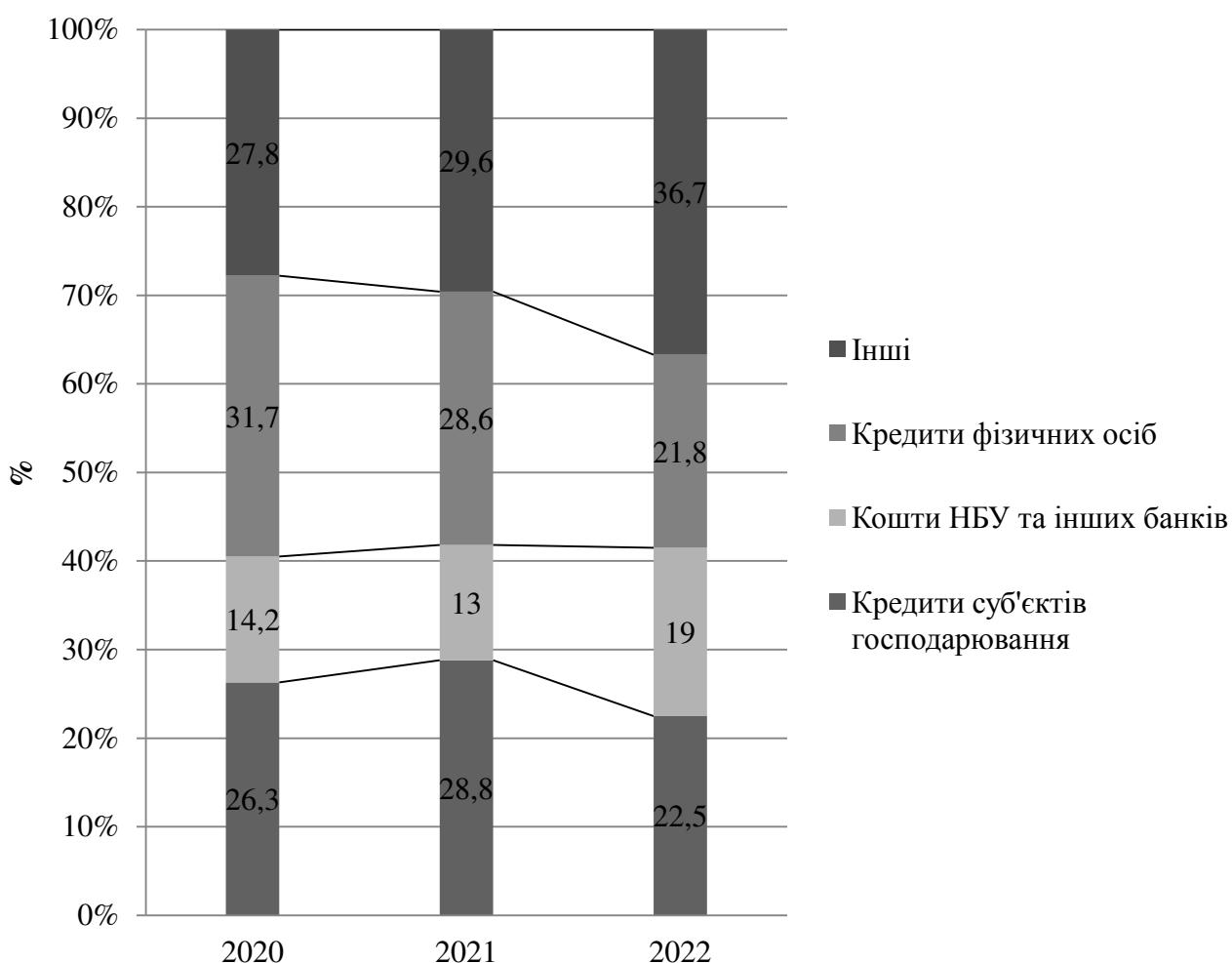


Рис.2.2. Структура активів банківського сектору України за 2020-2022 рр., %

*Сформовано автором на основі джерел: [52;55-56]*

2021 року сукупні зобов'язання фінансово стійких банків перевищили рівень попереднього року на 18,8%, збільшившись на 7,5% порівняно з показником,

встановленим на початку року. Депозити клієнтів залишалися основним джерелом фінансування для цих банків, їх частка до кінця року зросла до 87,9%. На початкових етапах повномасштабного російського вторгнення деякі банки отримали кредити рефінансування. Однак ця додаткова ліквідність незабаром стала зайвою, оскільки очікуваної фінансової нестабільності не сталося. Після підвищення облікової ставки Національного банку у червні банки перейшли до використання депозитів клієнтів замість дорожчого рефінансування від Національного банку. Отже, до кінця року внесок рефінансування впав до 1,8%, востаннє цей показник спостерігався у вересні 2020 року. Валовий зовнішній борг також стійко знижувався, досягнувши до кінця року 2,05 мільярда доларів, що нагадує рівні початку 2004 року. Обсяг індивідуальних гривневих запасів значно збільшився на 31,2% порівняно з аналогічним періодом минулого року, головним чином, за рахунок зарплатних схем та агрегування соціальних виплат, лідерами в цьому аспекті є АТ КБ «Приватбанк».

Більшість нових приток грошових коштів залишилася на поточних рахунках. Проте ближчим до кінця року спостерігався сплеск зростання термінових гривневих депозитів, незважаючи на річне падіння на 6%. Більшість цих нових термінових вкладів у гривні мала термін від одного до шести місяців. За цей період валютні запаси домогосподарств скоротилися на 4,6%. Тим не менш, у другій половині року спостерігалось зростання термінових депозитів населення в іноземній валюті, що стало першим збільшенням від початку пандемії коронавірусу. Це було пов'язано із запровадженням нових термінових фінансових інструментів для захисту гривневих заощаджень. У банках з розвиненими можливостями онлайн-банкінгу, особливо в АТ КБ «Приватбанк» та інших приватних банках, спостерігалось більш виражене зростання депозитів. Ця тенденція підкреслює зміну картини фінансово-економічної безпеки в банківському секторі (рис.2.3).

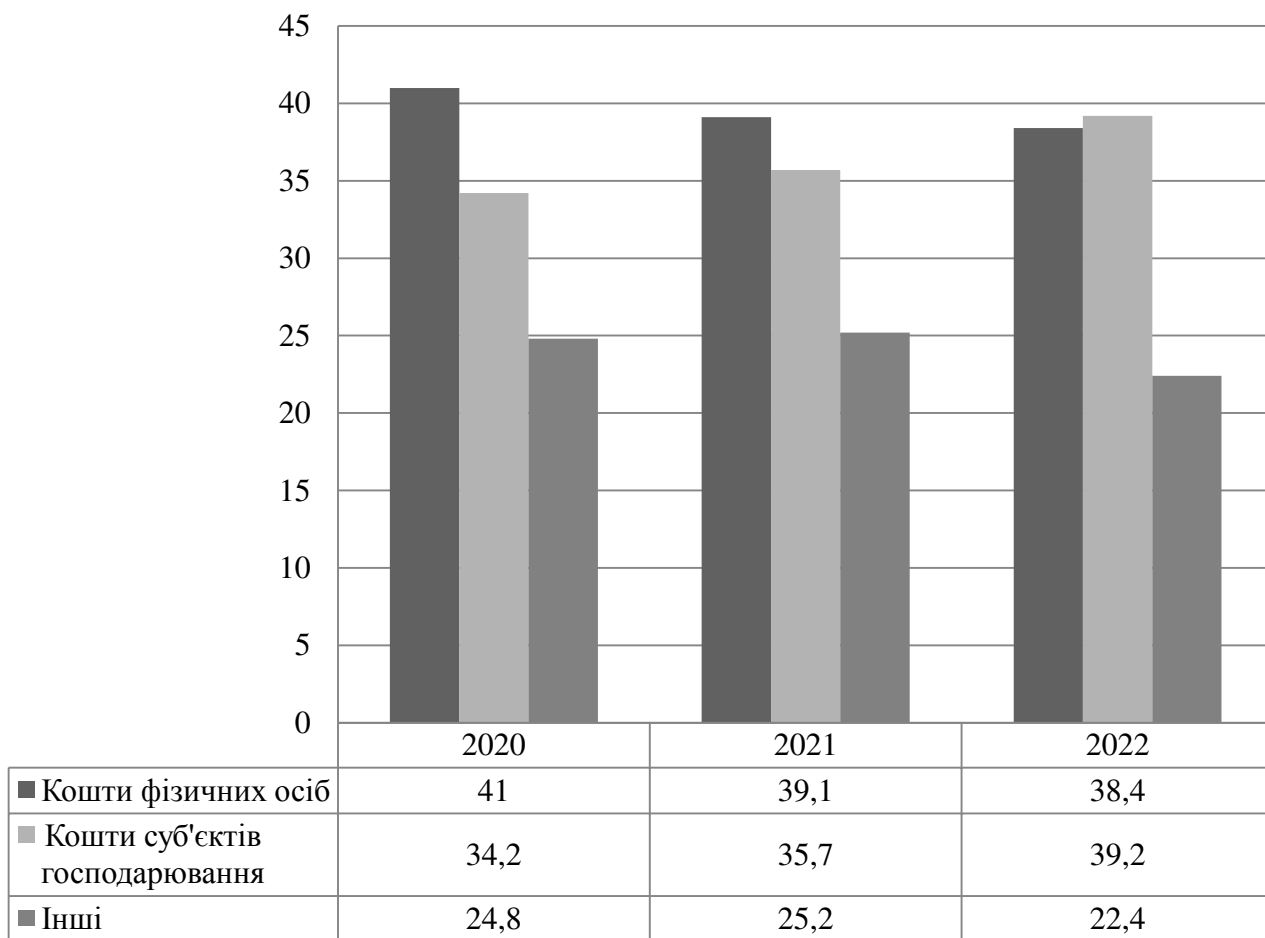


Рис.2.3. Структура пасивів банківського сектору України за 2020-2022 рр., %

*Сформовано автором на основі джерел: [52;55-56]*

Незважаючи на значне збільшення резервів та збиткове перше півріччя вперше за п'ять років, банківський сектор завершив 2022 рік із прибутком у 24,7 млрд грн, що склало третину прибутку, отриманого у 2021 році. Двадцять один банк, у тому числі дві державні компанії, заявили про збитки на загальну суму 20,8 млрд грн за рік. Проте більшість банків продемонстрували високу операційну ефективність, залишаючись прибутковими навіть у першому півріччі. Чистий процентний дохід збільшився за рік, хоча це зростання сповільнилося у першому півріччі порівняно з попереднім роком. Темпи зростання прискорилися у другій половині року, що призвело до збільшення на 28,9% у річному вирахованні до кінця року. Відтак, банки України збільшили відсоткові доходи від бізнес-кредитів та інвестицій у цінні папери, особливо високоприбуткові депозитні сертифікати Національного банку України. Навпаки, прибутки від споживчого



кредитування знизилися. Вартість фондування помірковано зросла через стійку пропозицію ліквідності, що призвело до збільшення чистої процентної маржі. Доходи від банківських комісій спочатку різко впали в перші місяці загострення конфлікту під впливом зниження попиту на банківські послуги та тимчасового зниження чи скасування банками зборів за деякі основні послуги для населення та підприємств. У міру стабілізації ситуації з безпекою та збільшення обсягів транзакцій доходи від банківських комісій відновились. Проте в останньому кварталі атаки на енергетичну інфраструктуру помірковано вплинули на динаміку чистих комісійних доходів. Незважаючи на поновлення зростання з вересня, комісійні доходи знизилися на 13,5% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

На операційний дохід року також вплинув прибуток, отриманий від валютних операцій та переоцінки цінних паперів державних банків. Без урахування цих перерахунків співвідношення операційних витрат до операційних доходів (CIR) у 2022 році склало 41,3% порівняно з 49,8% у 2021 році. До кінця року 61 банк був операційно прибутковим, що відображало стійку та адаптовану ситуацію у фінансово-економічній безпеці у банківському секторі [52].

З травня по грудень 2022 року українські банки випустили платіжні картки, які були використані у 5 599,2 млн. транзакцій, що на 1,4% більше, ніж за той же період 2021 року. Загальний обсяг цих транзакцій досяг 5 058,2 млрд. гривень, показавши суттєве зростання на 40,5% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. попередній рік. Більшість цих транзакцій відбулася в мережах українських банків-емітентів, що склало 52,7% за кількістю та 71,9% за обсягом усіх карткових транзакцій. Угоди усередині мереж інших покупців-резидентів склали 39,9% за кількістю та 18,4% за вартістю [52].

Міжнародне використання карток, випущених українськими банками, також значно збільшилося: 7,4% за кількістю та 9,7% за вартістю всіх транзакцій, що помітно вище за показники 2021 року, що становили 3,8% та 3,9% відповідно. При цьому операції з картами, випущеними банками-нерезидентами на території

України, залишилися мінімальними і становили лише 0,7% як за кількістю, так і за обсягом порівняно з приблизно 2% у 2021 році. Відтак, більше половини всіх безготівкових карткових операцій (52,6%) відбулося у секторі роздрібної торгівлі, що становило 26,0% усіх безготівкових операцій. Примітно, що близько 85% цих транзакцій використовували безконтактні технології та технології NFC. У цей період послуги з переказу коштів усередині України забезпечувалися різними системами: сім – банківськими, 17 – небанківськими установами, чотирма внутрішньобанківськими системами та двома – нерезидентами, частка останніх становить менше 0,01%. всіх внутрішніх переказів. Перекази в Україні переважно здійснювалися через системи, розроблені небанківськими установами, при цьому лідирувала за обсягом система переказів коштів NovaPay, на яку припадало 45,0% усіх внутрішніх переказів.

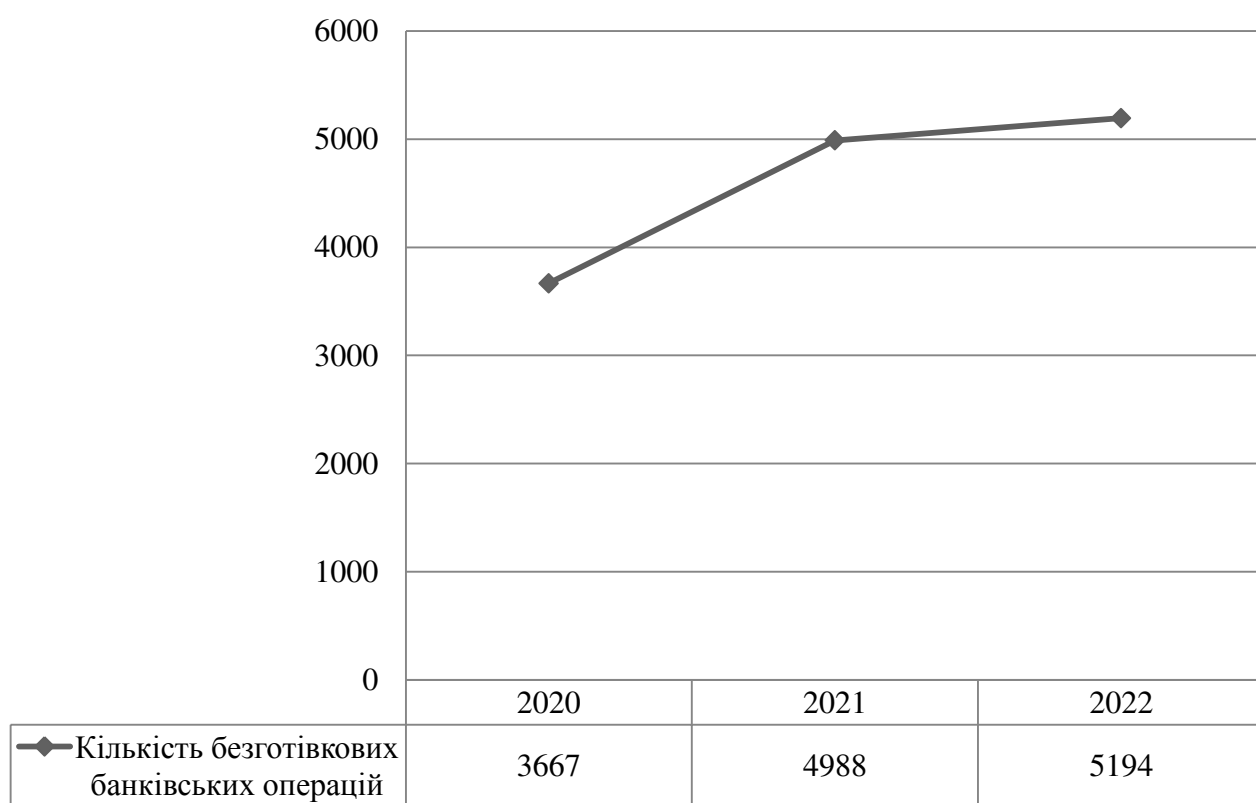


Рис.2.3. Кількість безготівкових банківських операцій в Україні за 2020-2022 рр.,  
млн. шт.

*Сформовано автором на основі джерел: [52;55-56]*

Система BankID Національного банку відіграла вирішальну роль у розвитку дистанційного обслуговування в Україні, особливо в умовах воєнного стану. Ця система залишалася ключовим методом віддаленої ідентифікації та перевірки громадян для доступу до фінансових та державних послуг. Протягом 2022 року система BankID Національного банку України активно використовувалася для різних цілей, у тому числі для доступу до державних держпослуг через мобільний додаток «Дія» та портал [id.gov.ua](https://id.gov.ua). Це надало громадянам доступ до цифрових документів, заявки на участь у програмі «Підтримка», набуття статусу вимушеного переселенця, купівлю військових облігацій у Міністерства фінансів та інші послуги. Крім того, це полегшило дистанційне відкриття рахунків, що є особливо вигідним для громадян, які не можуть відвідувати відділення банків через переміщення або нездатність банків пропонувати фізичне обслуговування клієнтів під час війни. Ці події відображають значну еволюцію у сфері фінансово-економічної безпеки, підкреслюючи зростаючу залежність від цифрових рішень у фінансовому секторі.

В умовах воєнного стану були активізовані зусилля щодо підтримки стабільного функціонування банківської системи України з упором на захист критично важливої інфраструктури та посилення заходів кібербезпеки та кіберзахисту. 2022 року відбулася помітна ескалація кібератак, спрямованих проти Національного банку, критичної інфраструктури української банківської системи та інших банків, а також зростання випадків кібершахрайства та кіберзлочинів. Ця ситуація зажадала безпрецедентних заходів щодо боротьби з цими погрозами [52].

Центр кіберзахисту Національного банку та Група реагування на кіберінциденти у банківській системі України (ЦСІРТ-НБУ) працювали з підвищеною пильністю, постійно оцінюючи ризики та кіберзагрози національним інформаційним ресурсам та банківській системі, а також реалізуючи стратегії щодо їх зниження та опір. Такий підхід мав вирішальне значення для підвищення фінансово-економічної безпеки банківського сектора.

Крім того, ухвалено рішення щодо використання хмарних сервісів українськими банками. Під час військового стану та протягом двох років після його укладання банкам було надано дозвіл на обробку та зберігання персональних даних, а також інформації, що містить банківську таємницю, з використанням хмарних сервісів, розміщених на серверах, розташованих у Європейському Союзі, Великій Британії, Сполучених Штатах Америки, або Канада. Цей стратегічний крок мав вирішальне значення для зміцнення фінансово-економічної безпеки банківської інфраструктури, забезпечуючи відповідність управління та зберігання даних міжнародним стандартам безпеки та надійності, тим самим сприяючи загальній стійкості фінансової системи до кіберзагроз та атак.

## **2.2. Аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк» на ринку банківських послуг**

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним Банком з фокусом на роздрібний сегмент, що активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Станом на 31 грудня 2022 року АТ КБ «ПриватБанк» має 8 філій і 1200 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі (31 грудня 2021: 20 філій і 1 475 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі).

У 2022 році Україна і, зокрема, АТ КБ «ПриватБанк» зіштовхнулися із серйозними проблемами через вторгнення Росії та запровадження військового стану з 24 лютого. Цей період був відзначений економічними потрясіннями, що виявляються зростання інфляції, падінні ВВП і стресі на валютному ринку. Війна порушила ланцюжки поставок, знизила наявність товарів, збільшила комерційні витрати, зруйнувала виробничі потужності та інфраструктуру та призвела до тимчасової окупації деяких територій. Крім того, високі ціни на енергоносії та безпрецедентна інфляція в країнах-союзниках ще більше посилили економічний

стан України. На початку повномасштабної війни близько третини підприємств припинили свою діяльність через фізичну шкоду, окупацію різних регіонів, підвищену невизначеність і ризики, розрив логістичних і виробничих зв'язків, масштабне переміщення населення. Однак у другій половині року економічна активність почала відновлюватись, чому сприяло звільнення північних регіонів та зменшення зон активних бойових дій. В останньому кварталі 2022 року основною економічною проблемою України були перебої у наданні основних послуг, таких як електрика, вода та опалення через російські ракетні атаки на критично важливу інфраструктуру, що розпочалися в жовтні. Ці атаки призвели до подальших обмежень економічної діяльності, більшість підприємств згорнули свою діяльність. Деяким, однак, вдалося стабілізувати ситуацію за рахунок впровадження автономних джерел енергії, зміни режиму роботи чи забезпечення виробництва електроенергією.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» включає кілька ключових органів управління, що забезпечують ефективне управління і внутрішній контроль. До них відносяться [65-67]:

- Акціонер або Вищий орган Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;
- Наглядова рада Банку Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;
- Правління Банку Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу.

Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій, є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо

корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, який не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк» показана на рис. 2.4.

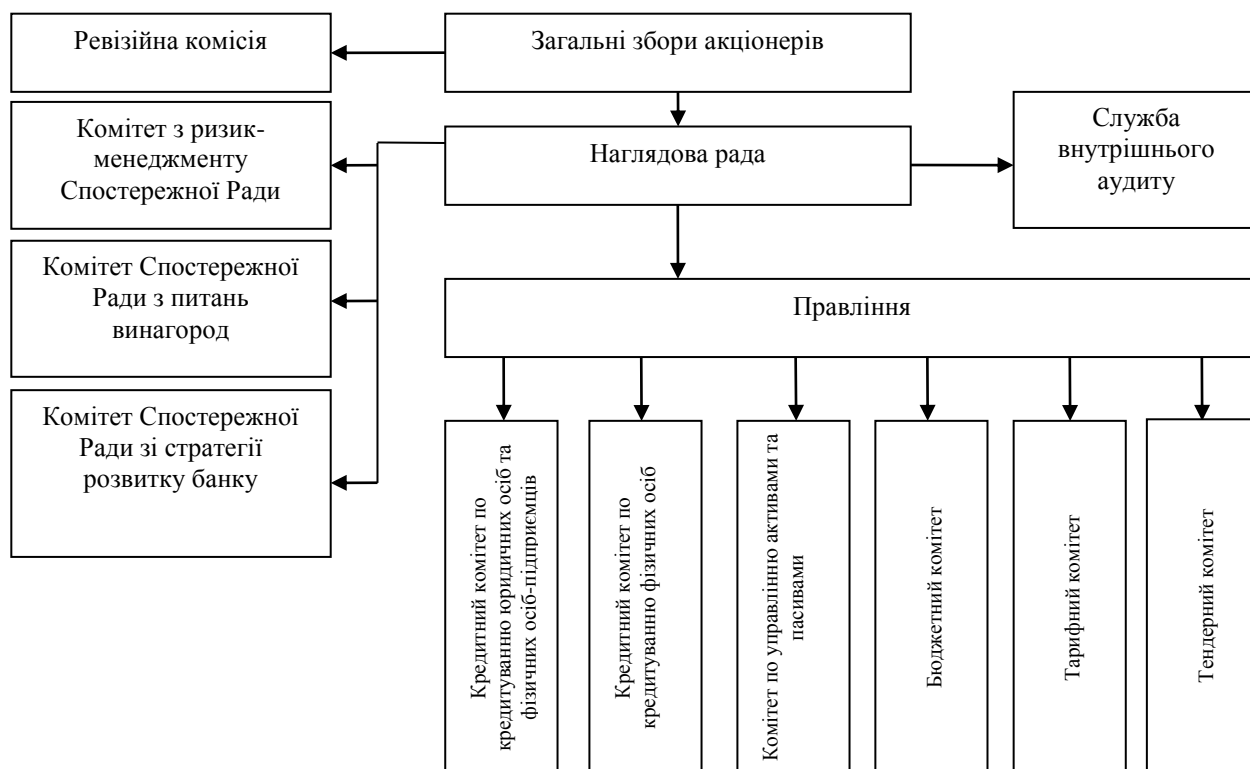


Рис.2.4. Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк»

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

АТ КБ «ПриватБанк» є провідним провайдером на роздрібному ринку України, пропонуючи універсальні послуги широкому колу клієнтів. Він також підтримує малий та середній бізнес, вибірково займаючись корпоративним сектором. Ресурси АТ КБ «ПриватБанк» здебільшого складаються з депозитів

фізичних осіб у національній валюті, значна частина яких перебуває на поточних рахунках. Стратегічним напрямом діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є створення надійного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів малому та середньому бізнесу. АТ КБ «ПриватБанк» може похвалитися потужною транзакційною платформою Приват24, яка ефективно управляє рахунками клієнтів у різних сегментах та забезпечує значний комісійний дохід. Мережа обслуговування банку поширюється по всій країні, за винятком тимчасово окупованих територій, через філії, банкомати та термінали самообслуговування.

АТ КБ «ПриватБанк» приділяє пріоритетну увагу якості обслуговування клієнтів, дотриманню правових норм, покращенню кредитного портфеля, удосконаленню продуктів та послуг, оптимізації інфраструктури. Інновації та дослідження мають ключове значення, особливо під час вторгнення, та призводять до створення нових продуктів та послуг, що підходять для воєнного часу. АТ КБ «ПриватБанк» активно формує законодавство для захисту позичальників, які постраждали від військової агресії.

Менеджмент АТ КБ «ПриватБанк» приділяє особливу увагу управлінню ресурсами, покращенню фінансових показників та зростанню вартості активів. Регулярна розробка стратегії та визначення пріоритетів у різних сферах діяльності є невід'ємною частиною корпоративного управління.

Інвестиції у кваліфікований персонал вважаються життєво важливими для довгострокового успіху. Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» інвестує у навчання, мотивацію та добробут співробітників, включаючи ініціативи в галузі охорони праці та техніки безпеки, медичне страхування працівників та сімей, а також програми страхування життя.

Технологічні ресурси мають вирішальне значення. АТ КБ «ПриватБанк» автоматизує бізнес-процеси, удосконалює методи навчання персоналу, удосконалює технології підтримки бізнесу. Розробка організаційної структури також є пріоритетом для ефективного впровадження змін та управління ними. Стабільність ІТ-системи та розвиток архітектури, включаючи підтримку критично

важливих систем, є пріоритетами. У 2022 році через воєнний стан АТ КБ «ПриватБанк» переніс свій дата-центр до Європейського Союзу, щоб захистити свої центри у Києві та Дніпрі від потенційних фізичних загроз. Ключовими напрямками розвитку є Приват24, безготівкові та безконтактні платежі, біометрія, покращення мережі та обслуговування клієнтів, а також підвищення якості обслуговування.

У 2021-2022 роках на АТ КБ «ПриватБанк» проводилось навчання персоналу за всіма напрямками діяльності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в 2021-2022 рр.

| Вид навчання                    | Кількість співробітників, що пройшли навчання, осіб |      | Відхилення    |             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|------|---------------|-------------|
|                                 | 2021                                                | 2022 | абсолют., +/- | відносне, % |
| Внутрішнє навчання              | 1502                                                | 2416 | 914           | 60,9        |
| Навчання на семінарах в Україні | 264                                                 | 469  | 205           | 77,7        |
| Зарубіжне навчання              | 117                                                 | 305  | 188           | 160,7       |
| Стажування                      | 88                                                  | 85   | -3            | -3,4        |
| Разом                           | 1971                                                | 3275 | 1304          | 66,2        |

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Збільшення обсягів внутрішнього навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році порівняно з попередніми роками можна пояснити кількома ключовими факторами, що відображають стратегічний акцент АТ КБ «ПриватБанк» на розвитку співробітників та адаптації до ринкових умов, що швидко змінюються. По-перше, запровадження воєнного стану в Україні зажадали значної зміни в оперативній стратегії та діловій практиці. Ця ситуація вимагає швидкого підвищення кваліфікації персоналу для вирішення нових завдань, особливо в областях, пов'язаних з цифровим банкінгом, кібербезпекою та кризовим управлінням. Відповіддю АТ КБ «ПриватБанк» було розширення своїх



внутрішніх програм навчання, озброївши співробітників необхідними навичками та знаннями, щоб ефективно справлятися з цими безпрецедентними обставинами.

По-друге, прагнення АТ КБ «ПриватБанк» підтримувати високі стандарти якості обслуговування за цих проблем стимулювало збільшення спеціалізованого навчання. Це включало семінари з розширеного обслуговування клієнтів, навчання дотримання нормативних вимог та юридичне навчання з дотримання правил, що розвиваються, а також підвищення технічних навичок для управління вдосконаленими цифровими платформами, такими як Приват24. Основна увага приділялася не тільки розвитку навичок, а й підвищенню стійкості та адаптованості співробітників. Відтак, розширення технологічної інфраструктури АТ КБ «ПриватБанк», зокрема, переведення його дата-центру до Європейського Союзу, зажадало спеціального навчання в галузі ІТ та управління даними. Це мало вирішальне значення для забезпечення безперебійної роботи та захисту від потенційних загроз кібербезпеці, що посилюється геополітичною ситуацією. Зростання кількості семінарів та програм навчання за кордоном також відіграло значну роль у цьому збільшенні. Визнаючи важливість глобальних перспектив та кращих практик, АТ КБ «ПриватБанк» інвестував у можливості своїх співробітників здобути міжнародне визнання. Ці програми були спрямовані на покращення розуміння глобальних банківських тенденцій, технологічних досягнень та практики управління. Це не лише надало співробітникам ширший погляд на ситуацію, а й привело практику АТ КБ «ПриватБанк» у відповідність до міжнародних стандартів. Крім того, стратегічна увага АТ КБ «ПриватБанк» до інновацій та розвитку досліджень призвела до розширення навчання у цих галузях. Співробітникам було запропоновано брати участь у семінарах та майстер-класах, присвячених інноваціям, фінтех-рішенням та розробці нових продуктів, адаптованих до умов воєнного часу (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху та завантаженості персоналу АТ КБ «ПриватБанк»  
у 2021-2022рр.

| Найменування показника                                                   | 2021р.   | 2022р.   | Відхилення,<br>+/- |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------------------|
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб                     | 22983    | 25320    | 2337               |
| Чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше року, осіб | 15872    | 20104    | 4232               |
| Звільнено працівників з причин плинності кадрів, осіб                    | 7959     | 12255    | 4296               |
| Фонд робочого часу, усього, год.                                         | 10488170 | 15054021 | 4565851            |
| Відпрацьований час, год.                                                 | 10036517 | 14482141 | 4445624            |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %                                           | 49,9     | 53,3     | 3,5                |
| Коефіцієнт абсентеїзму, %                                                | 4,3      | 3,8      | -0,5               |
| Коефіцієнт стабільності, %                                               | 74,6     | 65,6     | -8,9               |

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Кредитування інших банків, а також юридичних та фізичних осіб сьогодні виступає одним із ключових завдань та принципів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з кількох принципових причин. Ця стратегія є невід'ємною частиною ролі АТ КБ «ПриватБанк» у зміцненні фінансової стабільності та економічного зростання України, особливо в такі важкі часи, як 2022 рік, в умовах воєнного стану (Додаток А). Відтак, кредитування інших банків має вирішальне значення підтримки ліквідності фінансової систем. 2022 року, в умовах воєнного стану, українська економіка зіткнулася з безпрецедентними труднощами, з перебоями у звичайних ділових операціях та підвищеною фінансовою невизначеністю. Збільшуючи кредити іншим банкам, АТ КБ «ПриватБанк» відіграв важливу роль у підтримці стабільності банківського сектора. Цей крок забезпечив наявність в інших фінансових установ достатніх коштів для виконання своїх зобов'язань та продовження операцій, що має важливе значення для запобігання системній банківській кризі (рис.2.5).

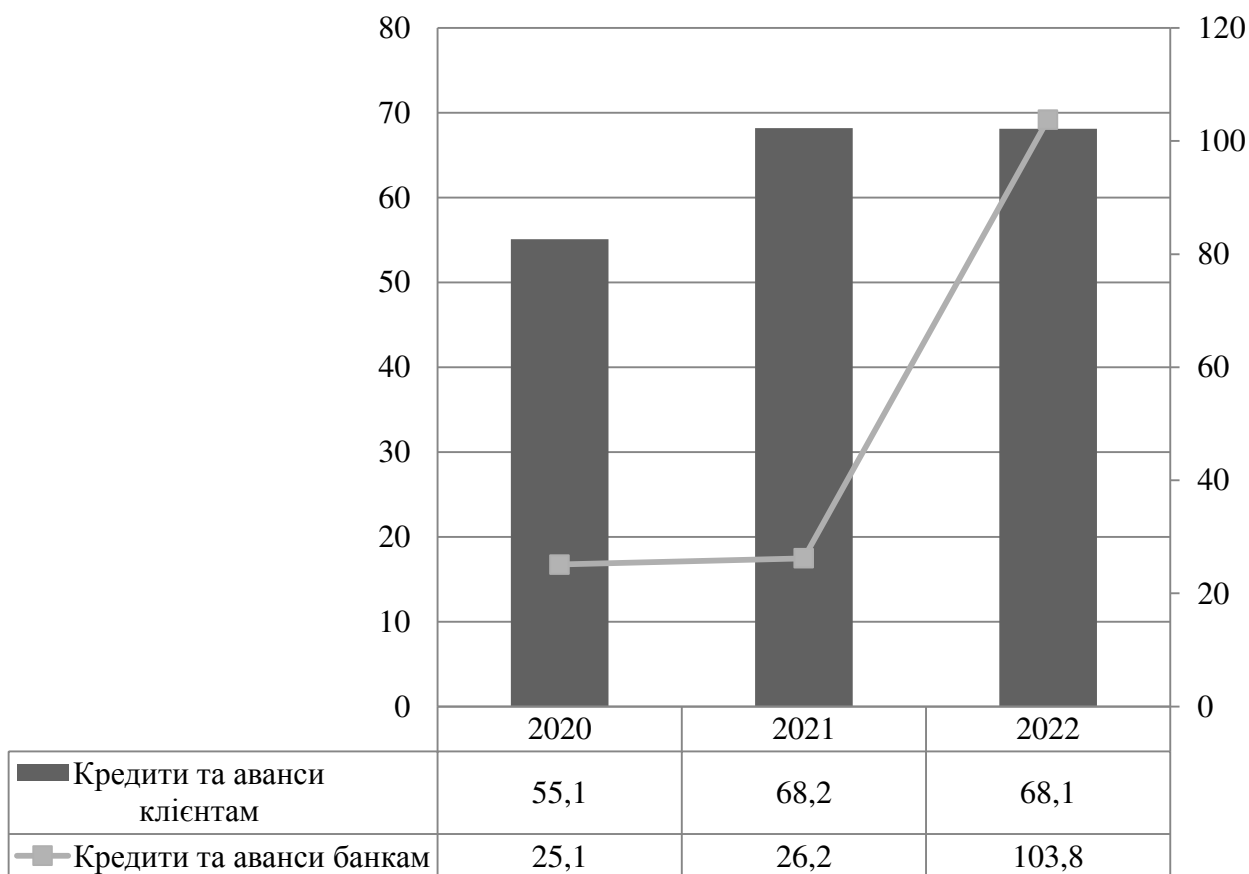


Рис.2.5. Динаміка зміни обсягу кредитування АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 рр., млрд.грн.

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Для юридичних та фізичних осіб активізація кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» була не менш значною. Багато підприємств зіткнулися з перебоями у роботі через війну, проблеми з ланцюжками поставок та викликаний цим економічний спад. Надаючи кредити, АТ КБ «ПриватБанк» допоміг цим організаціям продовжити свою діяльність, пом'якшивши економічні наслідки війни. Для приватних осіб такі кредити мали вирішальне значення для підтримки подолання потенційних фінансових труднощів, викликаних війною, таких як втрата роботи або збільшення витрат на проживання. Стратегічне збільшення кредитної активності також мало безпосередній вплив на зростання чистого процентного доходу АТ КБ «ПриватБанк» в 2022 році. Чистий процентний дохід, що є різницею між доходом, отриманим від процентних активів, і витратами на обслуговування зобов'язань, є фундаментальним джерелом доходу для банків. Зі

збільшенням кредитування інших банків, юридичних та фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» розширив свої відсоткові активи. Ці кредити, особливо кредити, надані іншим банкам, які часто мають менший ризик, забезпечили стабільний і збільшений потік процентних доходів. Більше того, у періоди економічної невизначеності відсоткові ставки часто підвищуються у відповідь на зростання ризику, що, ймовірно, мало місце в умовах воєнного стану в Україні. Вищі відсоткові ставки за кредитами призводять до збільшення чистого процентного доходу банку-кредитора. Таким чином, розширюючи свій кредитний портфель стратегічно розрахованим чином у цей неспокійний період, АТ КБ «ПриватБанк» не лише підтримав економіку загалом, а й зміцнив свої фінансові показники (рис.2.6).

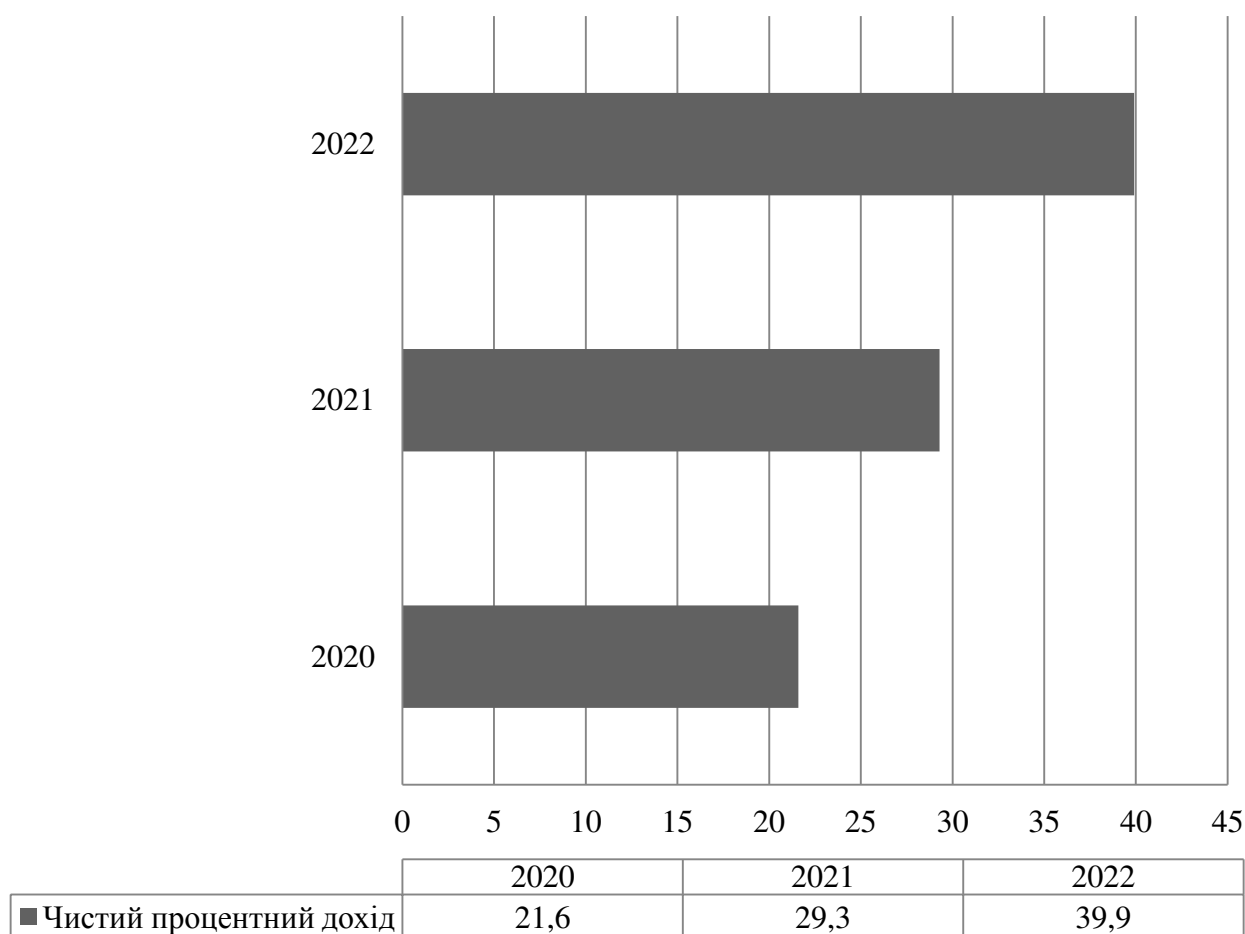


Рис.2.6. Динаміка зміни процентного доходу АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022  
рр., млрд.грн.

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Слід відмітити, що рішення про збільшення кредитування інших банків, юридичних та фізичних осіб у 2022 році стало багатоплановою стратегією АТ КБ «ПриватБанк». Це було зобов'язанням підтримувати фінансову стабільність банківського сектору України та економіки загалом у період значних потрясінь. Водночас, такий підхід був фінансово розумним для АТ КБ «ПриватБанк», сприяючи зростанню його чистого процентного доходу та підвищенню його фінансової стійкості у складних економічних умовах.

Депозити є наріжним каменем для АТ КБ «ПриватБанк» із кількох принципових причин, зокрема з погляду підвищення його фінансово-економічної безпеки. Цю важливість ще більше підкреслює зростання кількості депозитів навіть у складних умовах воєнного стану в Україні. Насамперед депозити є найважливішим джерелом коштів для будь-якої банківської установи. Відтак, для АТ КБ «ПриватБанк» вклади клієнтів є стабільною і надійною основою капіталу. Ці кошти необхідні банку для виконання основних функцій, таких як кредитування фізичних осіб, підприємств та інших банків. Наявність значних депозитних коштів гарантує, що АТ КБ «ПриватБанк» зможе продовжувати свою кредитну діяльність, яка є важливим джерелом доходів за рахунок відсоткових доходів. Понад те, сильна депозитна база сприяє підвищенню ліквідності АТ КБ «ПриватБанк». У банківському секторі ліквідність – здатність виконувати грошові та заставні зобов'язання без істотних втрат – має життєво важливе значення для підтримки довіри клієнтів та операційної стабільності. За часів економічної невизначеності, наприклад, в умовах воєнного стану, ця ліквідність стає ще більш важливою. Це дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» ефективно реагувати на несподівані запити зняття готівки чи інші фінансові потреби, цим захищаючи від потенційних криз ліквідності (рис.2.7).

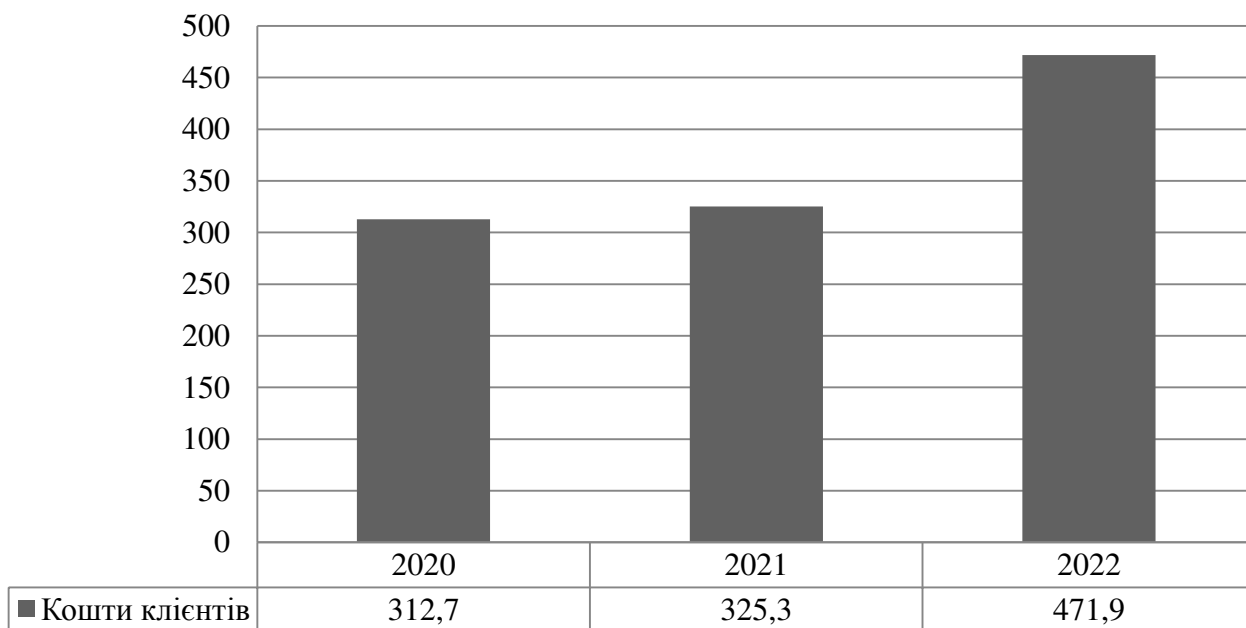


Рис.2.7. Динаміка зміни обсягу депозитів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 рр., млрд.грн.

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Зростання депозитів під час воєнного стану можна пояснити кількома чинниками. По-перше, за часів невизначеності приватні особи та підприємства схильні приділяти першочергову увагу безпеці та захищеності своїх активів. Такі банки, як АТ КБ «ПриватБанк», які мають репутацію стабільних та надійних компаній, стають кращим притулком для захисту цих активів. Ця тенденція часто відбивається у збільшенні депозитної активності. Крім того, під час воєнного стану може відбутися скорочення споживчих витрат та інвестиційної активності, оскільки люди займуть більш обережну фінансову позицію. Це зсув часто призводить до збільшення заощаджень, що згодом призводить до збільшення депозитів у банках. Ще одним фактором, що сприяє зростанню депозитів, можуть стати зусилля АТ КБ «ПриватБанк» щодо пропозиції конкурентоспроможних процентних ставок або покращення депозитних послуг, залучаючи більше клієнтів для зберігання своїх коштів. Велика мережа філій АТ КБ «ПриватБанк» та цифрові банківські послуги, такі як Приват24, можливо, також відіграли роль у полегшенні та забезпеченні простих та безпечних процесів внесення депозитів, спонукаючи більше клієнтів вносити свої кошти до банку.

### **2.3. Дослідження системи управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк»**

В АТ КБ «ПриватБанк» функціонує система управління фінансово-економічною безпекою, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові ризики - це включає оперативні, правові, ризики дотримання норм (комплаєнс) та репутаційні ризики. Фінансові ризики АТ КБ «ПриватБанк» діляться на ринкові (включно з валютними), кредитні, процентні ризики банківської книги та ризики ліквідності. В 2022 році, через початок військових дій проти України, головним завданням управління фінансово-економічною безпекою стало антикризове управління. Наглядова рада встановила ризик-апетит та ризикові ліміти на початку листопада, після проведення заходів антикризового управління та аналізу ключових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Для операційного антикризового управління у 2022 році було створено Антикризовий Штаб. Він отримав від Правління АТ КБ «ПриватБанк» відповідні повноваження для активації та модифікації Антикризового плану, прийняття рішень щодо відділень та філій у разі дестабілізації ситуації, встановлення нових обмежень для клієнтів, та інші заходи в кризових ситуаціях.

Кредитна політика АТ КБ «ПриватБанк» передбачає загальні принципи кредитного процесу та управління кредитним ризиком. Це включає регулярний аналіз спроможності позичальників виконувати свої зобов'язання, моніторинг якості кредитного портфелю та використання різних інструментів для зниження ризику. Управління процентним ризиком банківської книги спрямоване на мінімізацію потенційних втрат від змін процентних ставок. АТ КБ «ПриватБанк» піддається ризику фінансових втрат через непостійність процентних ставок, особливо при кредитах з фіксованою ставкою. COMPLIANCE-ризик охоплює ризик збитків чи санкцій через недотримання законодавчих вимог, ринкових стандартів, правил етики та внутрішніх положень АТ КБ «ПриватБанк». Політика управління

комплаєнс-ризиком включає систему виявлення, моніторингу, контролю та пом'якшення цих ризиків.

Трирівнева система внутрішнього контролю АТ КБ «ПриватБанк» базується на розподілі обов'язків між підрозділами. Перша лінія захисту - це бізнес-підрозділи, які здійснюють операції та контролюють ризики. Друга лінія - це підрозділи управління фінансово-економічною безпекою та комплаєнс, які забезпечують належне функціонування контрольних процедур. Третя лінія - це внутрішній аудит, який оцінює ефективність перших двох ліній та системи контролю загалом. Ці заходи забезпечують фінансово-економічну безпеку АТ КБ «ПриватБанк», дозволяють ефективно управляти фінансово-економічною безпекою та адаптуватися до змінних умов ринку, гарантуючи стабільність та надійність банківських операцій.

Воєнний стан, який часто вводиться в періоди крайньої кризи або війни, може мати глибокі наслідки для фінансового сектору країни, включаючи конкретні інститути, такі як АТ КБ «ПриватБанк». Коли уряд України оголосив воєнний стан, це призвело до значних порушень нормального функціонування суспільства та економіки. Ця ситуація впливає на банки декількома критичними способами, особливо на їхні кредитні портфелі. Для такого банку як ПриватБанк, що має значний кредитний портфель, цей сценарій безпосередньо призводить до значного збільшення знецінення кредитів та авансів клієнтам. Знецінення кредитів означає визнання у бухгалтерському обліку того, що частина кредитів банку навряд чи буде погашена. Тому банк повинен записати вартість цих кредитів, яка відображатиме реалістичне очікування грошей, які він може фактично отримати. Дане списання визнається у фінансовій звітності банку як збиток (рис.2.8).



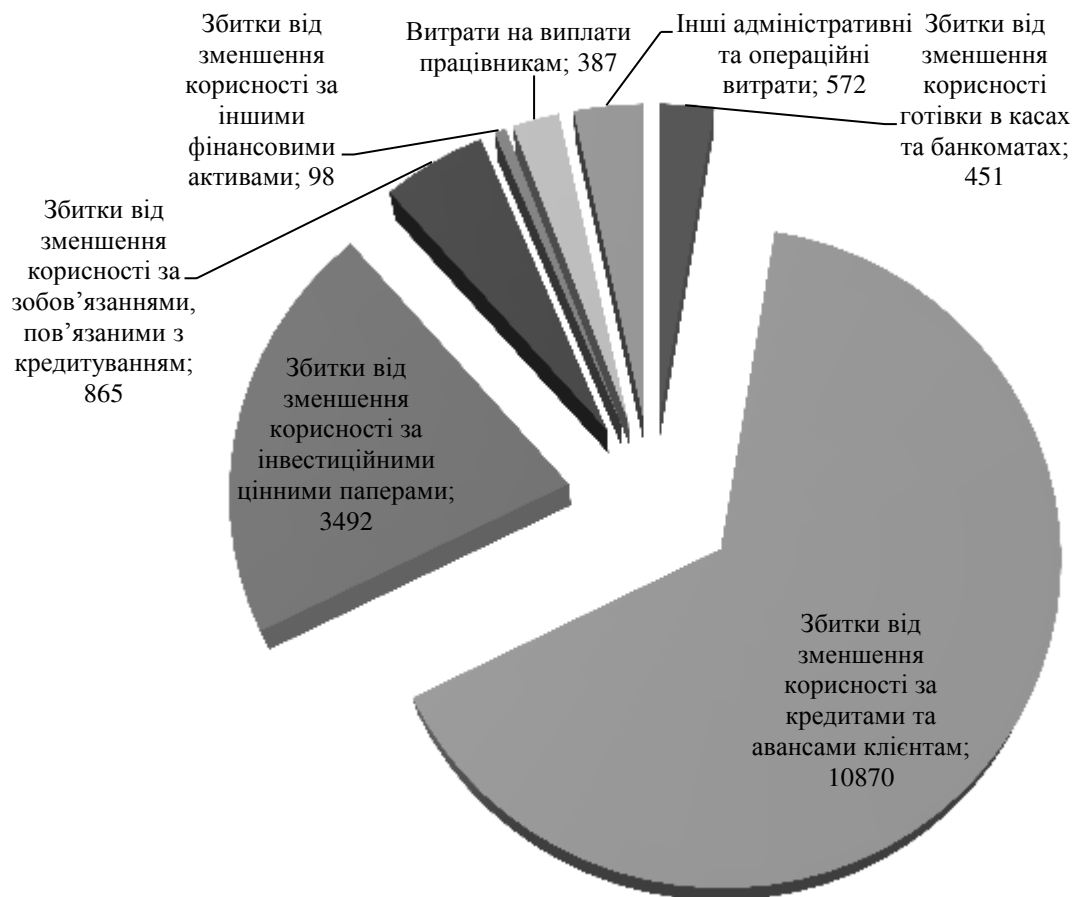


Рис.2.8. Основні збитки АТ КБ «ПриватБанк» внаслідок воєнного стану в Україні, млн.грн.

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Вплив воєнного стану на кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» може бути особливо вираженим через кілька факторів. Якщо у банку висока концентрація кредитів у секторах, що найбільше постраждали від кризи, таких як малий бізнес, роздрібна торгівля чи споживчі кредити, ризик знецінення ще вищий. Крім того, на ступінь впливу може впливати географічне поширення клієнтів банку. Якщо більшість позичальників банку розташовані в регіонах, які сильно постраждали від військового стану, втрати від знецінення кредитів можуть бути особливо серйозними.

Наявність чистого прибутку в АТ КБ «ПриватБанк» відіграє найважливішу роль його фінансової та економічної безпеки, виступаючи фундаментальним

показником здоров'я та стабільності банку. Рентабельність - це не просто показник успіху, а й найважливіший буфер, що забезпечує стійкість до фінансової невизначеності та основу для сталого зростання. Відтак, прибуток підвищує достатність капіталу АТ КБ «ПриватБанк». У банківській сфері достатність капіталу є мірою фінансової стійкості банку, що визначається його капіталом стосовно його активів, зважених з урахуванням ризику. Прибуток, якщо він зберігається, збільшує капітальну базу АТ КБ «ПриватБанк», збільшуючи його здатність поглинати збитки та знижуючи ризик неплатоспроможності. Це особливо важливо для покриття непередбачених збитків, які можуть виникнути внаслідок невиконання зобов'язань щодо кредитів чи коливань ринку. Банк з гарною капіталізацією, що підтримується здоровим прибутком, краще підготовлений до того, щоб протистояти економічним спадам та підтримувати довіру вкладників та інвесторів.

Прибутковість впливає здатність АТ КБ «ПриватБанк» генерувати внутрішні кошти для реінвестування і зростання. Прибутковий банк може реінвестувати свої доходи у розширення своєї діяльності, розробку нових продуктів та послуг та покращення своєї технологічної інфраструктури. Таке реінвестування не тільки підтримує зростання, а й допомагає банку залишатися конкурентоспроможним у фінансовому секторі, що швидко розвивається. Для АТ КБ «ПриватБанк» підтримка конкурентної переваги має вирішальне значення для збереження довіри клієнтів та залучення нового бізнесу, що у свою чергу підтримує його довгострокову фінансову стабільність. Більше того, стабільна прибутковість позитивно впливає на кредитний рейтинг банку та вартість запозичень. Рейтингові агентства оцінюють фінансовий стан банку, щоб визначити його кредитоспроможність. Вищий прибуток зазвичай призводить до покращення кредитного рейтингу, що може знизити вартість запозичень на ринках капіталу. Це є життєво важливим для такого банку, як АТ КБ «ПриватБанк», оскільки впливає на вартість залучення додаткових коштів та на ставки, які він може запропонувати своїм клієнтам (рис.2.9).

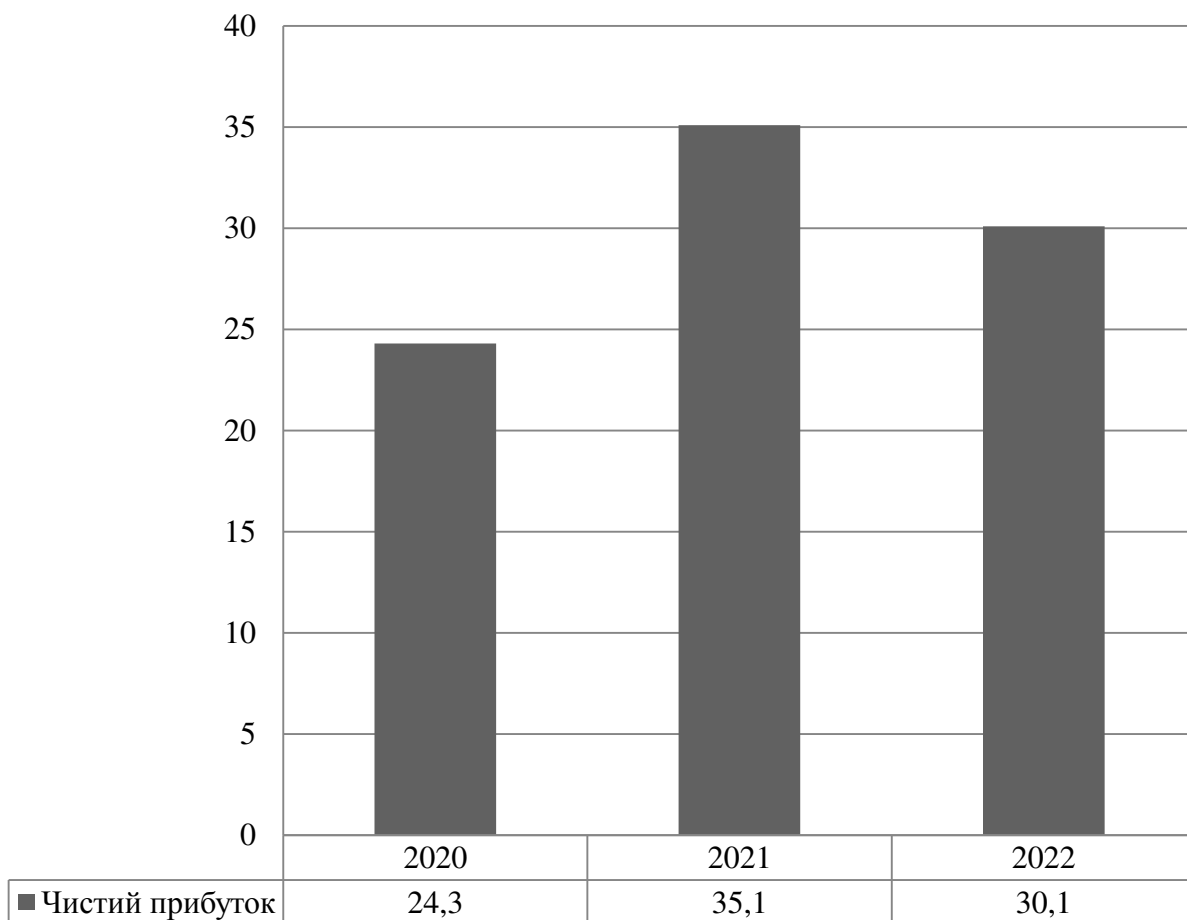


Рис.2.9. Динаміка зміни чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 рр., млрд.грн.

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Зрештою, у ширшому економічному контексті прибутковість такого великого банку, як АТ КБ «ПриватБанк», впливає на загальну фінансову стабільність економіки, де він працює. Прибутковий та стабільний банківський сектор має важливе значення для функціонування економіки, оскільки банки відіграють вирішальну роль у фінансовому посередництві та наданні кредитів. Сприяючи зміцненню банківського сектора, прибутковість ПриватБанку підтримує економічну стабільність та зростання. Таким чином, прибуток АТ КБ «ПриватБанк» є невід'ємною частиною його фінансово-економічної безпеки. Воно зміцнює капітальну базу банку, підтримує внутрішнє зростання та конкурентоспроможність, впливає на кредитні рейтинги та вартість запозичень, зміцнює довіру інвесторів та сприяє ширшій економічній стабільності. Таким

чином, підтримання та підвищення прибутковості є ключовою метою довгострокової стійкості та успіху банку.

Збитки від війни та наявність прибутку мають безпосередній вплив на систему управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк», адже ці фактори різко змінюють зовнішнє та внутрішнє середовище, в якому діє фінансова установа. У період війни, коли економічна стабільність країни зазнає суттєвих випробувань, банківські установи стикаються з різким збільшенням кредитних ризиків, волатильністю на ринках, а також із зростанням ризиків щодо ліквідності та капіталу. Збитки, завдані війною, можуть призвести до значного погіршення якості активів банку, особливо якщо велика частина кредитного портфеля банку сконцентрована у сферах, які найбільше постраждали від воєнних дій. Це може призвести до збільшення непрацюючих кредитів, що, у свою чергу, вимагає від банку збільшити резерви на покриття можливих втрат, що негативно впливає на його фінансову стабільність. З іншого боку, наявність прибутку у АТ КБ «ПриватБанк» в умовах війни свідчить про його здатність ефективно управляти ризиками, підтримувати достатній рівень ліквідності та капіталу, що є основою для фінансово-економічної безпеки.

В цілому, управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк» в умовах війни вимагає від банківського менеджменту здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вміння адекватно оцінювати та мінімізувати ризики, а також забезпечувати стійкість до волатильності ринків. При цьому, наявність збитків та прибутку є ключовими індикаторами, які визначають стратегію та тактику управління фінансово-економічною безпекою, спрямовану на забезпечення стабільної та надійної роботи банку навіть у найбільш непередбачуваних умовах.

Показники ліквідності відіграють ключову роль в управлінні фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк», оскільки вони надають цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сфері банківської діяльності, здатність ефективно управляти ліквідністю є

фундаментальною, адже ліквідність безпосередньо впливає на спроможність АТ КБ «ПриватБанк» задовольняти поточні зобов'язання, підтримувати оперативну діяльність, а також відповідати очікуванням вкладників та кредиторів. Відтак, розгляд показників ліквідності дозволяє менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» оцінити поточний фінансовий стан інституції та визначити, чи достатньо у АТ КБ «ПриватБанк» ресурсів для покриття невідкладних потреб. Це особливо важливо у періоди фінансових потрясінь або економічної нестабільності, коли забезпечення ліквідності може стати викликом. Керівництво використовує ці показники для вироблення стратегій, які забезпечують фінансово-економічну безпеку, мінімізують ризик неплатоспроможності та підтримують довіру вкладників і інвесторів (рис.2.10).

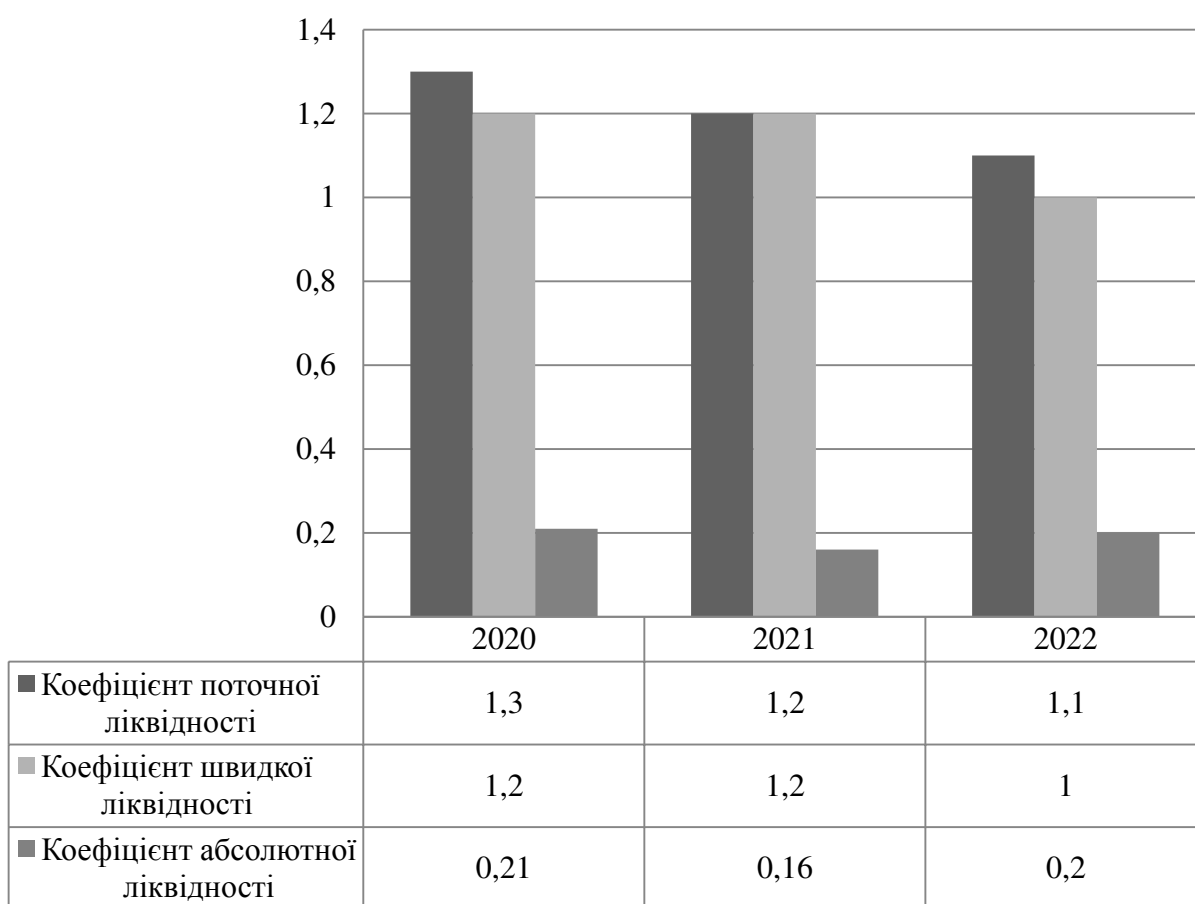


Рис.2.10. Динаміка зміни показників ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 рр.

*Сформовано автором на основі джерел: [65-67]*

Ухвалення та реалізація управлінських рішень у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає детальний та стратегічний підхід, особливо з урахуванням складного та динамічного характеру фінансового сектора. Цей процес характеризується низкою особливостей, зумовлених як внутрішньої операційної динамікою банку, і зовнішньої економічної і нормативної середовищем, у якій діє (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Основні етапи прийняття й реалізації управлінських рішень в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

| № | Етапи                                | Сутність етапу                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Аналіз й ідентифікація проблем       | Цей етап передбачає виявлення потенційних ризиків або можливостей, які можуть вплинути на фінансово-економічну безпеку банку. Аналізується внутрішнє та зовнішнє середовище, включаючи ринкові тенденції, регуляторні зміни, конкурентне середовище, та фінансовий стан банку |
| 2 | Розробка варіантів безпекових рішень | На цьому етапі генеруються різні стратегічні варіанти для вирішення ідентифікованої проблеми або для використання можливості. Це може включати розробку нових продуктів, зміну кредитної політики, інвестиції в технології, адаптацію до регуляторних вимог, тощо             |
| 3 | Оцінка й вибір найкращих рішень      | Після розробки альтернатив, проводиться їх детальна оцінка з точки зору потенційних ризиків, вигод, витрат, та впливу на загальну фінансово-економічну безпеку банку. Вибір найкращого рішення відбувається на основі цієї аналітичної оцінки                                 |
| 4 | Планування і реалізація рішень       | Визначивши найкраще рішення, банк розробляє детальний план його реалізації. Це включає розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, встановлення часових рамок та розробку конкретних кроків для впровадження обраного рішення                                          |
| 5 | Моніторинг й оцінка ефективності     | Після реалізації рішення, важливо провести його моніторинг та оцінку для визначення ефективності та впливу на фінансово-економічну безпеку                                                                                                                                    |

*Сформовано автором*

Таким чином, управлінські рішення АТ КБ «ПриватБанк» також керуються необхідністю підтримки ліквідності та достатності капіталу. Забезпечення наявності у АТ КБ «ПриватБанк» достатніх ліквідних активів для виконання своїх короткострокових зобов'язань та надійної структури капіталу для покриття потенційних збитків має важливе значення для фінансово-економічної безпеки. Це включає стратегічні рішення про управління активами та пасивами, інвестиційні портфелі та стратегії фінансування.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

### **3.1. Дослідження досвіду країн світу в системі управління фінансово-економічною безпекою сучасної банківської установи**

Дослідження досвіду провідних країн світу у системі управління фінансово-економічною безпекою банківських установ необхідне з кількох причин. По-перше, воно забезпечує всебічне розуміння найкращих практик та стратегій, які були успішно реалізовані на глобальному рівні. Відтак, фінансово-економічне середовище стає все більш взаємопов'язаними та динамічними. Вивчаючи, як провідні країни справляються з цими складнощами, банки можуть отримати уявлення про ефективне управління ризиками, дотримання нормативних вимог та стійку фінансову практику. Ці знання не тільки допомагають у порівнянні зі світовими стандартами, але й у виявленні прогалин у поточних підходах до управління на конкретній банківській установі.

Слід зазначити, що такий аналіз пропонує більш глибоке розуміння нормативно-правової бази та економічної політики, які формують ділове середовище у цих країнах. Провідні економіки та банкіри світу часто задають тон міжнародним фінансовим правилам та стандартам. Розуміння цих рамок може допомогти банківським установам України передбачати зміни на світовому ринку, швидше адаптуватися до нових правил та ефективніше брати участь у міжнародній торгівлі та інвестиціях. Це також допомагає усвідомити вплив різних економічних політик на стабільність та зростання, що дозволяє покращити стратегічне планування [88-90].

Можна стверджувати, що вивчення досвіду провідних економік сприяє інноваціям та впровадженню передових технологій. Ці країни часто лідирують у застосуванні передових технологій та методів фінансового управління та безпеки.



Вивчаючи їх підходи, інші банківські установи можуть виявити можливості для впровадження аналогічних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та заходи кібербезпеки у власні операції. Це не тільки підвищує ефективність і безпеку, але і допомагає залишатися конкурентоспроможними на ринку, що технологічно розвивається.

В цілому, такого роду дослідження сприяють розвитку глобальної перспективи, яка є життєво важливою в сьогоdnішній взаємопов'язаній економіці. Банки більше не працюють ізольовано, а є складовою складної глобальної мережі. Розуміння того, як провідні іноземні банківські установи здійснюють управління власною фінансово-економічною безпекою, допомагає бізнесу розробляти стратегії, які враховують глобальну інформацію та застосовні на місцевому рівні. Відтак, це заохочує спосіб мислення, що враховує міжнародні тенденції, різноманітні економічні умови та транскордонні проблеми, тим самим готуючи банківський бізнес до ефективної роботи на світовому ринку.

Нарешті вивчення систем управління фінансово-економічною безпеки допомагає знизити власні ризики. Ці країни часто стикалися з різними економічними кризами та проблемами та успішно долали їх. Вивчаючи їхній досвід та реакцію, інші банківські установи можуть навчитися краще готуватися до економічних спадів, волатильності ринку та фінансових ризиків та реагувати на них. Це не тільки підвищує стійкість банківської системи, а й сприяє спільній стабільності та здоров'ю світової економіки. Таким чином, аналіз систем управління фінансово-економічною безпекою в провідних країн дає важливу інформацію про стратегічне планування, інновації, глобальну інтеграцію та управління ризиками, які є ключем до сталого успіху та зростання банківських установ у сучасній економіці (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Ключові переваги від дослідження досвіду країн світу в системі управління фінансово-економічною безпекою сучасної банківської установи**

| № | Перевага                                                  | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Отримання глобального розуміння передових практик         | Дослідження досвіду світових лідерів дозволяє зрозуміти, які стратегії та методи управління фінансово-економічною безпекою є найефективнішими. Це забезпечує можливість використання перевірених глобальних практик, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банку          |
| 2 | Адаптація до міжнародних регуляторних стандартів          | Вивчення досвіду країн з розвинутою економікою допомагає зрозуміти глобальні фінансові та економічні регуляції. Такий підхід сприяє швидшій адаптації до міжнародних стандартів та норм, що є ключовим для успішної глобалізації банківського бізнесу                                           |
| 3 | Застосування інноваційних технологій                      | Країни-лідери часто впроваджують новітні технології у сфері фінансів та економіки. Вивчення їхнього досвіду дозволяє іншим банкам впроваджувати сучасні технологічні рішення, такі як блокчейн, штучний інтелект, що підвищує ефективність та безпеку їхньої діяльності                         |
| 4 | Розвиток глобального мислення та стратегічного планування | Ознайомлення з міжнародним досвідом сприяє формуванню глобальної перспективи управління, що дозволяє краще розуміти та прогнозувати міжнародні економічні тренди, а також ефективніше адаптувати бізнес-стратегії під змінні умови ринку банківських послуг                                     |
| 5 | Мінімізація ризиків та підвищення банківської стійкості   | Вивчаючи, як провідні країни світу реагують на економічні кризи та виклики, банки можуть краще розробляти стратегії управління ризиками та підвищувати свою стійкість до непередбачуваних ринкових змін, що є критично важливим для забезпечення їхньої довгострокової стабільності та розвитку |

*Сформовано автором на основі джерел: [92-93]*

Система управління фінансово-економічною безпекою французьких банківських установ характеризується унікальним поєднанням державного регулювання, інноваційних практик та сильним акцентом на управлінні ризиками,

що дає цінні уроки для інших країн. Відтак, французький підхід до фінансово-економічної безпеки значною мірою передбачає державний нагляд та регулювання. Це очевидно в їхній суворій нормативній базі, яка включає всеосяжні закони та стандарти, що регулюють фінансові операції, корпоративне управління та фінансову звітність. Це нормативно-правове середовище забезпечує прозорість та підзвітність у ділових операціях, тим самим підвищуючи довіру інвесторів та забезпечуючи довгострокову стабільність банківських установ.

У Франції існує традиція включення надійних стратегій управління ризиками до своєї бізнес-культури. Французькі банків часто використовують передові інструменти та методологію оцінки ризиків, які дозволяють їм ефективно виявляти, аналізувати та знижувати потенційні фінансово-економічні загрози. Така активна позиція щодо управління ризиками не лише допомагає захистити банк від непередбачених фінансових криз, а й допомагає ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення.

В цілому, французька модель відрізняється акцентом на інноваціях та технологіях у сфері фінансово-економічної безпеки банківських установ. Французькі банки відомі впровадженням передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та заходи кібербезпеки. Цей високотехнологічний підхід не лише оптимізує фінансові операції, а й підвищує безпеку та ефективність фінансових транзакцій, встановлюючи орієнтир для інших країн. Французькі банки отримують вигоду від сильної культури корпоративної соціальної відповідальності та стійких практик. Цей аспект поєднує економічні показники із соціальними проблемами, відбиваючи цілісний підхід до управління банківським бізнесом. Акцент на сталому розвитку не тільки підвищує довгострокову життєздатність французьких банківських установ, а й приводить їх у відповідність до світових тенденцій у галузі відповідальної ділової практики (рис.3.1).

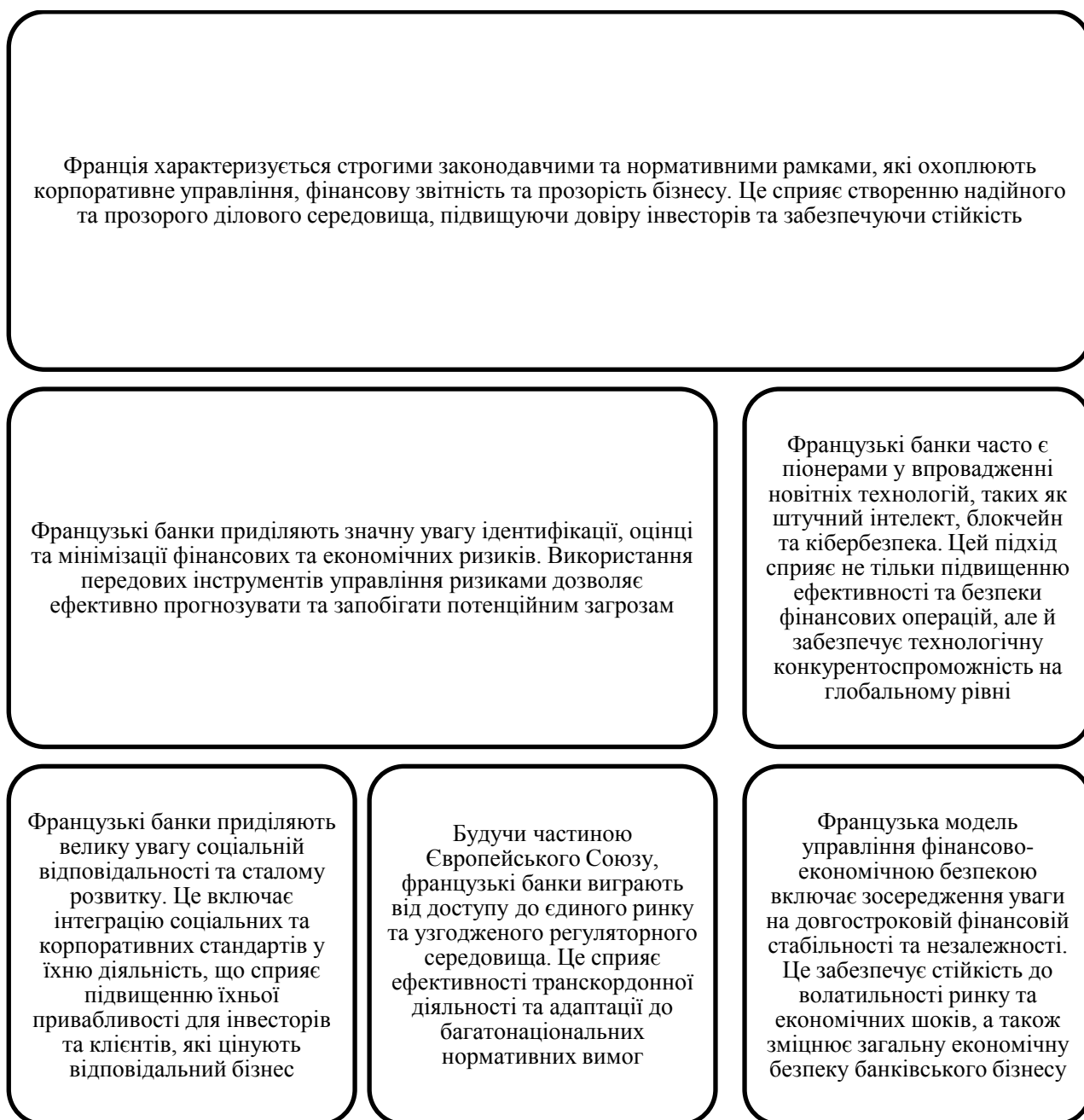


Рис.3.1. Характерні особливості системи управління фінансово-економічною безпекою французьких банківських установ

*Сформовано автором на основі джерел: [90-91]*

Нарешті, інтеграція французької системи у ширший контекст Європейського Союзу (ЄС) забезпечує додатковий рівень стабільності та можливостей. Французькі банківські установи отримують вигоду від доступу до великого єдиного ринку та гармонізованого нормативного середовища. Ця інтеграція дозволяє їм ефективно діяти через кордони, адаптуватися до

багатонаціональних правил та отримувати вигоду від економічного співробітництва.

В цілому, можна сказати, що французька система управління фінансово-економічною безпекою з її збалансованим підходом до регулювання, управління ризиками, технологічних інновацій, стійкості та інтеграції в ЄС пропонує комплексну модель, якій можуть повчитися інші країни. Ця система не тільки забезпечує стабільність і зростання французьких банків, а й служить керівництвом для розробки надійних систем фінансово-економічної безпеки в усьому світі.

Шведський підхід глибоко вкорінений у культурі прозорості та етичної ділової практики. Шведські банки відомі своїм високим рівнем корпоративного управління та етичними стандартами, які є невід'ємною частиною їхньої фінансово-економічної безпеки. Ця прозорість відображається в їх звітності, процесах прийняття рішень та корпоративних комунікаціях. Така практика не тільки зміцнює довіру з боку зацікавлених сторін, а й створює стабільне та передбачуване бізнес-середовище, що має вирішальне значення для довгострокового фінансового благополуччя. Відтак, сам акцент Швеції на інноваціях та технологічному прогресі відіграє ключову роль у забезпеченні її фінансово-економічної безпеки. Шведські банки знаходяться в авангарді впровадження нових технологій та цифрових рішень, включаючи фінансові технології (FinTech) та стійкі бізнес-моделі. Ця технологічна інтеграція підвищує операційну ефективність, знижує витрати та відкриває нові ринкові можливості, тим самим сприяючи фінансовій стійкості шведських банків.

В цілому, шведська система характеризується сильним наголосом на стійкість та відповідальність. Шведські банківські установи часто лідирують у впровадженні стійких практик, які включають зниження впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності. Це зобов'язання не тільки відповідає глобальним тенденціям та вимогам споживачів, але також знижує ризики, пов'язані з соціальним управлінням, сприяючи спільній фінансовій стабільності

банківських установ. Шведська модель виграє від підходу, заснованого на співпраці між урядом та банківською системою. Уряд забезпечує сприятливу нормативно-правову базу та стимули для інновацій та сталого розвитку. Така співпраця гарантує, що банківські установи працюють у рамках, що сприяють фінансовій стабільності та зростанню, а також адаптуються до глобальних економічних змін та викликів. Зрештою, шведський підхід до фінансово-економічної безпеки є цілісним і охоплює не лише фінансові аспекти, а й враховує благополуччя співробітників та суспільства. Акцент на людському капіталі, включаючи добробут, навчання та розвиток співробітників, сприяє створенню мотивованої та продуктивної робочої сили, яка є ключовим активом у підтримці фінансової безпеки та стимулюванні інновацій (рис.3.2).

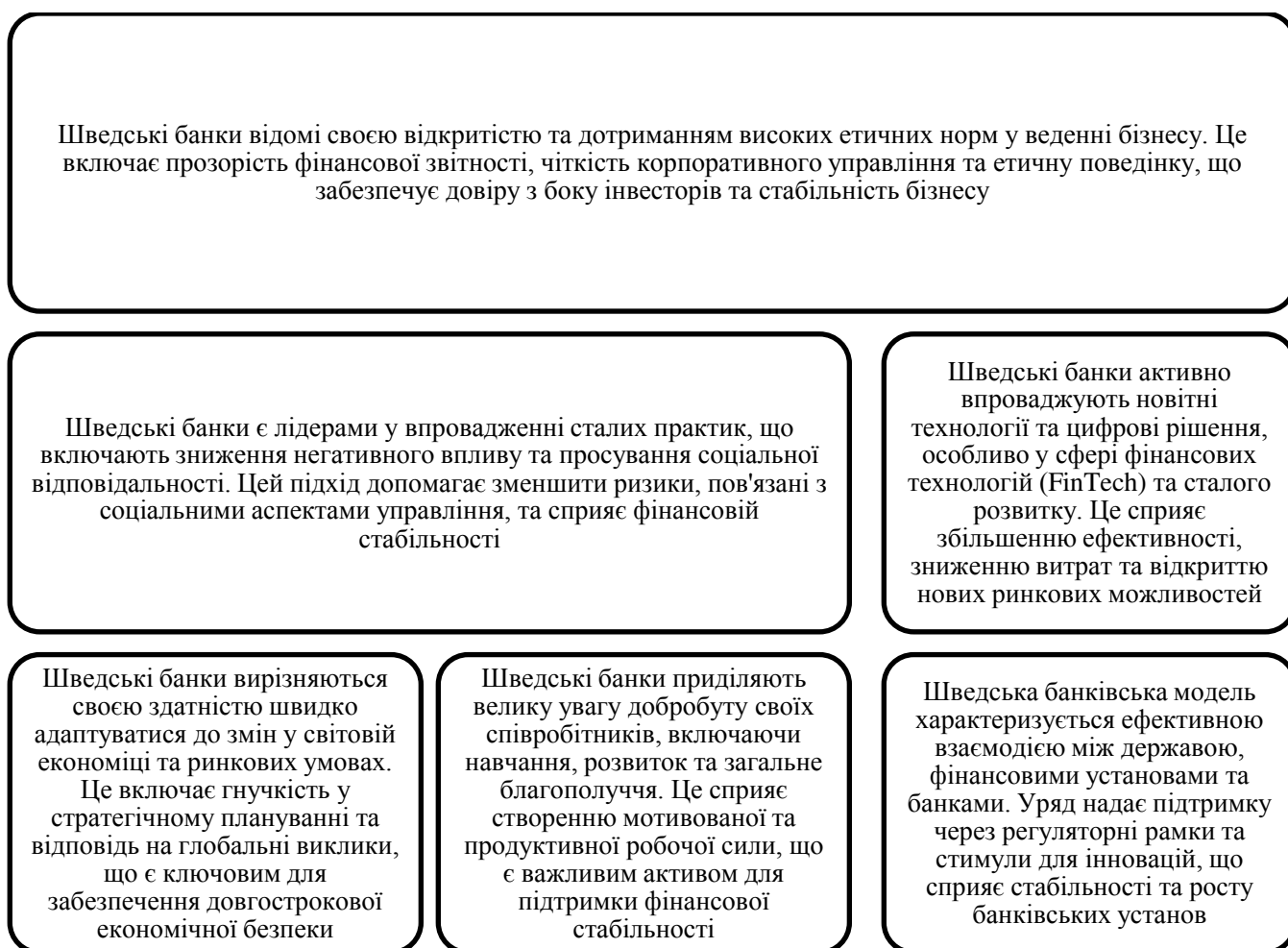


Рис.3.2. Характерні особливості системи управління фінансово-економічною безпекою шведських банківських установ

*Сформовано автором на основі джерел: [94-95]*

Відзначимо, що шведська модель управління фінансово-економічною безпекою з упором на прозорість, інновації, стійкість, спільне управління та цілісне благополуччя пропонує комплексний та далекоглядний підхід. Ця модель не тільки забезпечує стійкість і стабільність шведських банківських установ, але також є цінним прикладом для інших країн, які прагнуть підвищити фінансово-економічну безпеку власноруч.

Польські банки часто приділяють велику увагу фінансовій стійкості та адаптивності. Завдяки переходу Польщі від централізовано-планової економіки до ринкової системи ці банки розвинули здатність справлятися з економічними коливаннями та невизначеністю. Ця адаптивність відображається в їх стратегіях фінансового планування та управління ризиками, де наголошується на підтримці ліквідності та диверсифікації потоків доходів, щоб протистояти волатильності ринку.

В цілому, підхід Польщі до управління фінансово-економічною безпекою характеризується значним наголосом на інновації та технологічний прогрес, особливо в таких секторах, як інформаційні технології. Польські банки активно інвестують у дослідження та розробки, часто за підтримки фінансування ЄС, що не тільки підвищує їхню конкурентоспроможність, а й сприяє розвитку культури інновацій. Така увага до технологічного зростання є ключовим фактором їхньої фінансово-економічної безпеки. Зауважимо, що у польському підході спостерігається помітна інтеграція динаміки місцевого та міжнародного ринку. Польські банки дедалі активніше виходять на глобальні ринки, зберігаючи при цьому сильну присутність на місцевих та регіональних ринках. Така подвійна спрямованість дозволяє їм використовувати міжнародні можливості, залишаючись у своїй стійкими до глобальних економічних зрушень. Здатність збалансувати взаємодію на місцевому та глобальному ринках є найважливішим аспектом їхньої фінансової стабільності. Польські банки часто віддають пріоритет сильному внутрішньому контролю та корпоративному управлінню. Такий акцент на прозорості та підзвітності, частково під впливом правил та стандартів ЄС,

забезпечує надійне фінансове управління та етичну ділову практику. Розвиваючи культуру чесності та дотримання вимог, польські банки підвищують свою репутацію та надійність в очах міжнародних партнерів та інвесторів (рис.3.3).

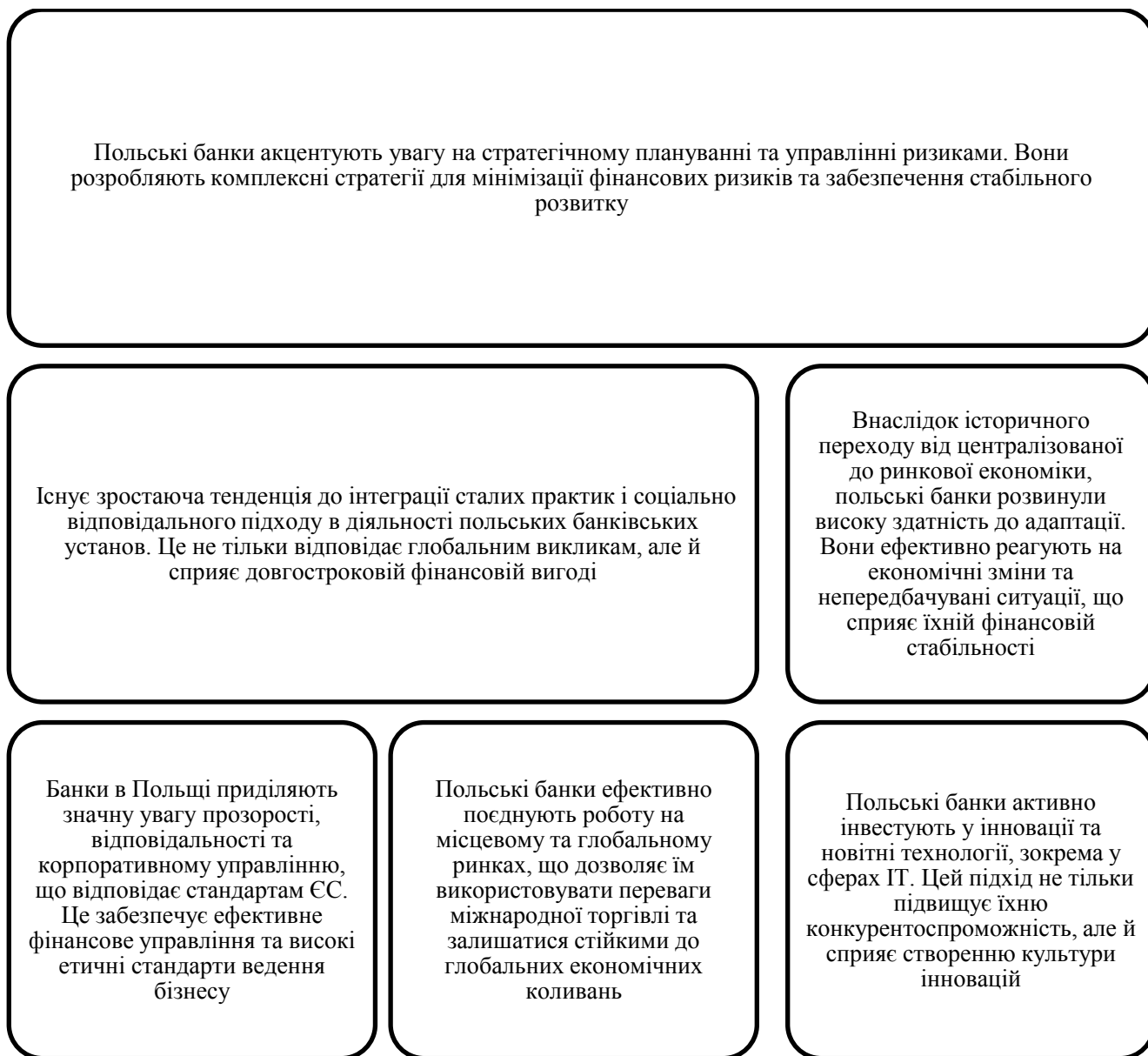


Рис.3.3. Характерні особливості системи управління фінансово-економічною безпекою польських банківських установ

*Сформовано автором на основі джерел: [86-88]*

Слід зазначити, що серед польських банківських установ все більше уваги приділяється сталому розвитку та соціальній відповідальності. Цей зрушення у бік відповідальної ділової практики відбиває ширшу тенденцію узгодження економічної діяльності з соціальними цілями. Інтегруючи стійкий розвиток у свої



бізнес-моделі, польські банки не лише вирішують глобальні проблеми, а й забезпечують довгострокову економічну життєздатність.

Таким чином, зазначимо, що система управління фінансово-економічною безпекою польських банківських установ, що характеризується адаптивністю, інноваціями, інтеграцією глобального та місцевого ринків, сильним управлінням та орієнтацією на сталий розвиток, пропонує надійну основу для навчання іншим країнам. Ці особливості не тільки сприяють стійкості та конкурентоспроможності польського банківського бізнесу, а й служать дорожньою картою для сталого економічного розвитку в глобальному середовищі, що швидко змінюється.

Українські банки можуть значно виграти від застосування зарубіжного досвіду у забезпеченні власної фінансово-економічної безпеки, особливо в умовах воєнного стану. Вивчення та адаптація міжнародних практик може допомогти українським банкам ефективно вирішувати нагальні проблеми та планувати майбутнє розвиток. важливий аспект - це диверсифікація ринків та джерел фінансування. В умовах воєнного стану та нестабільності на внутрішньому ринку, доступ до міжнародних ринків та залучення зовнішнього фінансування може бути ключовим для підтримки стабільності та розвитку банківського бізнесу. Зарубіжний досвід може допомогти українським банкам у розробці ефективних стратегій виходу на нові ринки. Наприклад, цифрові технології та автоматизація можуть допомогти банкам у підвищенні ефективності, зниженні витрат та подоланні викликів, пов'язаних з обмеженням фізичного доступу до робочих місць чи ринків. Зарубіжний досвід у цій сфері може надати цінні ідеї для впровадження подібних рішень (рис.3.4).



Рис.3.4. Можливі напрямки інтеграції досвіду банківських установ Франції, Швеції та Польщі для української системи управління фінансово-економічною безпекою

*Сформовано автором*

Таким чином, важливою є міжнародна інтеграція та співпраця. Українським банкам варто розглянути можливості для міжнародних партнерств, спільних кредитних проектів та інвестицій. Залучення іноземного капіталу, технологій та знань може не лише підсилити фінансову стабільність, але й прискорити відновлення та розвиток банківського бізнесу після воєнного стану.

### **3.2. Оптимізація ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»**

Фінансово-економічна безпека сучасного банку залежить від ефективного використання та управління широким спектром ресурсів. Ці ресурси, що охоплюють різні аспекти, від фінансового капіталу до технологічних та людських активів, утворюють основу, на якій банки будують свою операційну міць, ринкову конкурентоспроможність та стійкість до економічної невизначеності. По-перше, фінансові ресурси, особливо достатність капіталу, мають важливе значення для стабільності банку. Капітал діє як амортизатор проти потенційних втрат, допомагаючи банкам пом'якшувати потрясіння, спричинені фінансовим спадом чи дефолтами за кредитами. Адекватна капіталізація - це не просто нормативна вимога, а й найважливіший аспект підтримки довіри вкладників та інвесторів. Це дозволяє банкам здійснювати кредитну та інвестиційну діяльність, що є ключем до отримання прибутку. За часів економічного стресу банки з добрим капіталом краще здатні протистояти фінансовим штормам, тим самим захищаючи економічну систему загалом.

Знання, досвід та навички співробітників банку безпосередньо впливають на здатність установи впроваджувати інновації, керувати ризиками та забезпечувати дотримання нормативних вимог. У складному фінансовому середовищі, що швидко розвивається, кваліфікований персонал має неоціненне значення. Вони керують прийняттям стратегічних рішень, забезпечують ефективність операцій та розвивають відносини з клієнтами, і все це має вирішальне значення для довгострокового успіху та репутації банку на ринку.

Технології підвищують операційну ефективність, покращують надання послуг та зміцнюють протоколи безпеки. Інвестиції в передові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та аналіз даних, дозволяють банкам оптимізувати процеси, пропонувати персоналізоване обслуговування клієнтів та боротися з

кіберзагрозами. В епоху, коли цифровий банкінг стає нормою, сильна технологічна інфраструктура необхідна конкурентоспроможності та операційної стійкості.

Також, інформація та дані є ключовими ресурсами в епоху цифрового банкінгу. Банки накопичують величезні обсяги даних, які при ефективному аналізі можуть дати уявлення про поведінку клієнтів, тенденції ринку та управління ризиками. Прийняття рішень на основі даних дозволяє банкам адаптувати свої продукти та послуги до потреб клієнтів, оптимізувати інвестиційні стратегії та виявляти потенційні ризики. Здатність використовувати та захищати ці дані має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги та забезпечення довгострокової безпеки.

Умови запровадження воєнного стану є складним комплексом проблем, які суттєво впливають на стан ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк». У таких зовнішніх умовах АТ КБ «ПриватБанк» стикається з підвищеною операційною невизначеністю, яка потребує комплексного та адаптивного підходу до управління власними ресурсами. Відтак, впровадження воєнного стану за своєю суттю призводить до економічних потрясінь, що впливають на поведінку клієнтів, стабільність ринку та загальну фінансову активність. Для АТ КБ «ПриватБанк» це означає необхідність діяти за умов нових загроз, включаючи потенційні обмеження ліквідності, підвищені кредитні ризики та волатильність ринку. Ці чинники потребують стратегічної переоцінки розподілу ресурсів задля забезпечення стійкості банку. Зміцнення буферів ліквідності, коригування протоколів оцінки кредитного ризику та вдосконалення стратегій управління ринковими ризиками набувають вирішального значення.

При цьому, окрім фінансових проблем, АТ КБ «ПриватБанк» також стикається з операційними труднощами. Забезпечення безперервності банківських послуг за умов потенційних збоїв має значення. Ця ситуація вимагає гнучкої оперативної стратегії, здатної адаптуватися до умов, що швидко змінюються.

Розширення можливостей цифрового банкінгу та забезпечення надійних заходів кібербезпеки мають вирішальне значення для підтримки безперебійного обслуговування та захисту від зростання кіберзагроз, які часто супроводжують геополітичну нестабільність.

Не можна забувати про людський аспект управління ресурсами в АТ КБ «ПриватБанк». Відтак, співробітники АТ КБ «ПриватБанк» є його найціннішим активом, які благополуччя і спроможність працювати у кризових умовах безпосередньо впливають на операційну ефективність банку. Забезпечення адекватної підтримки, забезпечення безпеки та підтримання чітких каналів зв'язку стають першорядними. Навчання персоналу способам реагування на кризові сценарії та складання планів дій у надзвичайних ситуаціях для критично важливих операцій є важливими кроками у цьому напрямі.

Впровадження воєнного стану в Україні також вплинуло на нормативно-правову базу, в якій працює АТ КБ «ПриватБанк». Щоб орієнтуватися в цьому змінному нормативно-правовому середовищі, необхідні гнучкість та досвід дотримання вимог. АТ КБ «ПриватБанк» необхідно бути в курсі нових правил та посібників, які можуть з'явитися, відповідним чином адаптуючи свою політику та процедури для забезпечення дотримання вимог та операційної законності. З огляду на ці багатогранні проблеми очевидно, що АТ КБ «ПриватБанк» необхідно застосувати цілісний та динамічний підхід для оптимізації надання своїх ресурсів. Це передбачає не лише зміцнення фінансових буферів та операційних можливостей, а й інвестиції в людський капітал, технологічну інфраструктуру та дотримання нормативних вимог. Оптимізація ресурсного забезпечення таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» уможливить забезпечення стійкості і зберегти оперативність до надання стабільних, безпечних та ефективних банківських послуг навіть перед надзвичайними проблемами, пов'язаними з військовим становищем.

Таблиця 3.2

Особливості впливу ресурсного забезпечення на формування й реалізацію  
управлінських рішень у сфері підвищення фінансово-економічної безпеки АТ КБ  
«ПриватБанк»

| № | Вплив                                 | Сутність вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Розподіл ресурсів управління ризиками | Розподіл фінансово-матеріальних, людських та інформаційних ресурсів безпосередньо впливає на здатність банку ефективно керувати ризиками та знижувати їх. Для моніторингу, аналізу та реагування на різні фінансові ризики, такі як кредитний ризик, ринковий ризик та операційний ризик, необхідні адекватні ресурси. Виділення ресурсів департаментам та ініціативам управління ризиками має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень, що підвищують фінансово-економічну безпеку |
| 2 | Інвестиції у ресурси кібербезпеки     | Враховуючи зростаючу частоту та складність кіберзагроз, виділення ресурсів інформаційних технологій для кібербезпеки має вирішальне значення. Захист даних клієнтів та цифрової інфраструктури банку є головним пріоритетом. Рішення, пов'язані з розподілом ресурсів кібербезпеки, прямо впливають на здатність банку ефективно запобігати кібератакам і реагувати на них                                                                                                                        |
| 3 | Покращення системи планування         | Ефективне надання ресурсів передбачає стратегічне планування, яке узгоджує розподіл ресурсів із довгостроковими цілями фінансово-економічної безпеки банку. Рішення про розподіл бюджету та визначення пріоритетності ресурсів повинні прийматися стратегічно, щоб гарантувати, що ресурси спрямовуються в області, які мають найбільший вплив на безпеку                                                                                                                                         |
| 4 | Якість обслуговування клієнтів        | Розподіл ресурсів по областях, які безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів, таких як обслуговування клієнтів та технологічна інфраструктура, відіграє роль у підвищенні безпеки в цілому. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю залишаються у банку, що сприяє його довгостроковій фінансовій стабільності. Рішення щодо розподілу ресурсів, орієнтованих на клієнта, можуть вплинути на утримання та залучення клієнтів                                                     |

*Сформовано автором*

Ресурсне забезпечення відіграє невід'ємну роль у задоволенні основних потреб суб'єктів фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», охоплюючи різні аспекти, що мають вирішальне значення для стабільності та зростання банку. Адекватні ресурси є основою, на якій АТ КБ «ПриватБанк» будує свою здатність працювати ефективно, управляти ризиками та підтримувати

відповідність нормативним вимогам – все це є ключовими елементами фінансово-економічної безпеки. Відтак, фінансово-матеріальні ресурси, включаючи резерви капіталу та ліквідність, відіграють центральну роль у здатності банку керувати ризиками та поглинати шоки, спричинені економічними коливаннями. Адекватні фінансові ресурси гарантують, що АТ КБ «ПриватБанк» зможе витримати збитки від невиконання кредитів чи інвестицій, а також підтримувати операції під час економічних спадів. Вони також дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» надавати кредити та інші фінансові послуги, які мають важливе значення для отримання доходів. Без достатніх фінансових ресурсів АТ КБ «ПриватБанк» може важко виконати свої зобов'язання, що призведе до втрати довіри серед вкладників та інвесторів і, зрештою, поставить під загрозу його безпековий потенціал.

Людські ресурси АТ КБ «ПриватБанк» життєво важливі для ефективної роботи та прийняття стратегічних рішень банку. Кваліфікований персонал у таких галузях, як управління ризиками, дотримання вимог та фінансовий аналіз, необхідний для виявлення, оцінки загроз. Вони також відіграють вирішальну роль у розробці інноваційних фінансових продуктів та послуг, які задовольняють потреби клієнтів та сприяють зростанню доходів. Нестача людських ресурсів може призвести до неправильного прийняття рішень, порушень нормативних вимог та нездатності адаптуватися до змін ринку, тим самим впливаючи на фінансово-економічну безпеку АТ КБ «ПриватБанк». Інформаційні ресурси набувають все більшого значення в сучасному банківському секторі. Надійна інформаційно-технологічна інфраструктура підтримує ефективну обробку транзакцій, керування даними та кібербезпеку. Передові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та аналіз великих даних, дозволяють банкам підвищувати операційну ефективність, покращувати обслуговування клієнтів та виявляти нові можливості для бізнесу. Відсутність інвестицій у технології може зробити банк уразливим для кіберзагроз, операційної неефективності та втрати конкурентоспроможності у сфері цифрового банкінгу.

У сучасному банківському середовищі оптимізація використання інформації та технологій у діяльності суб'єктів фінансово-економічної безпеки набуває першорядного значення. Відтак, ця оптимізація є стратегічним імперативом для банків, обумовленим необхідністю адаптуватися до фінансової екосистеми, що розвивається, знижувати ризики, захищати конфіденційні дані клієнтів і забезпечувати дотримання нормативних вимог. Одним із ключових аспектів покращення використання інформації та технологій є впровадження передового аналізу даних. Сьогодні банки мають справу з величезними обсягами даних, і використання передових аналітичних інструментів має важливе значення для виявлення закономірностей, аномалій та тенденцій, які можуть сигналізувати про потенційні ризики чи можливості. Такий підхід, що базується на даних, полегшує прийняття випереджувальних рішень, покращує управління ризиками та захищає фінансові активи АТ КБ «ПриватБанк». При цьому, моніторинг та оповіщення в реальному часі є ще одним важливим аспектом. Інформаційні технології дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» відстежувати транзакції та операції по рахунках у режимі реального часу. Підозрілі або незвичайні транзакції викликають негайні оповіщення, що дозволяє швидко реагувати на потенційні загрози безпеці. Ця можливість моніторингу в режимі реального часу значно розширює можливості банку щодо запобігання фінансовому шахрайству та несанкціонованому доступу. Кібербезпека в епоху ескалації кіберзагроз є ключовою областю, де технології відіграють вирішальну роль. Для посилення свого захисту АТ КБ «ПриватБанк» повинен покладатися на найсучасніші технологічні рішення, що включають міжмережеві екрани, шифрування, системи виявлення вторгнень та платформи аналізу загроз. Динамічний характер кібербезпеки вимагає постійних інвестицій у технології, щоб випереджати кіберзлочинців (табл.3.3).



Таблиця 3.3

Вдосконалення використання інформації та технологій в діяльності  
суб'єктів фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

| № | Шляхи удосконалення                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Передові заходи кібербезпеки                      | В епоху, коли кіберзагрози набувають загрозливих масштабів, фінансовим організаціям, таким як АТ КБ «ПриватБанк», дуже важливо посилити свій захист від кібербезпеки. Це включає впровадження передових технологій, таких як системи виявлення вторгнень, аналіз загроз та багатофакторна автентифікація. Посилення цього захисту захищає конфіденційні дані клієнтів та фінансові дані, запобігаючи витоку даних та шахрайству                                         |
| 2 | Штучний інтелект                                  | Використовуючи багатство даних, наявних у їхньому розпорядженні, фінансові установи можуть використовувати складну аналітику даних та штучний інтелект для отримання ефективної інформації. Аналізуючи закономірності та аномалії в режимі реального часу, АТ КБ «ПриватБанк» може виявляти потенційні ризики, прогнозувати економічні тенденції, виявляти фінансове шахрайство та з більшою точністю оптимізувати інвестиційні стратегії                               |
| 3 | Цифрове обслуговування                            | У сучасному швидко мінливому світі клієнти вимагають безперебійної та зручної взаємодії зі своїми фінансовими установами. Отже, АТ КБ «ПриватБанк» має інвестувати в інтуїтивно зрозумілі цифрові банківські платформи та мобільні програми. Використання таких технологій, як чат-боти та підтримка клієнтів на основі штучного інтелекту, сприяє швидкому реагуванню на запити клієнтів, ефективному вирішенню проблем та підвищенню загальної задоволеності клієнтів |
| 4 | Автоматизація підвищення операційної ефективності | Автоматизація відіграє ключову роль у підвищенні операційної ефективності. АТ КБ «ПриватБанк» повинен автоматизувати рутинні процеси, такі як моніторинг транзакцій, перевірка документів та оцінка ризиків, що призводить до зниження витрат та підвищення точності. Впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) ще більше спрощує операції, скорочуючи ручне втручання та зменшуючи кількість помилок                                                     |

*Сформовано автором*

Оптимізація ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою є актуальною для АТ КБ «ПриватБанк» з кількох вагомих причин. До цієї оптимізації слід підходити систематично, поетапно, щоб забезпечити її ефективність. Насамперед оптимізація розподілу ресурсів має важливе значення для ефективності використання ресурсів та управління

витратами. Це дозволяє банку ефективно розподіляти свої фінансово-матеріальні, людські та інформаційно-технологічні ресурси, скорочуючи непотрібні витрати та максимізуючи прибуток. По-друге, оптимізація ресурсів відіграє ключову роль у зниженні ризиків. Банківський сектор схильний до різних ризиків, і виділення ресурсів на функції управління ризиками, такі як дотримання вимог, кібербезпека та запобігання шахрайству, має важливе значення для ефективного зниження цих ризиків (рис.3.5).

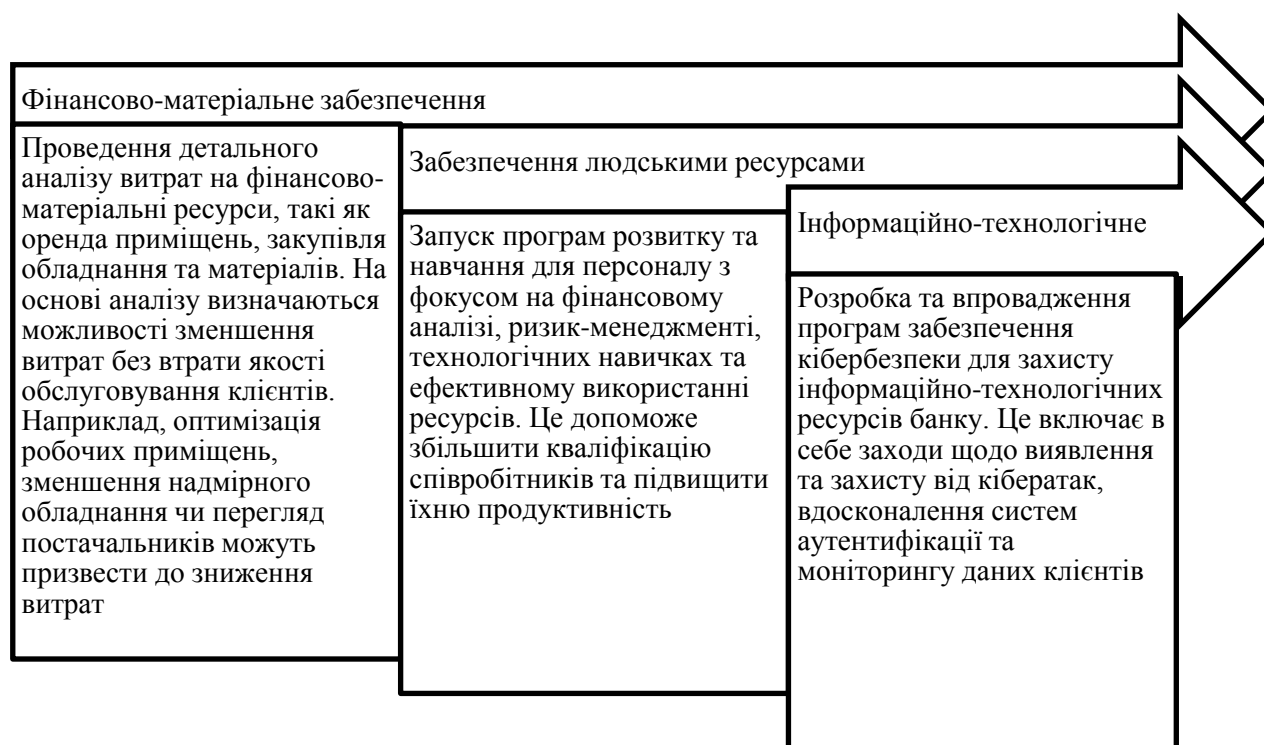


Рис.3.5. Ключовий напрям оптимізації трьох груп ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

*Сформовано автором*

Відтак, оптимізація витрат на фінансово-матеріальні ресурси є важливою, оскільки ця група ресурсів зазвичай становить значну частину витрат банку. Людські ресурси є ключовим активом банку, і їхні навички та знання важливі для

забезпечення фінансово-економічної безпеки. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе зробити співробітників більш компетентними у фінансовому аналізі, управлінні ризиками та інших аспектах фінансової безпеки банку. У сучасному банкінгу інформаційні технології відіграють критичну роль у забезпеченні безпеки. Кібербезпека є основним пріоритетом, оскільки банки стають мішенями для кібератак. Захист інформаційно-технологічних ресурсів від потенційних загроз та вдосконалення процедур кібербезпеки допоможе уникнути фінансових втрат та зберегти довіру клієнтів (рис.3.6).

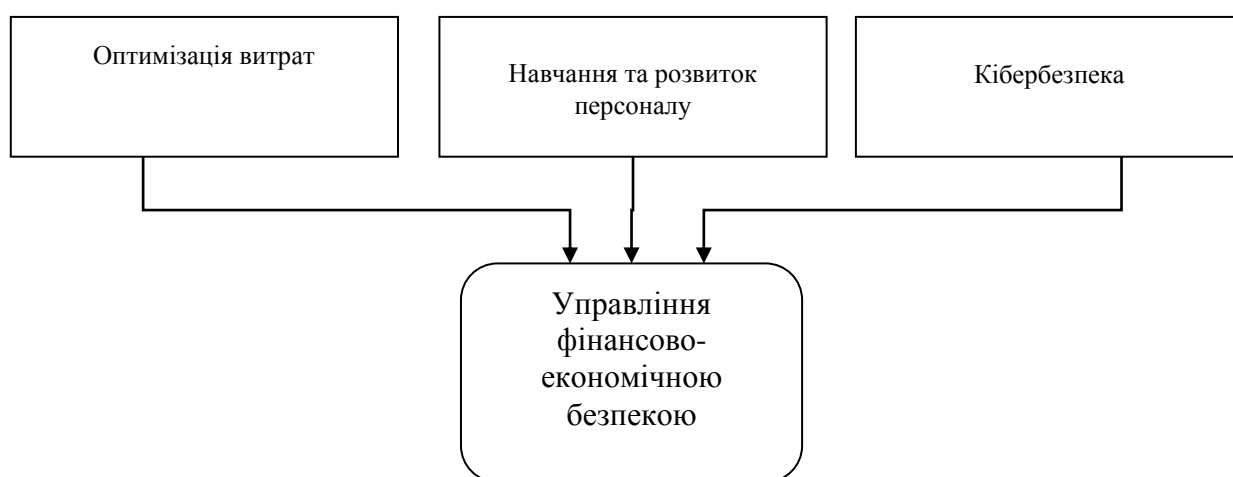


Рис.3.6. Шляхи удосконалення ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

*Сформовано автором*

Слід зазначити, що оптимізація ресурсів забезпечує конкурентну перевагу АТ КБ «ПриватБанк». Стратегічно розподіляючи ресурси на області, що відрізняють АТ КБ «ПриватБанк», такі як інноваційні цифрові послуги, АТ КБ «ПриватБанк» може випереджати конкурентів та залучати велику клієнтську базу. У фінансовому світі, що швидко змінюється, гнучкість має важливе значення. АТ КБ «ПриватБанк» необхідно швидко адаптуватися до змін ринку, а оптимізація ресурсів дозволяє здійснювати динамічний розподіл у відповідь на ринкові умови, що змінюються, і запити клієнтів. Відтак, для досягнення цієї мети рекомендується поетапний підхід до оптимізації. Цей підхід передбачає оцінку

поточного стану ресурсів, виявлення прогалин, визначення пріоритетів та узгодження розподілу ресурсів зі стратегічними цілями.

### **3.3. Економічне обґрунтування пропозицій для АТ КБ «ПриватБанк»**

Моделювання DEF3, що означає «Інтегроване визначення для методу захоплення опису процесу», чудово підходить для ілюстрації потенційної оптимізації надання ресурсів у системі управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк». Насамперед це пов'язано з його сильними сторонами у моделюванні процесів та здатністю фіксувати складну поведінку системи та робочі процеси. По-перше, IDEF3 забезпечує чітку та структуровану основу для зображення різних банківських процесів. Він дозволяє детально представляти послідовності процесів та точки прийняття рішень, які мають вирішальне значення для розуміння та оптимізації розподілу ресурсів. Викладаючи ці процеси, IDEF3 допомагає виявити області, у яких ресурси можуть використовуватися недостатньо чи надмірно, пропонуючи можливості більш ефективного розподілу. По-друге, здатність IDEF3 моделювати як процесні, і об'єктні сценарії особливо корисна у тих банківській справі. Він може ефективно планувати потоки фінансових ресурсів, інформації та людського капіталу у рамках операцій банку. Такий цілісний погляд має вирішальне значення для підвищення фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», оскільки він забезпечує всебічне розуміння того, як різні елементи взаємодіють та впливають один на одного. Більше того, IDEF3 підтримує аналіз на основі сценаріїв. У банківській сфері, де управління фінансово-економічною безпекою має бути підготовлене до низки непередбачених обставин, здатність моделювати та аналізувати різні сценарії має неоціненне значення. IDEF3 дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» моделювати різні умови, такі як коливання ринку, зміни в нормативно-правовому середовищі або кіберзагрози, та оцінювати, як можна скоригувати надання ресурсів для підтримки оптимальної безпеки та

ефективності. Відтак, DEF3 полегшує співпрацю та спілкування між заінтересованими сторонами. У складному банківському середовищі, де різні відділи та зовнішні організації беруть участь у підтримці фінансово-економічної безпеки, ясність, що забезпечується моделями IDEF3, гарантує, що всі сторони мають спільне розуміння процесів та потоків ресурсів. Це загальне розуміння необхідне ефективного визначення та реалізації стратегій оптимізації.

Нарешті, сумісність IDEF3 з іншими методами IDEF означає, що його можна інтегрувати у ширшу стратегію системного аналізу та проектування. Наприклад, об'єднання IDEF3 з IDEF0 (для функціонального моделювання) та IDEF1X (для моделювання даних) забезпечує багатовимірний підхід до оптимізації надання ресурсів. Така інтеграція гарантує врахування всіх аспектів операцій АТ КБ «ПриватБанк», що призводить до більш цілісної та ефективної стратегії оптимізації.

З попереднього підрозділу, ми визначили три ключових напрямки в оптимізації ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»:

- J1. Оптимізація фінансово-матеріального забезпечення.
- J2. Оптимізація людських ресурсів.
- J3. Оптимізація інформаційно-технологічних ресурсів.

Таким чином, побудуємо для них вузлову модель при якій будемо розуміти, що кожна група ресурсного забезпечення взаємопов'язана між собою. При цьому, перехід стрілки не означає ієрархію але ще значить елемент переходу від одного процесу оптимізації до іншого (рис.3.7).

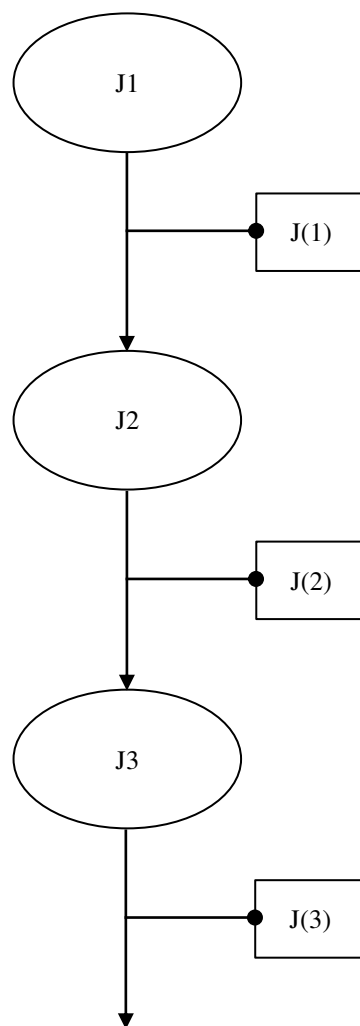


Рис.3.7. Вузлова модель IDEF3 оптимізації ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

*Сформовано автором*

На першому етапі, раціоналізація витрат на матеріальні ресурси може привести до зниження загальних витрат на 5-10%. Це може бути досягнуто за рахунок ефективнішого управління запасами, оптимізації закупівель та скорочення непотрібних витрат. Далі, ефективне управління фінансовими потоками та оптимізація капіталу можуть підвищити фінансову стабільність банку, потенційно знижуючи витрати на короткострокове фінансування, що може призвести до зекономлення від 1% до 3% від загальних фінансових витрат (рис.3.8).

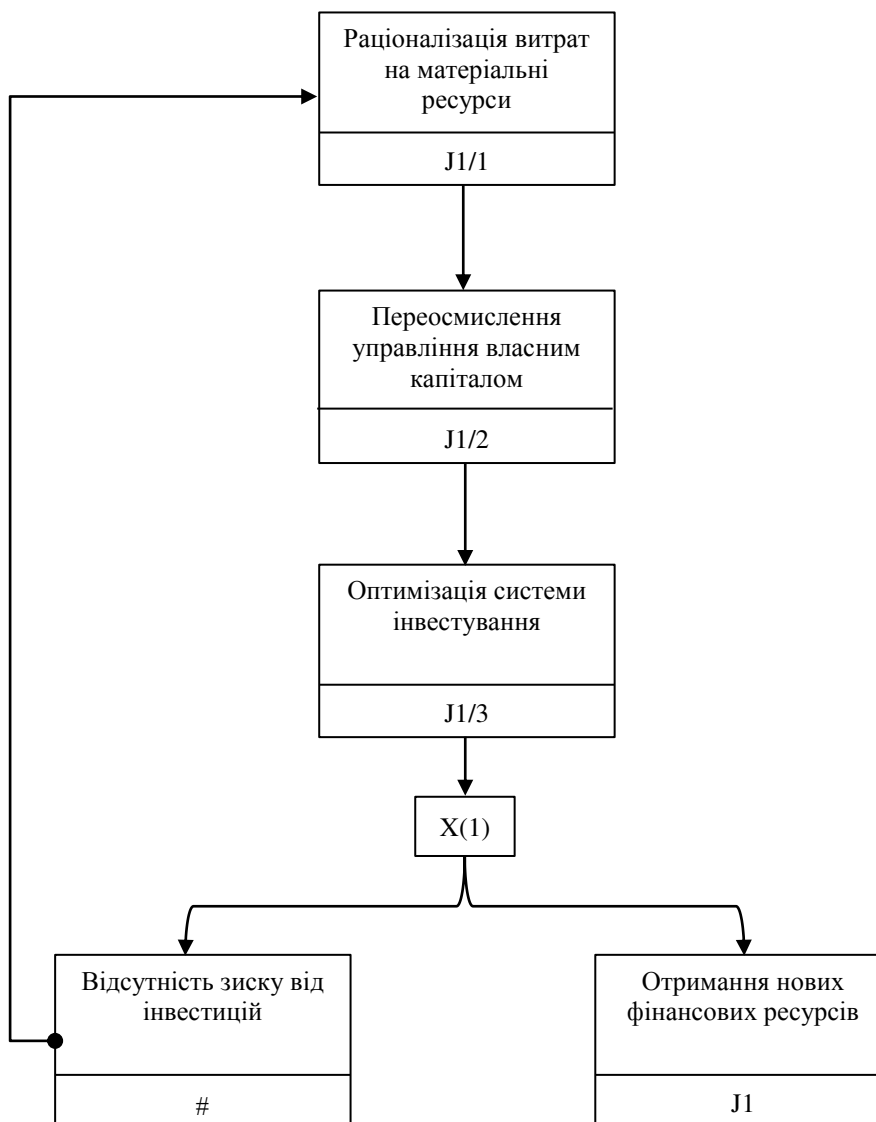


Рис.3.8. Вузлова модель IDEF3 оптимізації фінансово-економічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

*Сформовано автором*

Початковий аналіз поточного стану персоналу АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє точно визначити компетенції та потреби співробітників, що може підвищити загальну ефективність роботи на 5-10%. Цей крок забезпечує більш цілеспрямоване використання персоналу та зниження витрат на непотрібні ресурси. Далі, планування потреб у персоналі, включаючи прогнозування майбутніх потреб та стратегії набору, може покращити процеси вибору та утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Ефективне прогнозування допомагає

уникнути персонального дефіциту чи надлишку, оптимізуючи витрати на набір та навчання, і потенційно знижуючи витрати на 10-15%. Водночас, розробка стратегій залучення та утримання кваліфікованих співробітників може збільшити продуктивність та знизити рівень текучості кадрів (рис.3.9).

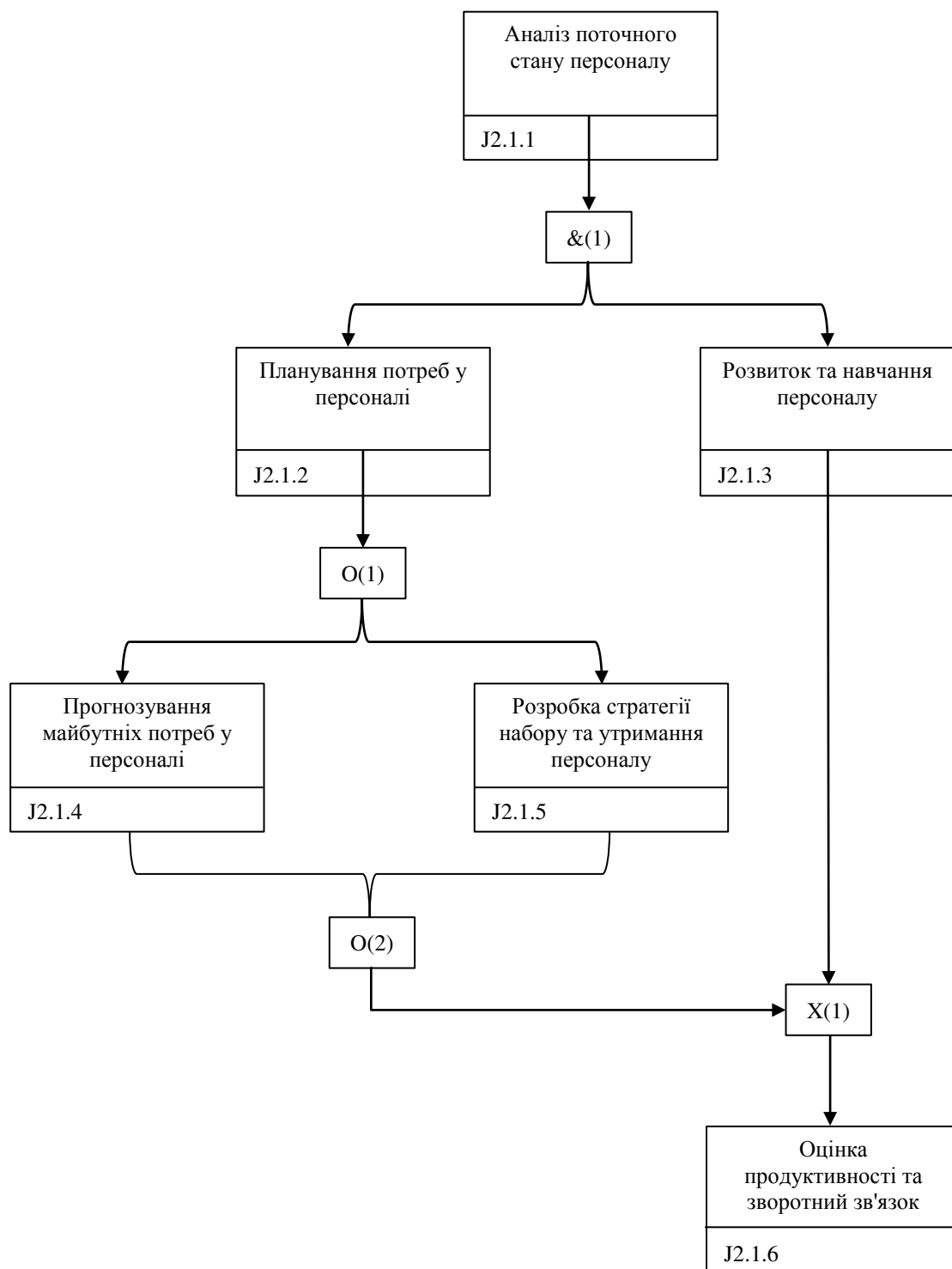


Рис.3.9. Вузлова модель IDEF3 оптимізації людських ресурсів в системі управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

*Сформовано автором*



Початковий аудит існуючих інформаційних систем дозволяє виявити і усунути вразливі місця, що потенційно може знизити ризики інформаційних витоків та кібератак на 10-15%. Це, в свою чергу, зменшує потенційні фінансові втрати від шахрайства та зберігає репутацію АТ КБ «ПриватБанк». Розробка стратегії інформаційної безпеки забезпечує чітке визначення цілей і пріоритетів, що дозволяє більш ефективно використовувати ресурси для захисту критично важливої інформації. Це може підвищити ефективність заходів безпеки на 20-25%, забезпечуючи кращий захист від сучасних загроз (рис.3.10).

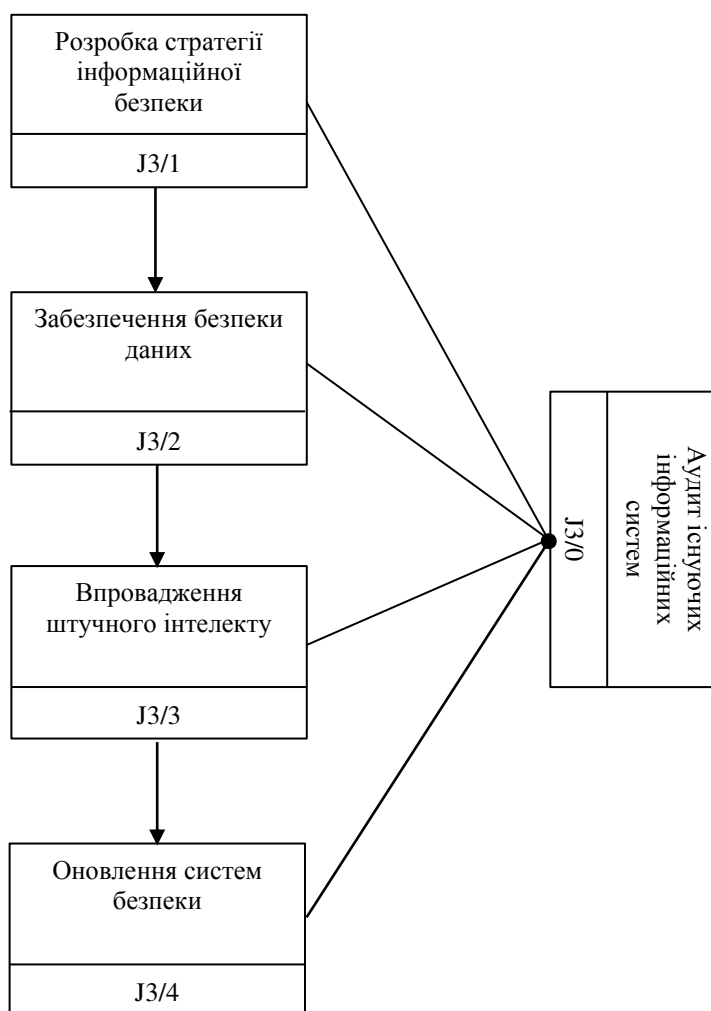


Рис.3.10. Вузлова модель IDEF3 оптимізації інформаційно-технологічних ресурсів в системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

*Сформовано автором*

Впровадження технічних і організаційних заходів забезпечення безпеки даних, таких як шифрування та системи виявлення вторгнення, може знизити ймовірність успішних кібератак на 30-35%. Це не лише знижує потенційні фінансові втрати, але й покращує загальну стійкість інформаційних систем АТ КБ «ПриватБанк».

Використання штучного інтелекту в системі управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк» може призвести до суттєвого покращення її ефективності та надійності. Штучний інтелект здатний глибоко аналізувати великі обсяги даних, що може допомогти виявити складні шаблони ризиків та аномалій у фінансових транзакціях. Це підвищує точність прогнозування фінансових ризиків, трендів ринку та поведінки клієнтів, можливо, на 15-20%.

Насамкінець, завдяки детальному представленню процесів, сценарному аналізу, спрощенню спільної роботи та сумісності з іншими методами моделювання, IDEF3 є ідеальним інструментом для надання та вивчення можливостей оптимізації надання ресурсів в управлінні фінансово-економічною безпекою банку. Він пропонує комплексний та динамічний підхід до розуміння та вдосконалення складних систем у сучасному банківському середовищі. Моделювання IDEF3 суттєво розширює можливості ухвалення рішень у сфері фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», пропонуючи комплексну та детальну візуалізацію процесів. Таке детальне уявлення має вирішальне значення для розуміння складнощів та взаємозалежностей різних банківських операцій, що дозволяє особам, які приймають рішення, виявляти та усувати вузькі місця, неефективність та дублювання. Виділяючи ці області, IDEF3 допомагає оптимізувати процеси та підвищити загальну ефективність, що має основне значення для підтримки безпечного та стабільного фінансового середовища. З іншого боку, здатність IDEF3 полегшувати аналіз сценаріїв є потужним інструментом управління ризиками. Особи, які приймають рішення, можуть використовувати цю функцію для моделювання ряду сценаріїв ризику,

включаючи волатильність ринку, зміни в законодавстві або кіберзагрози. Ця можливість має важливе значення у банківському секторі, де прогнозування та підготовка до потенційних ризиків є ключем до забезпечення фінансової та економічної стабільності АТ КБ «ПриватБанк». Готуючись до різних сценаріїв, банки можуть розробити запобіжні стратегії зниження ризиків, підвищуючи свою стійкість і адаптованість в динамічному фінансовому середовищі.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи, можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретико-методичні засади процесу управління фінансово-економічною безпекою банківської установи» було проведено дослідження сутності фінансово-економічної безпеки банківської установи. Доведено, що фінансово-економічна безпека банківських установ є комплексною концепцією, яка включає здатність цих установ працювати стабільно та ефективно, захищаючи від спектру внутрішніх та зовнішніх ризиків, які загрожують їх платоспроможності, ліквідності та загальному фінансовому стану. Представлено ключові засади функціонування сучасної парадигми фінансово-економічної безпеки банківської установи. Сформовано схему демонстрації ролі фінансово-економічної безпеки банківської установи. Встановлено, що фінансово-економічна безпека банківських установ — це багатогранна проблема, на яку впливає складна взаємодія внутрішніх факторів, таких як якість управління, технологічна інфраструктура та можливості робочої сили, а також зовнішніх факторів, включаючи економічні умови, зміни в регулюванні, конкурентне тиск та глобальні фактори. події. Виділено ключові загрози, які впливають на систему забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської установи. Визначено основні чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банківських установ. Сформовано структуру механізму управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Доведено, що важливим елементом системи управління фінансово-економічної безпеки банківських установ є достатнє інформаційно-аналітичне забезпечення. Формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення має основне значення для реалізації ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою банківської установи. Визначено принципи управління фінансово-економічної безпеки банківських установ. Представлено

ключові рівні управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Визначено функції управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки банківських установ. Доведено, що сучасна банківська галузь характеризується ситуацією, що швидко змінюється, через технологічні досягнення, розвиток нормативно-правової бази та зміни динаміки ринку. Представлено методи, що використовуються для захисту ІТ та кіберсередовища в банківському секторі та в окремих банківських установах. Сформовано схему процесу управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Доведено, що ефективна реалізація системи фінансово-економічною безпекою банківських установ може дати можливість забезпечити високий рівень надання банківських послуг.

2. У другому розділі «Аналіз системи управління фінансово-економічною безпекою сучасної банківської установи України» проаналізовано тенденції та зміни в динаміці банківського сектору України. Виділено позитивні соціально-економічні ефекти від успішної роботи банківського сектору України за 2022 рік. Доведено, що 2022 рік для України пережив найскладніший і поворотний рік з моменту здобуття незалежності. Період після 24 лютого 2022 року поставив Україну на передній план глобальної битви за цивілізаційні цінності та майбутнє людства. В результаті події того року започаткували нову історичну епоху. Колектив Національного банку України поряд з доблесними зусиллями українських воїнів, які захищають свою Батьківщину, з похвальною відданістю підтримував фінансово-економічну безпеку країни. Визначено, що в період з 2018 року до 2022 року в Україні кількість банків зменшилась майже на 36% – з 117 до 75 банківських установ. У банківському секторі України у період з 2020 по 2022 рік відбулися помітні зміни, які, зокрема, характеризуються скороченням кількості банківських установ. Встановлено, що зростання корпоративного кредитного портфеля спостерігалось переважно у державних банках, включаючи АТ КБ «Приватбанк», переважно з допомогою сільськогосподарських кредитів. Визначено, що в умовах воєнного стану були активізовані зусилля щодо підтримки стабільного функціонування банківської системи України з упором на

захист критично важливої інфраструктури та посилення заходів кібербезпеки та кіберзахисту. 2022 року відбулася помітна ескалація кібератак, спрямованих проти Національного банку, критичної інфраструктури української банківської системи та інших банків, а також зростання випадків кібершахрайства та кіберзлочинів. Об'єктом дослідження виступає фінансово-економічна безпека конкретного банку, а саме АТ КБ «ПриватБанк». АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним Банком з фокусом на роздрібний сегмент, що активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. Подано організаційну структуру управління АТ КБ «ПриватБанк». Менеджмент АТ КБ «ПриватБанк» приділяє особливу увагу управлінню ресурсами, покращенню фінансових показників та зростанню вартості активів. Регулярна розробка стратегії та визначення пріоритетів у різних сферах діяльності є невід'ємною частиною корпоративного управління. Доведено, що зростання депозитів під час воєнного стану можна пояснити кількома чинниками. По-перше, за часів невизначеності приватні особи та підприємства схильні приділяти першочергову увагу безпеці та захищеності своїх активів. Такі банки, як АТ КБ «ПриватБанк», які мають репутацію стабільних та надійних компаній, стають кращим притулком для захисту цих активів. Визначено, що в АТ КБ «ПриватБанк» функціонує система управління фінансово-економічною безпекою, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові ризики - це включає оперативні, правові, ризики дотримання норм (комплаєнс) та репутаційні ризики. Визначено основні етапи прийняття й реалізації управлінських рішень в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк».

3. У третьому розділі «Напрямки вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою банківської установи» було проведено дослідження досвіду країн світу в системі управління фінансово-економічною безпекою сучасної банківської установи. Доведено, що такого роду дослідження сприяють розвитку глобальної перспективи, яка є життєво важливою в сьогоденній взаємопов'язаній економіці. Банки більше не працюють ізольовано,

а є складовою складної глобальної мережі. Розуміння того, як провідні іноземні банківські установи здійснюють управління власною фінансово-економічною безпекою, допомагає бізнесу розробляти стратегії, які враховують глобальну інформацію та застосовні на місцевому рівні. Визначено ключові переваги від дослідження досвіду країн світу в системі управління фінансово-економічною безпекою сучасної банківської установи. З'ясовано особливості системи управління фінансово-економічною безпекою французьких банківських установ. Охарактеризовано, що система управління фінансово-економічною безпекою французьких банківських установ характеризується унікальним поєднанням державного регулювання, інноваційних практик та сильним акцентом на управлінні ризиками, що дає цінні уроки для інших країн. Розглянуто З'ясовано особливості системи управління фінансово-економічною безпекою французьких банківських установ. Визначено, що шведські банки відомі своєю відкритістю та дотриманням високих етичних норм у веденні бізнесу. Це включає прозорість фінансової звітності, чіткість корпоративного управління та етичну поведінку, що забезпечує довіру з боку інвесторів та стабільність бізнесу. Запропоновано можливі напрямки інтеграції досвіду банківських установ Франції, Швеції та Польщі для української системи управління фінансово-економічною безпекою. Доведено, що фінансово-економічна безпека сучасного банку залежить від ефективного використання та управління широким спектром ресурсів. Ці ресурси, що охоплюють різні аспекти, від фінансового капіталу до технологічних та людських активів, утворюють основу, на якій банки будують свою операційну міць, ринкову конкурентоспроможність та стійкість до економічної невизначеності. Встановлено, що співробітники АТ КБ «ПриватБанк» є його найціннішим активом, які благополуччя і спроможність працювати у кризових умовах безпосередньо впливають на операційну ефективність банку. Визначено особливості впливу ресурсного забезпечення на формування й реалізацію управлінських рішень у сфері підвищення фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано напрямки вдосконалення використання інформації

та технологій в діяльності суб'єктів фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк». Подано ключовий напрям оптимізації трьох груп ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк». Доведено, що моделювання DEF3, що означає «Інтегроване визначення для методу захоплення опису процесу», чудово підходить для ілюстрації потенційної оптимізації надання ресурсів у системі управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано вузлову модель IDEF3 оптимізації ресурсного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк». Визначено, що раціоналізація витрат на матеріальні ресурси може привести до зниження загальних витрат на 5-10%. Це може бути досягнуто за рахунок ефективнішого управління запасами, оптимізації закупівель та скорочення непотрібних витрат. Розроблено вузлову модель IDEF3 оптимізації інформаційно-технологічних ресурсів в системі управління фінансово-економічною безпеки АТ КБ «ПриватБанк». Визначено, що використання штучного інтелекту в системі управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк» може призвести до суттєвого покращення її ефективності та надійності. Штучний інтелект здатний глибоко аналізувати великі обсяги даних, що може допомогти виявити складні шаблони ризиків та аномалій у фінансових транзакціях. Це підвищує точність прогнозування фінансових ризиків, трендів ринку та поведінки клієнтів, можливо, на 15-20%.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як М. М., Хомош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 119–122.
2. Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні): Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 44-53
3. Бездітко Ю.М., Посаднєва О.М., Кагарлицька М.В. Методологічні та методичні аспекти застосування стрес-тестування у банківській системі України. Вісник ХНТУ. 2021. № 2 (77). С. 221–228.
4. Бездітко Ю.М., Посаднєва О.М., Кагарлицька М.В. Теоретичні аспекти застосування стрес-тестування у банківській системі України. Вісник ХНТУ. 2021. № 2 (77). С. 230–236. D
5. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2012. № 4. С. 113-132
6. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 310-319
7. Бобиль В. Становлення сучасної системи ризик-менеджменту в кредитних установах. Банківська справа. 2007. № 3. С. 65–76.
8. Бортніков Г.П., Любіч О.О. Моделі стрес-тестування для оцінки ризиків банків. Математичне моделювання в економіці. 2016. № 1. С. 59–73.
9. Буряк А. В. Методичні засади оцінювання ефективності діяльності банків. Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Терноп. нац. екон. ун-т., 2010. Вип. 7. С. 133-136
10. Буряк П.Ю. Шляхи покращення банківського ризик-менеджменту та підвищення рівня його ефективності. Інноваційна економіка. 2017. № 7-8 (70). С. 149–153.

- 11.Васильєва Т. А., Федірко В. В. Основні відмінності та переваги клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії банку. Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VI Международной научно-практической конференции. Сімферополь, 2007. С. 204-205
- 12.Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку.. 2016. No 2. С. 51-58
- 13.Вовчак О., Халло В.Сутність та особливості банківської конкуренції. Світ фінансів. 2008. No 4. С. 86-92
- 14.Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологический аудит и резервы производства. 2016. No 4(5). С. 36-4
- 15.Войтович Р. Трансформація системи державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник Національної академії державного управління. 2013. No 3-4. С.13-24
- 16.Герасименко, В. В. Економічна сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2011. Вип. 32. С. 6-14
- 17.Говорушко Т. А., Ситник І. П., Немченко Т. О. Загрози і небезпеки розвитку інтернет-банкінгу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. No 2. С. 74-78
- 18.Гонта С. В. Категоріальний простір дослідження структурної трансформації національної економіки. Науковий вісник Полісся. 2016. No 3(7). С. 84-92
- 19.Гончаренко Т.А. Метолододія формування та реалізації бізнесстратегії банку: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08. Суми, 2021. 645 с.

- 20.Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу управління банком в сучасних умовах. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна. 2014.Випуск 46. С. 257-261
- 21.Гребенюк Н. В. Інститут кураторства в системі управління банком. Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни: Міжнародної науково-практичної конференції(м. Львів, 23-24 жовтня 2015 р.). Львів, 2015. С. 103-105.
- 22.Гребенюк Н. В. Обґрунтування доцільності формування технології управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Перспективні питання економіки та управління: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Монреаль, 26-30 жовтня 2015 р.) Монреаль, 2015. С. 214-217
- 23.Гребенюк Н. В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 111-125.
- 24.Гребенюк Н. В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 39. С. 53-61
- 25.Гуцал І.С. Теоретико-методологічні аспекти ризик-менеджменту банків. Економічний аналіз. 2018. № 4 (28). С. 271–276.
- 26.Данилюк Є. Визначення ефективності банківської діяльності. Ринок цінних паперів України. 2012. №. 5-6. С. 53-57
- 27.Демчук Н.І., Абахтімова А.А. Управління банківськими ризиками. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 24. Ч. 1. С. 117–119.
- 28.Дмитрова О. С., Гончарова К. Г., Меренкова О. В., Бойко А.О.Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку : монографія. Суми. ДВНЗ «УАБС НБУ». 2010. 264 с

- 29.Єгоричева С.Б., Вовченко О.С. Трансформація системи управління ризиками банків як передумова забезпечення їх фінансової стабільності. Науковий вісник Полісся. 2019. № 3 (19). С. 56–63.
- 30.Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. –2015. –Вип. 4. –С. 92-96
- 31.Єрмоленко Г., Журба І. Практичні аспекти застосування комплексу маркетингових комунікацій у банківській діяльності. Вісник НБУ. 2004. No 4. С. 62-63
- 32.Жердецька Л. В., Татарова О. С. Неструктурні моделі оцінки конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг України. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія історія. 2009. No12 (90). С. 44-53
- 33.Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. Фінанси України. 2001. No 2. С. 119-124.
- 34.Зверук Л.А., Дідковська Ю.С. Концептуальні основи організації системи ризик-менеджменту в Банках. Бізнесінформ. 2020. № 9. С. 238–245.
- 35.Ілляшенко С. М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. 644 с
- 36.Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. Банківська справа. 2001. No 5. С. 3-7
- 37.Кириченко О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. 2005. 831 с
- 38.Кльоба Л.Г. Напрями вдосконалення управління банківськими ризиками. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 80–85
- 39.Коваленко В. В. Методологічні підходи до створення й розвитку конкурентного середовища на ринку банківських послуг України. Фінанси України. 2010. No10. С. 87-99

- 40.Коваленко Ю. М. Етапи інституційних трансформацій у банківській системі на теренах України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2015. Вип. 28. С.119-124
- 41.Коваль Я.С. Державний інструментарій ідентифікації ризиків, як елемент попередження негативного впливу на економічний стан банківської системи. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 1 (53). С. 65–74.
- 42.Козьменко С. М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. Посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с
- 43.Корнеєв В. Конкурентоспроможність банків України в умовах лібералізації ринків фінансових послуг. Вісник Національного банку України. 2007. № 11. С. 14-17
- 44.Котик О.В., Любовська М.М. Загрози та ризики фінансової безпеки банків та шляхи їх удосконалення. Вісник НУВГП. 2020. № 1 (89). С. 111–123.
- 45.Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 31-36
- 46.Криклій О.А., Крутий Ю.О. Методологічні підходи до здійснення стрес-тестування банківської системи на макро- та мікрорівнях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2016. № 12 (22). С. 80–83.
- 47.Крістіюгло Г. М. Використання скоринговихмоделей в умовах невизначеності та ризику споживчого кредитування. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 7 (74). С. 86–90
- 48.Кудляк Ю. Особливості трансформації банківської системи України в умовах посилення регуляторних вимог до діяльності банків. Економіст. 2015. № 2. С. 25-30
- 49.Кузьмак О.М. Теоретична концептуалізація ризикології у банківській діяльності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2019. № 15 (43). С. 99–103.

50. Мірошниченко О. В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вісник УАБС. 2010. № 2. С. 99–107
51. Науменкова С. В., Ярмак О. М. Діагностика стратегічної конкурентоспроможності банку. Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. 2012. Вип. 1, т. 2. С. 27-33
52. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
53. Огерчук М. О. Теоретичні основи трансформації банківської системи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір : збірник наукових праць. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2013. Вип. 1 (99). С. 368–375.
54. Отонець К. Практичні аспекти застосування скорингу для оцінки кредитного ризику. Фінансовий ринок України. 2006. № 4. С. 14–17
55. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
56. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
57. Поправка Л. Сутність, зміст та етапи трансформації соціально-економічної системи. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип. 19. С. 192-200
58. Рашкован В., Корнилюк Р. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. Вісник Національного банку України. 2015. № 234. С. 6-38
59. Смирнов Є. М. Методика оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. Вип. 28, т. 3. С. 72-81
60. Тридід О., Вовк В. Аналіз конкурентної позиції банків у сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Банківська справа. 2009. № 4. С. 26-28

- 61.Турило А. М., Ковнук О. В. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. С. 189-191
- 62.Ус С. А. Методи прийняття рішень : навч. посібник. Д. : Національний гірничий університет, 2012. 212 с
- 63.Федірко В. В. Визначення критеріїв сегментації клієнтів банку : проблеми та перспективи. Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. 2009. No 7. С. 32–37
- 64.Федулова Л., Волощук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: монографія. К. : Наук. світ, 2002. 301 с.
- 65.Фінансова звітність за 2020 рік. АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/dod1\\_01052021\\_2022.pdf?\\_gl=1\\*1fh6woc\\*\\_ga\\*MTE0MDg5ODgwNS4xNzA2Mzc0MTUy\\*\\_ga\\_C7N2L9YCQ9\\*MTcwNjU0MDg0NC4zLjEuMTcwNjU0MDg1NC41MC4wLjA](https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052021_2022.pdf?_gl=1*1fh6woc*_ga*MTE0MDg5ODgwNS4xNzA2Mzc0MTUy*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcwNjU0MDg0NC4zLjEuMTcwNjU0MDg1NC41MC4wLjA).
- 66.Фінансова звітність за 2021 рік. АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/doc2\\_09092022.pdf?\\_gl=1\\*ts5uz4\\*\\_ga\\*MTE0MDg5ODgwNS4xNzA2Mzc0MTUy\\*\\_ga\\_C7N2L9YCQ9\\*MTcwNjU0MDg0NC4zLjEuMTcwNjU0MDg2Mi40Mi4wLjA](https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf?_gl=1*ts5uz4*_ga*MTE0MDg5ODgwNS4xNzA2Mzc0MTUy*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcwNjU0MDg0NC4zLjEuMTcwNjU0MDg2Mi40Mi4wLjA).
- 67.Фінансова звітність за 2022 рік. АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/dod1\\_01052023\\_2022.pdf?\\_gl=1\\*1fh6woc\\*\\_ga\\*MTE0MDg5ODgwNS4xNzA2Mzc0MTUy\\*\\_ga\\_C7N2L9YCQ9\\*MTcwNjU0MDg0NC4zLjEuMTcwNjU0MDg1NC41MC4wLjA](https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf?_gl=1*1fh6woc*_ga*MTE0MDg5ODgwNS4xNzA2Mzc0MTUy*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcwNjU0MDg0NC4zLjEuMTcwNjU0MDg1NC41MC4wLjA).
- 68.Фомін І. Конкурентна позиція банку: методика визначення. Вісник НБУ. 2003. No 4. С. 8-11
- 69.Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних показників. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2015. Вип. 41. С. 220-236
- 70.Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних

- показників. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2015. Вип. 41. С. 220-236
71. Чернявський І. Б., Афанасьєва О. Б. Оптимізація структури багатофіліального банку на основі оцінки розвитку регіонів. The genesis of genius. 2015. No 1. С. 61-68
  72. Чмутова І. М. Концептуальні засади формування технологій фінансового менеджменту банку. Вісник Української академії банківської справи. 2015. No 1 (38). С. 103–110
  73. Чмутова І. М. Системні технології фінансового управління банком. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. No 5. Т. 1 (216). С. 131–137
  74. Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. 468 с.
  75. Чмутова І. М. Технологізація фінансового управління банком як результат еволюційного процесу. Інноваційна економіка. 2014. No 5 (54). С. 244-250
  76. Чмутова І. М., Кубар О. І. Технологія рейтингового управління фінансовою діяльністю банку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон : ХДУ, 2014. Вип. 5. Ч. 4. С. 153–156
  77. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. Економіка та держава. 2014. No 7. С. 79-83.
  78. Шпиг, Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2006. Т. 16. С. 57-63
  79. Якушева О. В. Конкуренції на ринку банківських послуг як мотив інноваційної діяльності банків. Економічний аналіз. 2014. No 15. С. 284-291



80. Bechet T., Maki W. Modeling and forecasting: focusing on people as a strategic resource, *Human Resource Planning*, 2002. No 10(4): 209-217
81. Beck T., Demirgüç-Kunt A., Levine R. Bank concentration, competition, and crises: First results. *Journal of Banking and Finance*. 2006. No 30. pp. 1581-1603.
82. Bobeva D. The new EU Macroeconomic Imbalances procedure and its Relevance for the Candidate Countries. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2013. No 1. pp. 69-88
83. Chmutova I.M. Bank's financial management technologies forming at strategic and operational levels. *Economic Annals*. XXI. 2015. No. 9–10. P. 73–77
84. Chmutova I. Biliaieva V. Indicators of Financial Stability of the Ukrainian Banking System. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. 2015. Vol. 3. Issue 7, July 2015. P. 95–103
85. Frolenoka B., Dukule O.. Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being, *Information Technologies, Management and Society*. 2017 10(1): 7-12
86. Gajda J. Social and professional adaptation of employees as a main factor in shaping working conditions, *Journal of US-China Public Administration*. 2015. 12(10): 789-795.
87. Grebeniuk N. Technology of bank management in Ukraine. *The advanced science journal*. 2014. No 6. P. 71-74
88. Grebeniuk N., Mehdi Jinan M. Features of foreign investors evaluating the level of competition in the banking market. *Financial Markets. Institutions and Risks*. 2017. No 3. P. 99-107.
89. Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*. 2014. No 99(1). P. 162.
90. Koetter M., Kolari J.W., Spierdijk L. Enjoying the Quiet Life Under Deregulation? Evidence from Adjusted Lerner Indices for US Banks. *Review of Economics and Statistics*. 2012. No 94. p. 462-480

- 91.Rashid Tariq M., SohailA.M.Impact of employee adaptability to change towards organizational competitive advantage, Global Journal of Management and Business Research. 2011. No 11(7). pp.8-16.
- 92.Sreedevi R. P. Measuring Efficiency of Private banks Using CCR Model through DEA Approach. International Journal of Statistics and Systems. 2016. No 2. pp. 167-171
- 93.TamkinP., BarberL., DenchS. From Admin to Strategy: The changing face of the HR function,Managerial Auditing Journal. 1998.No 13(2).pp.139-141.
- 94.Tuškan B., Stojanović A. Measurement of cost efficiency in the European banking industry. Croatian Operational Research Review. 2016. No 7. P. 47-66
- 95.Vashchenko M., Cherniavskiy I. Gravity model analysis of client-facing choice (in terms of probability evaluation of clients' visits to banks). BusinessEthics and Leadership. Volume 1. Issue 2. 2017 68-77

## ДОДАТОК А

## Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 рр.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"  
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року

| У мільйонах українських гривень                                                                                     | Прим. | 31 грудня 2022 | 31 грудня 2021 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                                                                                       |       |                |                |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                                                     | 6     | 96 380         | 52 835         |
| Кредити та аванси банкам                                                                                            | 7     | 103 837        | 26 243         |
| Кредити та аванси клієнтам                                                                                          | 8     | 68 064         | 66 218         |
| Інвестиційні цінні папери в т.ч.:                                                                                   |       | 239 752        | 222 277        |
| - за справедливою вартістю через прибуток чи збиток                                                                 | 9     | 95 716         | 93 096         |
| - за справедливою вартістю через інший сукупний дохід                                                               | 9     | 143 920        | 129 074        |
| - за амортизованою собівартістю                                                                                     | 9     | 116            | 107            |
| Поточні податкові активи                                                                                            | 25    | 9 079          | 9 978          |
| Відстрочені податкові активи                                                                                        | 25    | 1 100          | -              |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства                                 |       | 30             | 30             |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                            | 10    | 2 155          | 1 989          |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу                                                                            | 11    | 1 389          | 1 288          |
| Основні засоби                                                                                                      | 11    | 5 228          | 6 074          |
| Інші фінансові активи                                                                                               | 12    | 4 309          | 2 644          |
| Інші нефінансові активи                                                                                             | 13    | 9 189          | 9 713          |
| Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам |       | 64             | 7              |
| <b>Загальна сума активів</b>                                                                                        |       | <b>540 596</b> | <b>401 296</b> |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                                                                                 |       |                |                |
| Кошти банків                                                                                                        | 14    | -              | 3              |
| Кошти клієнтів                                                                                                      | 15    | 471 970        | 325 303        |
| Інші залучені кошти                                                                                                 | 15    | 128            | -              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                                  | 25    | -              | 159            |
| Інші фінансові зобов'язання                                                                                         | 16    | 2 634          | 3 770          |
| Забезпечення у т.ч.:                                                                                                | 17    | 5 804          | 3 651          |
| - резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії                                           |       | 1 280          | 373            |
| - інші забезпечення                                                                                                 |       | 4 524          | 3 278          |
| Інші нефінансові зобов'язання                                                                                       | 18    | 2 271          | 1 795          |
| <b>Загальна сума зобов'язань</b>                                                                                    |       | <b>482 807</b> | <b>334 681</b> |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                                                                                              |       |                |                |
| Статутний капітал                                                                                                   | 19    | 206 060        | 206 060        |
| Емісійний дохід                                                                                                     | 19    | 23             | 23             |
| Результат від операцій з акціонером                                                                                 |       | 12 174         | 12 174         |
| Інші резерви                                                                                                        | 9, 11 | (15 168)       | (4 091)        |
| Резерви та інші фонди банку                                                                                         | 19    | 11 449         | 9 696          |
| Накопичений дефіцит                                                                                                 |       | (156 748)      | (157 247)      |
| <b>Загальна сума власного капіталу</b>                                                                              |       | <b>57 789</b>  | <b>66 615</b>  |
| <b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>                                                               |       | <b>540 596</b> | <b>401 296</b> |

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року

Г.Бьох  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

| У мільйонах українських гривень                                                                                                                    | Прим.  | 2022 рік      | 2021 рік      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|---------------|
| Процентні доходи в т.ч.:                                                                                                                           |        | 43 686        | 35 854        |
| - процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка                                                                        | 20     | 38 905        | 30 870        |
| - інші процентні доходи                                                                                                                            | 20     | 4 781         | 4 984         |
| Процентні витрати                                                                                                                                  | 20     | (3 768)       | (6 537)       |
| <b>Чистий процентний дохід</b>                                                                                                                     |        | <b>39 918</b> | <b>29 317</b> |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9      | 21     | (15 396)      | (856)         |
| <b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>                                                                    |        | <b>24 522</b> | <b>28 461</b> |
| Комісійні доходи                                                                                                                                   | 22     | 32 945        | 35 057        |
| Комісійні витрати                                                                                                                                  | 22     | (12 505)      | (11 840)      |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою                                                                                          |        | 14 655        | 3 226         |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти                                                                                           |        | (7 760)       | 1 017         |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 9      | 119           | 32            |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток                               | 9      | 2 608         | (7 666)       |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості                                                                         |        | 267           | (873)         |
| Витрати на виплати працівникам                                                                                                                     |        | (10 096)      | (8 904)       |
| Амортизаційні витрати                                                                                                                              | 11     | (1 970)       | (2 183)       |
| Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:                                                                                                 | 23     | (10 473)      | (2 348)       |
| - розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики                                                                                 | 17, 23 | (885)         | 6 464         |
| - адміністративні та операційні витрати                                                                                                            | 23     | (9 588)       | (8 812)       |
| Інші доходи                                                                                                                                        | 24     | 2 815         | 1 286         |
| Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів                                                                                 |        | (458)         | (111)         |
| Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова                |        | (1)           | (164)         |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю                                   |        | 4             | 77            |
| <b>Прибуток до оподаткування</b>                                                                                                                   |        | <b>34 672</b> | <b>35 067</b> |
| (Витрати на оплату податку), доходи від повернення податку                                                                                         | 25     | (4 474)       | (17)          |
| <b>Прибуток за рік</b>                                                                                                                             |        | <b>30 198</b> | <b>35 050</b> |

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьох  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"  
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 року

| У мільйонах українських гривень                                                                                     | Прим. | 31 грудня 2021 | 31 грудня 2020 (не<br>рекламфіковано) | 31 грудня 2019 (не<br>рекламфіковано) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                                                                                       |       |                |                                       |                                       |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                                                     | 5     | 52 835         | 49 911                                | 45 894                                |
| Кредити та аванси банкам                                                                                            | 7     | 26 243         | 25 059                                | 27 116                                |
| Кредити та аванси клієнтам                                                                                          | 8     | 68 218         | 55 021                                | 59 544                                |
| Інвестиційні цінні папери в т.ч.:                                                                                   |       | 222 277        | 221 661                               | 152 157                               |
| - за справедливою вартістю через прибуток чи збиток                                                                 | 9     | 50 096         | 100 750                               | 84 680                                |
| - за справедливою вартістю через інший сукупний дохід                                                               | 9     | 129 074        | 119 106                               | 88 902                                |
| - за амортизованою собівартістю                                                                                     | 9     | 107            | 1 715                                 | 875                                   |
| Поточні податкові активи                                                                                            | 21    | 9 978          | 6 860                                 | 2 257                                 |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства                                 |       | 30             | 30                                    | 156                                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                            |       | 1 989          | 2 633                                 | 3 379                                 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу                                                                            | 10    | 1 288          | 853                                   | 648                                   |
| Основні засоби                                                                                                      | 10    | 6 074          | 6 699                                 | 5 832                                 |
| Інші фінансові активи                                                                                               | 11    | 2 644          | 3 448                                 | 2 210                                 |
| Інші нефінансові активи                                                                                             | 12    | 9 713          | 10 128                                | 10 529                                |
| Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам |       | 7              | 32                                    | -                                     |
| <b>Загальна сума активів</b>                                                                                        |       | <b>401 296</b> | <b>382 525</b>                        | <b>309 723</b>                        |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                                                                                 |       |                |                                       |                                       |
| Інші залучені кошти                                                                                                 |       | -              | -                                     | 7 721                                 |
| Кошти банків                                                                                                        |       | 3              | 2                                     | 201                                   |
| Кошти клієнтів                                                                                                      | 13    | 325 308        | 312 708                               | 240 621                               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                                  | 21    | 159            | 140                                   | 121                                   |
| Інші фінансові зобов'язання                                                                                         | 14    | 3 770          | 4 059                                 | 2 639                                 |
| Забезпечення: у т.ч.:                                                                                               | 15    | 3 651          | 10 687                                | 2 363                                 |
| - резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастами фінансової гарантії                                           |       | 373            | 329                                   | 292                                   |
| - інші забезпечення                                                                                                 |       | 3 278          | 10 358                                | 2 073                                 |
| Інші нефінансові зобов'язання                                                                                       | 15    | 1 795          | 2 098                                 | 1 528                                 |
| <b>Загальна сума зобов'язань</b>                                                                                    |       | <b>334 681</b> | <b>329 706</b>                        | <b>255 194</b>                        |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                                                                                              |       |                |                                       |                                       |
| Статутний капітал                                                                                                   | 16    | 206 060        | 206 060                               | 206 060                               |
| Емісійний дохід                                                                                                     | 16    | 23             | 23                                    | 23                                    |
| Результат від операцій з акціями                                                                                    |       | 12 174         | 12 174                                | 12 174                                |
| Інші резерви                                                                                                        | 9, 10 | (4 091)        | (2 248)                               | (860)                                 |
| Резерви та інші фонди банку                                                                                         | 16    | 9 696          | 8 481                                 | 8 850                                 |
| Накопичений дефіцит                                                                                                 |       | (157 247)      | (171 665)                             | (168 916)                             |
| <b>Загальна сума власного капіталу</b>                                                                              |       | <b>66 615</b>  | <b>52 825</b>                         | <b>54 529</b>                         |
| <b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>                                                               |       | <b>401 296</b> | <b>382 525</b>                        | <b>309 723</b>                        |

Затверджено друком та підписано 26 лютого 2022 року.



Г. Білош  
Голова Правління

Г. Ю. Смарнін  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер