

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Ризик-орієнтоване управління
фінансово-економічною безпекою АТ «КРЕДОБАНК»

Виконала: студентка 2 курсу
групи 8.0732-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент, освітня
програма Управління фінансово-економічною
безпекою

А.І. Павленко

Керівник к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Рецензент д.е.н., професор Зборовська О.М.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

«_____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Павленко Анні Іванівні

1. Тема роботи: «Ризик-орієнтоване управління фінансово-економічною безпекою АТ «КРЕДОБАНК»
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «КРЕДОБАНК», інформація Національного банку України та Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність фінансово-економічної безпеки банку; виявити ризикові чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банків; навести організаційну характеристику та провести аналіз економічних показників діяльності АТ «КРЕДОБАНК»; здійснити оцінку фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням ризиків; удосконалити механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку; розробити напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».
- .
- .

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 18 рис., 25 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Лепьохін О.В., доцент	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Лепьохін О.В., доцент	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Лепьохін О.В., доцент	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студентка _____ А.І. Павленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 123 с., 18 рис., 25 табл., 78 джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження виступає ризик-орієнтований механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. Предметом дослідження є методичні підходи та принципи вдосконалення ризик-орієнтованого механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банків.

Метою магістерської роботи є узагальнення та розвиток методичних підходів і принципів щодо вдосконалення механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банків, а також розробка напрямів підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання дослідження: визначено сутність фінансово-економічної безпеки банку; виявлені ризикові чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банків; наведено організаційну характеристику та проведено аналіз економічних показників діяльності АТ «КРЕДОБАНК»; здійснено оцінку фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням ризиків; удосконалено механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку; розроблені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: вдосконалено методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки банку; набула подальшого розвитку класифікація основних засобів захисту та усунення пріоритетних загроз фінансово-економічній безпеці банку. Практичне значення мають розроблені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням ризик-орієнтованого управління.

**БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ, РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ,
ФІНАНСОВИЙ СТАН БАНКУ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.**

SUMMARY

Qualifying work: 123 p., 18 fig., 25 tab., 2 annex, 78 references.

The object of the study is a risk-oriented mechanism for ensuring the financial and economic security of the bank. The subject of the research is methodical approaches and principles of improving the risk-oriented mechanism of ensuring the financial and economic security of banks.

The purpose of the master's work is to generalize and develop methodological approaches and principles regarding the improvement of the mechanism of ensuring the financial and economic security of banks, as well as the development of directions for increasing the level of financial and economic security of JSC "KREDOBANK".

Based on this goal, the following main tasks of the research were developed: the essence of the bank's financial and economic security was determined; identified risk factors affecting the financial and economic security of banks; the organizational characteristics are given and the analysis of the economic indicators of JSC "KREDOBANK" activity is carried out; an assessment of the financial and economic security of JSC "KREDOBANK" was carried out, taking into account the risks; the mechanism for ensuring the financial and economic security of the bank has been improved; directions for increasing the level of financial and economic security of JSC "KREDOBANK" were developed.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following basic provisions: the methodical approach to assessing the level of financial and economic security of the bank has been improved by changing and supplementing the list of indicators that characterize the efficiency of banks' activities, as well as the level of its security and the ability to withstand crisis phenomena and risks; the classification of the main means of protection and elimination of priority threats to the financial and economic security of the bank has gained further development by distinguishing the following components: financial, informational, technical and technological, intellectual and personnel, force, legal, market and interface.

Of practical importance are the directions developed to increase the level of financial and economic security of JSC "KREDOBANK" taking into account risk-oriented management.

**BANKING RISKS, RISK-ORIENTED MANAGEMENT, FINANCIAL
CONDITION OF THE BANK, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY.**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ	11
1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки банку.....	11
1.2 Ризикові чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банків	22
1.3 Ризик-орієнтований механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку	33
2 АНАЛІЗ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «КРЕДОБАНК».....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика банку.....	42
2.2 Аналіз фінансового стану АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням економічних ризиків	56
2.3 Оцінка дієвості системи управління ризиками АТ «КРЕДОБАНК».....	68
2.4 Оцінка фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».....	76
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «КРЕДОБАНК»	84
3.1 Розвиток ризик-менеджменту для забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»	84
3.2 Контроль як елемент механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банку	96
3.3 Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».....	101
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Тенденції перебігу економічних процесів останніх років засвідчують, що світова фінансова криза розпочалася саме в банківському секторі, а вже через невеликий проміжок часу її вплив відчули всі інші галузі економіки. Пояснюється це тим, що на сьогоднішній день існує тісний зв'язок між всіма сферами економіки, значний вплив на які має банківська система. Отже, сьогодні особливої уваги потребують методи забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської системи, а особливо науково-методичні підходи до формування комплексного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки на рівні окремого банку.

Різні аспекти комплексної проблеми економічної безпеки банків і банківської системи в цілому розглядалися вченими. Механізми оцінювання фінансової безпеки банківської діяльності та пов'язані з цим проблемні питання були досить ґрунтовно досліджені науковцями. Проте на сьогодні залишається недостатньо опрацьованим поняття саме фінансово-економічної безпеки банку. Актуальність проблеми, недостатня її розробленість зумовили вибір теми магістерської роботи, її мету та завдання.

Метою магістерської роботи є узагальнення та розвиток методичних підходів і принципів щодо вдосконалення механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банків, а також розробка напрямів підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання дослідження:

- визначено сутність фінансово-економічної безпеки банку;
- виявлені ризикові чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банків;
- наведено організаційну характеристику та проведено аналіз економічних показників діяльності АТ «КРЕДОБАНК»;

– здійснено оцінку фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням ризиків;

– удосконалено механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку;

– розроблені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

Об'єктом дослідження виступає ризик-орієнтований механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. Предметом дослідження є методичні підходи та принципи вдосконалення ризик-орієнтованого механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банків.

При виконанні магістерської роботи використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний та ін.

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності АТ «КРЕДОБАНК», Державної служби статистики України, Національного банку України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– вдосконалено методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки банку шляхом зміни та доповнення переліку показників, які характеризують ефективність діяльності банків, а також рівень його захищеності та здатність протистояти кризовим явищам і ризикам;

– набула подальшого розвитку класифікація основних засобів захисту та усунення пріоритетних загроз фінансово-економічній безпеці банку шляхом виділення таких складових: фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, силова, юридична, ринкова та інтерфейсна.

Практичне значення мають розроблені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням ризик-орієнтованого управління.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати магістерського дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (м. Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю «Діджиталізація ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною безпекою банку» в фаховий збірник «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки банку

Розвиток економіки України значною мірою пов'язаний із функціонуванням банків, які акумулюють значні фінансові ресурси і здатні активно впливати на перебіг ринкових відносин. Однак ці потужні фінансові структури виявляються в економічному відношенні досить вразливими. Оскільки між банками в умовах ринку йде жорстка конкурентна боротьба, вони часто змушені підвищувати ризикованість своїх операцій, що в свою чергу може призвести до банкрутства. Це актуалізує проблему забезпечення фінансово-економічної безпеки банку.

З прискоренням розвитку людства зменшуються періоди між виникненням глобальних економічних криз, зростають їх масштаби, а головне із сфери виробництва вони переміщуються у сферу фінансів. У свою чергу в цій сфері акценти зміщуються у банківський сектор. Отже, проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки банків сьогодні є найважливішим чинником не лише національної, але й міжнародної економіки.

Щодо банківської системи України, то в міру входження економіки нашої країни у світову, збільшення ступеня її інтеграції у світову фінансову систему залежність від нестабільності на світових фінансових ринках зростає. Вплив останньої світової кризи все більше позначається і на банківській системі України. Починають виникати проблеми з ліквідністю, зростає вартість ресурсів для банків, згортаються перспективні проекти через нестачу фінансових ресурсів і неможливість їх отримання на зовнішніх ринках.

Безпека банків є частиною фінансової безпеки країни. Необхідно зазначити, що банківська система – це найважливіша складова фінансово-

кредитної сфери держави. По суті саме стан банківського сектора визначає рівень фінансово-кредитної безпеки, а тому певною мірою і рівень фінансової безпеки держави.

Проблеми банківської сфери є одночасно і проблемами фінансової безпеки держави. Саме стабільність і надійність банківської системи, вдосконалення банківського менеджменту і зміцнення його стратегічної складової можуть забезпечити фінансову безпеку держави [1].

Науковці, які досліджують фінансову безпеку, вказують на те, що дана проблема має два аспекти. З одного боку, необхідно працювати над забезпеченням фінансової безпеки банківської системи в цілому, а з іншого – потрібно також досліджувати питання забезпечення фінансово-економічної безпеки окремої банківської установи.

Поняття економічної безпеки банківської системи, як правило, визначається як стан, при якому фінансова стабільність і репутація банківських установ не можуть бути втрачені внаслідок цілеспрямованих дій певної групи осіб або організації як всередині, так і за межами держави, а також через негативні макроекономічні та політичні фактори [9].

Фінансова безпека банківської системи розглядається у двох аспектах:

- щодо фінансових наслідків діяльності банків для країни в цілому та окремих клієнтів і контрагентів;
- щодо недопущення та запобігання явним і потенційним загрозам фінансовому стану всієї банківської системи країни, Національного банку України й окремих банківських установ [10].

Фінансова безпека окремого банку тісно пов'язана з безпекою банківської системи в цілому. Вони впливають одна на одну. З одного боку, проблеми, що виникли в одному банку, здатні викликати « ефект доміно» і призвести до системної банківської кризи. Пояснюється це природою банківської діяльності, адже банки працюють переважно з чужими грошима на відміну, наприклад, від промислових підприємств. Саме тому будь-яка недовіра з боку населення до окремого банку, особливо великого, може

зумовити масовий відтік депозитів з банківської системи. З іншого боку, структурні проблеми банківського сектора підривають довіру до будь-якого окремого банку. Все це пояснює ту важливу роль, яку відіграє забезпечення фінансової безпеки банків [15].

Безпекою банку є стан захищеності його життєво важливих інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань і окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування і розвитку відповідно до статутних цілей [27].

Визначають такі види банківської безпеки:

- особиста безпека – забезпечення ритмічної роботи, вільного переміщення та відпочинку кожного працівника банку;
- колективна безпека – забезпечення планової й ефективної роботи підрозділів банку;
- економічна безпека – забезпечення умов для ефективного проведення банком операцій і виконання угод, раціонального використання кредитних і фінансових ресурсів банку, надійного зберігання і транспортування готівки та цінностей;
- інформаційна безпека – формування інформаційних ресурсів банку та організація гарантованого їх захисту [32].

Р. А. Грищенко ставить акцент лише на економічній безпеці банку, не розглядаючи окремо його фінансову безпеку. На його думку, економічна безпека банку – це не лише стан захищеності інтересів самого банку та його акціонерів, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів від існуючих і потенційних загроз, але й забезпечення поступального розвитку банку і абсолютного виконання контрагентами взятих ними перед банком зобов'язань [17].

На думку О. І. Хитріна, фінансову безпеку банку можна визначити як динамічний стан, при якому він:

- юридично і технічно здатний виконувати і реально виконує властиві

йому функції;

- забезпечує стійкий захист життєво важливих соціально-економічних інтересів громадян, господарюючих суб'єктів, суспільства та держави від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз;
- володіє потенціалом як для кількісного, так і для якісного зростання і має в своєму розпорядженні механізми для реалізації даного потенціалу [73].

О. І. Хитрін також вказує на те, що головною метою фінансової безпеки банку є усунення можливостей нанесення шкоди банку або упущення ним вигоди, забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в даний момент часу та накопичення достатнього потенціалу для розвитку і зростання в майбутньому, якісна реалізація операцій і угод.

В. Бобиль економічну безпеку банку поділяє на такі складові: фінансову, технічну, правову, інформаційно-технологічну, соціально-психологічну, організаційну. Він підкреслює, що фінансова складова є основою забезпечення економічної безпеки банківської діяльності, тому що в стійкому ефективно працюючому банку достатньо коштів для вирішення завдань із захисту інформації, охорони співробітників, залучення у всі структури висококваліфікованих співробітників [8].

О. Л. Пластун визначає економічну безпеку банку як знаходження банку в стані економічного розвитку та стабільної діяльності, наполягаючи на необхідності захисту матеріальних та фінансових ресурсів та здатності адекватно реагувати на зміни середовища діяльності банку [70].

І. О. Рєвак у складі економічної безпеки підкреслює необхідність здійснення такої діяльності, яка б дозволила банку ефективно функціонувати (проводити операції та угоди) та максимізувати свій прибуток в різноманітних умовах. Забезпечення такої діяльності досягається через раціональне використання ресурсів та їх гарантований захист [61].

О. А. Кириченко наголошує на розгляд сутності економічної безпеки через систему критеріїв та показників. До критеріїв, які впливають на оцінку

економічної безпеки автор відносить оцінку: ресурсного потенціалу і можливостей його розвитку; рівня ефективності використання ресурсів; рівня можливостей банку протистояти загрозам його економічній безпеці та самостійно ліквідувати їх; конкурентоспроможності банку; цілісності та масштабів структури банку; ефективності кадрової політики банку [33; 34].

О. В. Дзюблюк у своєму визначенні говорить про те, що економічна безпека банку окрім захисту інтересів акціонерів та ресурсів, потребує ще й забезпечення виконання своїх зобов'язань контрагентами та поступального розвитку [20].

Л. М. Стрельбицька в процесі визначення поняття економічної безпеки акцентує увагу на таких двох чинниках як: здатність протистояти деструктивним впливам у фінансовому секторі та забезпечення виживання в конкурентній боротьбі банківського бізнесу [66].

С. О. Дмитров при дослідженні поняття економічної безпеки робить наголос на найбільш ефективному використанні ресурсів для запобігання загрозам стабільного функціонування як сьогодні, так і в майбутньому [21].

Схожу з попереднім дослідником думку висловлює Р. С. Квасницька, яка визначає економічну безпеку як стан, що характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях діяльності [32].

Сутність фінансової безпеки банківської діяльності полягає в забезпеченні організаційно-управлінських, режимних, технічних і профілактичних заходів, які гарантують якісний захист прав та інтересів банку, зростання статутного капіталу, підвищення ліквідності активів, забезпечення поворотності кредитів, збереження фінансових і матеріальних цінностей.

Для більшої наочності представимо оригінальні точки зору різних дослідників на поняття економічної та фінансової безпеки у вигляді табл. 1.1. З аналізу наукових праць можна зробити висновок, що єдиних, загально визнаних дефініцій економічної та фінансової безпеки банку немає.

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені визначення економічної та фінансової безпеки з погляду різних дослідників

Автори	Визначення понять «економічна безпека» та «фінансова безпека»
Пластун О. Л.	стан, за якого забезпечуються економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантований захист його фінансових і матеріальних ресурсів, здатність адекватно та без істотних витрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації
Ревак О. І.	забезпечення стану гарантованого збереження і раціонального використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів і цінностей з метою запобігання загрозам комерційних банків, ефективного проведення банком операцій і угод, а також створення умов стабільного, ефективного функціонування й максимізації прибутку в різноманітних умовах
Грищенко Р. А.	не лише стан захищеності інтересів самого банку та його акціонерів, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів від існуючих і потенційних загроз, але й забезпечення поступального розвитку банку і абсолютного виконання контрагентами прийнятих ними перед банком зобов'язань
Стрельбицька Л. М.	здатність протистояти деструктивним впливам у фінансовому секторі та забезпечення виживання в конкурентній боротьбі банківського бізнесу
Дмитров С. О.	стан, за якого досягається найбільш ефективно використання ресурсів підприємства для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування в даний час і в майбутньому
Квасницька Р. С.	стан, який характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях діяльності

Існує багато аспектів та чинників, які мають безпосередній вплив на банківську безпеку. Деякі вчені акцентують увагу на загрозах, які виникають в ході діяльності банку, та шляхах їх подолання; інші – саме на меті, яка стоїть перед банком та можливостях здійснювати таку діяльність, яка дозволила б досягти цієї мети; треті – намагаються поєднати перші два аспекти. Проте, на нашу думку, доцільним є не пошук розбіжностей і підпорядкованості між різними категоріями, а об'єднання економічного та фінансового напрямів безпеки комерційного банку як основних взаємопов'язаних аспектів його функціонування.

Фінансово-економічна безпека банку характеризується таким станом, за якого забезпечується його економічний розвиток і стабільна фінансова діяльність, гарантований захист його активів, здатність адекватно і без

суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації. Враховуючи ключові риси фінансово-економічної безпеки банку, визначені в наукових працях учених-економістів, можна також зробити висновок, що дана категорія передбачає такий динамічний стан банківської установи, який характеризується збалансованістю та стійкістю до впливу екзогенних і ендегенних загроз, здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.

Фінансово-економічна безпека – це поняття, яке перебуває в постійному русі й видозмінюється під дією великої кількості різноманітних факторів. Далеко не останнє місце серед них посідають загрози безпеці, які можна описати як умови функціонування банківської установи, що з огляду на об'єктивні й суб'єктивні причини здатні негативно вплинути на стан фінансово-економічної безпеки, створюють небезпеку життєво важливим інтересам банку [69].

Ці загрози реалізуються на різних рівнях, а саме:

- макроекономічний рівень – загрози, які постають не тільки перед банківським сектором, але й перед всією державою або є міжнародними;
- мезорівень – загрози, які характерні лише для банківського сектору або для окремих регіонів країни, окремих галузей діяльності банків тощо;
- мікрорівень – загрози, які постають перед конкретною банківською установою.

Всі наведені рівні об'єднані системою економічних взаємозв'язків. Ці зв'язки забезпечують тісну взаємодію всіх рівнів, засновану на прагненні реалізувати свої цілі за допомогою найбільш адекватних механізмів реалізації інтересів. У такій системі одночасно діють різноспрямовані тенденції, що як зміцнюють, так і послаблюють фінансово-економічну безпеку. Наявність постійних джерел загроз створює потенціал для негативних впливів на систему фінансово-економічної безпеки. Однак конкретна реалізація того чи

іншого негативного впливу залежить від уже сформованих особливостей функціонування банківської установи, від її здатності до саморегулювання та існування адекватних механізмів реагування. Негативні впливи, які існують в середовищі функціонування банків можна класифікувати так: внутрішні (джерела впливу перебувають у межах фінансової галузі) і зовнішні (джерело впливу належить до іншої галузі); об'єктивні (без участі і проти волі економічних суб'єктів) і суб'єктивні (результат цілеспрямованої діяльності внаслідок зіткнення економічних інтересів).

Негативні впливи мають найважчі наслідки для тих суб'єктів економічної діяльності, в яких бракує ефективних механізмів саморегулювання, можливостей мобілізації ресурсів для запобігання негативним наслідкам.

Вкрай важливими є внутрішньополітичні передумови. Головною особливістю внутрішньополітичних передумов, які склалися в Україні є постійна боротьба за владу. Через це в країні періодично виникають внутрішньополітичні кризи, конфлікти, скандали тощо. Такі явища, в свою чергу, створюють напруженість в суспільстві, яке гостро на них реагує, що проявляється у частих мітингах, страйках, акціях протесту. Боротьба за владу, як правило відбувається в дуже жорсткому ключі, веде до жорсткого протистояння політичних сил, що впливає на всі сфери їх діяльності (економічну, суспільну, ідеологічну та ін.). Звичайно для фінансової системи (в т.ч. і банків) така політична нестабільність нічого доброго не приносить.

Банківський сектор вимушений готуватися та реагувати не лише на загрози суто економічного характеру, але й політичного. Ця загроза, у разі загострення політичної боротьби та політичної кризи, може набути досить серйозних обертів. У ході такого протистояння досягнення політичної мети може забезпечуватись різними діями як політичного, так і економічного та іншого характеру. Можуть виникати настільки загрозливі й непередбачені ситуації, що суто економічні заходи протидії можуть не дати результатів. Тому за певних умов банківська установа буде вимушена спрямовувати свою

діяльність на нейтралізацію таких загроз, незважаючи на те, що це виходить за межі її прямого функціонального призначення [25].

Серед правових передумов забезпечення фінансово-економічної безпеки банків слід назвати недосконалість спеціальних законодавчих актів, які б регулювали цей напрям. В основному безпека бізнесу регулюється окремими положеннями загально-правових і відомчих законодавчих актів, а також нормативними документами Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств. Зважаючи на те, що таких актів і документів досить велика кількість, окремі їх положення часто суперечать одне одному, не повною мірою забезпечують регулювання деяких аспектів забезпечення безпеки банківського сектору. Останнім часом готуються та вводяться в дію нові законодавчі та нормативні акти, які досить суттєво змінюють умови існування та функціонування різних суб'єктів економіки, що змушує цих суб'єктів витратити зусилля та ресурси для пристосування до цих умов. Банкам та іншим суб'єктам фінансового ринку складно орієнтуватись у великій кількості таких актів, що створює невпевненість у своїх діях і підвищує можливість виникнення непередбачених ситуацій. Зважаючи на це, банківська установа має бути добре підготовлена до змін у правовій сфері, вміти швидко пристосовуватися до нових умов та тримати на належному рівні безпеку своєї діяльності незважаючи на всі правові ризики [66].

Однією з основних особливостей сьогоденних економічних передумов є стан подолання наслідків фінансово-економічної кризи, значний спад вітчизняного виробництва, зниження купівельної спроможності населення, що створили платіжну кризу в країні. Існуюча неплатоспроможність суб'єктів господарювання виключає їх з господарської діяльності або значно її обмежує, що, в свою чергу, звужує економічну базу для діяльності банків, загострює конкурентну боротьбу на ринку банківських послуг. Водночас сама підприємницька діяльність здебільшого здійснюється на рівні підвищеного ризику і є досить складною. Поряд з платіжною кризою вітчизняна економіка характеризується значним обсягом її тінізації. За таких умов контроль держави

за розвитком економічних процесів значно знижується, розвиток окремих галузей і видів економіки складно прогнозувати і планувати. Тіньові кошти працюють непередбачено, значним чином стимулюють недобросовісну конкуренцію, сприяють розвитку корупції. Можливість отримання необлікованих коштів формує у бізнесменів і громадян думку про неможливість здійснювати підприємницьку діяльність у межах закону. Більше того, значна частина працюючого населення виправдовує таку ситуацію, оскільки забезпечує своє життя якраз із неї.

Ще однією характеристикою сучасних економічних умов є наявність значної частки бартерних операцій у взаєморозрахунках суб'єктів господарювання. Результати такої ситуації певним чином впливають на діяльність банків, звужується ринок банківських послуг та зменшуються можливості банків щодо формування ресурсної бази і, як наслідок, зменшується їх прибутковість. Характерною рисою вітчизняних економічних умов є порушення балансу малого, середнього і великого бізнесу. Сьогодні в країні найбільш ефективно розвивається великий бізнес. Середній і малий з великими труднощами ведуть боротьбу за своє виживання.

Цьому сприяє досить велике коло причин: корупція, наявність значного тіньового сектору, сильний податковий тиск, недостатньо розвинута інвестиційна діяльність, недоліки правової бази щодо підприємницької діяльності тощо. Така ситуація призвела до створення величезних бізнес-структур, які поширюють свій вплив на різні галузі економіки і регіони. Подібні структури об'єднують десятки і сотні різноманітних підприємств та банків, які здійснюють виробництво, поставки сировини і збут товарів, надають послуги у різних сферах бізнес-діяльності, не випускаючи гроші за межі структури. Як правило, такі структури мають політичну надбудову і можливість вирішувати питання своєї бізнес-діяльності на державному рівні. Наявність в економіці таких структур-монстрів звужує ринок бізнес-діяльності для інших суб'єктів господарювання. У свою чергу, така ситуація призвела до жорсткої конкурентної боротьби, в ході якої значне місце посідає

недобросовісна конкуренція та промислове шпигунство, інші дії нечесної поведінки і протизаконної діяльності.

За таких умов організація економічної безпеки банку повинна передбачати багатопрофільну діяльність сил безпеки, спрямовуватись на упередження загроз, забезпечувати взаємодію всіх елементів бізнес-структур і державних органів щодо протидії протиправним посяганням на їх діяльність [65].

Можливо основною особливістю соціальних передумов є велика різниця в доходах населення, що не сприймається більшістю з нього і суперечить його менталітету. За таких обставин існує постійна соціальна напруженість, яка у разі певних провокаційних дій може сприяти виникненню серйозних соціальних конфліктів. В сучасних умовах існує суттєва проблема, яка стосується безробіття. За останні роки на багатьох підприємствах відбулися скорочення штату працівників, тому кількість безробітних суттєво збільшилася, що звичайно тільки може посилювати соціальну напруженість. Відомо, що зростання безробіття на 1% може давати приріст злочинності до 5%. Як і в багатьох інших країнах, в Україні існує проблема нелегальних мігрантів, як залишає свій негативний відбиток на соціальних передумовах. В зв'язку з вищесказаним, у людей зростає потреба будь-яким чином здобути гроші, саме здобути, а не заробити, що часто виходить за рамки норм закону та норм моралі. Все це негативним чином впливає на діяльність, зокрема, банківських установ та їх фінансово-економічну безпеку [64].

Таким чином, передумови, які складаються сьогодні в нашій країні роблять питання фінансово-економічної безпеки банківського сектору в цілому та кожної окремої установи банку одним з найважливіших. Її досягнення стає водночас і метою діяльності банків, і необхідною умовою їх економічного розвитку та функціонування. Проте, поряд зі зростанням важливості вирішення питання фінансово-економічної безпеки, сучасні умови суттєво ускладнюють цей процес. У такій ситуації банкам все складніше підтримувати належний рівень своєї діяльності – багато банків стають

збитковими, деякі ліквідуються або знаходяться під управлінням тимчасової адміністрації. Загострення питання фінансово-економічної безпеки набуває все більшого ступеня [76].

Оскільки сподіватися на швидку зміну середовища діяльності банків на краще не доводиться, їм залишається втримувати та покращувати свою фінансово-економічну безпеку за рахунок всебічного розвитку, поліпшення якості своєї діяльності та посилення контролю за її результатами.

1.2 Ризикові чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банків

Ключовими характеристиками фінансово-економічної безпеки банків є забезпечення рівноважного та стійкого фінансового стану, сприяння ефективній діяльності банку, а також можливість на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку, нейтралізувати кризи і запобігати банкрутству.

Враховуючи дослідження О. І. Барановського, можна зробити висновок про те, що основна мета фінансово-економічної безпеки банку полягає в безперервній підтримці стану, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз [7].

Проведений аналіз наукових робіт показав, що фінансово-економічна безпека банку визначається: стабільністю і стійкістю фінансового стану банку; ступенем ефективності фінансово-економічної діяльності; рівнем контролю за зовнішніми та внутрішніми ризиками; рівнем достатності власного капіталу; ступенем захищеності інтересів акціонерів.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки банків передбачає виконання таких завдань: ідентифікація ризиків і пов'язаних з ними потенційних небезпек; визначення індикаторів фінансово-економічної безпеки банку; впровадження системи діагностики та моніторингу стану фінансово-економічної безпеки; розробка заходів, спрямованих на

забезпечення фінансово-економічної безпеки банку як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах; контроль за виконанням запланованих заходів; аналіз виконання заходів, їх оцінка та корегування; ідентифікація загроз банку і корегування індикаторів залежно від зміни стану зовнішнього середовища, цілей і завдань банку. В цілому чинники впливу на безпеку банків можна поділити на дві великі групи – внутрішні й зовнішні [70].

До зовнішніх належать загрози, що містять у собі фактори, які є результатом впливу зовнішнього середовища на банк, зокрема діяльність держави, економічна кон'юнктура в країні та світі, конкуренти та ін.

Під зовнішніми розуміються регулятори, що формуються за межами банку і впливають на його діяльність в оточуючому середовищі, визначають ризиковану кредитну політику, слабкий контроль за позичальниками і, нарешті, банкрутство та ліквідацію.

Основними інструментами профілактики зовнішніх загроз є: ліцензування комерційних банків, організація банківського аудиту, організація банківського нагляду. Основним принципом застосування інструментарію зовнішнього регулювання, на нашу думку, є принципова позиція з боку НБУ відносно порушників законодавства та інших нормативних актів у поєднанні з активною позицією щодо стабілізації функціонально значущих банків з огляду на пріоритет загальних завдань з розвитку банківської системи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні зовнішні чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банку

№ з/п	Зовнішні чинники	Можливі прояви
1	2	3
1.	Нормативне регулювання банківської діяльності	– недосконалість законодавства, наприклад, відсутність закону про банківську таємницю створює загрозу розголошення інформації про діяльність банку та його клієнтів – мінливість законодавства – відкликання ліцензії на здійснення банківської діяльності або зміна умов ліцензування

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2.	Грошово-кредитна політика центрального банку	<ul style="list-style-type: none"> – ставка обов’язкового резервування – обсяги рефінансування та розмір облікової ставки – обсяг пропозиції грошей в обігу – зміна облікової ставки – обсяг операцій з ОВДП
3.	Нестабільність зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – глобальні або локальні фінансові кризи – неможливість одержати доступ до зовнішніх фінансових ресурсів – валютний, процентний і ринковий ризики – блокування активів банку в іншій державі – державний дефолт
4.	Недовіра до банківської системи	<ul style="list-style-type: none"> – недовіра з боку інвесторів – недовіра з боку підприємств (кредиторів) – недовіра з боку населення (вкладників) – швидке вилучення великого обсягу коштів із банку – використання засобів масової інформації для провокування банківської кризи – погіршення репутації банку – банкрутство великого банку
5.	Конкурентне середовище	<ul style="list-style-type: none"> – неконкурентоспроможність банку – несумлінна діяльність конкурентів – різке збільшення ринкових ставок за депозитами – різке зниження ринкових ставок за кредитами – завдання економічних збитків підприємствам – ключовим контрагентам банку
6.	Злочинна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – шахрайські дії третіх осіб – грабїж і крадіжка цінностей банку – злом комп’ютерних мереж банку – рейдерські атаки на банк – махінації з акціями банку
7.	Негативні макроекономічні умови	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень інфляції та інфляційних очікувань – дефіцит інвестиційних коштів і низький рівень інвестиційної активності в країні – економічна криза в країні – падіння попиту на кредити й банківські послуги
8.	Діяльність держави	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність податкової, кредитної й страхової політики – політична нестабільність – військові конфлікти

До внутрішніх чинників впливу на фінансово-економічну безпеку банку належать фактори, які або безпосередньо генеруються банком, або є частиною його внутрішнього середовища. До основних внутрішніх загроз можна віднести рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, незадовільну структуру активів і пасивів, некомпетентність вищого керівництва та

персоналу, а також інші фактори, що безпосередньо належать до внутрішньої діяльності банку. Перелік внутрішніх чинників впливу на діяльності банку наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні внутрішні чинники впливу на фінансово-економічну безпеку банку

№ з/п	Внутрішні чинники	Можливі прояви
1.	Якість кредитного портфеля	– рівень проблемних кредитів – неповернення кредитів – незбалансована кредитна політика – збільшення простроченої заборгованості
2.	Рівень і компетенція менеджменту	– прийняття неправильних управлінських рішень – неефективна діяльність внаслідок неоптимального використання потенціалу банку – помилки в стратегічному плануванні й прогнозуванні; – побудова нераціональної структури банку
3.	Структура активів і пасивів	– дефіцит власних коштів – низький рівень ліквідності й нестача ліквідних активів – завищений рівень ризикових активів – збільшення активів низької якості – нестача капіталу – незбалансованість активів і пасивів за строками
4.	Залежність від інсайдерів	– пільгове кредитування засновників – прийняття управлінських рішень під тиском власників – відстоювання інтересів власників, а не інтересів банку
5.	Злочинні дії персоналу	– шахрайство – розголошення конфіденційної інформації – неефективна робота персоналу – перехід ключових працівників до конкурентів – недостатній рівень кваліфікації персоналу
6.	Неефективна діяльність банку	– низький рівень прибутків – недосконала оцінка кредитних ризиків – низький рівень прибутковості активів – слабе маркетингове дослідження ринку і як наслідок недостатній рівень диверсифікованості банківських операцій

Внутрішні фінансові регулятори формуються у самому банку, оскільки головна умова прибуткової і надійної його роботи – якісне управління, рівень фінансового менеджменту, організація внутрішнього контролю та аудиту, що багато у чому залежить від сумлінності і компетенції кадрів [39].

На відміну від зовнішніх фінансових регуляторів стабільного функціонування банків, дія яких впливає на банк ззовні, внутрішні регулятори формуються безпосередньо у банку.

Система цих регуляторів підпорядкована завданню задоволення запитів клієнтів банку, забезпечення його високої рентабельності та ефективності функціонування, створення умов для безпечної діяльності. Основу таких регуляторів складає стратегія кожного банку. Від того, наскільки чітко поставлено завдання банку і сформовані механізми його реалізації, багато у чому залежить його успіх на ринку банківських послуг.

Отже, фінансові регулятори безпеки і функціонування банківських технологій покликані забезпечити стійкість та ефективність роботи комерційних банків, сприяти проведенню ряду заходів по стабілізації і підвищенню безпеки банківської діяльності, які можна визначити наступним чином [70]: мобілізація інтелектуального потенціалу керівництва і співробітників банку на пошук шляхів подолання фінансових труднощів; вироблення і реалізація стратегії та контролю, фінансово-економічних порушень, що забезпечують стійку платоспроможність і безпеку; усунення порушень законодавства, нормативів, бухгалтерських звітів, проведення аудиторських перевірок, ефективна робота відділів внутрішнього контролю та аудиту; зміцнення служби безпеки, здійснення спеціальних програм захисту банківських технологій.

Подібні заходи, на нашу думку, сприяють активізації взаємодії проблемних банків з НБУ за умови ведення ними «відкритої політики» і відсутності криміналізації і зловживань у керівництві банку.

Політика керівництва в області контролю має чи не вирішальне значення для діяльності кредитних установ не лише тому, що вона є складовою її контрольного середовища, але й тому, що керівництво банку несе юридично обумовлену відповідальність перед власниками (акціонерами) і депозиторами (вкладниками), що надали для управління свої активи.

Ризики, що виникають при проведенні фінансових операцій, призвели

до необхідності застосування системи ефективного контролю. Керівництво комерційного банку має враховувати це при формуванні і впровадженні систем управлінського контролю, створенні відділу внутрішнього аудиту, під час розроблення внутрішніх нормативних документів, положень.

Окрім фінансових регуляторів безпеки банківської діяльності велике значення повинне надаватися аналізу контрольного середовища банку, оскільки ефективний контроль є невід'ємною частиною безпеки. На нашу думку, такий аналіз має передбачати наступну структуру контрольного середовища комерційного банку та інструкцій, а також в процесі підготовки та ухвалення рішень в рамках оперативної діяльності банківської установи.

Комерційні банки переслідують ті ж економічні цілі, що й промислові та торговельні підприємства. Проте, в умовах заохочення та орієнтації персоналу на досягнення стратегічних цілей комерційні банки проводять операції, що містять більший ризик, ніж той, який керівництво банку в змозі контролювати. Крім того, повноваження на здійснення багатьох угод і операцій передаються на нижчий рівень ієрархічної структури управління банком.

Менеджери цього рівня в силу своєї недосвідченості або виходячи з бажання швидкого просування по службі випробовують зазвичай спокусу досягти поставлених цілей будь-якою ціною, що часто призводить до укладання несанкціонованих угод і необґрунтованої видачі кредитів, проведення спекулятивних операцій і фальсифікацій з метою приховати ризики, що виникають за цими операціями, від керівництва.

Наведені вище міркування показують важливість і необхідність проведення розумної політики в області контролю, належного відношення керівництва до систем внутрішнього контролю і чинників, що визначають це відношення (наявність у структурі комерційного банку відділу внутрішнього контролю тощо).

Головна мета банківського фінансового менеджменту – забезпечення фінансово-економічної безпеки і стійкості банку, що прямо і безпосередньо пов'язано з мистецтвом управління процесом формування і використання

фінансових ресурсів банку [62].

Процес управління активами і пасивами націлений на залучення максимально допустимого об'єму ресурсів (як власних, так і позикових) і їх розміщення в максимально прибуткові активи, що мають заданий рівень ліквідності і мають обмежений рівень ризику.

При цьому керівництво банку прагне максимізувати поточну вартість активів і оптимізувати кінцеві фінансові результати. Для цього воно повинне враховувати наступні грошові потоки, що впливають на підсумкову ефективність роботи банку: отримання процентних доходів за усіма видами наданих кредитів, а також дивідендів за акціями і дисконту за векселями; зміна ринкової вартості портфелів цінних паперів; виплата відсотків за залученими ресурсами всіх видів; чистий приплив (відтік) нових ресурсів (власних і залучених); зміна вартості активів, викликана необхідністю позапланової їх реалізації для виконання поточних зобов'язань або переказу грошових коштів в інші види вкладень.

Невід'ємною складовою комплексу заходів по забезпеченню безпеки банківської діяльності є система страхування депозитів, яка забезпечує захист депозиторів від ризику втрати вкладених коштів або мінімізацію цього ризику у разі банкрутства комерційних банків [71].

У підходах до створюваних систем страхування депозитів можна виділити: державну систему, яка припускає, що засновниками виступають органи державного управління і регулювання, це надає їй високий статус і дозволяє функціонувати як прибутковій організації, гарантує надійність контролю поточної діяльності; приватну систему, яка засновується приватними комерційними структурами.

Це потенційно найбільш вигідне вкладення власних коштів. Але тут можливі протиріччя між інтересами прибутковості і виконанням створеною структурою основних завдань; змішану систему, статутний капітал якої формується як органами державного управління, так і приватними структурами, що сприяє розширенню можливостей по формуванню власних

засобів. При цьому потрібно мати зважаючи на низькі стимули для сторонніх інвесторів при збереженні державою за собою практично повного контролю за діяльністю такої системи [68].

О. М. Штаєр обґрунтував пріоритетність загроз фінансово-економічній безпеці банку, здійснивши їх класифікацію (табл. 1.4) [76].

Для визначення пріоритетності банківських загроз запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій, що включає процедури синтезу множинних думок, здобуття пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

Таблиця 1.4 – Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці банку за окремими її складовими

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
1	2
Фінансова складова	
<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень інфляції та інфляційні очікування – зміни грошово-кредитної політики НБУ – слабкість вітчизняної системи комерційних банків, їх роботи переважно з грошовими ресурсами, дефіцит фінансових послуг та інструментів – несприятливі умови для реального сектора економіки та низький рівень інвестиційної активності – недостатність інвестиційних коштів – непрогнозований відтік грошових коштів з рахунків банку – різкі коливання валютних курсів та процентних ставок – шахрайство з цінними паперами – використання підробних платіжних документів та карток – надання неправдивої інформації клієнтами банку – грабіж 	<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень капіталізації банку – помилки в аналізі власного капіталу і прибутку, визначені джерел капітального зростання при прийнятті рішень – відсутність достатнього золотовалютного запасу – недостатність ліквідних активів – практична відсутність системи страхування вкладів населення і депозитів підприємств у комерційних банках – збільшення кредитних та інших фінансових ризиків та відсутність стабільності у сфері фінансової політики – незбалансована кредитна політика – збільшення простроченої заборгованості – завищений рівень ризикових активів – шахрайство з рахунками та вкладками працівниками банку – неповернення кредитних ресурсів – договір клієнтів зі співробітниками банку з метою отримання пільгових умов кредитування та інші махінації – халатність співробітників банку – зловживання співробітників банку – непрофесійні дії персоналу – розтрата банківськими службовцями

Продовження таблиці 1.4

1	2
Інформаційна складова	
<ul style="list-style-type: none"> – викрадення чи модифікація конфіденційної інформації – несанкціонований доступ до комп'ютерних систем і мереж – прослуховування приміщень, телефонних переговорів – введення в комп'ютерні системи шахрайських електронних команд програм – підкуп осіб, що працюють в банку – розповсюдження неправдивої інформації про банк 	<ul style="list-style-type: none"> – розголошення або викривлення конфіденційної інформації службовцями банку – витік інформації – втрата інформації з необережності або неухважності – знищення інформації – наявність каналів просочування інформації, що є комерційною або банківською таємницею
Техніко-технологічна складова	
<ul style="list-style-type: none"> – швидкоплинне середовище прогресивних банківських технологій – пропозиція неефективних банківських технологій – навмисне псування програмного забезпечення банку 	<ul style="list-style-type: none"> – застаріле обладнання та технології управління діяльністю банку – відсутність коштів на технічне і технологічне оновлення діяльності банку – несвоєчасне оновлення технічної бази – помилки в стратегічному плануванні – побудова нераціональної структури банку
Інтелектуально-кадрова складова	
<ul style="list-style-type: none"> – фізичне усунення співробітників або керівництва банку – викрадення чи захоплення заручників – психологічний тиск на керівництво або співробітників – підробка документів від імені банку 	<ul style="list-style-type: none"> – низька кваліфікація персоналу – шантаж і погрози зі сторони злочинних угруповань – недосконалість у підборі кадрів для роботи в банку – прийняття неефективних управлінських рішень
Силова складова	
<ul style="list-style-type: none"> – озброєний напад з метою заволодіння грошовими коштами, цінностями – хуліганські дії – несприятлива криміногенна ситуація, зростання кримінальних і фінансових злочинів 	<ul style="list-style-type: none"> – неефективна організація зберігання фінансових, матеріальних та інформаційних цінностей – неефективний формування служби безпеки банку
Юридична складова	
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткої системи нормативно-правового регулювання – недостатній контроль за банківською діяльністю з боку НБУ – нестійкість нормативно-правової бази та урядові кризи – відкликання ліцензії на здійснення банківської діяльності або зміна умов ліцензування – порушення юридичних прав банку та його працівників 	<ul style="list-style-type: none"> – порушення банком норм законодавства, що регулюють банківську діяльність – участь банку в легалізації доходів отриманих незаконним шляхом та фінансування злочинності – порушення норм патентного права – розголошення комерційно важливих відомостей

Продовження таблиці 1.4

1	2
Ринкова складова	
<ul style="list-style-type: none"> – розповсюдження слухів, відомостей про погіршення фінансового стану банку – розповсюдження слухів через ЗМІ, що порочать банк – глобальні або локальні фінансові кризи – неможливість одержати доступ до зовнішніх фінансових ресурсів – падіння попиту на банківські послуги – несприятливі макроекономічні умови: загальноекономічна ситуація в країні і регіонах 	<ul style="list-style-type: none"> – порушення стандартів професійної діяльності – відсутність дієвої реклами, що підтверджує надійність банку – слабе маркетингове опрацювання ринку банківських послуг – невідповідність вимог щодо збільшення темпів розвитку банківської системи обсягам реального грошового капіталу для формування коштів банку
Інтерфейсна складова	
<ul style="list-style-type: none"> – недобросовісна конкуренція, негативний вплив конкурентів на банківську діяльність – банкрутство ділових партнерів банку – відсутність довіри інвесторів, населення й юридичних осіб до комерційних банків – завдання економічних збитків підприємствам – ключовим контрагентам банку – здійснення економічного шпіонажу в інтересах конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність банків даних про недобросовісних конкурентів, репутації ділових партнерів, кредитних історій усіх клієнтів – недостатнє вивчення партнерів, клієнтів і конкурентів

Проведений аналіз та обґрунтування пріоритетності загроз складовим фінансово-економічної безпеки банку дав змогу запропонувати основні засоби захисту та усунення цих загроз з урахуванням ризиків, репрезентовані в табл. 1.5.

Методичний підхід до визначення пріоритетності загроз фінансово-економічної безпеки банку та формування основних засобів захисту від них, дали можливість визначити, що, перш за все, банкам необхідно переглянути стратегію розвитку та кредитну політику.

В умовах війни ще треба розробити чіткі внутрішні положення, що регламентують роботу підрозділів банку, підвищити якість менеджменту та рівень кваліфікації та професіоналізму працівників, покращити рівень фізичної охорони банку та забезпечувати прогресивний розвиток банку і вихід на нові ринки [76].

Таблиця 1.5 – Основні засоби захисту та усунення пріоритетних загроз фінансово-економічної безпеки банку

Загроза	Засіб усунення
1	2
1. Фінансова складова	
1.1. Недостатність інвестиційних коштів	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозування потреби в інвестиційних коштах – використання керованих пасивів – перегляд кредитної політики банку – пошук вільних фінансових ресурсів – збереження і ефективне використання ресурсів банку
1.2. Неповорнення кредитних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – перегляд кредитної політики
1.3. Збільшення кредитних та інших фінансових ризиків та відсутність стабільності у сфері фінансової політики	<ul style="list-style-type: none"> – формування резервів під кредитні операції – диверсифікація кредитного портфеля – врахування в методиках оцінки кредитоспроможності галузевих особливостей позичальників
1.4. Низький рівень капіталізації банку	<ul style="list-style-type: none"> – перегляд загальної стратегії розвитку банку – формування достатнього рівня капіталу банку – підвищення ефективності роботи банку
1.5. Завищений рівень ризикових активів	<ul style="list-style-type: none"> – участь у роботі кредитних бюро – політика обмеженого зростання – контроль за позичальниками та їх фінансовим станом
2. Інформаційна складова	
2.1. Наявність каналів просочування інформації	<ul style="list-style-type: none"> – побудова захищених комп'ютерних мереж – ефективна служба роботи внутрішньої безпеки – прийом на роботу висококваліфікованого персоналу – підвищення мотивації персоналу
3. Техніко-технологічна складова	
3.1. Помилки в стратегічному плануванні й прогнозуванні	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості менеджменту – прогнозування внутрішнього та зовнішнього середовища – розробка та чітке виконання внутрішніх положень, що регламентують роботу підрозділів
4. Інтелектуально-кадрова складова	
4.1. Прийняття неефективних управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості менеджменту – прийом на роботу висококваліфікованого персоналу – перегляд організаційної структури – розробка та чітке виконання внутрішніх положень, що регламентують роботу підрозділів – підвищення кваліфікації та мотивації працівників банку
5. Силова складова	
5.1. Неефективна організація зберігання фінансових, матеріальних та інформаційних цінностей	<ul style="list-style-type: none"> – фізична охорона приміщень і вантажів, що інкасуються – використання спеціальних приміщень – побудова захищених комп'ютерних мереж – ефективна служба роботи внутрішньої безпеки
5.2. Неефективне формування служби безпеки банку	<ul style="list-style-type: none"> – прийом на роботу висококваліфікованого персоналу – розробка та чітке виконання внутрішніх положень, що регламентують роботу підрозділу

Продовження таблиці 1.5

1	2
6. Юридична складова	
6.1. Відкликання ліцензії на здійснення банківської діяльності або зміна умов ліцензування	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання всіх встановлених нормативів НБУ – дотримання всіх чинних законодавчих актів – відстеження змін у законодавстві
7. Ринкова складова	
7.1. Неможливість одержати доступ до зовнішніх фінансових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – розширення масштабів діяльності – пошук і заняття нової ринкової ніші – залучення нових іноземних клієнтів та партнерів
8. Інтерфейсна складова	
8.1. Відсутність довіри інвесторів, населення й юридичних осіб до комерційних банків	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка необхідного іміджу банку на ринку – аналіз і врахування кон'юнктури ринку – забезпечення достатньої фінансової стійкості і незалежності банку – ефективна маркетингова політика

Таким чином, визначення пріоритетності загроз фінансово-економічній безпеці банку та реалізація засобів їх усунення дають змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та формування стратегії управління фінансово-економічною безпекою банку.

1.3 Ризик-орієнтований механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку

Значна кількість проблем у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки банків призводить до зниження ефективності їх діяльності. Основними проблемами є такі: банки недостатню увагу приділяють контролю над ризиками; уповільнена реакція на кризові ситуації; нездатність здійснювати ефективне фінансове управління тощо.

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку – це сукупність фінансових важелів і методів діагностики, а також нейтралізації кризових явищ для забезпечення стабільної і ефективної діяльності банківської установи. Він дає змогу вирішувати такі завдання:

- здійснення моніторингу фінансового стану банку для раннього виявлення ознак його кризового стану;
- визначення масштабів кризового стану;
- дослідження основних факторів, що зумовлюють кризовий стан банку;
- розробка та реалізація заходів щодо запобігання фінансово-економічним кризам;
- контроль за виконанням заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки банку й оцінка отриманих результатів;
- забезпечення стабільної та ефективної діяльності банку як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах [21].

Втрата контролю над станом зовнішнього та внутрішнього середовищ зумовлює розвиток кризових ситуацій у банку. Головною проблемою є те, що в основному про необхідність забезпечення фінансово-економічної безпеки згадують тільки тоді, коли вже неможливо уникнути кризи. Тому необхідно інтегрувати механізм фінансово-економічної безпеки безпосередньо в систему управління банком, що дасть можливість не тільки вживати заходи щодо нейтралізації кризових явищ у діяльності банку, але й здійснювати поточний моніторинг кризового середовища з метою більш швидкого реагування на загрози, що виникають. Це також дасть змогу впливати на ефективність діяльності банку шляхом оптимізації фінансового управління [32].

Можна виділити такі компоненти механізму фінансово-економічної безпеки банку.

Мета – полягає в забезпеченні стабільної, безкризової та ефективної діяльності банку.

Функції:

- визначення потенційних проблем, до складу яких входять такі параметри, як ідентифікація проблеми, оцінка її масштабів, визначення факторів, що призвели до виникнення проблеми і можуть погіршити ситуацію;

- усунення проблем – вибір необхідних важелів впливу на проблему, а також визначення методів її усунення;
- контроль результативності – аналіз ефективності здійснених заходів і повторна перевірка наявності даної проблеми;
- забезпечення ефективного фінансового управління шляхом використання відповідного інструментарію та специфічних методів фінансового управління.

Ключові елементи механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банку відображені в загальній структурі механізму фінансово-економічної безпеки банку, яка зображена на рис. 1.1 [39].

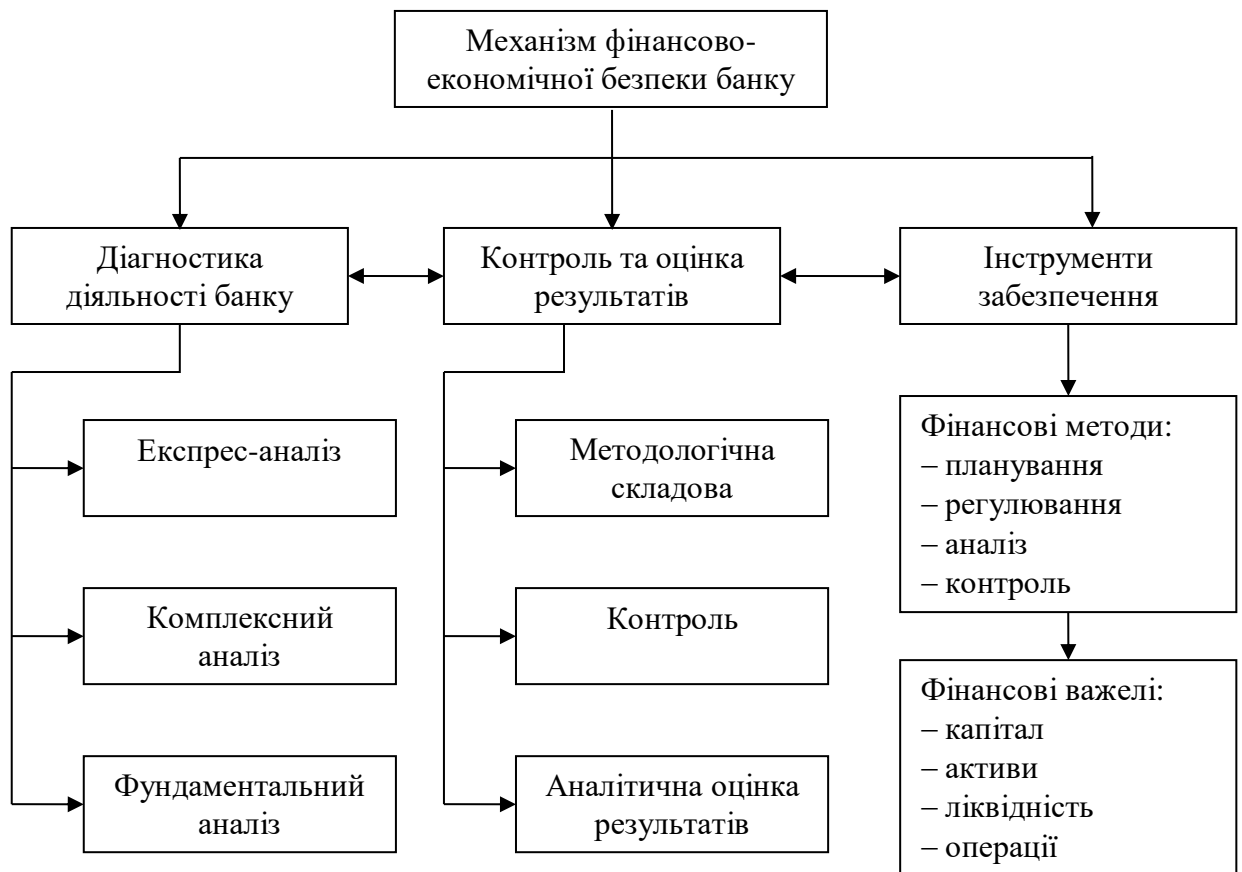


Рисунок 1.1 – Ризик-орієнтований механізм фінансово-економічної безпеки банку та його складові елементи

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банку функціонує на основі визначених специфічних правил, отже базується на

таких принципах:

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

2) об'єктивності. Аналітик, який оцінює вірогідність зниження рівня фінансово-економічної безпеки, а також виникнення кризової ситуації, повинен робити це на основі певної методики аналізу, а не своїх суб'єктивних міркувань;

3) обачності. Принцип передбачає, що формування думок відбувається в умовах невизначеності, тому слід уникати збільшення або зменшення вірогідності настання кризи або порушення фінансово-економічної рівноваги;

4) безперервності й оперативності. Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки банку повинен здійснюватися на постійній основі, що дає змогу своєчасно відреагувати на появу негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

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

6) комплексності та системності. Оскільки фактори, які спричиняють зниження рівня фінансово-економічної безпеки банку, зумовлені різними причинами, необхідно оцінювати фінансову ситуацію як взаємодію комплексу змінних усередині банку, відстежуючи при цьому вплив зовнішнього середовища і зміни його стану;

7) явності в інтерпретації результатів. Результати аналізу та рекомендації щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки банку повинні бути чіткими та зрозумілими, щоб уникнути неправильного їх розуміння, і, як наслідок, помилкових дій з боку керівництва;

8) альтернативності варіантів розвитку. В умовах нестабільності зовнішнього середовища розвиток подій практично завжди має альтернативний імовірнісний характер. Існує безліч можливих результатів ухваленого рішення з різною вірогідністю їх настання. Тому, ухвалюючи рішення про вибір можливого варіанта усунення кризової ситуації, слід враховувати можливість багатоваріантного розвитку подій. Який з варіантів отримає розвиток заздалегідь невідомо. Отже, необхідно розробити декілька варіантів антикризових заходів і мати в запасі відповідні ринкові стратегії, як мінімум оптимістичну, найбільш вірогідну та песимістичну;

9) дотримання компромісу між ступенем ризику і очікуваними результатами, або принцип виправданого ризику. Багатоваріантність розвитку подій пов'язана з ризиком, який зумовлений тим, що неможливо передбачити як всі варіанти розвитку подій, так і вірогідність їх виникнення (фактор невизначеності). Отже, існує вірогідність ухвалення неправильного рішення. При цьому орієнтація на інноваційний розвиток, на агресивну ринкову стратегію пов'язана з підвищеним ризиком. Однак виграш у разі успіху може бути значним, що компенсує високу ризикованість. У ринковій економіці спостерігається прямо пропорційна залежність між результатом і рівнем ризику. Іншими словами, з ряду можливих альтернативних варіантів результат з великим очікуваним доходом є найбільш ризикованим. Водночас необхідно зазначити, що ця залежність у загальному випадку має нелінійний характер і не завжди однозначна.

Схема дії механізму фінансово-економічної безпеки банку наведена на рис. 1.2. Основою цього механізму є діагностика фінансового стану банку та його ризиків, застосування необхідних превентивних і антикризових заходів, а також здійснення контролю на всіх етапах роботи системи й оцінка її ефективності.

Першим етапом функціонування механізму фінансово-економічної безпеки банку є фінансова діагностика в частині оцінки рівня його безпеки.

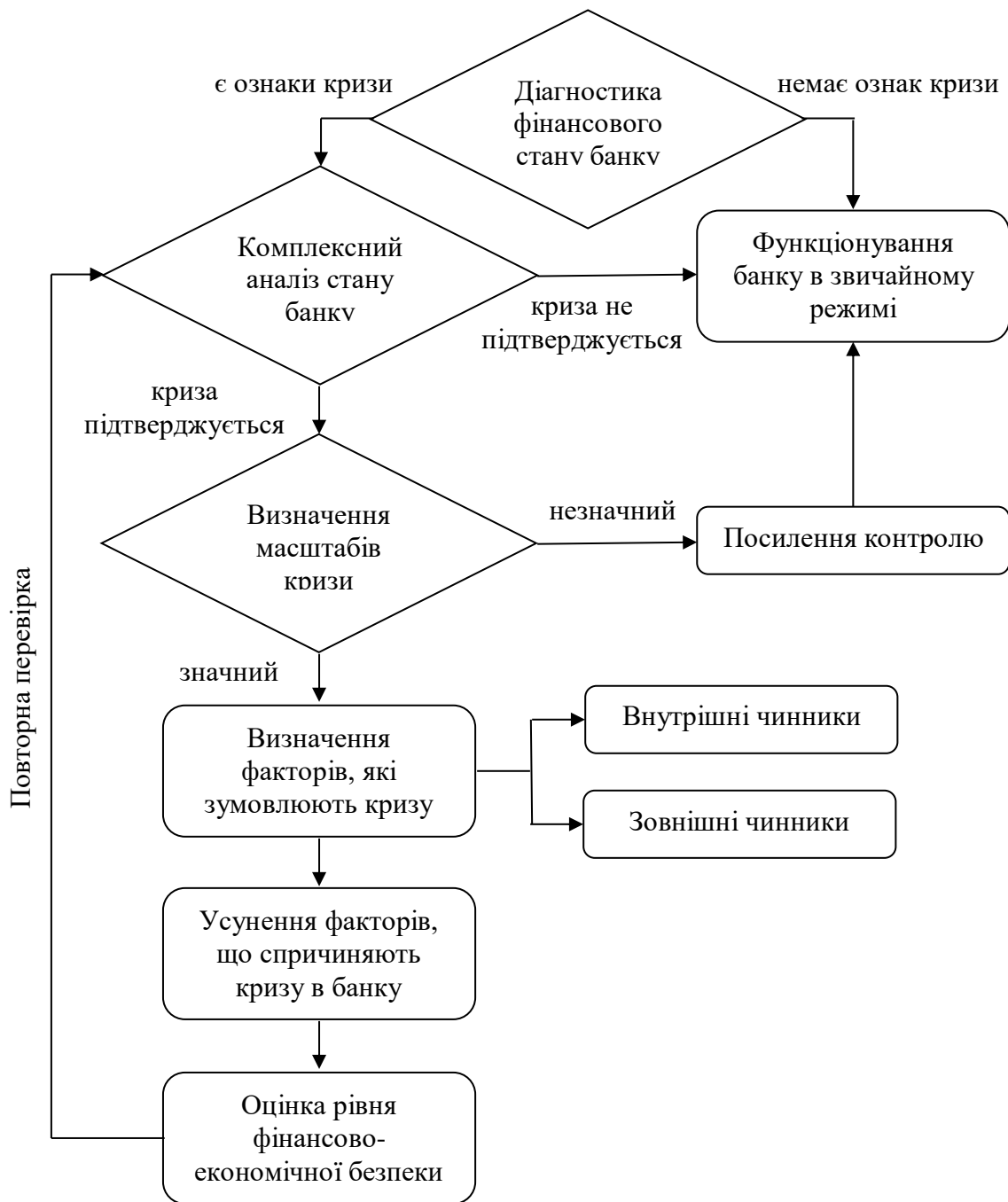


Рисунок 1.2 – Схема дії ризик-орієнтованого механізму фінансово-економічної безпеки банку

На практиці оцінка здійснюється шляхом розрахунку ряду фінансових показників, виявлення та аналізу внутрішніх і зовнішніх ризиків банку, а також проблемних аспектів у його діяльності. Крім того, необхідно проводити й експертні (якісні) оцінки діяльності банку, оскільки розрахунок лише кількісних показників не дає можливості зробити обґрунтований висновок про

рівень фінансово-економічної безпеки.

В результаті діагностики банківський аналітик може отримати обґрунтовані висновки про поточний рівень фінансово-економічної безпеки та основні загрози діяльності банку, розробити оптимальну модель поведінки банку в даній ситуації. У разі позитивної оцінки заходи щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки банку можуть бути обмежені посиленням контролю над проблемними аспектами в роботі банку. Якщо був отриманий висновок про недостатність рівня фінансово-економічної безпеки, аналітику слід оцінити масштаби кризових явищ у банку і на основі результатів діагностики сформулювати перелік заходів щодо недопущення кризи в діяльності банку. Цей перелік повинен включати набір фінансових важелів, використання яких є найбільш оптимальним в ситуації, що склалася. Такі важелі є основою для формування фінансових методів, які допоможуть ліквідувати кризові ситуації, а також забезпечать збільшення рівня фінансово-економічної безпеки банку, що може проявлятися як збільшення його фінансової захищеності, так і зростанням економічної ефективності діяльності.

Після проведення низки превентивних або антикризових заходів необхідно оцінити їх ефективність. Критерієм у даному випадку буде збільшення рівня фінансово-економічної безпеки. Практично це здійснюється шляхом проведення повторної діагностики. Аналітик при цьому оцінює не тільки фактичний рівень фінансово-економічної безпеки банку, але й зміни рівнів ризиків [70].

Якщо рівень фінансово-економічної безпеки підвищується до прийняттого, то банк продовжує роботу у звичайному режимі. В іншому випадку розробляються нові заходи щодо збільшення фінансово-економічної безпеки. Цей цикл може повторюватися кілька разів, доки не буде досягнутий належний рівень фінансово-економічної безпеки банку.

Даний механізм дає можливість виявляти і боротися з реальними причинами криз, а не їх наслідками. Водночас існування фіктивних і навмисних кризових ситуацій практично неможливо спрогнозувати. Такі

ситуації не є нормальними з погляду функціонування банку. Вони генеруються самим банком, що суперечить логіці функціонування системи, оскільки вважається, що банки прагнуть уникати кризових явищ з метою забезпечення стабільності та ефективності своєї діяльності. Крім того, у разі навмисних дій з метою створення кризової ситуації механізм фінансово-економічної безпеки зіткнеться з рядом перешкод для нормального функціонування, а саме: фальсифікацією даних фінансової звітності, результатів аналізу з боку осіб, які зацікавлені у створенні кризи; ігноруванням сигналів від окремих компонентів механізму фінансово-економічної безпеки; маніпулюванням даними та ін.

Саме тому механізм працюватиме з реальними кризовими ситуаціями, зокрема тими, що були зумовлені об'єктивними внутрішніми або зовнішніми факторами за відсутності злого наміру з боку банку.

Враховуючи все вищевикладене, можна сформулювати таке визначення механізму фінансово-економічної безпеки банку – це сукупність взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних і контрольних заходів фінансово-економічного характеру, які повинні оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень і нівелювати вплив ризиків внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Висновки до розділу 1

Фінансово-економічна безпека банку характеризується таким станом, за якого забезпечується його економічний розвиток і стабільна фінансова діяльність, гарантований захист його активів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації. Дана категорія передбачає такий динамічний стан банківської установи, який характеризується збалансованістю та стійкістю до впливу екзогенних і ендогенних загроз, здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.

Фінансово-економічна безпека – це поняття, яке перебуває в постійному русі й видозмінюється під дією великої кількості різноманітних факторів. Далеко не останнє місце серед них посідають загрози безпеці, які можна описати як умови функціонування банківської установи, що з огляду на об'єктивні й суб'єктивні причини здатні негативно вплинути на стан фінансово-економічної безпеки, створюють небезпеку життєво важливим інтересам банку. Ключовими характеристиками фінансово-економічної безпеки банків є забезпечення рівноважного та стійкого фінансового стану, сприяння ефективній діяльності банку, а також можливість на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку, нейтралізувати кризи і запобігати банкрутству.

Таким чином, визначення пріоритетності загроз фінансово-економічній безпеці банку та реалізація засобів їх усунення дають змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та формування стратегії управління фінансово-економічною безпекою банку.

Механізм фінансово-економічної безпеки банку є сукупністю взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних і контрольних заходів фінансово-економічного характеру, спрямованих на оптимізацію фінансових ресурсів, забезпечення їх належного рівня та нівелювання впливу ризиків внутрішнього й зовнішнього середовища.

Отже, механізм фінансово-економічної безпеки необхідно інтегрувати в систему управління банком, що дасть можливість здійснювати постійний контроль за ризиковим середовищем банку і ухвалювати своєчасні та обґрунтовані з економічної точки зору рішення. Дія механізму повинна ґрунтуватися на принципах мінливості, обачності, об'єктивності, безперервності і оперативності, конфіденційності, комплексності і системності, явності в інтерпретації результатів, що дасть змогу забезпечити стабільну, безкризову та економічно ефективну діяльність банку.

2 АНАЛІЗ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «КРЕДОБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика банку

Сьогодні АТ «КРЕДОБАНК» здійснює свою діяльність як універсальний банк, що надає послуги як фізичним особам, так і корпоративним клієнтам, а також підприємствам малого і середнього бізнесу. Бізнес-лініями та продуктами, які АТ «КРЕДОБАНК» вважає ключовими для генерації доходів як у поточному періоді, так і в середньостроковій перспективі є:

1) роздрібний бізнес (споживчі кредити, кредити на придбання транспортних засобів, тобто автокредити, іпотечні кредити, пакети для фізичних осіб);

2) мікро-, малий і середній бізнес (МСБ, що включає обігові кредити, овердрафти, інвестиційні кредити агрокредитування, лізинг, пакети для МСБ, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності);

3) корпоративний бізнес (обігові кредити, інвестиційні кредити, овердрафти, агрокредитування, лізинг, пакети для корпоративних клієнтів, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності великого бізнесу);

4) казначейські операції (інвестиції в інструменти внутрішнього державного боргу).

Банк застосовує різні методи конкуренції з огляду на специфіку окремих продуктових ринків та сегментних груп клієнтів, пропонуючи клієнтам гарантії надійності їхніх коштів як учасник групи капіталу найбільшого польського банку РКО Bank Polski SA, розробляючи зручні продукти, які відповідають потребам клієнтів за конкурентною ціною та забезпечуючи відповідну якість сервісу. Сезонний фактор не має значного впливу на діяльність АТ «КРЕДОБАНК» [35].

Діяльності банку притаманні ті самі сезонні коливання, що й усій українській економіці, а індивідуальні істотні ознаки сезонності або циклічності бізнесу АТ «КРЕДОБАНК» відсутні. Враховуючи наявність у АТ «КРЕДОБАНК» стратегічного іноземного капіталу, основними його конкурентами є інші банки з іноземним капіталом, стратегічними пріоритетом яких визначено розвиток роздрібного бізнесу та обслуговування малого та середнього бізнесу. Згідно з даними, опублікованими НБУ, ринкова частка АТ «КРЕДОБАНК» (розрахована як відсоток від загального показника банківського сектору України) становила станом на 01 січня 2021 року 1,5% за кредитами та 1,3% за депозитами [36].

Важливими індикаторами, що засвідчують успішність реалізації банком обраної стратегії, є зростання ринкової частки та посилення ринкових позицій АТ «КРЕДОБАНК» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Дослідження ринкових часток АТ «КРЕДОБАНК» у банківській системі України за 2020-2022 рр., відсотків

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022 р. від 2021 р., вп	2022 р. від 2020 р., вп
Чисті активи	1,23	1,28	1,38	0,10	0,15
Кредити юридичним особам	0,64	0,80	1,00	0,20	0,36
Кредити фізичним особам (брутто)	2,21	2,79	3,24	0,45	1,03
Кредити фізичним особам (нетто)	3,51	3,75	3,99	0,24	0,48
Кошти юридичних осіб	1,39	1,36	1,53	0,17	0,14
Кошти фізичних осіб	1,13	1,19	1,12	-0,07	-0,01
Статутний капітал	0,48	0,48	0,47	-0,01	-0,01
Балансовий капітал	1,32	1,29	1,48	0,19	0,16

За більшістю показників ринкова частка АТ «КРЕДОБАНК» зростає, наприклад, за чистими активами за весь проаналізований період зростання ринкової частки банку становило 0,15 вп, за кредитами юридичним особам – 0,36 вп, фізичним особам (нетто) – 0,48 вп (рис. 2.1).

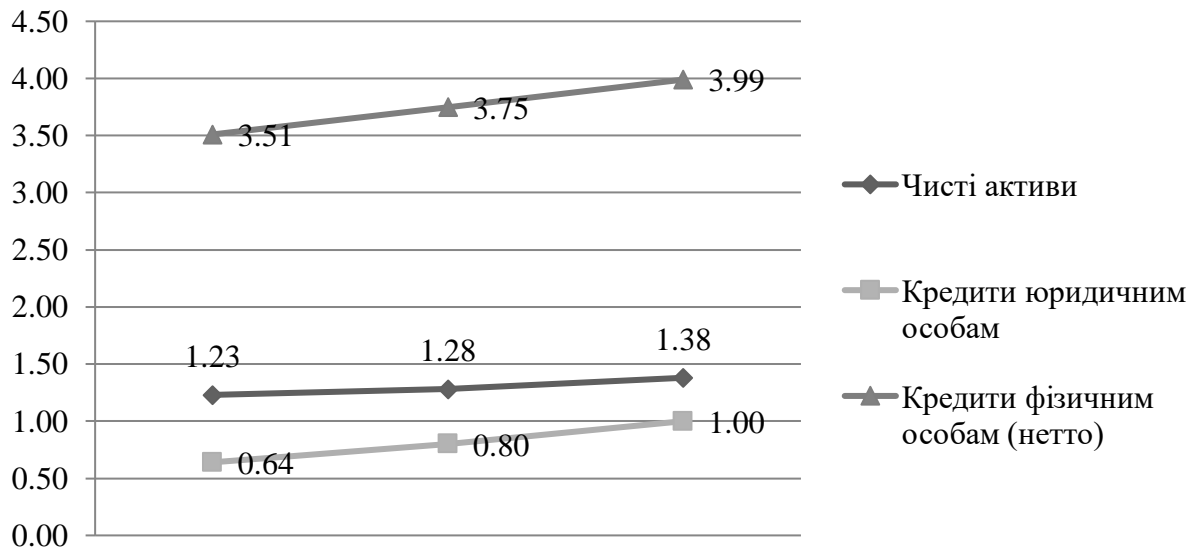


Рисунок 2.1 – Зростання ринкових часток АТ «КРЕДОБАНК» за період з 2020 р. по 2022 р., відсотків

Цьому сприяла як вища бізнес-активність банку, скерована на реалізацію обраної стратегії, так і висока довіра клієнтів. Хоча у 2022 році банківський сектор працював у несприятливих зовнішніх умовах, зумовлених пандемією COVID-19 та запровадженими карантинними обмеженнями, за підсумками звітного року динаміка основних бізнес-показників АТ «КРЕДОБАНК» була вищою за динаміку більшості конкурентів. Це дало змогу досягнути зростання ринкової частки банку за всіма основними показниками (крім депозитів фізичних осіб через відмову банку від агресивної цінової конкуренції на ринку депозитів та заміщення роздрібних депозитів іншими зобов'язаннями).

Висока динаміка розвитку бізнесу банку дозволила АТ «КРЕДОБАНК» посилити свої рейтингові позиції в секторі. АТ «КРЕДОБАНК» міцно закріпився в ТОП-16 провідних українських банків за всіма основними бізнес-показниками (зокрема, за кредитами корпоративним клієнтам, за якими піднявся з 18-ї на 16-ту позицію). Зокрема, АТ «КРЕДОБАНК» займає 16-ту позицію за активами, 11-ту позицію за портфелем роздрібних кредитів (брутто) та 9-ту позицію за портфелем роздрібних кредитів (нетто), 13-ту позицію за депозитами юридичних осіб, 15-ту позицію за роздрібними

депозитами, 12-ту позицію за операційним доходом та 14-ту позицію за чистим прибутком серед 73-х банків в секторі.

Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, АТ «КРЕДОБАНК» у той же час залишається одним із регіональних лідерів на території Львівської області та Західної України. Зокрема, за даними НБУ на ринку восьми областей Західної України ринкова частка АТ «КРЕДОБАНК» становить 6,6% за залученими коштами клієнтів та 6,7% за наданими кредитами, а на «домашньому» ринку Львівської області – 12,8% за депозитами та 8,1% за кредитами.

За 2022 рік якісна продуктова пропозиція, що відповідає очікуванням і потребам клієнтів відмінний фінансовий стан, надійність, заходи корпоративної соціальної відповідальності АТ «КРЕДОБАНК» були відзначені експертним середовищем. Так, у 2022 році банк отримав відзнаки та нагороди, серед яких:

- перше місце в рейтингу «Банки 2022 року» у номінації «Чистий банк» серед банків іноземних банківських груп за версією агентства «Фінансовий клуб»;

- друге місце у номінації «Лізинг» у щорічному рейтингу «50 провідних банків України», який проводиться інформаційним агентством «Фінансовий клуб»;

- друге місце у номінації «Кредит на придбання авто» у рейтингу найкращих банківських продуктів «Prostobank Awards» від агентства «Простобанк Консалтинг»;

- друге місце у номінації «Кредит на придбання нерухомості на вторинному ринку» у рейтингу найкращих банківських продуктів «Prostobank Awards» від агентства «Простобанк Консалтинг»;

- друге місце у номінації «Кращі депозити для бізнесу» у рейтингу найкращих банківських продуктів «Prostobank Awards» від агентства «Простобанк Консалтинг»;

- друге місце у номінації «Краще розрахунково-касове обслуговування

бізнесу» у рейтингу найкращих банківських продуктів «Prostobank Awards» від агентства «Простобанк Консалтинг»;

– друге місце у рейтингу надійності банківських депозитів від рейтингового агентства «Стандарт-рейтинг»;

– третє місце у номінації «Іпотечний кредит» та у номінації «Автокредит» у щорічному рейтингу «50 провідних банків України», який проводиться інформаційним агентством «Фінансовий клуб» [25].

Станом на 01.01.2021 р. організаційна структура АТ «КРЕДОБАНК» включає Головний банк та 82 відділення. Мережа установ банку охоплює майже всі області України, за виключенням Луганської та Донецької областей та території анексованої АР Крим.

Протягом 2022 року припинили діяльність 8 відділень та було відкрито 4 нових відділення, таким чином загальна кількість відділень банку за звітний період зменшилась на 4 од. Нові повнофункціональні відділення були відкриті у м. Києві, м. Рівне та м. Івано-Франківську. Також банк продовжував реалізовувати проекти передислокації окремих відділень у більш зручні для клієнтів приміщення – у 2022 році було передислоковано 3 відділення у м. Запоріжжі, м. Івано-Франківськ та м. Стрий.

Інформація про зміну кількості структурних підрозділів і чисельності персоналу АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості відділень АТ «КРЕДОБАНК» і чисельності персоналу за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Кількість відділень, у т.ч.	93	86	82	-4	-11
відкрито протягом звітного періоду	3	2	4	2	1
припинено діяльність протягом звітного періоду	12	9	8	-1	-4
Чисельність працівників, осіб	2097	2117	1999	-118	-98

Динаміка кількості відділень банку та чисельності репрезентована на рис. 2.2. Спостерігається загальна тенденція до зменшення, втім вона не є негативною в умовах цифрових трансформацій, а також адаптації банківського бізнесу до викликів коронакризи.

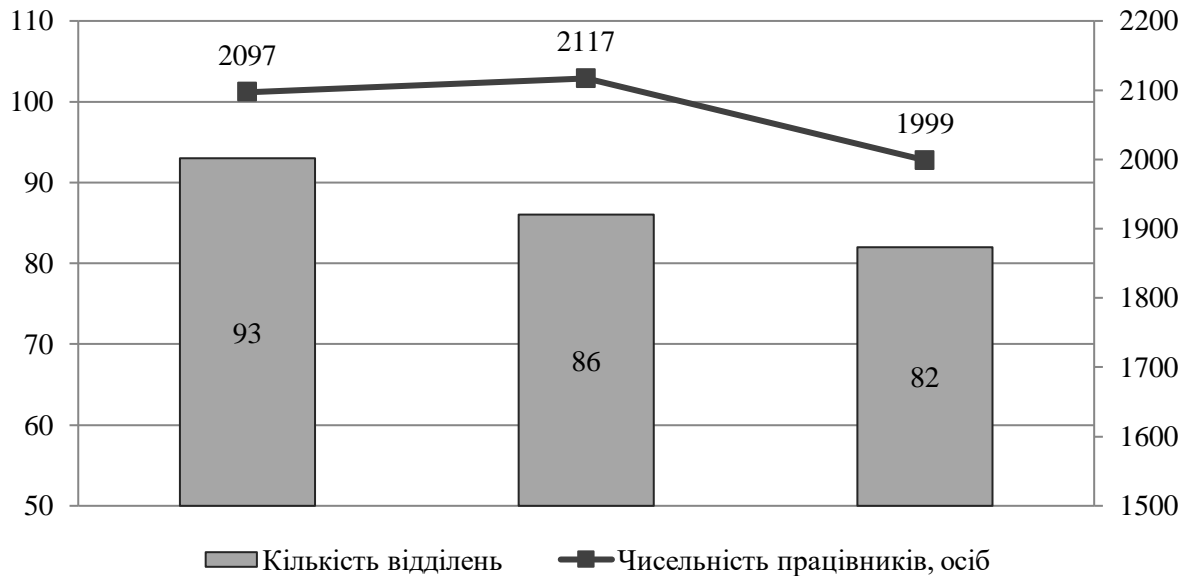


Рисунок 2.2 – Зміна кількості відділень банку та забезпеченості персоналом АТ «КРЕДОБАНК» у 2020-2022 рр.

Основним нефінансовим ресурсом АТ «КРЕДОБАНК» у звітному періоді, як і раніше, залишалися людські ресурси (персонал) та їхній інтелектуальний капітал. Загальна облікова чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» станом на 01.01.2021 р. склала 1999 осіб та скоротилася порівняно до початку 2022 року на 118 осіб або на 6%. Абсолютна більшість працівників банку мають вищу освіту – 90% від їх загальної чисельності, а середній вік працівників складає 37 років. За тендерною структурою серед працівників АТ «КРЕДОБАНК» переважають жінки, які становлять 74% від загальної чисельності працівників.

Важливо, що АТ «КРЕДОБАНК» проводить прозору кадрову політику, відповідно до якої підбір працівників кар'єрний ріст і матеріальна винагорода базується на оцінці кваліфікації, професійних умінь результатів роботи.

Кадрова політика АТ «КРЕДОБАНК» спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу, досягнення цільового рівня задоволення клієнтів та досягнення визначених стратегічних цілей [37].

Головний банк виконує функції центру стратегічного управління, що формує політику банку, зокрема щодо: стратегії банку; фінансового та операційного планування; пропозиції продуктів і послуг, пристосованих до потреб клієнтів; впровадження нових технологій; відповідності організаційних структур; обмеження ризику і забезпечення безпеки банку; організації внутрішнього контролю; кадрової політики і розробки внутрішніх нормативних документів; а також реалізує окремі операційні завдання.

Відділення є відокремленими підрозділами банку, операції яких відображаються на балансі банку. Відділення організують та здійснюють продаж банківських продуктів і послуг, забезпечуючи належну якість обслуговування клієнтів та очікувану ефективність діяльності.

Додатковими каналами продажу АТ «КРЕДОБАНК» є мережа власних банкоматів, що включає понад 260 одиниць, та понад 100 терміналів самообслуговування, а також сучасні системи дистанційного обслуговування клієнтів за допомогою мережі Інтернет та телефону.

Місія АТ «КРЕДОБАНК» – бути надійним фінансовим партнером для клієнтів і привабливим роботодавцем для працівників. Завдяки спеціалізації і концентрації ресурсів Банк прагне досягти підтримувати довгострокову стабільність бізнесу, забезпечуючи тим самим рентабельність інвестицій своїх акціонерів.

Довгострокове бачення АТ «КРЕДОБАНК» – це ефективний і безпечний банк, що забезпечує ріст вартості для акціонерів.

Цінностями АТ «КРЕДОБАНК» визначено: Надійність, Задоволеність клієнта, Постійне вдосконалення, Підприємливість.

Відповідно до стратегії АТ «КРЕДОБАНК» залишається універсальним банком, що надає якісний сервіс для роздрібних клієнтів та малого і середнього бізнесу а також для корпоративних клієнтів з прозорим бізнесом

та високою кредитоспроможністю.

Стратегія передбачає, що АТ «КРЕДОБАНК»:

- буде вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників;
- динамічно та, водночас, розсудливо збільшує масштаб свого бізнесу;
- здійснює глибоку цифрову трансформацію у всіх аспектах діяльності;
- вдосконалює операційну модель та багатоканальну модель дистрибуції;
- використовує потенціал синергії внаслідок належності до групи РКО Bank Polski для створення «екосистеми» фінансових послуг для польсько-українського бізнесу;
- забезпечує диверсифікованість діяльності і дисципліну в сфері управління ризиками та кібербезпеки, стійкість до ринкових потрясінь [35].

У ході реалізації стратегії АТ «КРЕДОБАНК» приділяє пріоритетну увагу якості банківського сервісу, продовжує удосконалення цифрових технологій обслуговування клієнтів та розвиток ІТ-систем, забезпечуючи реалізацію очікувань клієнтів. АТ «КРЕДОБАНК» прагне до довгострокової співпраці і взаємної лояльності у відносинах з клієнтами і працівниками. Керуючись істотними потребами клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» пропонує їм сучасні банківські продукти та фінансові рішення, розвиває галузеві компетенції та посилює конкурентні переваги на ринках іпотечного та автокредитування, лізингу, обслуговування МСБ та польсько-українського бізнесу. Посилення «діджиталізації» банку має на меті підвищення рівня самообслуговування та зниження витратності операцій, підвищення ефективності клієнтських пропозицій при належній безпеці активів клієнтів і банку.

Головними стратегічними цілями АТ «КРЕДОБАНК» є досягнення високого рівня віддачі на капітал на рівні понад 17%, що забезпечить потенціал для нарощування масштабу діяльності; збільшення загальної кількості клієнтів до 1 млн у всіх сегментах; зростання рівня задоволеності

клієнтів та їх активності; збільшення частки в обслуговуванні зовнішньоторгівельного обороту між Україною та Польщею в 1,5 рази; швидке реагування ІТ на потреби бізнесу та підвищення надійності ключових ІТ-систем; утримання помірного апетиту на ризик; зростання операційної ефективності: підвищення рівня заангажованості та задоволеності працівників.

Важливим чинником, що визначає довгострокову стійкість АТ «КРЕДОБАНК» до зовнішніх викликів та загроз залишатиметься всебічна підтримка з боку стратегічного акціонера – найбільшого польською банку РКО Bank Polski S.A., що дозволяє АТ «КРЕДОБАНК» успішно використовувати досвід більш розвинутого польського фінансового ринку.

Ключові фінансові та нефінансові ресурси та їх використання. Основним фінансовим ресурсом АТ «КРЕДОБАНК», що забезпечує його фінансову стійкість та дає можливість залучати на ринку додаткові фінансові ресурси, є капітал внесений акціонерами Станом на 01.01.2021 р. статутний капітал АТ «КРЕДОБАНК» складає 2249,0 млн грн і його величина протягом 2022 року не змінилася. Інформація про зміну величини капіталу АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз капіталізації АТ «КРЕДОБАНК» за 2020-2022 рр.

Показники	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Статутний капітал, млн грн	2249,0	2249,0	2249,0	0,0	0,0
Регулятивний капітал, млн грн	1806,2	1961,2	2284,9	323,7	478,7
Норматив адекватності регулятивного капіталу, %	16,90	15,30	16,20	0,90	-0,70

Регулятивний капітал АТ «КРЕДОБАНК» станом на 01.01.2021 р. складає 2284,9 млн грн і зріс за рік на 323,7 млн грн або на 17%. Це забезпечує утримання значення нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) на рівні 16,2% на кінець звітної періоду (рис. 2.3).

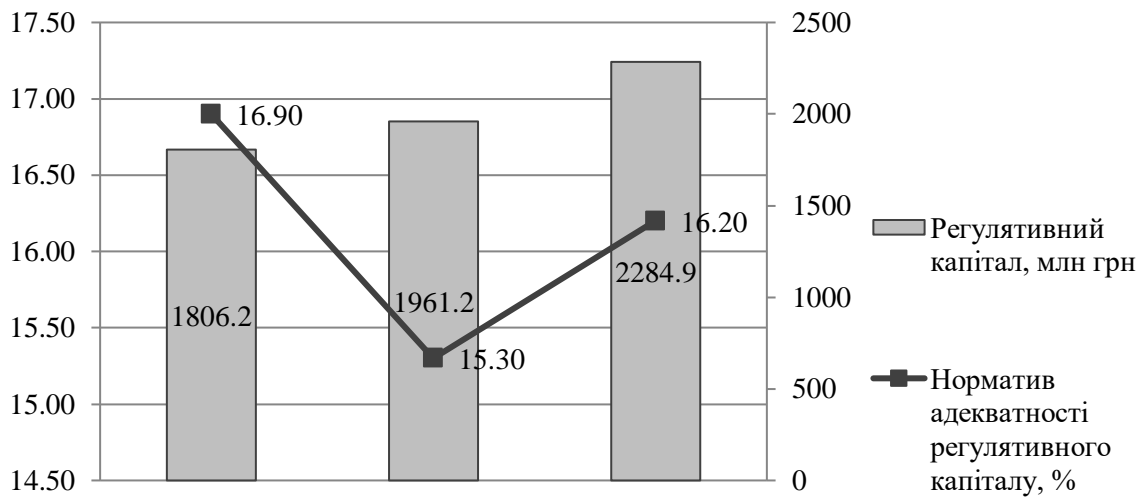


Рисунок 2.3 – Динаміка абсолютних і відносних показників капіталізації банківської діяльності АТ «КРЕДОБАНК» у 2020-2022 рр.

Таким чином, АТ «КРЕДОБАНК» був добре забезпечений регулятивним капіталом протягом звітного періоду. В структурі регулятивного капіталу 95,3% припадає на основний капітал, а 4,7% – на додатковий капітал.

Інформація про зміну кількості клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка кількості клієнтів АТ «КРЕДОБАНК», осіб

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Кількість клієнтів, у т.ч.	567,2	606,5	645,0	38,5	77,8
юридичних осіб та підприємців	53,5	53,7	56,8	3,1	3,3
фізичних осіб	513,7	552,8	588,2	35,4	74,5

Зростання бізнес-показників банку було забезпечено як за рахунок розширення співпраці з існуючою клієнтською базою, перехресного продажу (крос-селлінгу) додаткових банківських продуктів наявним клієнтам, так і за рахунок залучення на обслуговування нових клієнтів з усіх ключових сегментів.

За підсумками 2022 р. кількість клієнтів-суб'єктів підприємницької діяльності в АТ «КРЕДОБАНК» зросла на 3,1 тис. осіб до 56,8 тис. осіб. У роздрібному сегменті кількість клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» зросла на 35 тис. осіб складає 588 тис. осіб. (рис. 2.4).

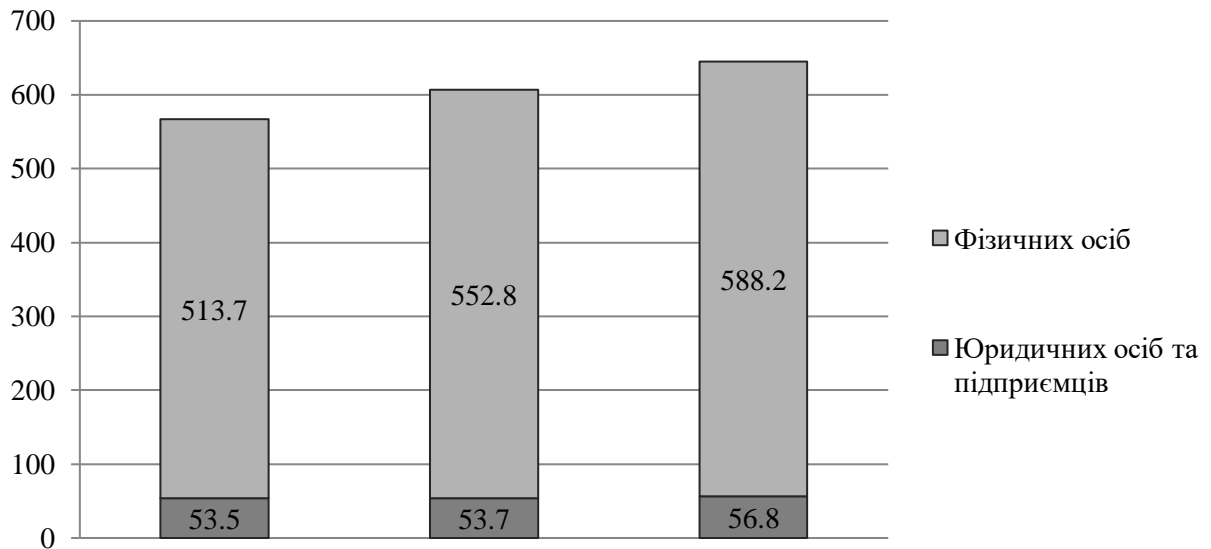


Рисунок 2.4 – Розширення клієнтської бази АТ «КРЕДОБАНК» за 2020-2022 рр., тис. осіб

Серед основних напрямів розвитку та ініціатив, скерованих на забезпечення високої ефективності АТ «КРЕДОБАНК» у 2022 році, підвищення рівня якості обслуговування та диджиталізації банку, нарощення обсягів продажу, а також для реагування на нові виклики, пов'язані із пандемією COVID-19, слід відзначити:

– успішну адаптацію банку до діяльності в умовах пандемії COVID-19 та карантинних обмежень, як у частині зміни операційних процесів та обслуговування клієнтів, так і в частині організації роботи працівників Банку та захисту їх здоров'я;

– остаточний перехід від застарілої системи «КредоДайрект» на нову систему online-banking для клієнтів-фізичних осіб та подальше розширення її функціональності – протягом року запроваджено можливість обміну валют онлайн у реальному часі, регулярні автоплатежі, зручне погашення кредитів,

подача онлайн-заявки на кредит, можливість самостійної зміни фінансового номера та розширені можливості керування додатковими картками;

– запровадження сучасної системи захисту онлайн-платежів 3D Secure – технології, що знижує ризик шахрайства при розрахунках в Інтернеті;

– утримання позиції одного з лідерів на ринку нового іпотечного кредитування з обсягом продажу іпотечних кредитів у понад 1060 млн грн, що складає 28% загального обсягу нових іпотек в банківському секторі України;

– активний розвиток лізингового бізнесу із зростанням обсягів нового фінансування за 2022 рік до понад 960 млн грн або на 64% більше за обсяг фінансування, наданого за 2021 рік, що дозволило зайняти місце в ТОП-3 на ринку банківського лізингу;

– приєднання до державної програми підтримки мікро- та малих підприємств «Доступні кредити 5-7-9%», за якою малий бізнес може отримати кредити під знижену відсоткову ставку або рефінансувати раніше виданий кредит із повною компенсацією відсотків, та активна участь у цій програмі – станом на 01.01 2021 р. АТ «КРЕДОБАНК» уклав в рамках програми кредитних договорів на суму понад 1,6 млрд грн та увійшов в ТОП-5 банків-лідерів (серед 19-ти банків-учасників) з часткою 9,5%;

– розширення участі банку у регіональних програмах відшкодування відсотків за кредитами малому і середньому бізнесу за рахунок місцевих бюджетів – приєднання до оновленої програми підтримки малого і середнього бізнесу Києва, розробленої Київською міською державною адміністрацією у співпраці з Фондом розвитку підприємництва;

– ініціювання співпраці з державним Фондом енергоефективності (першим з недержавних українських банків) у реалізації програми підтримки енергоефективності багатоквартирних будинків «Енергодім» та початок кредитування в рамках цієї програми;

– укладання угоди про стратегічне партнерство з CNH Industrial Capital, яка дозволить сільськогосподарським та будівельним підприємствам купувати техніку Case IH, New Holland Agriculture та Case Construction у кредит та лізинг

від Кредобанку на вигідних фінансових умовах;

– відкриття 4 нових відділень, у тому числі 2 банківських відділень нового формату у м Києві – в бізнес-центрі «Леонардо» та торговельно-розважальному центрі «Ретровіль», що вирізняється комфортом, інноваційністю та гнучкістю підходу до клієнта залежно від типу його операції;

– оптимізація існуючої мережі відділень з урахуванням бізнес-результатів та потенціалу окремих відділень, що зокрема передбачала передислокацію 3 відділень та закриття 8 відділень (з слабким потенціалом бізнесу або з високою вартістю оренди);

– формування іміджу АТ «КРЕДОБАНК», як солідного банку із польським капіталом та соціально-відповідальної фінансової установи загальнонаціонального масштабу, зокрема:

– благодійна допомога лікарням Львівської області, які приймають та лікують хворих на коронавірус COVID-19, з метою закупівлі медичного обладнання для реанімації та інтенсивної терапії, а також на придбання захисних засобів та матеріалів – надано підтримку понад 10 закладам охорони здоров'я на загальну суму 3,4 млн грн;

– підтримка в якості генерального партнера сучасної української опери «Лис Микита» написаної українським композитором Іваном Небесним, прем'єра якої відбулася у Львівському національному академічному театрі опери та балету імені Соломії Крушельницької;

– активна участь у Всеукраїнській інформаційній кампанії з протидії платіжному шахрайству, організованій Національним банком України;

– участь АТ «КРЕДОБАНК» у Всеукраїнському Пакті заради молоді-2025 – ініціативи Міністерства молоді та спорту України, Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» та українського бізнесу про партнерство заради створення нових робочих місць для талановитої молоді.

Згідно з рішенням Правління Національного банку України від 03.03.2022 р. №155-рш АТ «КРЕДОБАНК» був повторно включений у

оновлений перелік з 14-ти системно важливих банків Статус системно важливого банку передбачає виконання Банком додаткових вимог для забезпечення запасу міцності (підвищених нормативів миттєвої ліквідності та максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, а також необхідність формувати в подальшому додатково до нормативу достатності капіталу буфер системної важливості в розмірі 1% капіталу). Вже після звітної дати, у 1-му кварталі 2021 року, НБУ виключив АТ «КРЕДОБАНК» з переліку системно важливих банків [36].

У 2022 році Національний банк України в рамках оцінки стійкості Банку провів повторну оцінку достатності регулятивного та основного капіталу АТ «КРЕДОБАНК» за базовим та несприятливим макроекономічними сценаріями (стрес-тестування) на прогностичний період. За результатами оцінки стійкості Національний банк визначив, що як і рік тому АТ «КРЕДОБАНК» не потребує докапіталізації для дотримання ним нормативу достатності регулятивного капіталу (Н2) та нормативу достатності основного капіталу (Н3) на рівні не нижче нормативних значень, установлених Національним банком України.

Значним залишатиметься вплив у 2021 році на банківський сектор кредитного ризику, оскільки незважаючи на поліпшення економічної ситуації у другому півріччі 2022 року, окремі позичальники банків усе ще відчують фінансові труднощі. Це може негативно вплинути на якість обслуговування кредитів, а отже, зумовить потребу в додатковому формуванні резервів банками. Також нові регуляторні вимоги Національного банку у 2021 році впливатимуть на діяльність банківського сектору, зокрема, вимога поетапно вираховувати вартість непрофільних активів з основного капіталу банків, поступове підвищення ваг ризику для урядових цінних паперів в іноземній валюті, а також для незабезпечених споживчих кредитів, початок дії коефіцієнту чистого стабільного фондування (NSFR) тощо.

Проте вплив зазначених регуляторних змін за оцінками менеджменту матиме обмежений вплив на діяльність АТ «КРЕДОБАНК» та не становитиме

загрози для реалізації затвердженої стратегії банку [35].

Головним внутрішнім ризиком для реалізації стратегії банку є можливий дефіцит ресурсів (трудових, технологічних) для реалізації запланованих змін, проєктів та заходів. На цей час неможливо передбачити всі тенденції, які можуть вплинути на банківський сектор України та її економіку в цілому в отже і оцінити який вплив вони можуть мати на майбутній фінансовий стан банку. Разом з тим менеджмент АТ «КРЕДОБАНК» впевнений, що вживає усіх необхідних заходів для забезпечення стабільної діяльності та розвитку банку.

2.2 Аналіз фінансового стану АТ «КРЕДОБАНК» з урахуванням економічних ризиків

Для АТ «КРЕДОБАНК» 2022 рік став останнім роком реалізації 4-річної стратегії під назвою «Створення вартості Банку», що охоплювала 2019-2022 рр. Досягнуті банком результати засвідчують правильність обраних стратегічних пріоритетів розвитку. В 2022 році продовжилось динамічне зростання ринкової частки АТ «КРЕДОБАНК». Зокрема, ринкова частка банку за активами зросла за 2022 рік на 0,10 вп (у 2021 році – на 0,05 вп) і досягла 1,38%, що є рекордним значенням за останні 20 років.

За 2022 рік чисті активи АТ «КРЕДОБАНК» зросли на 32% і склали 25,2 млрд грн, що забезпечило утримання 16-ої позиції в секторі серед 73 банків [36].

Зростання активів було забезпечено зростанням портфелю державних цінних паперів, зростанням портфелю кредитів як юридичним, так фізичним особам, а також зростанням обсягу коштів в інших банках. Аналіз активів банку проведено в табл. 2.5 за даними окремої фінансової звітності АТ «КРЕДОБАНК» (ДОДАТКИ А і Б).

Таблиця 2.5 – Динамічний аналіз активів АТ «КРЕДОБАНК» за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	2157346	2923310	4201484	1278174	2044138
Заборгованість інших банків	8436	7438	30764	23326	22328
Кредити та аванси клієнтам	9624870	11684083	13282029	1597946	3657159
Інвестиційні цінні папери	3783284	3072580	6187229	3114649	2403945
Передоплата з поточного податку на прибуток	150	84	20	-64	-130
Відстрочений актив з податку на прибуток	30496	32560	43004	10444	12508
Інвестиційна нерухомість	22170	28506	14054	-14452	-8116
Основні засоби	103281	1070912	1007493	-63419	904212
Нематеріальні активи	871152	137341	176188	38847	-694964
Інші фінансові активи	49384	70042	153702	83660	104318
Інші нефінансові активи	121281	108921	132163	23242	10882
Всього активів	16771850	19135777	25228130	6092353	8456280

Переважає більшість активів банку за проаналізований період з 2020 року по 2022 рік зростала, за виключенням передоплати з поточного податку на прибуток (-130 тис. грн), інвестиційної нерухомості (-8116) і нематеріальних активів АТ «КРЕДОБАНК» (-694964 тис. грн). Останнє є не надто позитивним, оскільки зараз інтелектуальна власність має першочергове значення в банківській діяльності.

Важливо зазначити, що на відміну від більшості банків України, в яких кредитний портфель може сягати понад 90% усіх активів, в банку, що аналізується кредити й аванси клієнтам мають не таку суттєву питому вагу [38]. Це свідчить про виважену кредитну політику та досить обережний підхід до управління кредитними ризиками банківської діяльності. В структурі активів також значну частку мають цінні папери, що однозначно добре, готівкові кошти та їх еквіваленти, що потребує додаткових обрахунків для їхнього більш ефективного використання (рис. 2.5).

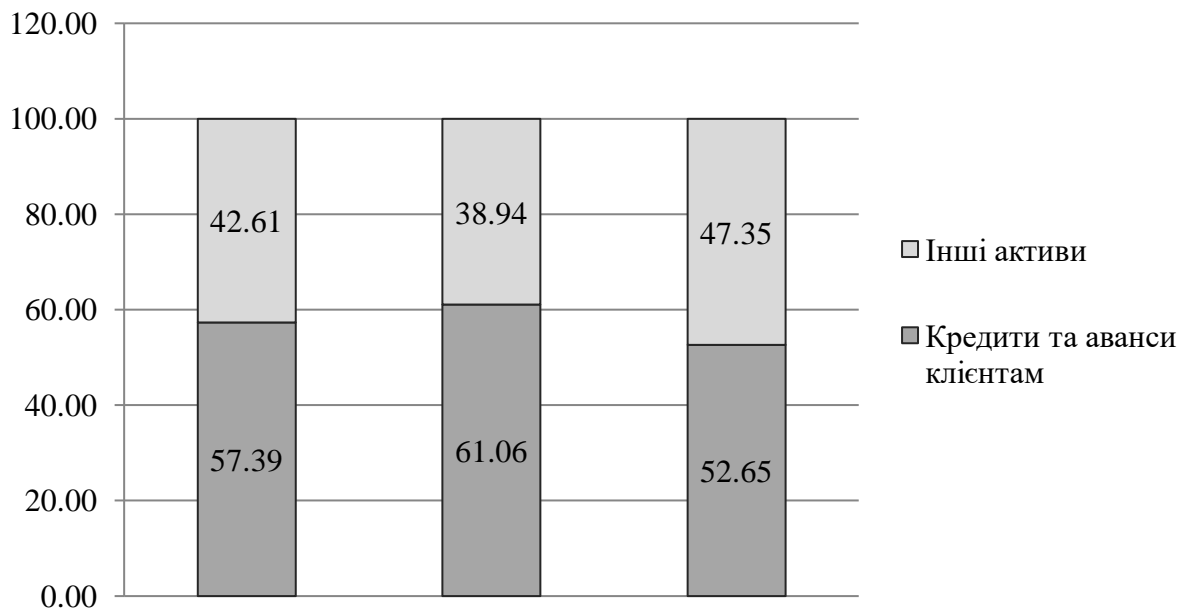


Рисунок 2.5 – Зміна частки кредитів і авансів клієнтам у сукупних активах АТ «КРЕДОБАНК» у 2020-2022 рр.

У цілому активи АТ «КРЕДОБАНК» є добре диверсифікованими.

Чинним банківським законодавством до нормативів ліквідності банку зараз віднесено [39]: норматив короткострокової ліквідності (Н6); коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBV) та в іноземній валюті (LCRIB); коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).

Зміна підходів НБУ до регулювання банківської ліквідності ускладнює процес аналізу та формулювання висновків із порівняння, проте деякі узагальнення зробити все-таки можливо. Раніше банки обов'язково мали діагностувати дотримання ще двох показників ліквідності, а саме Н4 і Н5, тому в 2020 році, коли вони ще були чинні АТ «КРЕДОБАНК» здійснював їх моніторинг і вони також залучені до аналізу фінансового стану банку за відповідними нормативами ліквідності.

В табл. 2.6 проаналізовані в динаміці за період з 2020 року по 2022 рік економічні нормативи ліквідності АТ «КРЕДОБАНК», які в цілому перебувають у межах допустимих значень. Протягом звітного періоду ліквідність АТ «КРЕДОБАНК» перебувала на безпечному рівні.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансового стану АТ «КРЕДОБАНК» за показниками ліквідності протягом 2020-2022 рр., %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., +/-	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Норматив миттєвої ліквідності (Н4 – не менше ніж 20%)	40,98	×	×	×	×
Норматив поточної ліквідності (Н5 – не менше ніж 40%)	51,77	×	×	×	×
Норматив короткострокової ліквідності (Н6 – не менше ніж 60%)	70,18	70,38	71,84	1,46	1,66
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRBB – не менше ніж 100%)	×	110,59	112,41	1,82	×
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRIB – не менше ніж 100%)	×	105,46	142,16	36,70	×

В той же час, значення окремих нормативів ліквідності банку переважно були нижчими, ніж їх середнє значення по банківському сектору, що зумовлено наявністю значної надлишкової ліквідності в секторі протягом звітного періоду [40].

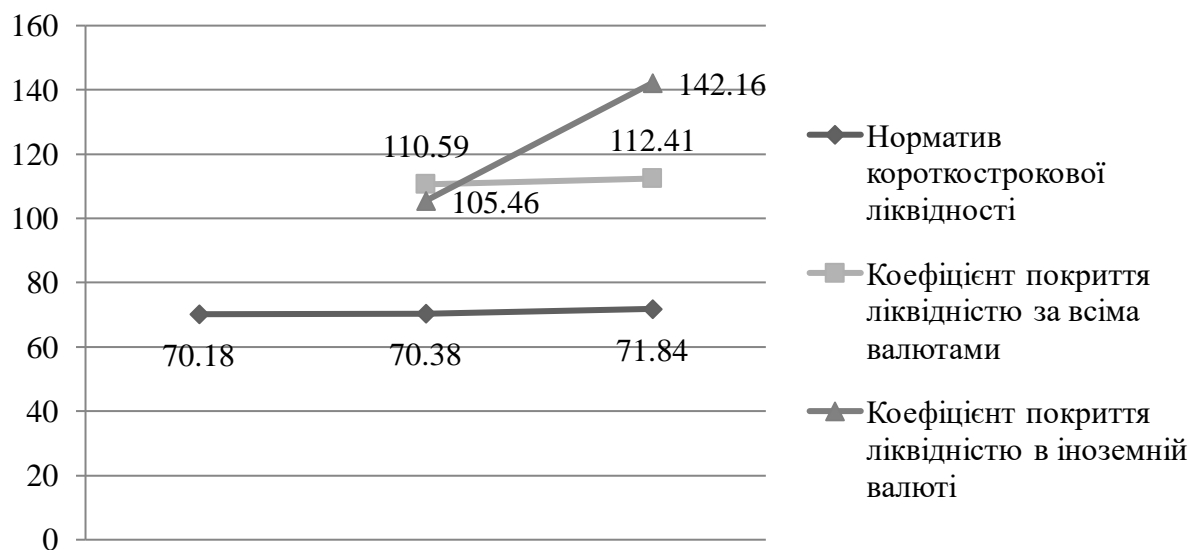


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності, що впливають на фінансовий стан АТ «КРЕДОБАНК» у 2020-2022 рр., %

Так, значення нормативу короткострокової ліквідності банку (Н6) на 01.01.2021 р. становило 71,8%, що на 11,8 вп перевищує граничне значення, встановлене НБУ. Значення нового обов'язкового нормативу ліквідності – коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) банку на 01.01.2021 р. становило 112,4% в іноземній валюті та 142,2% у всіх валютах, що перевищує мінімальне значення у 100%, встановлене НБУ (рис. 2.6).

Протягом 2022 р. залишки коштів клієнтів в АТ «КРЕДОБАНК» зросли на 31% до 18,3 млрд грн. Важливе значення при управлінні ліквідністю в АТ «КРЕДОБАНК» має можливість використання кредитних ліній від акціонера – РКО Bank Polski SA, зокрема, довгострокової лінії в сумі 30 млн дол. США та кредитного ліміту в сумі еквівалентній 175 млн польських злотих.

У зв'язку з епідемією COVID-19, АТ «КРЕДОБАНК» здійснив низку заходів, спрямованих на забезпечення безперервності операцій банку та розширення способів комунікації клієнтів з банком в умовах карантинних обмежень, зокрема:

- створено робочу групу з протидії епідеміологічній загрозі, спричиненої вірусом COVID-19, яка розробила комплекс заходів з реалізації вимог органів державної влади, змін до законодавства України, рекомендацій Національного банку України та Міністерства охорони здоров'я;

- призначено відповідальних за забезпечення своєчасного виконання критичних операцій;

- реалізовано комплекс заходів, спрямований на зменшення кількості відвідувань клієнтів у відділеннях та збільшення частки операцій з використанням дистанційних каналів;

- забезпечено безперебійне обслуговування клієнтів через Контакт-центр;

- запроваджено послугу дистанційного відкриття рахунків фізичних осіб з доставкою банківської карти клієнту без його візиту до відділення;

- отриманні національної візи Польщі, що підвищує зручність для

клієнтів та зменшує кількість відвідувачів у відділеннях, що особливо важливо в умовах карантинних обмежень;

– впроваджено відеоконсультації як новий сервіс віддаленого обслуговування для існуючих та потенційних клієнтів, що дає можливість отримати консультацію та замовити банківські послуги за допомогою інтернет-відеозв'язку та став першим банківським сервісом такого типу в Україні;

– запроваджено процес залучення клієнтів на іпотечне кредитування через Контакт-центр шляхом заведення заявки та здійснення попереднього скорингу клієнта;

– посилено заходи щодо інформування клієнтів, зокрема щодо режиму роботи відділень банку та переліку доступних можливостей дистанційного використання послуг банку;

– запроваджено програму кредитних пільг для клієнтів та впроваджені швидкі механізми прийняття рішень для поновлення кредитної лінії;

– перевірено та підготовлено ІТ-інфраструктуру для віддаленої роботи, включаючи доступ до ключових систем, а також механізми безпеки у віддаленому доступі;

– забезпечено можливість віддаленої роботи за допомогою систем відеоконференцій (Teams та Cisco Meeting);

– придбано додаткові ноутбуки для працівників, які є ключовими для підтримки критичних процесів у банку;

– канали зв'язку з банком були розширені до необхідних значень та ін.

У табл. 2.7 проаналізовано дотримання нормативів інвестування банком за період з 2020 року по 2022 рік.

Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з інвестуванням в акції, паї, частки та інвестиційні сертифікати окремої юридичної особи. Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою визначається як співвідношення розміру коштів, які інвестуються на придбання акцій (паїв,

часток) та інвестиційних сертифікатів окремо за кожною установою, до статутного капіталу банку [11].

Таблиця 2.7 – Аналіз дотримання АТ «КРЕДОБАНК» нормативів інвестування та нормативів відкритої валютної позиції, %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., +/-	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11 – не більше 15%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Норматив загальної суми інвестування (Н12 – не більше 60%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ліміт відкритої валютної позиції (Л13-1 – не більше 5%)	2,48	0,59	1,28	0,69	-1,20
Ліміт відкритої валютної позиції (Л13-2 – не більше 5%)	0,56	0,07	0,00	-0,07	-0,56

Нормативи інвестування мали нульове незмінне значення, натомість ліміти відкритої валютної позиції Л13-1 і Л13-2 коливалися в припустимих межах, що свідчить про стабільний фінансовий стан банку (рис. 2.7).

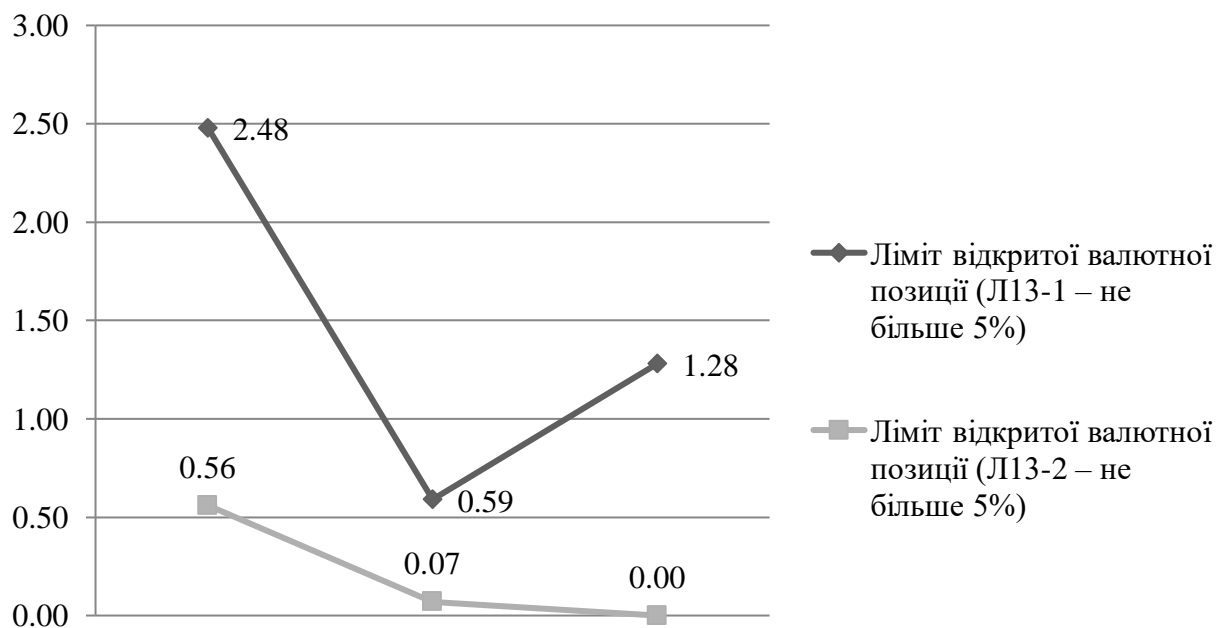


Рисунок 2.7 – Динаміка лімітів відкритої валютної позиції банку за період з 2020 р. по 2022 р., %

У наступній табл. 2.8 проведений горизонтальний аналіз зобов'язань банку для того, щоб оперувати вихідними даними з оцінки фінансової стійкості АТ «КРЕДОБАНК», яка відображає здатність фінансової установи витримувати виклики ринку та зберігати надійність [41].

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз зобов'язань АТ «КРЕДОБАНК» за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Заборгованість перед іншими банками	2021544	1612017	2839280	1227263	817736
Кошти клієнтів	11955187	13961545	18319765	4358220	6364578
Кошти інших фінансових організацій	160511	276991	115580	-161411	-44931
Випущені боргові цінні папери	304076	279470	384810	105340	80734
Зобов'язання з поточного податку на прибуток	12900	36148	33784	-2364	20884
Інші фінансові зобов'язання	141587	240083	246528	6445	104941
Інші нефінансові зобов'язання	137766	143238	166801	23563	29035
Всього зобов'язань	14733571	16549492	22106548	5557056	7372977

Слід наголосити, що дотримуючись збалансованого та консервативного підходу до управління активами і пасивами АТ «КРЕДОБАНК» протягом звітного періоду утримував співвідношення виданих кредитів до залучених коштів клієнтів нижче 100%, що сприяє покращенню фінансового стану банку. Всі складові зобов'язань зростали, крім коштів інших фінансових організацій, запозичених АТ «КРЕДОБАНК» (рис. 2.8).

Серед зобов'язань, які в структурі пасивів банку мають найбільшу питому вагу, варто виділити кошти клієнтів, заборгованість перед іншими банками, випущені боргові цінні папери. Позитивним є те, що як в активних, так і в пасивних операціях банк використовує досить широко фондів інструменти.

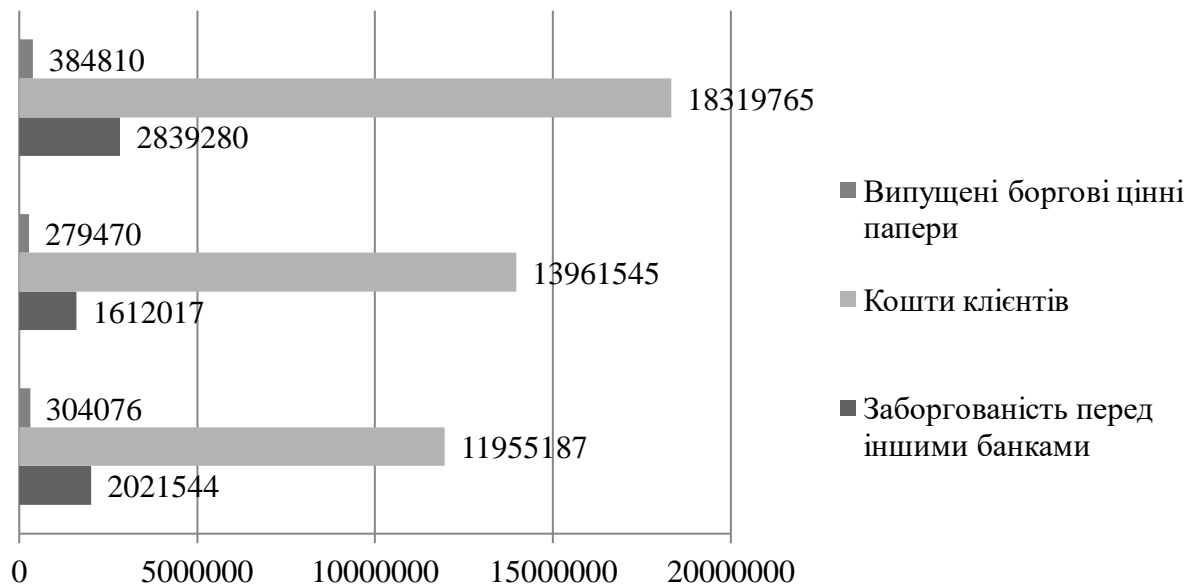


Рисунок 2.8 – Зростання величини зобов'язань банку за основними напрямками протягом 2020-2022 рр., тис. грн

В табл. 2.9 проаналізований власний капітал банку. Складові капіталу важливо аналізувати, оскільки їхній розмір у динаміці та співвідношення характеризують власні фінансові ресурси банку [42].

Таблиця 2.9 – Аналіз власного капіталу АТ «КРЕДОБАНК» за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Статутний капітал	2248969	2248969	2248969	0	0
Резерв переоцінки основних засобів	108275	111747	108280	-3467	5
Резерв переоцінки інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	76169	79776	83744	3968	7575
Нерозподілений прибуток	-395134	145793	680589	534796	1075723
Всього капіталу	2038279	2586285	3121582	535297	1083303

Статутний капітал залишався незмінним, а його загальна величина зростала щороку (рис. 2.9).

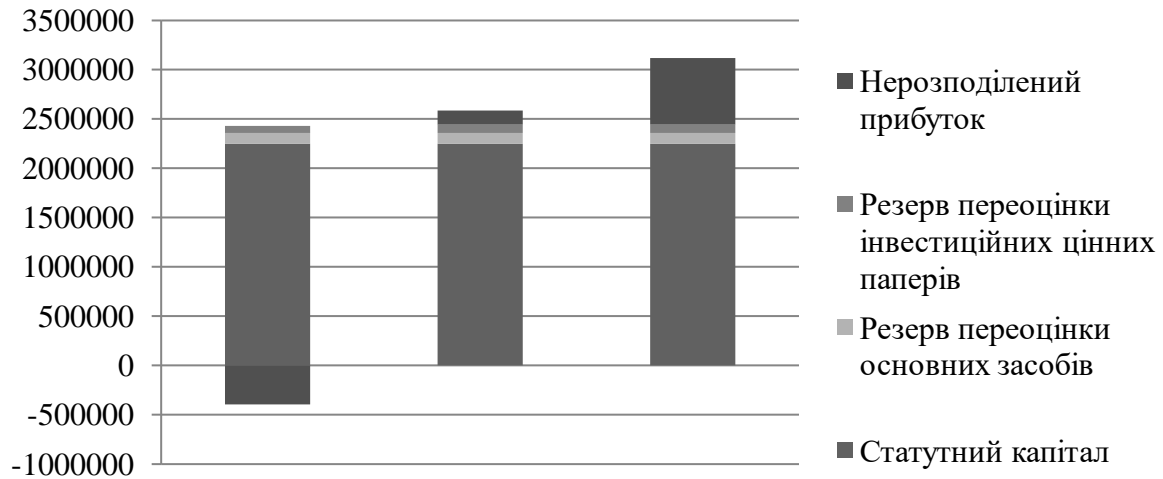


Рисунок 2.9 – Динаміка складових власного капіталу банку у 2020-2022 рр., тис. грн

Операційний дохід АТ «КРЕДОБАНК» за підсумками 2022 р. перевищив показник аналогічного періоду минулого року. Ріст операційного доходу відбувся за рахунок зростання чистого процентного доходу та зростання чистого комісійного доходу (ЧКД), незважаючи на негативну динаміку ЧКД у II-III кварталах під впливом жорстких карантинних обмежень. Чистий прибуток банку за підсумками 2022 р. склав 531 млн грн, що лише на 1% менше прибутку, заробленого банком у 2021 році (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз абсолютних фінансових результатів АТ «КРЕДОБАНК» за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	1745119	2159617	2265830	106213	520711
Інші процентні доходи	74363	119661	157862	38201	83499
Процентні витрати	-541203	-805787	-644668	161119	-103465
Чистий процентний дохід	1278279	1473491	1779024	305533	500745
Комісійні доходи	575511	615575	634972	19397	59461

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Комісійні витрати	-139066	-151129	-161924	-10795	-22858
Результат від торгових операцій з іноземною валютою	25164	-4652	79892	84544	54728
Результат від переоцінки іноземної валюти	13987	27708	6577	-21131	-7410
Результат від припинення визнання інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3713	3198	3774	576	61
Результат від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою собівартістю	-3840	5948	12976	7028	16816
Витрати на формування резервів за кредитними збитками	-37515	-94870	-361702	-266832	-324187
Резерв на покриття втрат	-19652	0	-1348	-1348	18304
Інші операційні доходи	23655	46448	50283	3835	26628
Витрати на виплати працівникам	-435560	-531815	-624078	-92263	-188518
Витрати на знос та амортизацію	-170027	-250279	-316434	-66155	-146407
Адміністративні та інші операційні витрати	-494673	-482679	-454449	28230	40224
Прибуток до оподаткування	619976	656944	647563	-9381	27587
Витрати з податку на прибуток за рік	-110176	-118874	-116336	2538	-6160
Прибуток за рік	509800	538070	531227	-6843	21427
Інший сукупний дохід за рік	28104	9936	4070	-5866	-24034
Всього сукупний дохід за рік	537904	548006	535297	-12709	-2607

Рівень віддачі на активи (ROA) при цьому складає 2,4%. За рахунок значної величини чистого прибутку, отриманого за період реалізації стратегії, банк досягнув повного покриття збитків минулих періодів, що означає досягнення важливої стратегічної цілі, передбаченої у стратегії. Динаміка

абсолютних показників прибутковості наведена на рис. 2.10.

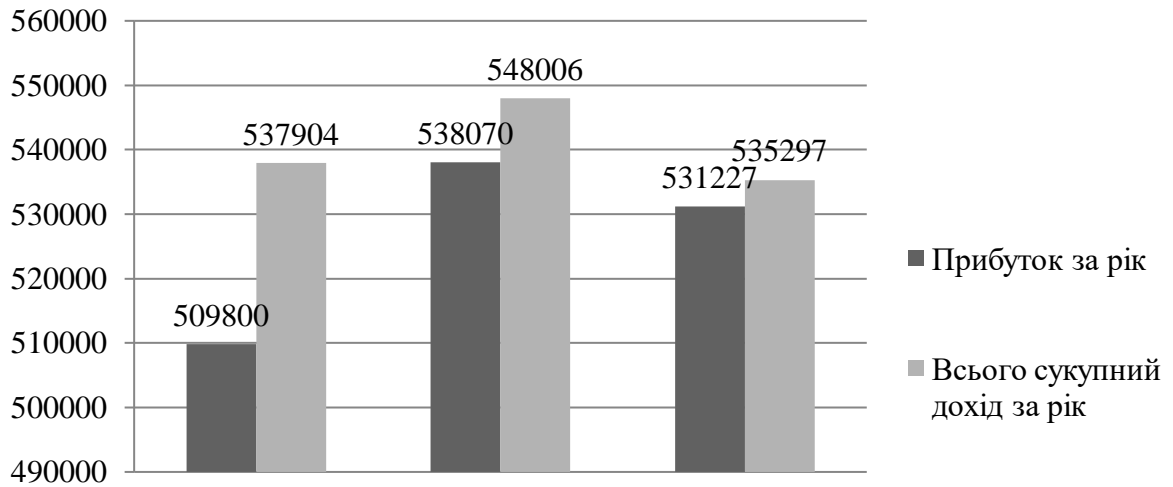


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого прибутку та сукупного доходу АТ «КРЕДОБАНК» у 2020-2022 рр., тис. грн

За підсумками 2022 р значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 19%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал займає 11-ту позицію серед 75-ти українських банків (за підсумками 2021 року був на 16-й позиції).

За підсумками 2022 р значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 19%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал займає 11-ту позицію серед 75-ти українських банків (за підсумками 2021 року був на 16-й позиції). Рівень віддачі на активи (ROA) при цьому складає 2,4%. За рахунок значної величини чистого прибутку, отриманого за період реалізації стратегії, банк досягнув повного покриття збитків минулих періодів, що означає досягнення важливої стратегічної цілі, передбаченої у стратегії.

Незважаючи на інфляційні процеси в Україні, протягом звітного періоду АТ «КРЕДОБАНК» стримував ріст операційних витрат, що забезпечило утримання показника «Відношення витрат до доходів (С/І)» на рівні 58% станом 01.01.2021 р. Чиста процентна маржа банку станом на 01.01.2021 р

склала 8,4%, що відповідає рівню 2021 року та істотно перевищує рівень чистої процентної маржі в середньому по банківському сектору.

2.3 Оцінка дієвості системи управління ризиками АТ «КРЕДОБАНК»

У 2022 році АТ «КРЕДОБАНК» видав 10,8 млрд грн нових кредитів, зокрема 63% від загального обсягу нових кредитів було видано позичальникам-юридичним особам, а 37% – позичальникам-фізичним особам. Порівняно з 2021 роком обсяг видачі нових кредитів зріс на 9%, що засвідчує зростання бізнес-активності банку, незважаючи на несприятливий вплив пандемії COVID-19 та зумовлених нею карантинних обмежень на економіку України та банківський ринок. За видами кредитів найкращу динаміку відносно аналогічного періоду минулого року АТ «КРЕДОБАНК» досягнув у іпотечному кредитуванні. Також помітно зріс обсяг кредитування корпоративних позичальників (на 13%) та обсяг нових лізингових операцій (на 64%), що є новим та перспективним напрямком активних операцій для банку.

За оприлюдненими даними Національного банку України у загальному обсязі видачі нових іпотечних кредитів в банківському секторі України за 2022 рік у 3 759 млн грн на частку АТ «КРЕДОБАНК» припадає 28% або 1066 млн грн. Таким чином, АТ «КРЕДОБАНК» є одним із лідерів ринку іпотечного кредитування в Україні.

Серед 73-х українських банків за підсумками 2022 року АТ «КРЕДОБАНК» став 5-м за приростом портфелю кредитів фізичним особам в абсолютному вимірі, що дозволило йому збільшити ринкову частку за роздрібними кредитами (брутто) на 0,44 вп до 3,24%. АТ «КРЕДОБАНК» також став 9-м за приростом корпоративного кредитного портфелю в абсолютному вимірі, що дозволило йому збільшити ринкову частку за корпоративними кредитами (брутто) на 0,21 вп до 1,00%. За роздрібними кредитами (нетто) частка АТ «КРЕДОБАНК» за підсумками 2022 року досягла

3,99%.

Система управління ризиками, стратегія та політика управління ризиками банку. Так, управління ризиками – одна з ключових функцій стратегічного управління АТ «КРЕДОБАНК» в сфері банківських операцій, за допомогою якої Банк ідентифікує, оцінює та здійснює моніторинг контроль рівня ризику. Основні норми управління ризиками в Банку визначає Стратегія управління ризиками. Стратегія передбачає безперервний аналіз існуючих та виявлення можливих у майбутньому ризиків, їх оцінку, своєчасне ухвалення рішень щодо їх мінімізації або уникнення, а також контроль над дотриманням встановлених обмежень, процедур та процесів.

Виконання поставлених цілей та завдань стосовно управління ризиками досягається за рахунок застосування широкого набору методів та інструментів, що використовуються для управління всіма ідентифікованими видами ризиків в банку [43].

З метою визначення максимально рівня ризику, який банк готовий прийняти, Наглядовою Радою Банку затверджено Декларацію схильності до ризиків (Risk Appetite Statement) якою визначено сукупний рівень ризик-апетиту, види ризиків, які банк прийматиме або уникатиме з метою досягнення своїх бізнес-цілей, та рівень ризик-апетиту щодо кожного з них (індивідуальний рівень).

Управління ризиками в банку відбувається в усіх структурних підрозділах банку. Організаційна структура системи управління ризиками ґрунтується на розподілі обов'язків між структурними підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту:

– перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками;

– друга лінія – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс);

– третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками.

Основною метою процесу управління кредитним ризиком в Банку є забезпечення стабільного розвитку кредитування з урахуванням усіх істотних ризиків, пов'язаних з цією діяльністю.

Процес управління кредитним ризиком зорієнтований на вчасну ідентифікацію ризиків, опрацювання оптимальних принципів та процесів оцінки ризику також нагляд, контроль, звітування та застосування попереджуючих заходів в межах здійснюваної кредитної діяльності Банк акцентує увагу на впровадженні нових механізмів управління та контролю кредитного ризику, удосконалення кредитної діяльності, удосконалення системи управлінської інформації у сфері кредитного ризику, метою яких є забезпечення відповідного рівня рентабельності та якості кредитного портфелю Банку.

Банком проводиться активна діяльність в напрямку розвитку та вдосконалення програмних засобів оцінки кредитного ризику, обслуговування процесу прийняття кредитних рішень, з метою забезпечення швидкого прийняття кредитних рішень з одночасно мінімальним рівнем кредитного ризику, також особлива увага приділяється автоматизації процесів моніторингу, вдосконаленню системи раннього реагування.

В 2021 році АТ «КРЕДОБАНК» планує продовжувати свою діяльність та реалізовувати затверджену Наглядовою Радою Стратегію на 2021-2023 рр. АТ «КРЕДОБАНК» надалі планує нарощувати активи та обсяг активних операцій, фінансуючи їх за рахунок ресурсів, залучених на українському ринку. Зростання бізнес-активності має призвести до збільшення розміру заробленого Банком прибутку та забезпечити досягнення головної стратегічної цілі – показника віддачі на капітал понад 17%.

Цьому має сприяти як збільшення кредитного портфелю Банку, так і формування відповідної структури його пасивів, збалансованої за строками та вартістю Стратегічними пріоритетами буде побудова довготривалих відносин

із задоволеними клієнтами, удосконалення операційної моделі та багатоканальної моделі дистрибуції, а також цифрова трансформація у всіх аспектах діяльності

Поряд з цим Правління АТ «КРЕДОБАНК» усвідомлює значні ризики як для банківського сектору в цілому, так і для Банку зокрема, що пов'язані із зовнішніми факторами. На сьогодні ще важко точно оцінити остаточний масштаб кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та обмежувальними заходами, зокрема, через зростання ймовірності повторного запровадження карантинних обмежень та невизначені строки масової вакцинації громадян України. Також серед основних ризиків зовнішнього середовища для АТ «КРЕДОБАНК» та банківського сектору залишається суттєва невизначеність щодо проведення макроекономічної політики та структурних реформ.

З урахуванням значних планових виплат за зовнішнім боргом у 2021 р. важливим чинником макроекономічної стабільності залишається співпраця з Міжнародним валютним фондом. Відновлення співпраці з МВФ залежить від готовності Уряду України до реалізації задекларованих реформ, зокрема, і до виконання раніше взятих Україною зобов'язань у рамках попередніх програм МВФ. Як і раніше, значним зовнішнім ризиком як для банку, так і для банківського сектору є ризик активізації військових дій на Сході та початку відкритої збройної агресії з боку РФ з комплексними негативними наслідками [44].

В спеціальній літературі виділяють систему коефіцієнтів, які запропоновані для аналізу та оцінки ефективності кредитної політики банку [45]. Показники розділені на групи: показники доходності кредитного портфеля та показники ризику кредитного портфеля.

Показники доходності кредитного портфеля (табл. 2.11) характеризують залежність загальних доходів банку від кредитних операцій, дозволяють визначити вартість наданих кредитів та отримати показник прибутковості саме кредитних операцій.

Таблиця 2.11 – Основні показники доходності кредитного портфеля банківської установи

Показник	Формула для розрахунку
Коефіцієнт доходності кредитних операцій банку	Процентний дохід / Кредитний портфель
Частка процентних доходів	Процентний дохід / Доходи
Маржа процентного прибутку	(Процентний дохід – Процентні витрати) / Активні доходи

Група показників ризику кредитного портфеля (табл. 2.12) надає інформацію щодо забезпеченості кредитного портфеля власним капіталом, частки залучених коштів у формуванні кредитного портфелю банку та рівнем сформованого резерву під кредитні операції, який характеризує якість кредитного портфелю.

Таблиця 2.12 – Показники ризику кредитного портфеля банку

Показник	Формула для розрахунку
Коефіцієнт покриття кредитного портфелю власним капіталом	Власний капітал / Кредитний портфель
Коефіцієнт використання залучених коштів в кредитному портфелі	Кредитний портфель / Зобов'язання
Коефіцієнт якості кредитного портфеля	Сформований резерв / Кредитний портфель
Коефіцієнт активності використання коштів клієнтів в кредитному портфелі	Кредитний портфель / Кошти клієнтів
Коефіцієнт кредитної активності	Кредитний портфель / Активи

Кредитна політика є важливим інструментом досягнення визначених перед банком цілей та завдань. Не в останню чергу від успішного впровадження та реалізації кредитної політики залежить результат діяльності банківської установи. Кредитна політика зумовлює організацію кредитної діяльності банківської структури, стає основою для всього процесу кредитування визначає його параметри та особливості. Чітко розроблений процес кредитування, запровадження системи управління кредитними операціями та можливими ризиками, визначення основних пріоритетів, цілей, завдань, а також методів та способів реалізації кредитної політики

сприятимуть максимізації доходності як кредитних операцій, так і загального результату діяльності банку.

В табл. 2.13 проаналізований кредитний портфель АТ «КРЕДОБАНК» у динаміці.

Таблиця 2.13 – Аналіз кредитного портфеля АТ «КРЕДОБАНК» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис. грн	%
Кредити, що надані юридичним особам	5859892	6573536	7669499	1809607	30,88
Кредити, що надані фізичним особам	4340083	5773070	6459018	2118935	48,82
Резерв за кредитами	-575105	-662523	-846488	-271383	47,19
Всього кредитів	9624870	11684083	13282029	3657159	38,00

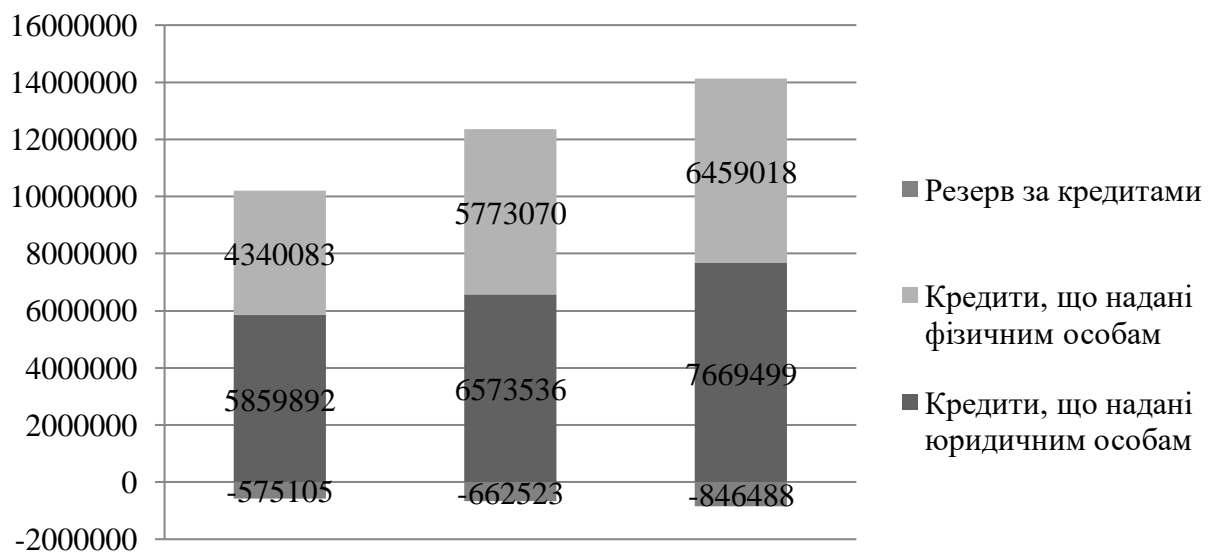


Рисунок 2.11 – Динаміка кредитів юридичним і фізичним особам та резерву за кредитами банку в 2020-2022 рр., тис. грн

З аналізу видно, що кредити юридичним особам дещо переважають, а резерви зростають інтенсивніше, ніж сукупні кредити, що може свідчити про погіршення якості кредитного портфеля, або ж про додаткові заходи АТ «КРЕДОБАНК», спрямовані на мінімізацію кредитного ризику.

Кредитний ризик (найбільш значимий серед усіх ризиків) – це ризик непогашення позичальником кредиту та процентів за ним.

Мінімізація цього ризику досягається за рахунок запровадження банком чітких кредитних процедур проведення кредитних операцій та зважених методик, що використовуються при аналізі платоспроможності позичальника, а також за рахунок кредитування переважно під ліквідне забезпечення (нерухомість, майнові права на грошові депозити та інші).

Серед методів, що банк використовує при управлінні кредитним ризиком, слід виділити: встановлення лімітів на кредитні операції (на позичальника, на галузі економіки, на пов'язаних осіб тощо); дотримання обов'язкових економічних нормативів Національного банку України (нормативів кредитного ризику); використання сучасних методик аналізу діяльності позичальника; встановлення кредитних рейтингів за власною шкалою банку, виходячи з фінансової стійкості позичальників; страхування заставного майна та фінансових ризиків; застосування різних методів оцінки ринкової вартості заставленого майна (дохідного, витратного методів та методу аналогів); проведення стрес-тестування кредитного портфелю з урахуванням змін бізнес-середовища [46].

Таблиця 2.14 – Аналіз кредитного ризику АТ «КРЕДОБАНК» за 2020-2022 рр., %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р., +/-	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Норматив максимального розміру кредитного ризику (Н7 – не більше 25%)	3,98	4,89	7,42	2,53	3,44
Норматив великих кредитних ризиків (Н8 – не більше 800%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9 – не більше 25%)	0,36	0,32	1,11	0,79	0,75

При проведенні кредитних операцій обов'язково дотримується нормативів кредитних ризиків, встановлених Національним Банком України.

Значення нормативів кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) розраховуються згідно вимог Національного банку України та щоденно контролюються керівництвом АТ «КРЕДОБАНК». У табл. 2.14 проаналізовані нормативи кредитного ризику банку. Наочно динаміку нормативів кредитного ризику АТ «КРЕДОБАНК» відображає рис. 2.12.

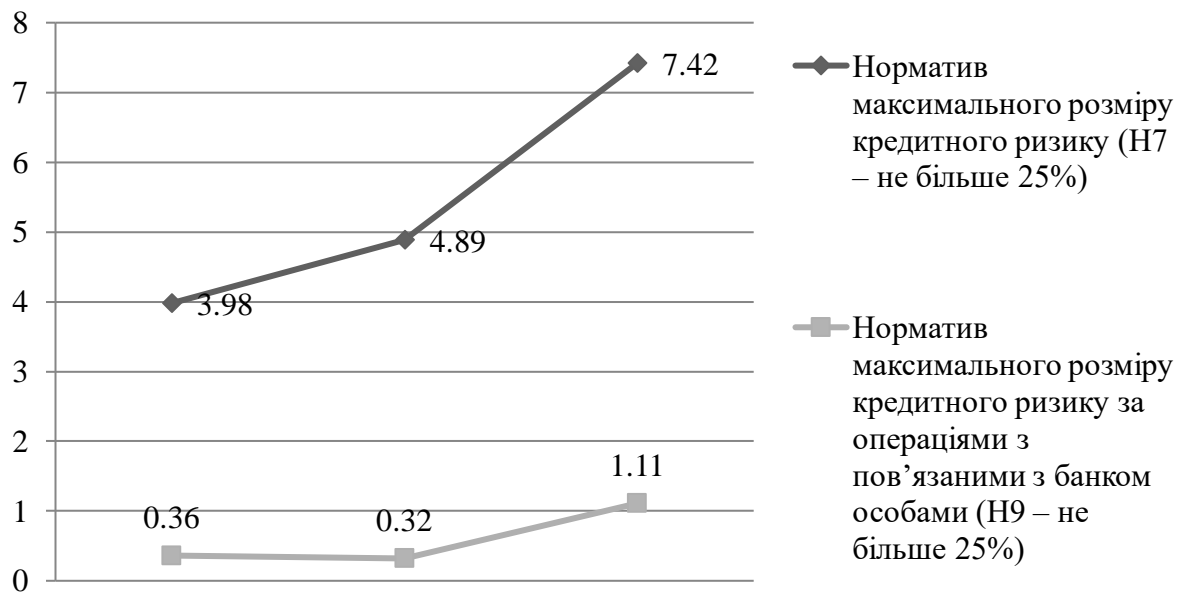


Рисунок 2.12 – Динаміка нормативів кредитного ризику банку за 2020-2022 рр., %

Банк ефективно управляє кредитними ризиками, адже щодо великих кредитних ризиків, то загроза їх реалізації для АТ «КРЕДОБАНК» майже відсутня протягом проаналізованого періоду. Зростає максимальний розмір кредитного ризику, проте його значення не наближаються до критичних. Так само, дещо збільшилися кредитні ризики з пов'язаними особами, але враховуючи, що межею є 25%, а банк щонайбільше мав 1,11%, можна констатувати, що цей кредитний ризик також під повним контролем банку.

2.4 Оцінка фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»

Для адекватного управління фінансово-економічною безпекою банку актуальним питанням на сьогодні є розробка відповідних методів оцінювання її рівня. При цьому, особливістю управління фінансово-економічною безпекою є те, що в кризових обставинах ухвалення управлінських рішень часто здійснюють в умовах зниження загального рівня керованості банком.

Однак головна відмінність системи управління фінансово-економічною безпекою від процесів фінансового управління полягає в тому, що основним показником її ефективності є дотримання нормативного рівня параметрів та індикаторів фінансово-економічної безпеки. Тоді як система управління фінансами передбачає проведення оцінки фінансового стану банку за допомогою визначення розмірів відхилень фактичних значень показників від передбачених нормативами, або досягнутих темпів зростання. Система показників-індикаторів, які отримали кількісне вираження, дає можливість завчасно сигналізувати про небезпеку і вживати заходів щодо її попередження. Найвищий ступінь безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників перебуває в межах допустимих меж своїх порогових значень, а порогові значення одного показника досягаються не на шкоду іншим.

Оскільки фінансово-економічна безпека банку визначається рівнем його захищеності і ступенем ефективності діяльності, то пропонується за основу методики оцінки фінансово-економічної безпеки банку взяти дві групи показників: показники, які характеризують ефективність діяльності банку; показники, які характеризують рівень його захищеності та здатність протистояти кризовим явищам [71].

Існує ряд показників, які дають можливість оцінити в цілому й частково ефективність роботи банківської установи. Розраховані три останні показники: ефективність роботи банку, що показує здатність банку генерувати дохід; ефективність операцій з процентними коштами, що характеризує збалансованість процентних операцій банку; ефективність комісійної

діяльності, що означає здатність банку заробляти на наданні комісійних послуг. Коефіцієнт кредитних ризиків є додатковим показником, що дає змогу оцінити, чи достатньо сформованих резервів для того, щоб покрити можливі збитки за проблемними кредитами.

Одним з найважливіших показників рівня захищеності банку є коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань. Він характеризує агресивність кредитної політики і рівень кредитної стійкості банку. Тип кредитної політики, що проводиться банком, здійснює безпосередній вплив на рівень його фінансово-економічної безпеки. Згідно з розрахунками, значення цього показника за період, який аналізувався, підвищувалося. Якщо цей показник наблизиться до одиниці, тоді практично всі залучені банком кошти будуть використовуватися для кредитування. Оскільки кредитування є достатньо ризиковою операцією, рівень фінансово-економічної безпеки знизиться.

Для визначення рівня фінансово-економічної безпеки банку недостатньо аналізу змін зазначених показників за роками або порівняно з нормативами, тому що в цьому разі ми аналізуємо лише динаміку одного показника з цілої системи. Крім того, більшість показників взаємозалежні, тому надавати уваги тільки тим, які є найгіршими за своїми значеннями недостатньо. Іншими словами, такий аналіз не дає чіткої відповіді, наскільки критична ситуація, який рівень загрози для банківської діяльності.

Тому пропонується комплексна методика з інтегральним значенням у 120 балів – максимум по 10 балів на кожен із запропонованих показників. Рівень фінансово-економічної безпеки визначається за кількістю набраних балів.

Особливість запропонованої методики полягає в тому, що в ній здійснено спробу подолати один з головних недоліків кількісних методик – жорстку прив'язку до нормативних значень показників і недостатній ступінь врахування динаміки зміни показників. Особливо це стосується виставлення балів.

Для усунення недоліків пропонується ввести поняття «сіра зона» за аналогією з погрішністю у фізиці. Вона характеризує значення показника, при якому важко однозначно оцінити показник.

Наприклад, показник рівня проблемних кредитів рекомендується не більше 5%. Допустиме значення цього показника у банку 4,8% формально відповідає нормативу, але реально даний показник у бальному виразі не можна прирівнювати до значення показника, наприклад, в 2%. Аналогічною є ситуація, якщо показник дорівнює 5,1%.

Формально він не відповідає нормативу, але реально за своєю економічною суттю дуже близький до значення 4,8%. Якщо не враховувати «сіру зону», картина для цих двох банків буде діаметрально протилежною. Тому доцільно використовувати як «сіру зону» інтервал $\pm 10\%$ від нормативного значення. Розподіл балів з урахуванням значення показника наведений в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Розподіл балів з урахуванням значення показника

Параметр показника	Кількість балів
Гірше за нижній поріг «сірої зони»	0
Гірше за норматив, але вище за нижній поріг «сірої зони»	5
Краще за норматив, але нижче за верхній поріг «сірої зони»	7,5
Краще за норматив і вище за верхню межу «сірої зони»	10

У табл. 2.16 наведені конкретні значення «сірих зон» для кожного із запропонованих показників, які розраховані на основі нормативних значень, запропонованих в економічній літературі.

Для того, щоб урахувати динаміку зміни показників, необхідно використовувати додаткові бали. У випадку, якщо динаміка зміни показника позитивна, наприклад зміна рівня проблемних кредитів, тоді до поточної кількості балів за показником додається один бал. Якщо показник максимальний, бали не додаються. Якщо ж динаміка негативна, то відповідно віднімається один бал.

Таблиця 2.16 – Значення «сірих зон» для кожного із запропонованих показників

Показник	Нормативне значення	«Сіра зона»
Рентабельність активів	1,5%	1,35–1,65%
Рівень процентної маржі	> 5%	4,5–5,5%
Ефективність роботи банку	> 1	0,9–1,1
Ефективність операцій з процентними коштами	> 1	0,9–1,1
Ефективність комісійної діяльності	> 1	0,9–1,1
Ліквідність (миттєва)	> 20%	18–22%
Рівень проблемних кредитів	< 5%	4,5–5,5%
Коефіцієнт кредитних ризиків	< 1	0,9–1,1
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	> 0,9 – низька кредитна стійкість, < 0,5 – загроза збитків	0,5–0,9
Коефіцієнт достатності капіталу	> 10%	9–11%
Співвідношення отриманих і виданих міжбанківських кредитів	< 1,4	1,25–1,55
Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань банку	> 10%	9–11%

Отже, оцінка фінансової безпеки банку здійснюється за формулою (2.1).

$$\begin{cases}
 S = \sum_{i=1}^n MAX_i \cdot P_i + D_i \\
 P_i = 1, & K_i > Z_h \\
 P_i = 0,75, & K_i > t_i \text{ } \alpha \text{ } K_i < Z_h, \\
 P_i = 0,5, & K_i < t_i \text{ } \alpha \text{ } K_i > Z_l \\
 P_i = 0, & K_i < Z_l
 \end{cases} \quad (2.1)$$

- де S – загальна кількість балів;
 MAX_i – кількість балів з i -го показника;
 t_i – нормативне значення i -го показника;
 Z_h – верхня межа “сірої зони”;
 Z_l – нижня межа “сірої зони”;
 K_i – фактичне значення i -го показника;
 D_i – премія/штраф за тенденції зміни i -го показника;

За результатами аналізу банк може отримати один з трьох типів оцінки рівня фінансової безпеки: критичний (менше 75 балів), недостатній (75–100 балів), достатній (100–120 балів). Критична оцінка означає серйозне

порушення рівня фінансової безпеки банку. Недостатня оцінка свідчить про наявність ряду проблем у діяльності банку, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи. Достатня оцінка відповідає задовільному рівню фінансової безпеки банку.

Таблиця 2.17 – Розрахунок інтегрального показника фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК», бали

№ з/п	Показники рівня фінансово-економічної безпеки	2021 р.		2022 р.	
		Розрахунок	Значення	Розрахунок	Значення
1.	Рентабельність активів	$0 \times 0 - 1$	-1	$0 \times 0 + 1$	1
2.	Рівень процентної маржі	$10 \times 1 - 1$	9	$10 \times 1 + 1$	11
3.	Ефективність роботи банку	$7,5 \times 0,75 + 1$	6,625	$7,5 \times 0,75 - 1$	4,625
4.	Ефективність операцій з процентними коштами	$10 \times 1 - 1$	9	$10 \times 1 + 1$	11
5.	Ефективність комісійної діяльності	$10 \times 1 + 1$	11	$10 \times 1 + 1$	11
6.	Ліквідність (миттєва)	$10 \times 1 + 1$	11	$10 \times 1 - 1$	9
7.	Рівень проблемних кредитів	$7,5 \times 0,75 - 1$	4,625	$7,5 \times 0,75 - 1$	4,625
8.	Коефіцієнт кредитних ризиків	$10 \times 1 - 1$	9	$10 \times 1 + 1$	11
9.	Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	$10 \times 1 + 1$	11	$10 \times 1 + 1$	11
10.	Коефіцієнт достатності капіталу	$7,5 \times 0,75 - 1$	4,625	$10 \times 1 + 1$	11
11.	Співвідношення отриманих і виданих міжбанківських кредитів	$0 \times 0 - 1$	-1	$0 \times 0 + 1$	1
12.	Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань банку	$7,5 \times 0,75 - 1$	4,625	$10 \times 1 + 1$	11
Інтегральний показник		Σ	78,5	Σ	97,25

Таким чином, у 2021 р. інтегральний показник фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» становив 78,5, що незначною мірою перевищує межу критичного рівня, тобто це недостатнє значення показника, яке свідчить про наявність ряду проблем у діяльності банку, що в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи.

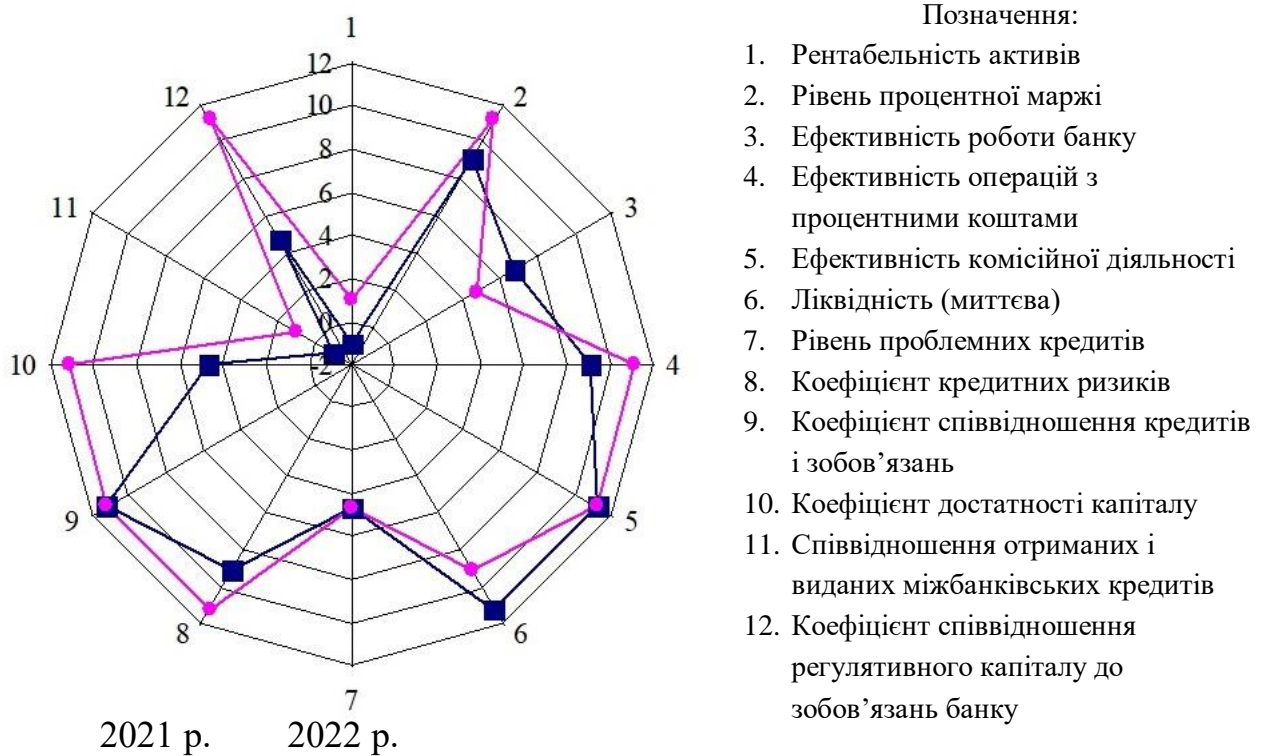


Рисунок 2.13 – Діаграма значень рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» за окремими складовими, бали

Щодо значення цього показника у 2022 р., то він зріс до 97,25, однак таке значення все одно характеризує недостатній рівень забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. Вищенаведені розрахунки підтверджують необхідність удосконалення механізму фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» та розробки комплексу заходів щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки банку.

Висновки до розділу 2

Висока динаміка розвитку бізнесу банку дозволила АТ «КРЕДОБАНК» посилити свої рейтингові позиції в секторі. АТ «КРЕДОБАНК» міцно закріпився в ТОП-16 провідних українських банків за всіма основними бізнес-показниками (зокрема, за кредитами корпоративним клієнтам, за якими піднявся з 18-ї на 16-ту позицію). Зокрема, АТ «КРЕДОБАНК» займає 16-ту

позицію за активами, 11-ту позицію за портфелем роздрібних кредитів (брутто) та 9-ту позицію за портфелем роздрібних кредитів (нетто), 13-ту позицію за депозитами юридичних осіб, 15-ту позицію за роздрібними депозитами, 12-ту позицію за операційним доходом та 14-ту позицію за чистим прибутком серед 73-х банків в секторі.

Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, АТ «КРЕДОБАНК» у той же час залишається одним із регіональних лідерів на території Львівської області та Західної України. Зокрема, за даними НБУ на ринку восьми областей Західної України ринкова частка АТ «КРЕДОБАНК» становить 6,6% за залученими коштами клієнтів та 6,7% за наданими кредитами, а на «домашньому» ринку Львівської області – 12,8% за депозитами та 8,1% за кредитами.

Рівень віддачі на активи (ROA) при цьому складає 2,4%. За рахунок значної величини чистого прибутку, отриманого за період реалізації стратегії, банк досягнув повного покриття збитків минулих періодів, що означає досягнення важливої стратегічної цілі, передбаченої у стратегії.

За підсумками 2022 р. значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 19%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал займає 11-ту позицію серед 75-ти українських банків (за підсумками 2021 року був на 16-й позиції).

За підсумками 2022 р. значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 19%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал займає 11-ту позицію серед 75-ти українських банків (за підсумками 2021 року був на 16-й позиції). Рівень віддачі на активи (ROA) при цьому складає 2,4%. За рахунок значної величини чистого прибутку, отриманого за період реалізації стратегії, банк досягнув повного покриття збитків минулих періодів, що означає досягнення важливої стратегічної цілі, передбаченої у стратегії.

Незважаючи на інфляційні процеси в Україні, протягом звітного періоду АТ «КРЕДОБАНК» стримував ріст операційних витрат, що забезпечило

утримання показника «Відношення витрат до доходів (С/Г)» на рівні 58% станом 01.01.2021 р. Чиста процентна маржа банку станом на 01.01.2021 р склала 8,4%, що відповідає рівню 2021 року та істотно перевищує рівень чистої процентної маржі в середньому по банківському сектору. Таким чином, фінансовий стан банку досить стабільний, а перспективи розвитку є позитивними. З аналізу видно, що кредити юридичним особам дещо переважають, а резерви зростають інтенсивніше, ніж сукупні кредити, що може свідчити про погіршення якості кредитного портфеля, або ж про додаткові заходи АТ «КРЕДОБАНК», спрямовані на мінімізацію ризиків.

Банк ефективно управляє кредитними ризиками, адже щодо великих кредитних ризиків, то загроза їх реалізації для АТ «КРЕДОБАНК» майже відсутня протягом проаналізованого періоду. Зростає максимальний розмір кредитного ризику, проте його значення не наближаються до критичних. Так само, дещо збільшилися кредитні ризики з пов'язаними особами, але враховуючи, що межею є 25%, а банк щонайбільше мав 1,11%, можна констатувати, що цей кредитний ризик також під повним контролем банку. Система управління кредитними ризиками АТ «КРЕДОБАНК» є дієвою, проте в сучасних умовах вона має розвиватися й удосконалюватися з урахуванням нових викликів цифрових трансформацій і коронакризи.

В 2021 р. інтегральний показник фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» становив 78,5, що незначною мірою перевищує межу критичного рівня, тобто це недостатнє значення показника, яке свідчить про наявність ряду проблем у діяльності банку, що в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи.

Щодо значення цього показника у 2022 р., то він зріс до 97,25, однак таке значення все одно характеризує недостатній рівень забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. Вищенаведені розрахунки підтверджують необхідність удосконалення механізму фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» та розробки комплексу заходів щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки банку.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «КРЕДОБАНК»

3.1 Розвиток ризик-менеджменту для забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»

У посткризових умовах ведення банківського бізнесу посилюється увага до проблеми розвитку ризик-менеджменту для забезпечення фінансово-економічної безпеки банківських установ.

Ризик-менеджмент банку є сукупністю таких підсистем: організаційно-структурної, що складається з керованої (об'єкт управління) та керуючої (суб'єкт управління) підсистем; функціональної, що характеризується інструментами управління (аналіз, планування, контроль); підсистем забезпечення ризик-менеджменту (інформаційне, кадрове, технологічне, нормативне) (рис. 3.1).

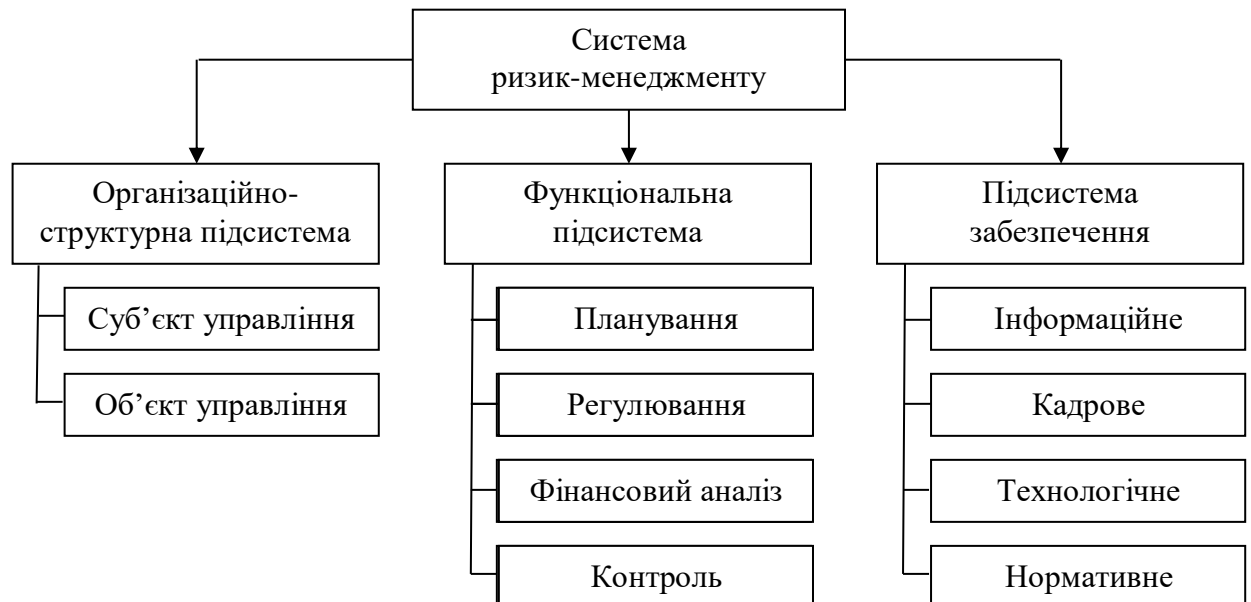


Рисунок 3.1 – Підсистеми ризик-менеджменту банку

Ефективність формування та функціонування системи ризик-менеджменту в банку безпосередньо залежить від її організаційного забезпечення. Таким чином, розглянемо більш детально організаційно-структурну підсистему.

Об'єктом управління (керованою підсистемою) у системі ризик-менеджменту банку є мінімізація негативного впливу ризикоутворюючих факторів, у широкому значенні – ризик, яким необхідно управляти. Керуючою підсистемою, тобто суб'єктом управління в даній системі виступають відповідальні особи або група осіб у межах певного підрозділу, які виконують функції виміру відхилень величини, що регулюється (ризик), від бажаних значень та здійснюють управлінські дії шляхом визначених банком певних способів і прийомів з метою відновлення заданого стану об'єкта управління. Суб'єктами ризик-менеджменту в банку є правління, спостережна рада, комітети та майже всі структурні підрозділи банку, які будуть проаналізовані далі. Основну мету ризик-менеджменту в банку можна сформулювати як сприяння підвищенню рівня його фінансово-економічної безпеки.

Відповідно до поставленої мети можна виокремити основні завдання, покладені на ризик-менеджмент: проведення кількісної та якісної оцінки ризиків, на які наражається банк, на основі визначених показників; розробка методик оцінки та аналізу ризиків; ідентифікація і моніторинг порушення лімітів; аналіз можливих сценаріїв; загальний опис ризикових позицій банку; надання рекомендацій іншим підрозділам банку щодо тактики роботи з виявленими ризиками.

Політика управління ризиками АТ «КРЕДОБАНК», їх моніторинг і контроль здійснюються кредитним комітетом та комітетом з внутрішнього контролю під спостереженням наглядової ради.

В число інших органів, що відповідають за процес управління ризиками, входять казначейство банку, напрям «Фінанси і ризики» (департамент фінансових ризиків), напрям «Ризик-менеджмент», напрям «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент».

Завданням напряму «Ризик-менеджмент» є оцінка, вимірювання, лімітування рівнів ризику, формування, контроль і оцінка адекватності рівня сформованих провізій на покриття можливих збитків.

Завданням напряму «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент» є оцінка рівня ризику шахрайства, вироблення алгоритмів розпізнавання фроду, вироблення політик та процедур протидії шахрайству, організація роботи кредитного комітету і комітету з внутрішнього контролю.

Також існує система внутрішнього контролю, діяльність якої знаходиться під спостереженням і контролем департаменту внутрішнього аудиту, департаменту фінансового моніторингу, напряму «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент».

У своїй роботі підрозділи ризик-менеджменту використовують такі механізми:

1) розрахунки рівня кредитних ризиків в розрізі співробітників, бізнесів, продуктів, кредитних програм, точок продажу, регіонів;

2) скорингові моделі у процесах прийняття рішень, відпрацювання проблемної заборгованості в напрямі Soft Collection з картковим, споживчим кредитуванням та кредитуванням малого та середнього бізнесу;

3) централізоване блокування операцій співробітників і точок продажу на основі перевищення заданого прийняттого рівня ризику;

4) централізована передача активів у виробництво напряму «Служба безпеки» та напряму «Credit Collection», «Soft Collection» залежно від терміну дефолта по операції і продукту;

5) оцінка рівня кредитних втрат портфелів роздрібних продуктів на основі метода Roll Rates (визначення ймовірності переходу з одного терміну прострочення в наступний) в розрізі продуктів;

б) формування правил і алгоритмів для розпізнавання і превентивного виявлення шахрайських операцій на основі аналізу рядів даних (активність операцій в розрізі точок продажу і співробітників, аналіз піків по авторизації кредитних карт, порівняльний аналіз в розрізі однотипних відділень, аналіз

відхилень);

7) аналіз можливого шахрайства на основі FPD (першого неплатежу по кредиту);

8) аналіз сегментів клієнтської бази, в яких поля даних заповнені невірно, не заповнені, є вірогідність умисного невірного заповнення, а також виявлення додаткових взаємозв'язків, що описують підозрілі операції.

З метою підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» систему ризик-менеджменту доцільно організувати за схемою, що зображена на рис. 3.2.

Як видно зі схеми, центральне місце в системі ризик-менеджменту займають центри відповідальності, діяльність яких охоплює участь у процесі управління, розробку нормативної бази та ухвалення управлінських рішень.



Рисунок 3.2 – Організаційне забезпечення ризик-менеджменту для підвищення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»

Першим рівнем в організації системи ризик-менеджменту є колегіальні органи – правління та комітети АТ «КРЕДОБАНК». До комітетів банку, на які покладені визначені завдання у сфері управління ризиками, мають належати комітет з управління активами і пасивами (КУАП), кредитний комітет банку (ККБ), комітет з корпоративного управління [68].

Аналіз основних завдань та повноважень правління та комітетів щодо ризик-менеджменту дає можливість зробити висновок про відповідність їх діяльності стратегічному і тактичному напрямкам в управлінні ризиками банку. Саме колегіальними органами повинні розроблятися та затверджуватися політика, положення, методики, регламенти у сфері ризик-менеджменту відповідно до загальної стратегії АТ «КРЕДОБАНК».

У цілому при розробці та запровадженні комплексної системи ризик-менеджменту банку спостережна рада і правління повинні здійснити такі дії:

- запровадити організаційну структуру і механізми контролю;
- забезпечити прийняття ризиків відповідно до очікувань акціонерів (власників) банку, стратегічного плану банку та нормативних вимог;
- поширити в банку єдине розуміння його корпоративної культури щодо ризиків;
- виділити необхідні ресурси на створення та підтримку ефективної, комплексної та збалансованої системи ризик-менеджменту;
- відобразити у систематизованій документальній формі організаційну структуру і механізми контролю, забезпечити відповідний доступ до цих документів;
- забезпечити уникнення конфлікту інтересів на всіх рівнях банку;
- здійснити аналіз ризиків з урахуванням можливості виникнення екстремальних обставин (стрес-сценарії), на основі яких банк має визначати відповідні заходи;
- запровадити процедури і заходи щодо запобігання стресовим ситуаціям, які можуть виникнути через дію певних факторів;
- розробити процедури і заходи моніторингу адекватної капіталізації

банку;

- чітко сформулювати політику (положення) банку щодо контролю ризиків і ведення справ у відповідності з критеріями надійності банківських операцій;
- забезпечити систематичне здійснення аналізу ризиків з метою ідентифікації, оцінки, контролю і моніторингу всіх ризиків;
- розробити і запровадити заходи внутрішнього контролю, які б забезпечували належне дотримання вимог законодавства і нормативно-правових актів, виконання договірних та інших зобов'язань, належне дотримання положень і процедур, правил і норм, встановлених цими положеннями, а також відповідної ділової поведінки;
- створити незалежний підрозділ з управління ризиками, який повинен мати відповідні повноваження, ресурси, досвід і корпоративний статус, щоб не було будь-яких перешкод у доступі до необхідної інформації, у формуванні та поданні управлінських звітів за результатами своїх досліджень;
- створити службу внутрішнього аудиту, незалежну від операційних підрозділів банку і відокремлену від процесів поточного внутрішнього контролю, які входять до складу певних компонентів тих чи інших бізнес-процесів. Сфера інтересів служби внутрішнього аудиту має охоплювати всі види діяльності і всі підрозділи банку.

НБУ рекомендовано застосовувати у системі управління ризиками банку оцінку ризиків (або її підтвердження) незалежною службою – підрозділом з ризик-менеджменту. Працівники даного підрозділу повинні мати необхідні ресурси, повноваження та досвід, достатній для оцінки ризиків, тестування ефективності заходів з управління ризиками та надання рекомендацій щодо здійснення відповідних коригуючих дій [50].

Другий рівень в організаційній структурі системи ризик-менеджменту представлений безпосередньо підрозділом з ризик-менеджменту (див. рис.

3.2), що здійснює тактичне та оперативне управління ризиками в банку.

Основними завданнями даного підрозділу є:

- організація ефективного процесу управління ризиками, інтегрованого з організаційною структурою та стратегією банку;
- розробка, централізація та координація всієї системи управління ризиками, політики, процедур у даній сфері;
- участь у розробці політики щодо управлінської звітності з ризиків, постійний контроль адекватності такої звітності поточним ризикам;
- організація роботи щодо встановлення та підтримки інформаційних потоків у банку, пов'язаних з питаннями управління ризиками;
- координація взаємодії різних структурних підрозділів банку у сфері управління ризиками.

Що стосується внутрішньої структури підрозділу з ризик-менеджменту, то науковці виділяють два підходи до його побудови: лінійно-функціональний та комбінований. Відповідно до першого у банку створюється спеціальний підрозділ, очолюваний керівником, що займається тільки проблемами управління ризиком та координує діяльність усіх підрозділів щодо регулювання ризику. У відділ набирається штат з декількох фахівців за напрямками: запобігання збиткам та зменшення збитків від конкретних подій.

Інший погляд полягає в тому, що служба управління ризиками повинна тісно співпрацювати з усіма підрозділами; мінімізація або усунення ризиків має бути обов'язком кожного функціонального працівника [54].

У даному випадку служба управління ризиками може складатися з групи ризик-менеджерів та групи методичного забезпечення, що виконує розрахунки та детальний аналіз. До складу управління ризик-менеджменту має входити декілька підрозділів:

- відділ (спеціаліст) менеджменту ризику ліквідності (група підтримки КУАП), який має відповідати за поточний контроль за ризиком ліквідності та звітувати за цими ризиками перед КУАП;
- відділ менеджменту кредитних ризиків (група кредитної підтримки),

який відповідає за поточний контроль за кредитними ризиками та звітує перед кредитним комітетом банку.

Даний підхід доцільно розвивати саме АТ «КРЕДОБАНК».

Повертаючись до схеми організаційної побудови системи ризик-менеджменту, необхідно охарактеризувати останній третій рівень – структурні підрозділи банку та завдання, які вони повинні виконувати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні завдання підрозділів банку в системі ризик-менеджменту

Підрозділ банку	Основні завдання у сфері управління ризиками
Фінансово-економічний департамент	– розробка бізнес-плану банку з урахуванням оцінки потенційних ризиків – проведення аналізу рентабельності операцій
Бізнес-підрозділи	– виконання рішень колегіальних органів у сфері оптимізації ризиків, що приймаються – ініціація питань щодо встановлення лімітів
Внутрішній аудит	– підтримання процесу ризик-менеджменту в банку – аудит ефективності програми ризик-менеджменту – підтримання методів програми управління ризиками – участь у процесі навчання та підвищення рівня усвідомлення важливості питань з управління ризиком в банку – допомога у підготовці та презентації звітів для ради директорів та зовнішніх контрагентів – перевірка якості та дієвості системи ризик-менеджменту – оцінка достатності та ефективності системи внутрішнього контролю банку в частині ризик-менеджменту
Внутрішній контроль	– моніторинг системи організації контролю за дотриманням лімітів та обмежень – збір, узагальнення, систематизація інформації щодо виявлених фактів порушень – перевірка та оцінка повноти та ефективності процедур управління ризиками
Казначейство	– планування фінансових операцій, ініціювання встановлення лімітів – моніторинг валютної позиції банку, розрахунок планових залишків ліквідних коштів – ведення платіжного календаря – закриття поточного дефіциту/профіциту грошових коштів

Як було вказано вище, однією з підсистем у структурі ризик-менеджменту є функціональна підсистема, представлена інструментами управління (див. рис. 3.1).

Планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту регламентує його діяльність у процесі реалізації поставлених перед ним цілей та передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу, що бере участь у системі ризик-менеджменту на різні планові періоди, та розробку програм управління різними видами ризиків. Варто зазначити, що відповідно до українського досвіду у банку загальну стратегію управління ризиками визначає спостережна рада, а загальне керівництво управлінням ризиками здійснює правління.

Розмежування компетенції та доступу до інформації у сфері ризику під час планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту потребує взаємодії підрозділів фронт-офісу, мідл-офісу та бек-офісу. Розробка нормативної бази з управління ризиками в процесі планування повинна забезпечити в подальшому чітке розмежування функцій між операційними та контрольними службами: тобто фронт-офіс відповідає за відносини з клієнтами та приймає рішення щодо здійснення угод, проведення операцій, він не має можливості здійснювати фінансовий облік та аналіз результативності своїх операцій; мідл-офіс відповідає за моніторинг та аналіз ризику, а також розробку заходів щодо активного управління; бек-офіс здійснює операції щодо ведення внутрішнього та зовнішнього обліку, складання звітності.

Функціональна підсистема ризик-менеджменту включає, крім планування діяльності підрозділу з ризик-менеджменту, ще й аналіз такої діяльності та контроль за її здійсненням. Огляд теоретичних і практичних джерел інформації з даного питання свідчить про практичну відсутність науково обґрунтованих розробок щодо методології проведення аналізу діяльності підрозділу з ризик-менеджменту.

Проблема оцінки діяльності підрозділу з ризик-менеджменту набуває значного інтересу з боку банкірів на даний час у зв'язку з новими рекомендаціями Базеля III щодо необхідності проведення такої оцінки [3-4]. Крім цього, якість ризик-менеджменту на даний час вважається одним із найважливіших компонентів корпоративного управління банку і

безпосередньо впливає на ринкову вартість фінансової установи, а міжнародні рейтингові агентства, такі як Standard & Poor's (з 2004 р.), Moody's, Fitch (з 2008 р.) вже враховують оцінку ефективності системи ризик-менеджменту під час визначення кредитного рейтингу банку. Standard & Poor's оцінює внутрішню ефективність системи управління ризиками за чотирибальною шкалою – слабка, адекватна, сильна, відмінна.

Аудит процесів та процедур банку з ризик-менеджменту дасть можливість оцінити достатність та ефективність систем внутрішнього контролю банку в частині ризик-менеджменту та внести рекомендації керівним органам банку (спостережній раді, правлінню) щодо їх удосконалення; оцінити результативність та ефективність операцій, достовірність, повноту і своєчасність фінансової та управлінської інформації, а також відповідність діяльності банку законодавству та нормативно-правовим актам країни.

Так, метою аналізу якості системи ризик-менеджменту (діяльності підрозділу з ризик-менеджменту зокрема) є оцінка ефективності проведення управління, ідентифікації та вимірювання, супроводження ризиків, на які наражається банк у процесі своєї діяльності. Відповідно до поставленої мети виокремлюємо основні завдання такого аналізу:

- оцінка дотримання запланованих рівнів кредитного, валютного ризиків, ризиків зміни процентної ставки, ліквідності, операційно-технологічного, ринкового, ризику репутації, юридичного, стратегічного ризиків (класифікація може бути іншою);
- оцінка рівня розробки внутрішньобанківської бази документів з ризик-менеджменту;
- оцінка якості організації роботи підрозділів та працівників банку у сфері управління ризиками;
- оцінка рівня організації системи ризик-менеджменту в банку (окремо можна виділити на етапах управління, ідентифікації та оцінки, супроводження);

- оцінка якості системи заходів щодо забезпечення безперервності банківської діяльності у сфері ризик-менеджменту.

Як вже було зазначено раніше, на даний момент не існує науково обґрунтованих методик проведення оцінки ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту. Проте очевидним є той факт, що за допомогою існуючих традиційних методів аналізу ефективності оцінку такого роду внутрішній аудит здійснювати не буде. Це пояснюється складністю розробки фінансових коефіцієнтів, щоб характеризували ефективність діяльності служби ризик-менеджменту та витратністю (особливо часу) і громіздкістю методів економетричного підходу, серед яких виділяють параметричні (метод стохастичної межі, метод без специфікації, метод густої межі) та непараметричні методи (метод вільного розташування оболонки, індекси продуктивності, аналіз середовища функціонування) [46].

Враховуючи необхідність проведення саме аудиту системи ризик-менеджменту, ефективність діяльності цього підрозділу АТ «КРЕДОБАНК» доцільно аналізувати за допомогою системи якісних показників, критеріїв, що можна було б об'єднати в одну програму перевірки служби внутрішнього аудиту. Далі на основі емпіричних шкал показників ефективності може здійснюватися безпосередня оцінка ефективності діяльності підрозділу з ризик-менеджменту.

Особливістю аналізу та контролю за діяльністю підрозділу з ризик-менеджменту є те, що їх здійснює служба внутрішнього аудиту (рідше зовнішній аудит). Варто зазначити, що в даному значенні контроль – це форма впливу на працівників підрозділу з ризик-менеджменту шляхом виявлення, узагальнення, аналізу результатів діяльності цього підрозділу і доведення їх до керівного складу банку з метою підготовки управлінських рішень.

Так, встановлюються і застосовуються відповідні процедури та засоби контролю за процесом управління ризиками, забезпечується здійснення моніторингу дотримання цих процедур, а також їх постійна адекватність та ефективність шляхом перегляду та внесення певних змін. Це може

здійснюватися за допомогою залучення внутрішніх аудиторів АТ «КРЕДОБАНК» як консультантів щодо побудови системи внутрішнього контролю, укладання угод про аутсорсинг консультаційних чи аудиторських послуг, а також через залучення зовнішніх аудиторів. Слід зауважити, що контроль за діяльністю підрозділу з ризик-менеджменту реалізується на основі інформаційного забезпечення щодо виконання планових завдань банку у сфері управління ризиками, виявлення відхилень від встановлених показників роботи (контроль виконання завдань) та аналізу причин відхилень.

Контроль у процесі управління ризиками виконує роль гнучкого інструмента, за допомогою якого діяльність банківської установи безперервно обмежена певними лімітами, передбаченими планами банку щодо ризик-менеджменту. В цілому планування, фінансовий аналіз діяльності підрозділу з ризик-менеджменту та контроль за її здійсненням як інструменти функціональної підсистеми доповнюють один одного, і в сукупності та взаємозв'язку вони створюють безперервний цикл функціонування системи ризик-менеджменту.

Отже, особливе місце у фінансовому менеджменті банку займає система ризик-менеджменту, спрямована на управління банком в цілому або окремими підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів.

При цьому серед чисельної сукупності різновидів банківських ризиків виняткову роль відіграють фінансові ризики, які безпосередньо пов'язані із проведенням активних та пасивних операцій банківськими установами. Тому розвиток ризик-менеджменту є необхідною умовою підвищення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» до достатнього рівня.

3.2 Контроль як елемент механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банку

Контроль визначається як процес, за допомогою якого керівництво банку забезпечує відповідність фактичних дій запланованим заходам. Контроль розглядається як одна з обов'язкових функцій будь-якого управлінського впливу і є його логічним завершенням [71].

Основною метою системи контролю будь-якого процесу є своєчасне виявлення відхилень від нормального (запланованого) проведення і здійснення адекватних управлінських заходів щодо покращення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановленого рівня фінансово-економічної безпеки.

В рамках механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банку здійснюються два типи контролю: поточний, який здійснюється безпосередньо під час функціонування банку і виконання антикризових заходів. Його головною метою є оцінка відповідності фактичних результатів поставленим завданням. Оцінюється і ступінь ефективності, адекватності дій щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки банку; підсумковий, який здійснюється за фактом закінчення звітного періоду.

Функції контролю за результативністю заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки, оцінки їх ефективності і достатності, а також координації інформаційних потоків у рамках запропонованого механізму здійснюються підсистемою контролю та оцінки. Мета підсистеми – контроль за виконанням функцій іншими підсистемами і достовірна оцінка результативності та ефективності їх діяльності.

Підсистема контролю та оцінки повинна вирішувати такі завдання: контроль за виконанням своїх функцій іншими підсистемами механізму фінансово-економічної безпеки банку; визначення причин і масштабів кризи, а також результатів, яких необхідно досягти в рамках реалізації антикризових заходів на підставі даних інших підсистем; порівняння досягнутих результатів

з очікуваними показниками; визначення ступеня відхилення фактичних результатів від запланованих; контроль за розробкою оперативних рішень з нормалізації діяльності банку; оцінка ефективності заходів щодо нейтралізації кризи, висновки про їх достатність, а також необхідність додаткових заходів; спостереження за ходом реалізації завдань фінансового управління; забезпечення обміну інформаційними потоками між підсистемами та обробка інформаційних потоків усередині механізму.

Функціонально контроль вирішує цілий комплекс завдань і об'єднує між собою всі елементи механізму фінансово-економічної безпеки банку. Він забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням, розробкою і реалізацією антикризових заходів, оцінкою їх ефективності і формуванням висновків. Підсистема контролю повинна містити в собі аналітико-управлінські основи.



Рисунок 3.3 – Контроль як елемент механізму фінансово-економічної безпеки банку

Виділяють три складові діяльності підсистеми контролю та оцінки результативності (рис. 3.3).

Методологічна складова. Розробка методології оцінки рівня фінансово-економічної безпеки банку, участь у розробці антикризової програми.

Контроль. Забезпечення достовірності даних інших підсистем, контроль за виконанням підсистемами поставлених перед ними завдань.

Аналітична частина. Обмін інформаційними потоками, аналіз змісту інформаційних потоків, аналіз відхилень, виявлення причин кризових ситуацій, розробка рекомендацій для керівництва.

Головною функцією цієї підсистеми є оцінка результатів дії системи фінансової безпеки й окремих її складових. Підсумком дії функції оцінки є висновки про проведену роботу. Дана функція реалізується шляхом проведення контролю за виконанням планів, аналізу відхилень і внесенням необхідних коректив. Завдання контролю за виконанням планів – звернути увагу на важливі відхилення, які вимагають детального аналізу. Це можна здійснити шляхом управління відхиленнями.

Аналіз фактично досягнутих і планових (цільових) показників діяльності здійснюється шляхом їх порівняння і розрахунку показників абсолютного і відносного відхилень. Характер порівняння за кожним з показників системи контролю визначається його суттю. Показники, які використовуються для цього, залежать від характеру аналізованої діяльності. Якщо об'єктом аналізу є ліквідність, то відповідно ключовими є фінансові показники, які характеризують ліквідність. Відповідність або невідповідність їх нормам і визначатиме, виконано план чи ні, а також те, наскільки ефективно працював банк.

На практиці оцінка реалізується шляхом проведення повторної діагностики, під час якої особлива увага приділяється кризовим ділянкам роботи банку.

Підсумковим критерієм ефективності є поліпшення фінансового стану банку як з погляду кількісного, так і якісного аналізу. При цьому найбільш

складним етапом роботи контролера є визначення допустимих меж відхилення контрольних показників та оцінка ступеня нейтралізації того або іншого кризового явища. Згідно з класичним підходом до здійснення контролю на підготовчому етапі мають бути визначені і зафіксовані допустимі межі відхилень і прогностичні значення по кожному з контрольованих показників у сумі або у відсотках. Розмір допусків залежить від трьох чинників: характеристики контрольного стандарту, масштабів діяльності, прийнятої стратегії. Кількісні параметри допустимих відхилень, як правило, не обґрунтовуються, а задаються емпірично, враховуючи досвід експерта і специфіку процесу, який контролюється.

Після визначення фактично досягнутих результатів та їх порівняння зі встановленими стандартами процес контролю вступає в третій завершальний етап – обґрунтування необхідних заходів.

Наступною функцією, яку виконує підсистема контролю та оцінки результатів, є обмін інформаційними потоками між підсистемами фінансово-економічної безпеки банку, а також проведення аналітичної роботи. Дана функція є ланкою, яка об'єднує інші частини системи. Саме підсистема контролю та оцінки результатів відповідає за інформаційні потоки – їх переміщення і надходження до адресата. Крім того, перевіряється зворотний зв'язок, зокрема, чи правильно інтерпретована інформація, чи правильно виконуються планові заходи. Інформація є своєрідним буфером між іншими підсистемами.

Інформація, яка надається контролерами, використовується менеджерами з метою: планування, оцінки й управління діяльністю банку; забезпечення належного використання активів банку; комунікації із зацікавленими особами.

Для виконання своїх функцій менеджерам необхідна повна, достовірна і своєчасна інформація. Інформація також має бути систематизована, проаналізована, інтерпретована й агрегована. Місія контролерів полягає в інформаційній, а також консультаційній підтримці менеджерів для того, щоб

вони могли якісно виконувати свою роботу.

Робота контролера зводиться не тільки до підготовки та надання інформації для керівництва. Контролери також активно залучаються до процесу управління банком, а саме:

- беруть участь в ухваленні стратегічних, тактичних і оперативних рішень;
- разом із менеджментом забезпечують координацію зусиль окремих підрозділів банку;
- забезпечують функціонування банку як єдиного організму, що дає можливість досягати високих результатів у довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективах.

Контролер щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки банку відповідає не тільки за розробку комплексу заходів щодо протидії кризовим явищам, але і за адаптацію персоналу банку до роботи в рамках створеного механізму фінансово-економічної безпеки. В обов'язки контролера також входить забезпечення учасників процесу фінансового управління необхідною фінансово-економічною інформацією, наприклад, фактичними даними минулих періодів, цільовими показниками на перспективу, плановими значеннями ряду коефіцієнтів, лімітів і нормативів. Контролер також відповідає за організацію процесів попередження криз, а тому він повинен володіти необхідними повноваженнями для здійснення заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Підсистема контролю та оцінки результатів не обмежується тільки внутрішнім контролем за реалізацією заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки й оцінкою їх результативності, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, діагностикою, плануванням і контролем.

Отже, контроль, з одного боку, має бути завершальним етапом процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК», а з іншого – ланкою, що поєднує всі інші складові запропонованого механізму.

Застосування контролю дасть змогу істотно підвищити ефективність дії механізму фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» у цілому.

3.3 Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»

Беручи до уваги здійснені розрахунки можна констатувати, що рівень фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» дещо покращився, що, зважаючи на сучасні досить складні економічні умови є безперечно позитивною тенденцією.

Проте фінансово-економічної безпека АТ «КРЕДОБАНК» залишається на межі недостатнього та достатнього рівнів, тому її можна та потрібно підвищувати та зміцнювати в майбутньому. Для того, щоб здійснити таке покращення, потрібно перш за все визначити напрями, за якими необхідно чи можливо підвищити фінансово-економічну безпеку банку. Це дасть змогу розробити систему конкретних дій щодо покращення фінансово-економічної безпеки.

Щоб зрозуміти, які напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки банку можна виділити, звернемося до аналізу різних аспектів діяльності, який було здійснено в другому розділі. Відповідно до результатів аналізу діяльності банку визначено конкретні напрями підвищення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

Важливим та перспективним напрямом покращення фінансово-економічної безпеки банку є виважене, гнучке та ефективне управління активами і пасивами. Цей напрям можна назвати узагальнюючим в політиці банку. На якість управління пасивами та активами значний вплив здійснюють зовнішні фактори (пріоритети державної підтримки, ситуація на ринку банківських послуг, його структура, прогнози розвитку банківського сектору тощо). Точніше навіть сказати, що від рівня знань та розуміння впливу цих

факторів залежить і ефективність управління активами та пасивами.

З погляду фінансово-економічної безпеки це може негативно вплинути на надійність банку, мобільність його дій у тих чи інших ситуаціях та ін. Доцільним було б зменшити таку залежність та наблизити її до оптимального значення, наприклад, шляхом збільшення власного капіталу. Зокрема збільшити резервні фонди або статутний капітал (якщо у власників банку є така можливість). Такий захід з одного боку може погіршити прибутковість (через зменшення обсягів вкладень банку у дохідні активи), але з іншого боку зміцнить його позиції з точки зору стійкості. Також це дасть можливість покривати екстрені витрати на погашення тих таки залучених та позикових коштів у разі необхідності в більшому обсязі.

Не потрібно применшувати значення вкладення наявних ресурсів у інші види активів. Вкладення в інші види дохідних активів (цінні папери, інвестиції) дасть можливість зменшити значущість кредитного ризику для банку та при цьому не втратити досягнутий рівень доходності, а значить й темпи економічного розвитку банківської установи. Звичайно будь-який вид дохідних активів несе за собою відповідний ризик. Тому ще одним варіантом для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки є вкладення ресурсів у такі види активів як основні засоби (зокрема нерухомість). У сучасних умовах нерухомість є надійним способом захистити свої кошти, забезпечити їх стійкість у довгостроковій перспективі. Такий захід зменшує дохідну частину активів, тому його необхідно використовувати продумано та обережно, адже вивільнення коштів, вкладених у нерухомість, є не швидким, а інколи й не легким процесом. Поєднавши два вищезазначені заходи можна досягти більш збалансованої структури активів, що позитивно вплине на фінансово-економічну безпеку.

Кредитний ризик є особливим ризиком банківської діяльності. Його особливість полягає у частці тих операцій, які він супроводжує. В переважній більшості банківських установ України кредитні операції є основними. Кредитний ризик може посилюватися з таких причин: негативні зміни в

діяльності позичальників у ході кредитних операцій; непрофесійні дії органів управління та персоналу банків щодо надання й особливо супроводу кредитів; недобросовісна поведінка (свідома чи несвідома) позичальників та ін. [68].

Вищезазначені причини не охоплюють законодавчої бази для банківської діяльності загалом і кредитної зокрема. Правова база, яка існує на сьогоднішній день, зумовлює діяльність банків лише в полі реакції на певні факти в діях позичальників, а не на недопущення таких фактів. Це також має вплив (здебільшого негативний) на рівень кредитного ризику.

Зважаючи на багатогранність причин, їх різного спрямування, можна дійти висновку, що при захисті від кредитного ризику АТ «КРЕДОБАНК» слід базуватися на системному підході з комплексним характером заходів. Однак на практиці виконати ці принципи виявляється не так просто. Дії підрозділів банків на етапах кредитних взаємовідносин банку з їх клієнтами не завжди сконцентровані в напрямку забезпечення безпеки конкретних кредитних операцій. Співробітники, які здійснюють кредитну діяльність, не завжди достатньо кваліфіковані та розуміють всі загрози, які можуть існувати при проведенні кредитних операцій. Окрім цього, існує можливість зловживання деякими співробітниками своїм службовим становищем під час проведення кредитних операцій. Деякі заходи із захисту операцій на практиці не працюють та не виконують своїх функцій.

Система захисту кредитних операцій АТ «КРЕДОБАНК» має формуватися за етапами здійснення цих операцій. Зокрема, при підготовці до надання кредиту понизити кредитний ризик можуть такі дії як інформаційно-аналітичне дослідження позичальника, колективне формування рішення про надання кредиту й індивідуальна відповідальність за його надання, забезпечення повернення кредиту, формування безпечних для банку умов надання кредиту [67].

Якщо все таки на етапі надання кредиту були допущені помилки або прорахунки, їх потрібно виправити на етапі супроводження кредиту. До основних заходів на етапі супроводження кредитної операції можна віднести:

- контроль виконання умов кредитної угоди;
- моніторинг діяльності позичальника та її результатів;
- швидка та адекватна реакція банківської установи на зміну умов діяльності позичальника, його поведінки, та поведінки його керівників та власників (для юридичних осіб);
- пошук та реалізація шляхів подолання загрози невиконання зобов'язань перед банком (пролонгація, реструктуризація тощо) [68].

Серед шляхів, які можуть використовуватися для забезпечення виконання зобов'язань позичальників перед банком, можна виділити такі як: підвищення повернення кредитів за рахунок забезпечення; розширення кількості позичальників за умови збереження обсягів видачі кредитів; підвищення відповідальності клієнта шляхом використання його власних коштів як частини сплати за об'єкт кредитування та ін. Всі ці заходи формують особливий напрям покращення фінансово-економічної безпеки банківської установи – подолання та мінімізація кредитного ризику.

З огляду на провідне місце кредитів та заборгованості клієнтів у структурі активів АТ «КРЕДОБАНК», важливим постає питання зменшення обсягу проблемних кредитів. У суспільстві банк широко відомий як такий, що надає дрібні кредити населенню без забезпечення та лише з формальною перевіркою їх кредитоспроможності. Цей сегмент кредитного портфелю, вочевидь, формує суттєву частку проблемних кредитів. Звичайно можна порекомендувати банку підвищити рівень перевірки позичальників та їх платоспроможності, знизити обсяг бланкових кредитів тощо. Проте, зважаючи на успішну діяльність банку протягом багатьох років на ринку банківських послуг України, можемо припустити, що така політика банку спрямована на залучення якомога більшого сегменту клієнтів на обслуговування до себе. В такому разі обмеження кредитування та більш ретельний відбір позичальників може спричинити великий відтік клієнтів, що може похитнути лідируючі позиції банку на ринку фінансових послуг.

Якщо проаналізувати діяльність банку, не враховуючи проблемні

кредити в загальному обсязі активів, то багато коефіцієнтів та показників змінять свої значення не в кращий бік. Зважаючи на це, зменшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі є дуже важливим напрямом підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

Такий захід сприятиме підвищенню рівня доходів від кредитування та дасть можливість використовувати активи на повну потужність. Підтримання низького рівня проблемних кредитів зробить простішим прогнозування обсягу тих ресурсів, якими банк зможе розпоряджатися у майбутньому. Зрештою, це покращить якість активів банку в цілому, що є тим чинником, який підвищує фінансово-економічну безпеку банку за всіма її складовими.

Стратегічно важливим напрямом покращення фінансово-економічної безпеки є забезпечення стійкості капіталу. Стійкість капіталу банку впливає на його ліквідність, фінансову стійкість загалом та й, зрештою, стабільність банківської діяльності. Досягнення належного рівня стійкості та достатності капіталу банку зменшує вплив багатьох факторів (наприклад, зміна валютних курсів, зміни в законодавстві та в середовищі роботи банку тощо) [76].

У АТ «КРЕДОБАНК» показники, які характеризують відношення активів та капіталу банку змінилися на краще, втім незначною мірою. Отже, необхідно збільшити частку власного капіталу, збільшивши темп його зростання порівняно з темпом зростання активів. Це позитивно вплине на фінансову стійкість (у разі вкладення у такі активи як нерухомість, інші основні засоби та нематеріальні активи) та ліквідність банку (у разі вкладання у високоліквідні активи), й, відповідно, покращить його фінансово-економічну безпеку. Вибір об'єктів вкладення власних коштів банку залежить від спрямованості на досягнення фінансово-економічної безпеки в короткостроковому або в довгостроковому періодах. У будь-якому випадку цей вибір має бути збалансованим. Проте варто мати на увазі, що збільшення власного капіталу шляхом залучення додаткового капіталу в формі випуску нових акцій, спричинить скорочення дивідендів.

Взагалі всі нормативи ліквідності банку значно перевищують

нормативні значення. Це говорить про те, що ресурси, якими розпоряджається банк, недостатньо потужно використовуються для отримання прибутку. Тобто у АТ «КРЕДОБАНК» наявні можливості для підвищення своєї дохідності. А дохідна діяльність банку, як вже було зазначено, дає банку можливість розвиватися, що в свою чергу підвищує рівень його фінансово-економічної безпеки.

Одним із шляхів, за допомогою яких можна підвищити дохідність, є вкладання грошових коштів у касі банку та на кореспондентському рахунку у більш дохідні активи. Таке вкладення можна здійснити шляхом кредитування, інвестування тощо. І тут постає питання про збалансованість між рівнем ліквідності та дохідністю діяльності банку. Адже надмірне зменшення низькодохідних коштів (на коррахунках та в касі) задля отримання доходу може поставити під загрозу своєчасність та безперервність виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами. Вдалість цього напряму підвищення фінансово-економічної безпеки полягає в балансуванні та сполученні вимог ліквідності та дохідності. Саме таке співвідношення дає максимально високий рівень фінансово-економічної безпеки для банківської установи.

Що стосується АТ «КРЕДОБАНК», то у нього наявні можливості саме для збільшення своєї дохідності. Це видно із значень показників ліквідності, про які було сказано вище. Тому банку, для забезпечення своїх інтересів у сфері фінансово-економічної безпеки, можна і, навіть, в деякій мірі, потрібно відволікати більші обсяги низькодохідних активів у бік більш дохідних. І якщо кредитний портфель наявний у великому обсязі, то що стосується інвестицій – тут є перспективи для розвитку. Тим паче, в сучасних умовах, залучення інвестицій розглядається державою як одне з пріоритетних завдань. Тому інвестування може стати тим трампліном, який сприятиме розвитку економічного сектору держави та, як наслідок, і банківського сектору також. А оскільки АТ «КРЕДОБАНК» є лідером банківського сектору України, це позитивно відіб'ється в першу чергу на ньому самому та його можливостях для розвитку й успішного функціонування.

Наступний напрям підвищення фінансово-економічної безпеки стосується довіри клієнтів до банку. На відміну від попередніх напрямів, цей не можна виміряти показниками, коефіцієнтами чи нормативами. Однак його важливість є аж ніяк не меншою, а можливо навіть і більшою. Довіра клієнтів до банку є основоположним чинником на шляху до успішного здійснення банківської діяльності. Довіра клієнтів має вплив на всі аспекти діяльності банку. Без належного її рівня, банк, наприклад, не зможе залучати достатні обсяги ресурсів. Отже, довіра клієнтів до банку є визначальним напрямом підвищення фінансово-економічної безпеки. Виникає питання – як досягти довіри з боку клієнтів. Відповідь є очевидною – показати клієнтам, що співпрацювати з банком цілком безпечно. Таким чином поняття довіри клієнтів та фінансово-економічної безпеки банку тісно переплітаються між собою та підживлюють одне одного. Підвищити довіру клієнтів до себе означає покращити рівень фінансово-економічної безпеки банку і навпаки.

Таке завдання стоїть перед кожним банком, в тому числі і перед АТ «КРЕДОБАНК». Окрім економічних напрямів підвищення довіри клієнтів, про які було сказано вище, існують деякі інші (неекономічні) заходи. Як приклад, можна навести введення таких договорів з клієнтами (особливо фізичними особами) та інших документів, які б чітко закріплювали права та обов'язки сторін та інші положення співпраці між клієнтом та банком за різними видами послуг.

Адже підписання повноцінного договору та скріплення його печаткою значно підвищує відповідальність як банку, так і клієнтів, сприяє виконанню своїх зобов'язань та підвищенню довіри один до одного. Важливим є і те, щоб ці договори були зрозумілі для пересічного клієнта, який, в своїй більшості, мало обізнаний у банківських послугах. Забезпечення зрозумілості всіх процесів у банківській діяльності для простого клієнта дасть змогу підвищити рівень його знань про банки та їх послуги, з більшою впевненістю і довірою відноситися до них. А це, в свою чергу, приведе до збільшення попиту на банківські послуги.

Також важливою складовою підвищення довіри клієнтів до банку є своєчасне виконання всіх своїх зобов'язань перед ними. Причому не тільки своєчасне, але й обов'язково в повному обсязі. Не треба забувати і про прозорість тих дій, які виконує банк (наприклад, за рахунок забезпечення доступу клієнтів до різних джерел інформації про діяльність банку). Це сприятиме розширенню співпраці з клієнтом та утримання його на обслуговуванні саме в цьому банку.

Відобразимо виділені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» та заходи, за допомогою яких, можна втілити ці напрями у життя, у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»

Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки	Заходи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки
Ефективне управління активами та пасивами банку	Диверсифікація активів у бік зменшення частки кредитного портфеля в структурі активів (вкладання ресурсів у цінні папери та збільшення обсягів інвестиційної діяльності, вкладання ресурсів у нерухомість та інші основні засоби) Зменшення залежності від позикових та залучених коштів (наприклад, збільшення частки власного капіталу в пасивах)
Нівелювання кредитного ризику	Запобігання появі проблемних кредитів (на стадіях кредитного процесу, які передують видачі кредитних коштів) Заходи щодо зменшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі банку (на стадіях кредитного процесу після видачі кредитних коштів)
Забезпечення стійкості та достатності капіталу	Прискорення темпів зростання власного капіталу порівняно з темпами зростання активів банку
Збалансування рівня ліквідності та рівня доходності банку	Наближення нормативів ліквідності до своїх нормативних значень Переведення певного обсягу коштів із низькодохідних але високоліквідних активів у більш дохідні активи (зокрема в інвестиції)
Підвищення рівня довіри клієнтів до банку неекономічними заходами	Введення форм договорів з клієнтами – фізичними особами, які б офіційно і чітко закріплювали права та обов'язки обох сторін Забезпечення зрозумілості для пересічного клієнта процесів банківської діяльності Своєчасне виконання банком усіх своїх зобов'язань перед клієнтами в повному обсязі Прозорість дій банку та доступ клієнтів до засобів їх контролю та перевірки

Застосування всіх цих заходів безумовно позитивно вплине на рівень фінансово-економічної безпеки банку. Кожен із них по-своєму впливає на рівень фінансово-економічної безпеки. Важливо чітко визначити вплив кожного заходу на безпеку банку. Відобразимо, що саме в складі фінансово-економічної безпеки банку покращать запропоновані напрями та заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вплив запропонованих заходів на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК»

Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки	Вплив на фінансово-економічну безпеку банку
Ефективне управління активами та пасивами банку	Покращення здатності адекватно реагувати на негативні зміни в середовищі діяльності банку Забезпечення стабільної та надійної роботи
Нівелювання кредитного ризику	Покращення якості активів (зокрема кредитного портфелю), що сприяє покращенню всіх складових фінансово-економічної безпеки
Забезпечення стійкості та достатності капіталу	Покращення фінансової стійкості та ліквідності банку – зростання стабільності діяльності, забезпечення захисту своїх ресурсів та адекватності реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища
Збалансування рівня ліквідності та рівня дохідності банку	Сприяння економічному розвитку банку та підвищення фінансових результатів
Підвищення рівня довіри клієнтів до банку не економічними заходами	Безпосередньо взаємодіє з фінансово-економічною безпекою. Ці поняття підживлюють одне одного. Вдала реалізація цього напрямку покращить загальний рівень фінансово-економічної безпеки банку за всіма її складовими

Як видно з даних табл. 3.3, напрями та відповідні заходи можна розділити на два типи. Перший з них – це ті, що не впливають безпосередньо на фінансово-економічну безпеку, але покращують інші аспекти діяльності банку, які вже входять до складу поняття «фінансово-економічна безпека».

Другий тип репрезентують напрями загального спрямування, що охоплюють багато різних сфер фінансово-економічної безпеки банку. Таким чином, вищенаведені дії в сукупності мають покращити рівень фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК». Однак доцільно визначити

пріоритетність щодо запровадження цих заходів.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах ведення банківського бізнесу посилюється увага до проблеми розвитку ризик-менеджменту з метою вдосконалення механізму фінансово-економічної безпеки банківських установ.

Підрозділи ризик-менеджменту АТ «КРЕДОБАНК» для забезпечення фінансово-економічної безпеки використовують такі механізми: розрахунки рівня кредитних ризиків в розрізі співробітників, бізнесів, продуктів, кредитних програм, точок продажу, регіонів; скорингові моделі у процесах прийняття рішень, відпрацювання проблемної заборгованості в напрямі Soft Collection з картковим, споживчим кредитуванням та кредитуванням малого та середнього бізнесу; централізоване блокування операцій співробітників і точок продажу на основі перевищення заданого прийняттого рівня ризику; централізована передача активів у виробництво напряму «Служба безпеки» та напряму «Credit Collection», «Soft Collection» залежно від терміну дефолта по операції і продукту; оцінка рівня кредитних втрат портфелів роздрібних продуктів на основі метода Roll Rates у розрізі продуктів; формування правил і алгоритмів для розпізнавання і превентивного виявлення шахрайських операцій на основі аналізу рядів даних; аналіз можливого шахрайства на основі FPD; аналіз сегментів клієнтської бази, в яких поля даних заповнені невірно, не заповнені, є вірогідність умисного невірного заповнення, а також виявлення додаткових взаємозв'язків, що описують підозрілі операції.

Запропоновані заходи щодо розвитку ризик-менеджменту є необхідною умовою підвищення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» до достатнього рівня.

Основною метою системи контролю будь-якого процесу є своєчасне виявлення відхилень від нормального рівня та здійснення адекватних управлінських заходів щодо покращення стану для забезпечення виконання

розроблених планів, досягнення фінансово-економічної безпеки банку.

Отже, контроль, з одного боку, має бути завершальним етапом процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК», а з іншого – ланкою, що поєднує всі інші складові запропонованого механізму. Застосування контролю дасть змогу істотно підвищити ефективність дії механізму фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» у цілому.

Розроблені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» передбачають: ефективне управління активами та пасивами банку; нівелювання кредитного ризику; забезпечення стійкості та достатності капіталу; збалансування рівня ліквідності та рівня доходності банку; підвищення рівня довіри клієнтів до банку неекономічними заходами.

Таким чином, вищенаведені дії в сукупності мають покращити рівень фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

ВИСНОВКИ

Фінансово-економічна безпека банку характеризується таким станом, за якого забезпечується його економічний розвиток і стабільна фінансова діяльність, гарантований захист його активів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації. Дана категорія передбачає такий динамічний стан банківської установи, який характеризується збалансованістю та стійкістю до впливу екзогенних і ендегенних загроз, здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.

Таким чином, визначення пріоритетності загроз фінансово-економічній безпеці банку та реалізація засобів їх усунення дають змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та формування стратегії управління фінансово-економічною безпекою банку. Механізм фінансово-економічної безпеки банку є сукупністю взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних і контрольних заходів фінансово-економічного характеру, спрямованих на оптимізацію фінансових ресурсів, забезпечення їх належного рівня та нівелювання впливу ризиків внутрішнього й зовнішнього середовища.

Отже, механізм фінансово-економічної безпеки необхідно інтегрувати в систему управління банком, що дасть можливість здійснювати постійний контроль за ризиковим середовищем банку і ухвалювати своєчасні та обґрунтовані з економічної точки зору рішення. Дія механізму повинна ґрунтуватися на принципах мінливості, обачності, об'єктивності, безперервності і оперативності, конфіденційності, комплексності і системності, явності в інтерпретації результатів, що дасть змогу забезпечити стабільну, безкризову та економічно ефективну діяльність банку.

Висока динаміка розвитку бізнесу банку дозволила АТ «КРЕДОБАНК» посилити свої рейтингові позиції в секторі. АТ «КРЕДОБАНК» міцно закріпився в ТОП-16 провідних українських банків за всіма основними бізнес-

показниками (зокрема, за кредитами корпоративним клієнтам, за якими піднявся з 18-ї на 16-ту позицію). Зокрема, АТ «КРЕДОБАНК» займає 16-ту позицію за активами, 11-ту позицію за портфелем роздрібних кредитів (брутто) та 9-ту позицію за портфелем роздрібних кредитів (нетто), 13-ту позицію за депозитами юридичних осіб, 15-ту позицію за роздрібними депозитами, 12-ту позицію за операційним доходом та 14-ту позицію за чистим прибутком серед 73-х банків в секторі.

Рівень віддачі на активи (ROA) при цьому складає 2,4%. За рахунок значної величини чистого прибутку, отриманого за період реалізації стратегії, банк досягнув повного покриття збитків минулих періодів, що означає досягнення важливої стратегічної цілі, передбаченої у стратегії.

За підсумками 2022 р. значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 19%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал займає 11-ту позицію серед 75-ти українських банків (за підсумками 2021 року був на 16-й позиції).

За підсумками 2022 р. значення показника ROE згідно обраної методики підрахунку склало 19%, що засвідчує високу ефективність діяльності. За значенням показника віддачі на капітал займає 11-ту позицію серед 75-ти українських банків (за підсумками 2021 року був на 16-й позиції). Рівень віддачі на активи (ROA) при цьому складає 2,4%. За рахунок значної величини чистого прибутку, отриманого за період реалізації стратегії, банк досягнув повного покриття збитків минулих періодів, що означає досягнення важливої стратегічної цілі, передбаченої у стратегії.

Незважаючи на інфляційні процеси в Україні, протягом звітного періоду АТ «КРЕДОБАНК» стримував ріст операційних витрат, що забезпечило утримання показника «Відношення витрат до доходів (С/І)» на рівні 58% станом 01.01.2021 р. Чиста процентна маржа банку станом на 01.01.2021 р склала 8,4%, що відповідає рівню 2021 року та істотно перевищує рівень чистої процентної маржі в середньому по банківському сектору. Таким чином, фінансовий стан банку досить стабільний, а перспективи розвитку є

позитивними. З аналізу видно, що кредити юридичним особам дещо переважають, а резерви зростають інтенсивніше, ніж сукупні кредити, що може свідчити про погіршення якості кредитного портфеля, або ж про додаткові заходи АТ «КРЕДОБАНК», спрямовані на мінімізацію ризиків.

Банк ефективно управляє кредитними ризиками, адже щодо великих кредитних ризиків, то загроза їх реалізації для АТ «КРЕДОБАНК» майже відсутня протягом проаналізованого періоду. Зростає максимальний розмір кредитного ризику, проте його значення не наближаються до критичних. Так само, дещо збільшилися кредитні ризики з пов'язаними особами, але враховуючи, що межею є 25%, а банк щонайбільше мав 1,11%, можна констатувати, що цей кредитний ризик також під повним контролем банку. Система управління кредитними ризиками АТ «КРЕДОБАНК» є дієвою, проте в сучасних умовах вона має розвиватися й удосконалюватися з урахуванням нових викликів цифрових трансформацій і коронакризи.

В 2021 р. інтегральний показник фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» становив 78,5, що незначною мірою перевищує межу критичного рівня, тобто це недостатнє значення показника, яке свідчить про наявність ряду проблем у діяльності банку, що в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи.

Щодо значення цього показника у 2022 р., то він зріс до 97,25, однак таке значення все одно характеризує недостатній рівень забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. Вищенаведені розрахунки підтверджують необхідність удосконалення механізму фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» та розробки комплексу заходів щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки банку.

У сучасних умовах ведення банківського бізнесу посилюється увага до проблеми розвитку ризик-менеджменту з метою вдосконалення механізму фінансово-економічної безпеки банківських установ.

Підрозділи ризик-менеджменту АТ «КРЕДОБАНК» для забезпечення фінансово-економічної безпеки використовують такі механізми: розрахунки

рівня кредитних ризиків в розрізі співробітників, бізнесів, продуктів, кредитних програм, точок продажу, регіонів; скорингові моделі у процесах прийняття рішень, відпрацювання проблемної заборгованості в напрямі Soft Collection з картковим, споживчим кредитуванням та кредитуванням малого та середнього бізнесу; централізоване блокування операцій співробітників і точок продажу на основі перевищення заданого прийняттого рівня ризику; централізована передача активів у виробництво напряму «Служба безпеки» та напряму «Credit Collection», «Soft Collection» залежно від терміну дефолта по операції і продукту; оцінка рівня кредитних втрат портфелів роздрібних продуктів на основі метода Roll Rates у розрізі продуктів; формування правил і алгоритмів для розпізнавання і превентивного виявлення шахрайських операцій на основі аналізу рядів даних; аналіз можливого шахрайства на основі FPD; аналіз сегментів клієнтської бази, в яких поля даних заповнені невірно, не заповнені, є вірогідність умисного невірного заповнення, а також виявлення додаткових взаємозв'язків, що описують підозрілі операції.

Запропоновані заходи щодо розвитку ризик-менеджменту є необхідною умовою підвищення фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» до достатнього рівня.

Розроблені напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК» передбачають: ефективне управління активами та пасивами банку; нівелювання кредитного ризику; забезпечення стійкості та достатності капіталу; збалансування рівня ліквідності та рівня доходності банку; підвищення рівня довіри клієнтів до банку неекономічними заходами.

Таким чином, вищенаведені дії в сукупності мають покращити рівень фінансово-економічної безпеки АТ «КРЕДОБАНК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лепьохін О. В., Павленко А. І., Ракша О. А. Діджиталізація ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною безпекою банку. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2023. Вип. 4 (60). С. 32–38.
2. Павленко А. І., Лепьохін О. В. Цифровізація управління банківськими ризиками для забезпечення фінансово-економічної безпеки банку. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 20 жовт. 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С. 48–51.
3. Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 1. С. 6–15.
4. Мірошник Р., Кухта І. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення: 08.10.2023).
5. Система BankID НБУ в III кварталі 2023 року: попит на використання зростає. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-v-iii-kvartali-2023-roku-popit-na-vikoristannya-zrostaeye> (дата звернення: 08.10.2023).
6. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4. С. 38–45.
7. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп : Постанова Правління Національного банку України від 18.07.2019 р. № 95. Дата оновлення: 24.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (дата звернення: 09.09.2023).
8. Kashyapa A., Siegertb C. Financial Stability Considerations and Monetary Policy. *International Journal of Central Banking*. February 2020. pp. 231–246.
9. Банківська система : підручник / за ред. М. І. Крупки. Львів :

Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2013. 556 с.

10. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія / Л. О. Примостка, О. О. Примостка, І. Я. Карчева та ін. ; за заг. та наук. ред. Л. О. Примостки. Київ : КНЕУ, 2017. 384 с.

11. Михайлюк Р. В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою стійкістю комерційних банків. *Світ фінансів*. Тернопіль, 2017. Вип. 3-4 (4-5). С. 21–32.

12. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 217–221.

13. Біляєва В. Ю. Визначення рівня фінансової стійкості банків. *Бізнес Інформ*. Харків, 2015. № 9. С. 314–319.

14. Самородов Б. В. Методологія управління фінансовим розвитком банку : монографія. Київ : УБС НБУ, 2012. 307 с.

15. Банківська система : підручник / за ред. С. К. Реверчука. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 497 с.

16. Chmutova I., Biliaieva V. Indicators of Financial Stability of the Ukrainian Banking System. *International Journal of Managerial Studies and Research*. Sheridan, 2015. Vol. 3, Iss. 7. pp. 95–103.

17. Геселева Н. В., Мельник Н. В., Клименко Ю. І. Фінансова стабільність та стійкість банківських установ в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. Київ, 2015. № 2. С. 22–27.

18. Банківське регулювання і нагляд: методологія та практика : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса : Видавництво «Атлант», 2013. 492 с.

19. Шмиголь Н. М., Касянок М. А. Управління фінансово-економічною стійкістю комерційного банку в умовах економічної конкуренції. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2018. Вип. 19. С. 379–385.

20. Примак Ю. Р. Сучасні українські та міжнародні методи аналізу

фінансової стійкості банківської установи. *Міжнародний науковий журнал*. Мукачєво, 2016. № 9. С. 115–122.

21. Банківський сектор України: як зберегти стійкість під час війни? URL: <https://ces.org.ua/banking-sector-outlook-and-challenges> (дата звернення: 08.10.2023).

22. Волкова В. В., Верницький Б. В. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості банку. *Фінанси, облік, банки*. Вінниця, 2018. № 1 (23). С. 48–56.

23. Волкова Н. І., Бойко В. М. Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 21–28.

24. Барилюк М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2018. 264 с.

25. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 10.10.2023).

26. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

27. Індикатори фінансової стійкості банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/jgFCbFeKYGAFbUF> (дата звернення: 19.10.2023).

28. Музичка О. М., Журибіда Н. Р., Галько Є. О. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банків. *Бізнес Інформ*. Харків, 2019. № 3. С. 322–327.

29. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.

30. Гребенюк Н. О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. Харків, 2016. Вип. 91. С. 53–64.

31. Безродна О. С., Лесик В. О. Теоретико-методичні аспекти оцінювання фінансової стабільності банківської системи. *Проблеми*

економіки. Харків, 2017. № 2. С. 251–262.

32. Ramskyi A., Budnichenko I. Financial stability of a bank – factor of stability of banking system. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2018. No. 2. pp. 5–11.

33. Гаркавенко В. І., Шаповал Ю. І. «Очищення» банківського сектору в Україні: ціна для суспільства та держави. *Український соціум*. Київ, 2017. № 1 (60). С. 108–123.

34. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2016. 300 с.

35. Офіційний сайт Національного рейтингового агентства «Рюрік». URL: <http://rurik.com.ua> (дата звернення: 20.10.2023).

36. Івасів І. Б., Тараленко О. О. Оцінка можливостей впровадження Базель III щодо відновлення діяльності неплатоспроможних банків. *Молодий вчений*. Херсон, 2019. № 2 (66). С. 619–624.

37. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.

38. Guidelines Corporate governance principles for banks : Guidelines. Basel : Bank for International Settlements, 2015. 40 p.

39. Гірман Ю. В. Ситуативне застосування елементів фінансового моніторингу в рамках забезпечення фінансової безпеки банку. *Агросвіт*. Київ, 2018. № 2. С. 71–76.

40. Довгаль Ю. С., Чамара Р. О. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. Київ, 2014. № 3. С. 104–107.

41. Ключко Л. А. Фінансова стійкість банків: теорія та методика оцінки : монографія. Ірпінь : НУ ДПС України, 2013. 246 с.

42. Долінський Л. Б., Першин Д. О. Оцінювання фінансової стійкості банківських установ в аспекті надійності депозитних вкладів. *Бізнес Інформ*. Харків, 2015. № 5. С. 233–239.

43. Копилюк О. І., Музичка О. М. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2016. 416 с.
44. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2016. 375 с.
45. Зверук Л. А., Боєва С. К. Концептуальні засади дослідження управління фінансовою стійкістю банківських установ. *Бізнес Інформ*. Харків, 2017. № 3. С. 288–293.
46. Сайт АТ «КРЕДОБАНК». URL: <https://kredobank.com.ua> (дата звернення: 28.10.2023).
47. Незалежна асоціація банків України. URL: <https://nabu.ua> (дата звернення: 21.10.2022).
48. Рейтинг стійкості банків. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating> (дата звернення: 22.10.2023).
49. Золковер А. О., Гуменюк А. О. Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. *Міжнародний науковий журнал*. Мукачєво, 2015. № 2. С. 32–35.
50. Івасів І., Гарбар Є. Фінансова стійкість банків в умовах високої волатильності ринків. *Вісник КНТЕУ*. Київ, 2018. № 2. С. 47–55.
51. Іщенко О. О. Рейтингові системи моніторингу та оцінки фінансової стійкості банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2014. № 6. С. 238–241.
52. Карась П. М., Приходько Н. В. Аналіз фінансової стійкості комерційних банків України. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2014. № 1 (33). С. 116–124.
53. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 01.10.2022. URL: <https://cutt.ly/DNpnrfr> (дата звернення: 10.11.2023).
54. Карчева Г. Т. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України в умовах макроекономічної нестабільності.

Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. Одеса, 2016. Т. 21, Вип. 5. С. 146–150.

55. Родченко С. С. Дефініції фінансово-економічної безпеки банку. *Економічний аналіз.* Тернопіль, 2018. Т. 28, № 4. С. 155–166.

56. Катан Л. І., Демчук Н. І., Бабенко-Левада В. Г., Журавльова Т. О. *Банківська система : навч. посіб.* Дніпро : Пороги, 2017. 444 с.

57. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 р. № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04> (дата звернення: 29.10.2023).

58. Коваль Я. С. Вдосконалення інформаційно-аналітичної системи економічної безпеки банків на державному рівні. *Вчені записки Університету «КРОК».* Київ, 2019. № 2 (54). С. 212–221.

59. Копилюк О. І., Ревич М. Я., Музичка О. М., Підлипна Р. П. *Форми і методи управління прибутком банків : монографія.* Львів : СПОЛОМ, 2016. 254 с.

60. Неізнана О., Григоруk А., Литвин Л. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62> (дата звернення: 02.11.2023).

61. Корченко А. О., Скачек Л. М., Хорошко В. О. *Банківська безпека : підручник.* Київ : ПВП «Задруга», 2014. 185 с.

62. Нестеренко Н. В. Систематизація індикаторів фінансової стійкості комерційного банку в Україні. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* Київ, 2015. № 3. С. 51–56.

63. Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. *Банківська система : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2014. 400 с.

64. Миронов Ю. Б. Стабілізація національної економіки на основі банківського рейтингування. *Економічний форум.* Луцьк, 2016. № 2. С. 67–77.

65. Лабай Я. Ю., Ольшевський Л. Б. Проблеми інформаційного та технічного забезпечення фінансової стійкості банків. *Молодий вчений.* Херсон,

2014. № 5 (1). С. 117–119.

66. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2017. № 3. С. 68–73.

67. Zéman Z., Gacsi R., Lukács J. Management control system in banks. *Bank controlling*. Bratislava, 6/2013. pp. 14–17.

68. Лесик В. О. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2018. 267 с.

69. Литвин Н. Б. Фінансовий облік у банках (у контексті МСФЗ) : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 676 с.

70. Лінтур І. В., Кочік Т. В. Оцінка фінансової стійкості банківської системи на основі індикаторів та економічних нормативів НБУ. *Економіка і суспільство*. Мукачєво, 2016. Вип. 7. С. 779–785.

71. Момот Т. В., Овчелупова О. М., Соловйова К. С. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки банківських установ в умовах кризи. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. Харків, 2015. Вип. 125. С. 32–36.

72. Павлюк О. О. Сучасні парадигми міжнародного банківського регулювання. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2017. Вип. 17. С. 11–17.

73. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 13.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 22.10.2023).

74. Торяник Ж. І., Кулініч Є. П. Місце фінансової безпеки в системі економічної безпеки банку. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2017. Вип. 13. С. 321–327.

75. Чайковський Я. І. Організація платіжних операцій банків : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 232 с.

76. Чмутова І. М., Біляєва В. Ю. Концептуальні положення управління фінансовою стійкістю банку з використанням засобів фінансового інжинірингу. *Управління розвитком*. Харків, 2015. № 4 (182). С. 6–13.

77. Шпаковська Н. І. Методичний підхід до оцінки фінансової стійкості банків. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. Сімферополь, 2013. № 3. С. 100–105.

78. Koulouridi E. Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic. McKinsey & Company. July 31, 2020. 23 p.

ДОДАТОК А

АТ «КРЕДОБАНК»
Окремий звіт про фінансовий стан

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	5	4 201 484	2 923 310
Заборгованість інших банків	6	30 764	7 438
Кредити та аванси клієнтам	7	13 282 029	11 684 083
Інвестиційні цінні папери	8	6 187 229	3 072 580
Передоплата з поточного податку на прибуток		20	84
Відстрочений актив з податку на прибуток	26	43 004	32 560
Інвестиційна нерухомість	9	14 054	28 506
Основні засоби	10	1 007 493	1 070 912
Нематеріальні активи	10	176 188	137 341
Інші фінансові активи	11	153 702	70 042
Інші нефінансові активи	12	132 163	108 921
Всього активів		25 228 130	19 135 777
Зобов'язання			
Заборгованість перед іншими банками	13	2 839 280	1 612 017
Кошти клієнтів	14	18 319 765	13 961 545
Кошти інших фінансових організацій	15	115 580	276 991
Випущені боргові цінні папери	16	384 810	279 470
Зобов'язання з поточного податку на прибуток		33 784	36 148
Інші фінансові зобов'язання	17	246 528	240 083
Інші нефінансові зобов'язання	18	166 801	143 238
Всього зобов'язань		22 106 548	16 549 492
Капітал			
Статутний капітал	19	2 248 969	2 248 969
Резерв переоцінки основних засобів		108 280	111 747
Резерв переоцінки інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		83 744	79 776
Нерозподілений прибуток		680 589	145 793
Всього капіталу		3 121 582	2 586 285
Всього зобов'язань та капіталу		25 228 130	19 135 777

Затверджено до випуску Правлінням

Є.Я. Шугаєв
Голова ПравлінняВ. Лотоцький
Головний бухгалтер

АТ «КРЕДОБАНК»
Окремий звіт про фінансовий стан

У тисячах гривень	Прим.	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	5	2 923 310	2 157 346
Заборгованість інших банків	6	7 438	8 436
Кредити та аванси клієнтам	7	11 684 083	9 624 870
Інвестиційні цінні папери	8	3 072 580	3 783 284
Передоплата з поточного податку на прибуток		84	150
Відстрочений актив з податку на прибуток	26	32 560	30 496
Інвестиційна нерухомість	9	28 506	22 170
Нематеріальні активи	10	137 341	103 281
Приміщення, вдосконалення орендованого майна та обладнання	10	1 070 912	871 152
Інші фінансові активи	11	70 042	49 384
Інші нефінансові активи	12	108 921	121 281
Всього активів		19 135 777	16 771 850
Зобов'язання			
Заборгованість перед іншими банками	13	1 612 017	2 021 544
Кошти клієнтів	14	13 961 545	11 955 187
Кошти інших фінансових організацій	15	276 991	160 511
Випущені боргові цінні папери	16	279 470	304 076
Зобов'язання з поточного податку на прибуток		36 148	12 900
Інші фінансові зобов'язання	17	240 083	141 587
Інші нефінансові зобов'язання	18	143 238	137 766
Всього зобов'язань		16 549 492	14 733 571
Капітал			
Статутний капітал	19	2 248 969	2 248 969
Резерв переоцінки основних засобів		111 747	108 275
Резерв переоцінки інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		79 776	76 169
Нерозподілений прибуток / (Накопичений дефіцит)		145 793	(395 134)
Всього капіталу		2 586 285	2 038 279
Всього зобов'язань та капіталу		19 135 777	16 771 850

* Банк початково застосував МСФЗ 16 з 1 січня 2019 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 3(ф)). В результаті переходу на МСФЗ 16, Банк не змінював презентацію порівняльної інформації.

Затверджено до випуску Правлінням

Є.Я. Шугася
В.о. Голови Правління



В. Лотоцький
Головний бухгалтер

Виконавець: О. Лісний (т. 032 297 27 82)

ДОДАТОК Б

АТ «КРЕДОБАНК»

Окремий звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід

У тисячах гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	21	2 265 830	2 159 617
Інші процентні доходи	21	157 862	119 661
Процентні витрати	21	(644 668)	(805 787)
Чистий процентний дохід		1 779 024	1 473 491
Комісійні доходи	22	634 972	615 575
Комісійні витрати	22	(161 924)	(151 129)
Результат від торгових операцій з іноземною валютою		79 892	(4 652)
Результат від переоцінки іноземної валюти		6 577	27 708
Результат від припинення визнання інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		3 774	3 198
Результат від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою собівартістю		12 976	5 948
Витрати на формування резервів за кредитними збитками	23	(361 702)	(94 870)
Резерв на покриття втрат		(1 348)	-
Інші операційні доходи	24	50 283	46 448
Витрати на виплати працівникам	25	(624 078)	(531 815)
Витрати на знос та амортизацію	10	(316 434)	(250 279)
Адміністративні та інші операційні витрати	25	(454 449)	(482 679)
Прибуток до оподаткування		647 563	656 944
Витрати з податку на прибуток за рік	26	(116 336)	(118 874)
Прибуток за рік		531 227	538 070
Інший сукупний дохід			
<i>Статті, що можуть бути надалі перекласифіковані до прибутків або збитків</i>			
Інвестиційні цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
- Чиста зміна справедливої вартості інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
	20	7 747	6 805
- Чиста зміна справедливої вартості інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в чистий прибуток або збиток			
	20	(3 779)	(3 198)
Переоцінка основних засобів	20	102	6 329
Інший сукупний дохід за рік		4 070	9 936
Всього сукупний дохід за рік		535 297	548 006
Чистий та скоригований прибуток на акцію, що належить акціонерам на основі консолідованого звіту (у гривнях на акцію)	27	0,0023	0,0026

Затверджено до випуску Правлінням

Є.Я. Шугаєв
Голова ПравлінняВ. Лотоцький
Головний бухгалтер

Продовження Додатка Б

АТ «КРЕДОБАНК»

Окремий звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід

У тисячах гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	21	2 159 617	1 745 119
Інші процентні доходи	21	119 661	74 363
Процентні витрати	21	(805 787)	(541 203)
Чистий процентний дохід		1 473 491	1 278 279
Комісійні доходи	22	615 575	575 511
Комісійні витрати	22	(151 129)	(139 066)
Результат від торгових операцій з іноземною валютою		(4 652)	25 164
Результат від переоцінки іноземної валюти		27 708	13 987
Результат від припинення визнання інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		3 198	3 713
Результат від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою собівартістю		5 948	(3 840)
Результат оцінки очікуваних кредитних збитків	23	(94 870)	(37 515)
Резерв за іншими нефінансовими активами	12	476	(3 833)
Резерв за зобов'язаннями	31	-	(15 819)
Інші операційні доходи	24	46 448	23 655
Витрати на виплати працівникам	25	(531 815)	(435 560)
Витрати на знос та амортизацію	10	(250 279)	(170 027)
Адміністративні та інші операційні витрати	25	(483 155)	(494 673)
Прибуток до оподаткування		656 944	619 976
Витрати з податку на прибуток за рік	26	(118 874)	(110 176)
Прибуток за рік		538 070	509 800
Інший сукупний дохід			
<i>Статті, що можуть бути надалі перекласифіковані до прибутків або збитків</i>			
Інвестиційні цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
- Чиста зміна справедливої вартості інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	20	6 805	35 647
- Чиста зміна справедливої вартості інвестиційних цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в чистий прибуток або збиток	20	(3 198)	(7 543)
Переоцінка основних засобів	20	6 329	-
Інший сукупний дохід за рік		9 936	28 104
Всього сукупний дохід за рік		548 006	537 904
Чистий та скоригований прибуток на акцію, що належить акціонерам на основі консолідованого звіту (у гривнях на акцію)	27	0,0026	0,0021

* Банк початково застосував МСФЗ 16 з 1 січня 2019 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 3(ф)). В результаті переходу на МСФЗ 16, Банк не змінював презентацію порівняльної інформації.

Затверджено до випуску Правлінням

Є.Я. Шугаєв
В.о. Голови Правління



В. Лотоцький
Головний бухгалтер

Виконавець: О. Лісний (т. 032 297 2782)

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Павленко Анна Іванівна, студентка 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою, адреса електронної пошти ann2606@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Ризик-орієнтоване управління фінансово-економічною безпекою АТ «КРЕДОБАНК» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) _____