

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Обґрунтування стратегії розвитку АТ «А-БАНК»  
з урахуванням його економічної безпеки»

Виконав: студент 2 курсу  
групи 8.0732-уфєб-з  
спеціальності 073 Менеджмент, освітня  
програма Управління фінансово-економічною  
безпекою

Є.В. Верьовчкін

Керівник к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Рецензент д.е.н., доцент Огренич Ю.О.

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 СТУДЕНТУ**

Вервовчкіну Євгену Вікторовичу

1. Тема роботи: «Обґрунтування стратегії розвитку АТ «А-БАНК» з урахуванням його економічної безпеки»  
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 651-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «А-БАНК», 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 економічної безпеки банку; дослідити стратегічні підходи до управління економічною безпекою банку; опрацювати методику оцінювання стратегії економічної безпеки банку; здійснити оцінювання рівня економічної безпеки АТ «А-БАНК» за показниками ефективності та структури балансу; проаналізувати формування стратегічного набору в системі управління економічною безпекою АТ «А-БАНК»; удосконалити стратегічні підходи до економічної безпеки банку на засадах контролінгу; виявити стратегічні перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК» при впровадженні Базельських рекомендацій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 24 рис., 20 табл. і 3 формули.

#### 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

Студент \_\_\_\_\_ Є.В. Верьовчкін  
( 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: 112 с., 24 рис., 20 табл., 71 джерело, 2 додатки.

Об'єктом дослідження виступає стратегія економічної безпеки банків України. Предметом дослідження є методичні підходи та принципи щодо стратегії економічної безпеки банку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення та вдосконалення стратегічних підходів до економічної безпеки банків, а також розробка практичних рекомендацій щодо стратегії підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження: визначено сутність економічної безпеки банку; досліджені стратегічні підходи до управління економічною безпекою банку; опрацьована методика оцінювання стратегії економічної безпеки банку; здійснено оцінювання рівня економічної безпеки АТ «А-БАНК» за показниками ефективності та структури балансу; проаналізовано формування стратегічного набору в системі управління економічною безпекою АТ «А-БАНК»; удосконалено стратегічні підходи до економічної безпеки банку на засадах контролінгу; виявлені стратегічні перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК» при впровадженні Базельських рекомендацій.

Наукова новизна полягає: вдосконалено стратегічний набір у системі управління економічною безпекою банку з урахуванням викликів воєнного стану; набуло подальшого розвитку визначення економічної безпеки банку як стану, що характеризується здатністю протистояти можливим зовнішнім і внутрішнім загрозам банківської діяльності. Практичне значення мають такі розробки, як удосконалені стратегічні підходи до економічної безпеки банку та виявлені перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК».

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БАНКУ, КОНТРОЛІНГ, СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР БАНКУ, СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.

## SUMMARY

Qualifying work: 112 p., 24 fig., 20 tab., 2 annex, 71 references.

The object of the research is the economic security strategy of Ukrainian banks. The subject of the study is methodical approaches and principles regarding the bank's economic security strategy.

The purpose of the master's thesis is to generalize and improve strategic approaches to the economic security of banks, as well as to develop practical recommendations for the strategy of increasing the economic security of JSC "A-BANK".

Based on this goal, the following research tasks were developed: the essence of the bank's economic security was determined; researched strategic approaches to managing the bank's economic security; developed methodology for evaluating the bank's economic security strategy; assessment of the level of economic security of JSC "A-BANK" was carried out based on indicators of efficiency and balance sheet structure; the formation of a strategic set in the economic security management system of JSC "A-BANK" was analyzed; improved strategic approaches to the bank's economic security on the basis of controlling; strategic prospects for increasing the economic security of JSC "A-BANK" during the implementation of the Basel recommendations were identified.

The scientific novelty is: the strategic recruitment in the bank's economic security management system has been improved, taking into account the challenges of martial law; the definition of economic security of the bank as a state characterized by the ability to resist possible external and internal threats to banking activity to ensure normal functioning and development in the conditions of destabilizing influence of the surrounding environment and protection of economic interests of stakeholders has gained further development.

The following methods of economic research were used when completing the thesis: abstract-logical, economic-statistical, monographic, analysis, synthesis, etc. The information base of the study consists of data from the financial

statements of JSC "A-BANK", the National Bank of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, as well as monographic studies and articles by domestic and foreign authors.

Developments such as improved strategic approaches to the bank's economic security and identified prospects for increasing the economic security of JSC "A-BANK" are of practical importance.

ECONOMIC SECURITY OF THE BANK, CONTROLLING,  
STRATEGIC RECRUITMENT OF THE BANK, STRATEGY OF ECONOMIC  
SECURITY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ .....	11
1.1 Сутність і стратегічне значення економічної безпеки банку .....	11
1.2 Стратегічні підходи до управління економічною безпекою банку .....	23
1.3 Методика оцінювання стратегії економічної безпеки банку .....	30
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ І СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «А-БАНК».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «А-БАНК».....	41
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «А-БАНК» .....	51
2.3 Оцінювання стратегії економічної безпеки АТ «А-БАНК».....	62
3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «А-БАНК» .....	76
3.1 Формування стратегічного набору в системі управління економічною безпекою АТ «А-БАНК».....	76
3.2 Удосконалення стратегічних підходів до економічної безпеки банку на засадах контролінгу.....	85
3.3 Стратегічні перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК» при впровадженні Базельських рекомендацій .....	91
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	106
ДОДАТКИ .....	113

## ВСТУП

В умовах загострення кризових явищ в економіці через російсько-українську війну однією з основних проблем, яка стоїть перед вітчизняною банківською системою, є підвищення економічної безпеки банків. Це дає змогу банкам виконувати функції із забезпечення економіки достатньою кількістю фінансових ресурсів. Зміна ринкової кон'юнктури ставить під загрозу не лише прибутковість діяльності банків, але й взагалі їх функціонування. Основними причинами припинення діяльності банків є їх неспроможність нейтралізувати ризики в банківській системі, а також відповідати за своїми зобов'язаннями, що зумовлено недостатністю ресурсної бази в стратегічній перспективі.

У банківському бізнесі суттєву роль відіграє процес управління економічною безпекою, що базується на науково обґрунтованій, предметно адаптованій до реалій банківської діяльності методології, передових банківських технологіях та світовому досвіді оцінювання ендогенних та екзогенних чинників.

Науковці та практики приділяють увагу проблемам методичного супроводу аналізу безпеки банків, однак недостатня забезпеченість банківського менеджменту методами оцінювання стратегії економічної безпеки зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення та вдосконалення стратегічних підходів до економічної безпеки банків, а також розробка практичних рекомендацій щодо стратегії підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- визначено сутність економічної безпеки банку;
- досліджені стратегічні підходи до управління економічною безпекою банку;



- опрацьована методика оцінювання стратегії економічної безпеки банку;
- здійснено оцінювання рівня економічної безпеки АТ «А-БАНК» за показниками ефективності та структури балансу;
- проаналізовано формування стратегічного набору в системі управління економічною безпекою АТ «А-БАНК»;
- удосконалено стратегічні підходи до економічної безпеки банку на засадах контролінгу;
- виявлені стратегічні перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК» при впровадженні Базельських рекомендацій.

Об'єктом дослідження виступає стратегія економічної безпеки банків України.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи щодо стратегії економічної безпеки банку.

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

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

Наукова новизна полягає:

- вдосконалено стратегічний набір у системі управління економічною безпекою банку з урахуванням викликів воєнного стану;
- набуло подальшого розвитку визначення економічної безпеки банку як стану, що характеризується здатністю протистояти можливим зовнішнім і внутрішнім загрозам банківської діяльності для забезпечення нормального функціонування та розвитку в умовах дестабілізуючого впливу оточуючого середовища та захищеності економічних інтересів стейкхолдерів.

Практичне значення мають такі розробки, як удосконалені стратегічні

підходи до економічної безпеки банку та виявлені перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати магістерського дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м. Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю «Формування стратегічного набору в системі управління економічною безпекою АТ «А-БАНК» у збірник наукових праць «Нова економіка».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

## 1.1 Сутність і стратегічне значення економічної безпеки банку

Проблема забезпечення економічної безпеки банку є відносно новим напрямом наукових досліджень. Актуальність даного питання зумовлена необхідністю реалізації національних інтересів щодо створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення зростання рівня життя і добробуту населення.

Важлива роль у цьому процесі відводиться саме банківському сектору, за допомогою якого здійснюється розподіл та перерозподіл грошових потоків та їх концентрація у пріоритетних галузях економіки; запобігання впливу капіталів за кордон; забезпечення стабільності національної грошової одиниці; здійснення виваженої політики внутрішніх і зовнішніх запозичень та ін. [3].

Інтеграція вітчизняного банківського сектора у світовий фінансовий простір, з одного боку, зумовила існування додаткових можливостей для залучення дешевших ресурсів, запозичення світового досвіду ведення банківської справи, впровадження сучасних інформаційних технологій, а з іншого – призвела до зростання залежності від кон'юнктури світових фінансових ринків та зумовила підвищення рівня банківських ризиків, що потребує розробки теоретичного базису забезпечення економічної безпеки банків в умовах посилення макроекономічної нестабільності в країні та світі.

Формування економіки ринкового типу зумовлює потребу у створенні надійного та фінансово стійкого банківського сектора до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах посилення макроекономічної нестабільності. Одним з напрямів вирішення цього завдання є розробка теоретичних положень забезпечення економічної безпеки банків. У перекладі з грецької поняття

«безпека» означає «володіти ситуацією» [9].

В економічній літературі безпека банку трактується як: стан стійкої життєдіяльності, за якого забезпечується реалізація мети банку та основних його інтересів, захист від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів незалежно від умов функціонування; властивість своєчасно й адекватно реагувати на всі негативні прояви внутрішнього і зовнішнього середовища банку; здатність протистояти різним посяганням на власність, діяльність і імідж банку, створювати ефективний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз [58]; стан захищеності банку від внутрішніх і зовнішніх загроз [34]; система заходів, які забезпечують захищеність інтересів власників, клієнтів, працівників і керівництва банку від зовнішніх і внутрішніх загроз [15].

Більш системне визначення поняття «безпека банку» наведено у роботі М. І. Зубка: це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов банківської діяльності, при яких потенційно небезпечні для банківської системи (окремого банку) дії або обставини попереджені, припинені або зведені до такого рівня, при якому не здатні нанести збиток установленому порядку банківської діяльності (функціонуванню банку, збереженню й відтворенню майна й інфраструктури банківської системи або окремого банку) і перешкодити досягненню банком уставних цілей [20].

У даному визначенні забезпечення безпеки банку має здійснюватися на двох рівнях: рівні окремого банку на підставі реалізації заходів банківського менеджменту та на рівні банківської системи на підставі реалізації державних заходів, спрямованих на захищеність інтересів банку (банківської системи в цілому) від внутрішніх та зовнішніх загроз. при цьому, безпека банку має комплексний і багатофункціональний характер, а її реалізація дає змогу реалізувати пріоритетні цілі банку, створити і використати можливості конкурентного середовища для забезпечення його ефективного функціонування та сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Як критерій ефективності безпеки банківської діяльності переважна більшість організацій розглядає стабільність фінансового й економічного

розвитку банку [4].

В умовах зростаючої відкритості економіки України та її інтеграції у світове господарство забезпечення економічної безпеки банків є актуальним завданням. Це зумовлено впливом зовнішнього середовища, яке сьогодні характеризується елементами поглиблення фінансової кризи, та внутрішнього середовища, зокрема поглибленням конкуренції та консолідації банківського бізнесу. Вплив внутрішнього середовища зумовлює виникнення загроз, які перешкоджають процесу реалізації стратегічних напрямів розвитку банків з точки зору прибутковості та мінімізації ризиковості. Тому проблема забезпечення економічної безпеки банків є досить актуальною [28].

Безпеці банківської діяльності присвячено багато наукових праць, в яких безпека банків розглядається з різних точок зору, зокрема безпеки банків, економічної безпеки, економічної безпеки, безпеки проведення банківських операцій та ін.

В енциклопедії банківської справи наводиться таке визначення безпеки банків: система заходів, яка забезпечує захищеність інтересів власників, клієнтів, працівників і керівництва банку від зовнішніх та внутрішніх загроз [32]. У концепції економічної безпеки України, яка розроблена Інститутом економічного прогнозування при Національній академії наук України, економічною безпекою вважається захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин. Окремі дослідники економічною безпекою банку вважають здатність протистояти деструктивним змінам на фінансовому ринку і забезпечити виживання в конкурентній боротьбі банківського бізнесу [36].

Подібної думки дотримуються також інші автори наукових праць [27; 57]. Враховуючи те, що економічна безпека банківської системи є складовою економічної безпеки країни, доцільно розширити зміст аналізованого поняття: економічна безпека банків – це такий стан, за якого банківські установи не можуть втрачати фінансову стійкість і ділову репутацію в результаті цілеспрямованих дій певної групи осіб чи організацій як усередині, так і за

межами держави, а також у результаті негативних макроекономічних та політичних чинників.

У методиці розрахунку рівня економічної безпеки України, яка затверджена наказом Міністерства економіки України № 60 від 2 березня 2007 р., економічна безпека трактується як стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної систем та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечувати ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання. Так, О. В. Дзюблюк зазначає, що економічна безпека повинна безпосередньо включати як ґрунтовну складову економічну безпеку або безпеку фінансово-кредитної сфери [17].

Велику увагу проблемі забезпечення економічної безпеки банківської діяльності приділяє О. І. Барановський. Він дає таке визначення економічної безпеки комерційного банку: сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційного банку дії чи обставини, попереджені чи зведені до такого рівня, за якого вони не здатні завдавати шкоди встановленому порядку функціонування банку, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкоджати досягненню банком статутних цілей; стан захищеності фінансових інтересів комерційного банку, його фінансової стійкості, а також середовища, в якому він функціонує [4]. Із наведеного визначення видно, що автор пов'язує економічну безпеку з фінансовою стійкістю. Якщо розглядати стратегічне управління банківською системою, доцільно характеризувати стійкість, яка передбачає певну систему параметрів, перехід за межі яких переводить систему із стійкого стану до нестійкого. Тому при переході межі стійкості суттєво зростає ступінь ризику.

На безпеку банківської системи впливають ряд чинників, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх слід віднести ті чинники, на зміну яких діяльність банківської системи безпосередньо не впливає, а саме: система управління економікою країни, нормативно-правова база, інфляційні очікування, стабільність цін, податкова система та ін. Щодо банківської

системи зовнішні чинники можна охарактеризувати поняттям «економічне середовище». Ризики, які виникають у результаті його негативного впливу на банківську систему, можна назвати системними ризиками [42].

До внутрішніх належать чинники, які залежать безпосередньо від діяльності банків. До них слід віднести різні форми і механізми банківської діяльності. У зв'язку зі складною внутрішньою структурою банку класифікацію внутрішніх чинників доцільно будувати на основі його функціональної діяльності. У цьому випадку її основними елементами будуть організаційно-структурна, комерційна, капітальна, фінансово-економічна (характеризує обсяг і якість власних та запозичених коштів банку, ефективність їх використання), інформаційна діяльність.

Враховуючи те, що на економічну безпеку банківської системи впливають зовнішні та внутрішні чинники, система економічної безпеки банків повинна бути спрямована на нейтралізацію їх негативного впливу та досягнення певного ефекту від проведених заходів. Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчить про те, що для забезпечення безпеки необхідно створити цілеспрямовану протидію усім злочинним та протиправним діям [53].

Систему безпеки банківської діяльності можна визначити як організовану сукупність спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист діяльності від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз (рис. 1.1).

При організації ефективної системи економічної безпеки необхідно дотримуватися таких принципів:

– комплексність – забезпечення безпеки персоналу, матеріальних та фінансових ресурсів від можливих загроз усіма доступними законними засобами, методами; забезпечення безпеки інформаційних ресурсів протягом усього життєвого циклу, на усіх технологічних етапах їх обробки та використання, в усіх режимах функціонування; спроможність системи до розвитку та вдосконалення відповідно до змін умов функціонування суб'єкта економіки;

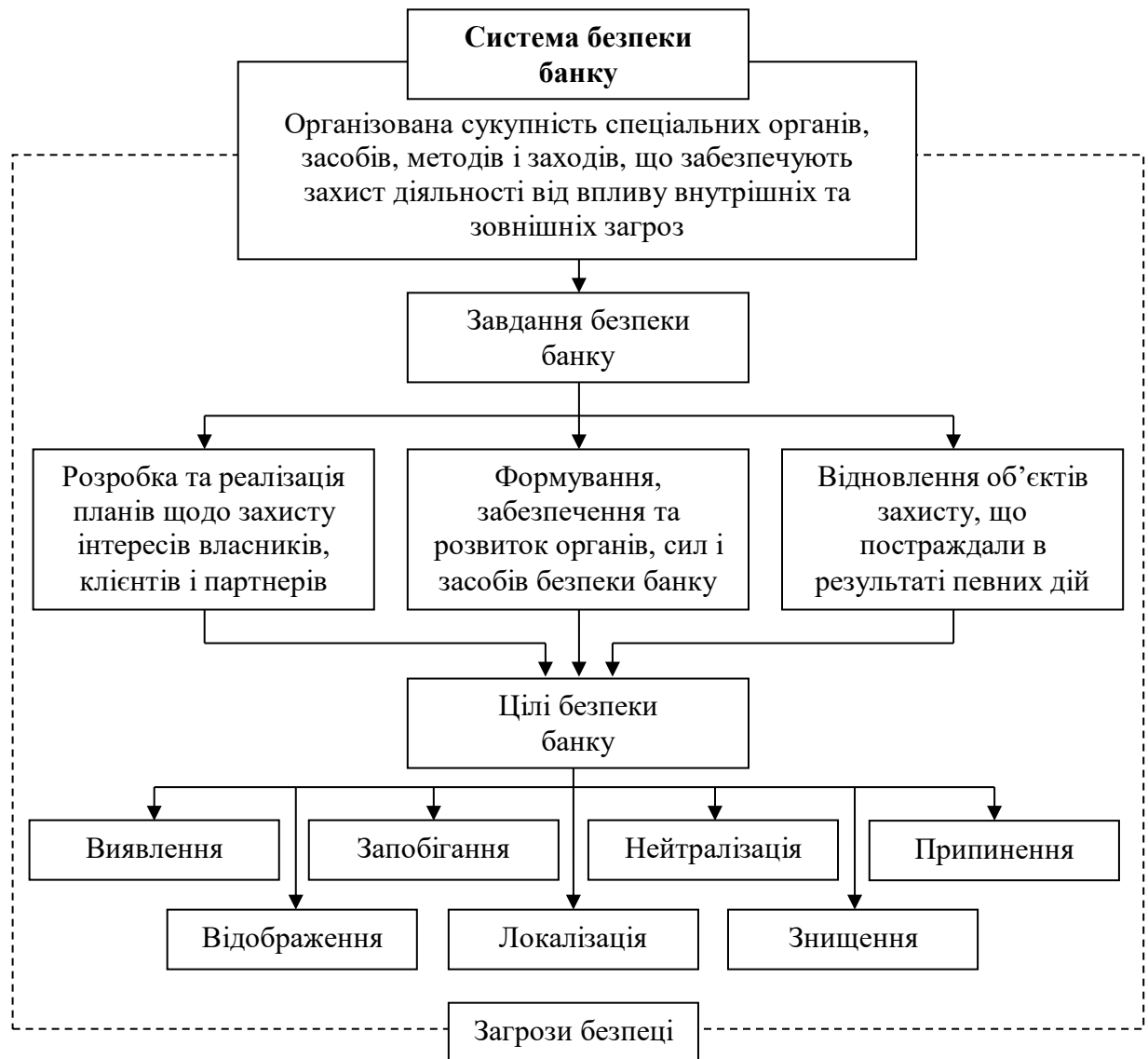


Рисунок 1.1 – Система безпеки банківської діяльності

– своєчасність – попереджувальний характер заходів щодо забезпечення безпеки. Постановка завдань, формування комплексної безпеки на попередніх стадіях розробки системи безпеки на підставі аналізу та прогнозування обставин, загроз безпеці, а також розробка ефективних заходів попередження;

– безперервність – використання злочинцями законних і незаконних методів з метою боротьби з методами захисту, що забезпечують безпеку діяльності;

– активність – захист інтересів банківських установ шляхом використання стандартних і нестандартних методів;

– законність – система безпеки на основі законодавчої бази, що регулює



процес здійснення банківської діяльності;

– обґрунтованість – заходи і засоби захисту, які повинні реалізовуватися на сучасному рівні розвитку безпеки та відповідати встановленим вимогам і нормам;

– економічна доцільність – співставлення можливих збитків та витрат на забезпечення безпеки (критерій «ефективності – вартість»);

– спеціалізація – залучення до розробки та впровадження заходів та засобів захисту спеціалізованих підрозділів або установ;

– взаємодія та координація – здійснення заходів забезпечення безпеки на основі чіткої взаємодії усіх зацікавлених підрозділів та служб, сторонніх спеціалізованих установ;

– удосконалення заходів і засобів захисту на основі власного досвіду, нових технічних засобів з урахуванням зміни методів і засобів розвідки, схем відмивання грошей, запобігання фінансуванню тероризму та фінансовому шпіонажу;

– централізація управління – самостійне функціонування системи безпеки за єдиними організаційними, функціональними та методологічними принципами з централізованим управлінням системою безпеки.

Основною метою системи безпеки банків є попередження збитків від розголошення конфіденційної інформації; крадіжки фінансових та матеріально-технічних цінностей, порушення функціонування інформаційних систем [44].

В економічній літературі виокремлюють такі види безпеки банку: економічна безпека; економічна безпека; правова безпека; кадрова безпека (безпека персоналу); інформаційна безпека; безпека банківських операцій. При цьому, більшу увагу приділяють саме економічній безпеці банку, а економічну безпеку розглядають подекуди фрагментарно як складову економічної безпеки.

Підходи до трактування поняття «економічна безпека банку» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «економічна безпека банку»

Автор, джерело	Визначення
О. Барановський, А. Ткаченко, К. Маменко	Економічна безпека комерційного банку – це: сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану комерційного банку дії чи обставини попереджені чи зведені до такого рівня, за якого вони не здатні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банку, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненням банком статутних цілей
Т. Болгар, А. Єпіфанов	Економічна безпека банку – це стан банківської установи, що характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, його здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку
Ю. Голобородько	Економічна безпека банківських установ – такий її стан, який характеризується оптимальним рівнем залучення і розміщення ресурсів при мінімізації загроз та негативних явищ і характеризує здатність банків до саморозвитку, підвищення ефективності та конкурентоздатності
С. Дмитров	Економічна безпека банку – це захист фінансових інтересів банку, його фінансової стійкості і середовища, в якому він функціонує
О. Криклій	Економічна безпека банку – це такий його фінансовий стан, який характеризується збалансованістю системи фінансових показників, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє своєчасно та в повному обсязі виконувати взяті на себе зобов'язання, а також забезпечує ефективний розвиток банку в поточному та наступних періодах
І. Крупка	Економічна безпека банку – стан банківської установи, що характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, його здатністю досягати поставлених цілей і генерувати фінансові ресурси в достатньому обсязі для забезпечення поточної діяльності та стійкого розвитку
С. Побережний	Економічна безпека банку – це важлива складова фінансової, а тому і національної безпеки, це такий стан банківської установи, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, її здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку
М. Шевцова, В. Тищенко	Економічна безпека банку – 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 тощо

З даних табл. 1.1 видно, що деякі науковці пов'язують економічну безпеку з фінансовою стійкістю і стабільністю; інші – зі ступенем ефективності фінансово-економічної діяльності; рівнем достатності власного

капіталу; ступенем захищеності інтересів громадян, господарюючих суб'єктів, суспільства та держави; рівнем стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Систематизація розглянутих підходів дала можливість запропонувати таке визначення поняття «економічна безпека банку»: це такий стан банку (банківської системи в цілому), що характеризується здатністю протистояти можливим зовнішнім та внутрішнім загрозам банківської діяльності для забезпечення нормального функціонування та розвитку в умовах дестабілізуючого впливу оточуючого середовища та захищеності фінансових інтересів зацікавлених сторін (власників, клієнтів, працівників, керівництва, держави), а основною метою безпеки банку є забезпечення конкурентоспроможності як окремого банку, так і банківської системи в цілому на ринку банківських послуг та недопущення можливості отримання збитків або втрати частини прибутків внаслідок реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз.

на думку Т. М. Болгар та С. М. Побережного, ключовими характеристиками економічної безпеки банку є: забезпечення рівноважного і стійкого фінансового стану банку; сприяння ефективній діяльності банку; дозволяти на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку, нейтралізувати кризи і запобігати банкрутствам.

Як основні складові економічної безпеки банку можна визначити: систему управління ризиками, фінансову стійкість, рівень капіталізації та достатність власного капіталу для покриття банківських ризиків, якість кредитного та інвестиційного портфелів і, як наслідок, банківських активів в цілому, рівень рентабельності банківської діяльності, фінансовий потенціал, рівень корпоративного контролю, конкурентоспроможність банку та банківських послуг на ринку, частку іноземного капіталу у статутному капіталі та ін.

За цих обставин, державне регулювання економічної безпеки банку передбачає узгодження та координацію її складових елементів для забезпечення їх найефективнішого функціонування та недопущення

виникнення конфліктів, що можуть становити загрозу фінансовим інтересам держави. Як зазначає С. М. Побережний, забезпечення економічної безпеки банків передбачає виконання низки завдань: ідентифікацію ризиків і пов'язаних з ними потенційних небезпек; визначення індикаторів економічної безпеки банку; впровадження системи діагностики та моніторингу стану економічної безпеки; розробку заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки банку, як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах; контроль за виконанням запланованих заходів; аналіз виконання заходів, їх оцінка корегування; ідентифікацію загроз банку і корегування індикаторів залежно від зміни стану зовнішнього середовища, цілей і завдань банку [57].

На думку М. І. Зубка, основними завданнями економічної безпеки банку є: моніторинг і облік факторів, що визначають загрози фінансовій діяльності банку; формування оптимальної структури боргових зобов'язань (банку та його клієнтів); протидія злочинним зазіханням на фінансові ресурси банку; визначення причин та усунення наслідків реалізованих загроз; забезпечення балансу доходів та витрат у діяльності банку; забезпечення ліквідності та платоспроможності банку [20]. Крім того, до зазначених завдань можна додати ще й забезпечення фінансової стійкості і фінансової незалежності банку; збереження фінансових можливостей банку у безпечному стані в умовах дії різноманітних небезпек і загроз.

Процес забезпечення економічної безпеки банку вимагає здійснення інформаційно-аналітичної роботи, результати якої є необхідною умовою для впровадження моніторингу, оцінки рівня та аналізу факторів, що впливають на рівень його економічної безпеки. Функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення є обов'язковим для правильної та оперативної оцінки рівня економічної безпеки банку, прогнозування можливих внутрішніх та зовнішніх загроз, дотримання достатності фінансових ресурсів для своєчасного виконання зобов'язань [8]. На думку В. С. Котковського, невід'ємною складовою комплексу заходів по забезпеченню економічної

безпеки банківської діяльності є система страхування депозитів, яка забезпечує захист депозиторів від ризику втрати вкладених коштів або мінімізацію цього ризику у разі банкрутства комерційного банку. З метою побудови ефективної системи гарантування коштів клієнтів в комерційних банках України, доцільно розповсюдити такі умови на кошти, розміщені на рахунках фізичних і юридичних осіб без їх диференціації. крім того, для забезпечення гарантій ліквідності системи потрібна активна державна підтримка [33].

На сьогодні немає єдиного підходу до визначення загроз економічній безпеці банку. Більшість науковців пропонують власні класифікації таких загроз, однак найбільш вдалим є поділ загроз на зовнішні (з боку клієнтів, партнерів, конкурентів, держави тощо) та внутрішні (з боку власників, адміністрації, менеджерів підрозділів, спеціалістів, неформальних груп та ін.).

Аналіз та систематизація економічної літератури дозволили визначити найбільш характерні загрози економічній безпеці банку. Так, до внутрішніх загроз було віднесено: недосконалість організації системи фінансового менеджменту в банку; неефективність проведення основних банківських операцій; недотримання банком показників ліквідності; зловживання та некомпетентність службовців банку (шахрайство у сфері бухгалтерського обліку, фальсифікація витрат, привласнення доходів тощо); слабкість маркетингової політики банку; неефективна система фінансового моніторингу в банку; наявність каналів витоку інформації з банку; низький рівень капіталізації банків; низький рівень залучення іноземної валюти і готівки у національній валюті, що знаходиться у населення, тощо.

До зовнішніх загроз – несприятливі макроекономічні умови, ринкові ризики та глобальні банківські кризи; відсутність стабільності податкової, кредитної та страхової політики; низький рівень довіри до банків; конкуренція у банківському середовищі; недостатня фінансова стійкість банківського сектору; недосконалість банківського нагляду та регулювання, в тому числі механізму використання монетарних інструментів; висока ступінь залежності

банків від зовнішніх джерел фінансування; значні коливання курсу національної валюти відносно інших валют (інфляція, дефляція); відкритість (доступність) міжбанківського ринку; волатильність цін на енергоресурси; політична та геополітична нестабільність; негативні зміни процентних ставок; високий рівень проблемності активів; можливість знецінення майна, що перебуває як забезпечення за кредитними операціями банків (зокрема, через падіння цін на ринку нерухомості, кризи окремих галузей економіки тощо); участь банківської системи у тіньовій діяльності та її криміналізація; недостатнє законодавче врегулювання банківської діяльності; недостатній контроль за діяльністю комерційних банків з боку національного банку України тощо [11].

В умовах посилення макроекономічної нестабільності, зростання зовнішніх та внутрішніх загроз економічна безпека банку є важливим інструментом реалізації його інтересів та пріоритетних цілей, нарощування фінансового потенціалу для кількісного та якісного зростання, зміцнення позицій на ринку банківських послуг, забезпечення нормального функціонування та сталого розвитку.

Дослідження сутності поняття «економічна безпека банку» дає змогу комплексно та системно визначити й описати загальні вимоги до самозахисту, саморозвитку та самозбереження вітчизняного банківського сектора в умовах глибоких структурних економічних перетворень у світі, російсько-української війни, що триває.

Усвідомлення внутрішніх та зовнішніх загроз дає можливість сформувати надійну систему забезпечення економічної безпеки банку. При цьому, система економічної безпеки банку має знаходитися у постійному розвитку та постійно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного банківського сектора, стійкість та стабільність роботи якого визначають фінансову рівновагу в країні.

## 1.2 Стратегічні підходи до управління економічною безпекою банку

Теорія і практика управління економічною безпекою банків набуває особливого значення в умовах циклічного розвитку економіки. Банківські установи в Україні функціонують у складних соціально-економічних умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. За таких умов виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, що дестабілізують їх діяльність. Сучасні тенденції розвитку банків свідчать про необхідність підвищення рівня їх економічної безпеки.

Головною умовою забезпечення фінансової стійкості банків є вдосконалення методичних підходів до управління їх економічною безпекою, що повинні забезпечити дієві механізми прогнозування, попередження, подолання загроз банківській діяльності, зокрема фінансової кризи та одночасно втримувати стабільне функціонування банківської системи. Таким чином підвищується теоретичний і практичний інтерес до розробки методичного підґрунтя управління економічною безпекою банків України.

Підходи до формування ефективної системи управління економічною безпекою повинні бути адекватними основним принципам ринкової економіки, що дає банкам можливість приймати ефективні управлінські рішення при формуванні стратегії їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління економічною безпекою суб'єктів підприємництва, зокрема банківських установ присвячені наукові праці вчених-економістів. Так, Т.М. Болгар дослідила економічну безпеку банків в умовах ринкової трансформації економіки України, Б. В. Бурлуцький опрацював проблеми забезпечення економічної безпеки комерційного банку [8].

С. О. Дмитров та В. І. Фучеджи розробили механізм управління економічною безпекою суб'єктів підприємництва та банків України, тоді як М. Ю. Шевцова дослідила економічну безпеку банку в умовах присутності іноземного капіталу [64].

Проте до сьогодні низка питань щодо управління економічною безпекою банків у сучасних умовах залишається розглянутою неповною мірою, так зокрема потребують удосконалення методичні підходи до управління економічною безпекою банку в умовах кризових явищ і низької довіри населення до банківської системи в цілому.

Економічна безпека банків – це стан банківської установи, що характеризується збалансованістю та стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, здатністю досягати поставлених цілей та генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку. Ключовими сутнісними характеристиками економічної безпеки банків є такі:

- основний елемент безпеки банків;
- забезпечує рівноважний і стійкий фінансовий стан банку;
- сприяє ефективній діяльності банку;
- дає можливість на ранніх стадіях визначати проблемні місця в діяльності банку;
- нейтралізує кризові ситуації та попереджує банкрутство.

Серед потенційних загроз економічній безпеці банків на перше місце слід поставити виникнення фінансово-економічної кризи в країні. На другому місці – зміни у законодавчій базі, на третьому – протиправні дії третіх осіб. Також загрозою економічній безпеці банків є поява нових іноземних банків в Україні та зміни у політиці НБУ [6].

Основними загрозами економічній безпеці банківського сектору національної економіки є:

- недосконала організація контролю банківськими установами за структурою кредитного та інвестиційного портфеля, за ризикованістю і дохідністю, що спричиняє погіршення фінансового стану і банкрутство банків, а також негативно позначається на функціонуванні банківського сектору в цілому;
- надлишкова чи недостатня ліквідність банків;
- скупка акцій і боргів банків небажаними фізичними і юридичними



особами;

– загрози з боку сегменту небанківських фінансових установ [12].

Інструментарій для забезпечення економічної безпеки банків поділяється на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносять чотири основні інструменти: фінансове планування, фінансовий аналіз, фінансове регулювання та фінансовий контроль.

До зовнішніх інструментів належать банківське регулювання, банківський нагляд і банківський контроль. Використання зовнішніх інструментів забезпечення економічної безпеки банків спрямовано на створення умов, які дають змогу, з одного боку, реалізувати власні економічні інтереси банків, а з іншого – створити передумови для недопущення перевищення банківськими установами критичного рівня ризикованості їх діяльності [7].

Одним із найефективніших підходів до відображення рівня довіри до банківських установ є побудова їх рейтингу в розрізі економічної безпеки. Розглядаючи найпоширеніші нині підходи до рейтингування суб'єктів господарювання в цілому та банків зокрема, необхідно зазначити, що сукупність цих методів зорієнтована на визначення рейтингів за окремо взятими показниками або їх групами, при цьому не враховується загальний рівень конкурентоспроможності досліджуваних суб'єктів на відповідному ринку. Цього недоліку можна уникнути за допомогою застосування в процесі рейтингової оцінки банків таксонометричного методу.

Сутність цього методу полягає у формуванні рейтингової оцінки банківської установи на основі відхилення показників його функціонування від значень «еталонного» банку. Так, на основі квазівідстаней визначається сучасна позиція кожного банку з розглянутої вибірки, що дає можливість встановити тактичні і стратегічні напрями розвитку банків [51].

Адаптуючи таксонометричний метод до рейтингування банків у розрізі пріоритетності їх економічної безпеки, варто розглянути послідовність його формалізації. Перший етап полягає в ідентифікації фінансових показників, що

прямо або опосередковано відображають рівень економічної безпеки відповідного банку. Для візуалізації цього процесу слід побудувати макет таблиці, яка характеризує значення показників, визначених на основі звітності в розрізі кожного з розглянутих банків.

На другому етапі здійснюють побудову матриці значень сформованих фінансових показників. Ця матриця є концентрованим вираженням інформації, яка характеризує різні напрями діяльності банків у розрізі їх економічної безпеки. Матричний вид відображення вхідних даних щодо оцінки економічної безпеки банків надає можливість сконцентрувати та візуалізувати інформаційну базу моделі, і спростити розрахунки.

Третій етап передбачає нормалізацію раніше визначеної системи фінансових показників, тобто їх перетворення у порівнянний вигляд. Необхідність нормалізації фінансових показників зумовлена різноманітністю форм вираження та одиниць виміру, в яких вони можуть бути представлені.

На четвертому етапі визначаються кількісні характеристики економічної безпеки банків, які пропонується прийняти як «еталонні».

На цьому ж етапі визначаються оптимальні значення кожного нормалізованого фінансового показника за всією сукупністю розглянутих банків (максимальне або мінімальне їх значення залежно від напрямку впливу на результативну ознаку). Так, «еталонне» значення відповідного фінансового показника розраховується як мінімальне, якщо збільшення цього показника призводить до втрати певного рівня економічної безпеки, та як максимальне – в протилежному випадку.

Після цього провадиться розрахунок нормалізованих фінансових показників «еталонного» банку шляхом коригування визначених оптимальних значень кожного нормалізованого фінансового показника на величину середньоквадратичного відхилення.

Підґрунтям коригування оптимальних значень фінансових показників на середньоквадратичне відхилення є прийняте припущення про неможливість досягнення банками «еталонного» значення фінансових

показників. Виходячи з цього, можна вважати, що «еталон» – це величина, більша за оптимальні значення кожного нормалізованого фінансового показника за всією сукупністю розглянутих банків, яку слід певним чином зважувати.

Зауважимо, що четвертий етап є основою таксонометричного підходу до визначення рейтингової оцінки банку, оскільки «еталонний» з точки зору економічної безпеки банк дає можливість менеджменту банківської установи сформувавши тактику та стратегію розвитку власної діяльності, наближуючи фінансові показники банку до еталонного значення.

П'ятий етап має на меті формування квазівідстаней шляхом порівняння нормалізованих абсолютних та відносних фінансових показників банків з аналогічними значеннями «еталонного» банку. Визначені на цьому етапі квазівідстані є тією кількісною характеристикою функціонування банків, яка відображає відповідність рівня економічної безпеки кожного з них еталонному значенню.

Виходячи з того, що розраховані квазівідстані не враховують пріоритетності одних фінансових показників порівняно з іншими, отримані рейтингові оцінки не надають адекватної характеристики конкурентної позиції кожного банку на банківському ринку.

Тому шостий етап має передбачати визначення пріоритетності показників економічної безпеки банків на основі аналізу результатів, наданих експертною групою. Отже необхідно провести розрахунок рейтингової оцінки для кожного банку, якою є зважені квазівідстані між банком, що досліджується, та «еталонним». Практично цей етап охоплює низку дій у такій послідовності:

- 1) визначення експертним шляхом значень вагових коефіцієнтів фінансових показників функціонування банківських установ, наданих кожним експертом;

- 2) обчислення вагових коефіцієнтів нормалізованих фінансових показників шляхом визначення середньої величини оцінок, наданих

експертами;

3) визначення зважених квазівідстаней між банком, який аналізується, та «еталонним» банком (отримані зважені квазівідстані доцільно використовувати як рейтингові оцінки, що є основою визначення позиції кожного банку серед інших контрагентів з урахуванням рівня його економічної безпеки).

Таблиця 1.2 – Матриця реалізації функцій управління економічною безпекою банку за різних масштабів економічної кризи

Масштаби економічної кризи	Функції управління економічною безпекою банку та їх зміст	Результати реалізації функцій управління економічною безпекою	Характеристика економічної безпеки банку
Управління в умовах відсутності економічної кризи			
Відсутність схильності до економічної кризи	Діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку	На основі отриманої інформації формується висновок про фінансовий стан банку	Банк характеризується фінансовою стійкістю щодо факторів
Відсутність економічної кризи	Прогнозування та оцінювання можливих ризиків та наслідків впливу негативних чинників	Розробка та реалізація превентивних антикризових заходів, проведення фінансового моніторингу банку	внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування
Управління в умовах економічної кризи			
Легка економічна криза	Виявлення перших сигналів економічної кризи та оцінка її масштабів, аналіз причин, що викликали економічну кризу	Висновки про наявність економічної кризи та її вплив на фінансову діяльність банку, інформаційне забезпечення для прийняття рішення щодо антикризових заходів	Банк має фінансові труднощі та функціонує в умовах економічної кризи
Глибока економічна криза	Аналіз причин, що викликали економічну кризу, ідентифікація масштабів економічної кризи	Інформаційне забезпечення для прийняття рішення щодо антикризових заходів, оцінка успішності реалізації антикризових заходів, зазначених в антикризовій програмі	
Катастрофічна економічна криза	Розробка та затвердження антикризової програми банку	Оцінка успішності реалізації антикризових заходів, зазначених в антикризовій програмі	

На завершальному сьомому етапі проводиться рейтингування розглянутої сукупності банків шляхом використання зважених квазівідстаней як рейтингових оцінок від найменшого до найбільшого їх значень [58].

На основі певного масштабу економічної кризи доцільно застосовувати матрицю реалізації функцій управління економічною безпекою банку. Результати побудови матриці реалізації функцій управління економічною безпекою при різних масштабах економічної кризи наведені в табл. 1.2.

Запропонована матриця реалізації функцій управління економічною безпекою банку дає змогу окреслити напрями управління його економічною безпекою та надати рекомендації щодо вибору антикризових заходів у межах обраної антикризової програми для стабілізації його фінансового стану [59].

Отже банкам для забезпечення належного рівня їх економічної безпеки доцільно розробляти антикризову програму, що дасть можливість за різних масштабів економічної кризи обирати адекватні антикризові заходи їх тактичної і стратегічної діяльності [58].

Структурно-логічна схема формування антикризової програми банку має включати такі етапи: виявлення слабких місць, що стримують розвиток банку; розробка гіпотез та прогнозів щодо розвитку банку; генерація ідей відносно шляхів та методів фінансового оздоровлення банку; розробка стандартів, на яких базується антикризова програма; проведення аналізу запропонованих альтернативних антикризових програм; оцінювання наслідків реалізації запропонованих антикризових програм; вибір найбільш раціональної антикризової програми; узгодження антикризової програми з власниками та керівниками банківської установи; прийняття антикризової програми та доведення її до конкретних виконавців.

Для отримання повної інформації про рівень економічної безпеки банку необхідно застосовувати сукупність методів, оскільки окремо жоден з них не надає повної інформації для прийняття управлінських рішень та планування відповідних заходів. Також у сучасних умовах доцільно адаптувати таксонометричний метод до рейтингування банків у розрізі пріоритетності їх

економічної безпеки. Адаптований таксонометричний метод до рейтингування банків у розрізі пріоритетності їх економічної безпеки передбачає таку послідовність його формалізації: 1) ідентифікація фінансових показників, що прямо або опосередковано відображають рівень економічної безпеки відповідної фінансової установи; 2) побудова матриці значень фінансових показників; 3) нормалізація системи фінансових показників, що передбачає їх перетворення у порівнянний вигляд; 4) визначення кількісних характеристик економічної безпеки банків, що пропонується прийняти як «еталонні»; 5) формування квазівідстаней шляхом порівняння нормалізованих абсолютних та відносних фінансових показників банків з аналогічними значеннями «еталонного» банку; 6) визначення пріоритетності показників економічної безпеки банків на основі аналізу результатів, наданих експертною групою; 7) рейтингування розглянутої сукупності банків шляхом використання зважених квазівідстаней як рейтингових оцінок.

Економічна безпека банків є важливим стратегічним інструментом для досягнення їх комерційної мети – збільшення прибутку, накопичення капіталу, захисту їх інтересів, а також зміцнення позицій на ринку банківських послуг. Перспективи подальшого дослідження вбачаються в проведенні конкретних розрахунків на прикладі АТ «А-БАНК» та розробці моделі інтегрального оцінювання рівня їх економічної безпеки з формулюванням конкретних пропозицій щодо його підвищення.

### 1.3 Методика оцінювання стратегії економічної безпеки банку

Сучасні тенденції розвитку економіки і банківського сектора України підтверджують необхідність його реформування з метою створення системи, яка користується довірою економічних суб'єктів, ефективно і повною мірою виконує функції фінансового посередництва та сприяє розвитку економіки в цілому. Сьогодні ряд кредитних організацій залишається в нестійкому

фінансовому стані, їх надійність і рівень економічної безпеки викликають сумніви.

Недовіра до окремих банків негативно позначається на ситуації в банківському секторі, стримує інвестиційну активність населення і підприємств, уповільнює притік іноземного капіталу до України. Наявність проблем в банківському секторі може привести до спаду в кредитуванні, інвестиціях, споживанні, виробництві та зниження ефективності всієї фінансової системи. Забезпечення економічної безпеки банківської системи залежить від економічної безпеки окремих кредитних організацій. Саме економічна безпека банків визначає ставлення до них вкладників і клієнтів, оскільки банк є господарюючим суб'єктом, що працює, в основному, з залученими коштами [25].

Різні автори мають дещо відмінні точки зору з приводу змісту безпеки, надійності і стабільності банків та методів їх оцінки (відрізняються складом показників, критеріями і способами оцінки). Методологічні і прикладні аспекти оцінки, як правило, розглядаються авторами в тісному взаємозв'язку з тематикою нагляду і регулювання. Розробки ряду дослідників спрямовані на аналіз можливості застосування зарубіжних методик і підходів, зокрема закладених в Базельських угодах.

Разом з тим, вивчення публікацій показало, що єдиний термінологічний підхід до поняття безпеки банку не сформувався. Методики оцінки економічної безпеки банків, що використовуються на практиці, в основному призначені для внутрішніх користувачів і не дають змоги всім зацікавленим учасникам ринку на основі публічної звітності з достатньою мірою достовірності здійснити необхідну оцінку.

За рамками досліджень залишаються питання відповідності механізму оцінки змінним умовам економічного середовища, формування і актуалізації набору оцінних показників і характеристик, вдосконалення методичного апарату прийняття рішень щодо забезпечення безпеки банку. Багатоваріантність підходу до розуміння, оцінки і забезпечення економічної

безпеки банків зумовлює необхідність продовження дослідження в цих актуальних напрямках [53].

Результати дослідження основоположних концепцій і теорій, які використовуються в практиці управління економічною безпекою банку, показують, що вони орієнтовані на задоволення внутрішніх інтересів учасників банківської діяльності і не враховують економічну і соціальну цільову орієнтацію банку, тобто інтереси держави.

Сучасні уявлення про безпечний бізнес розвиваються у напрямі урахування концепції сталого розвитку. Ця концепція передбачає, що економічна безпека банку може бути забезпечена тільки за умови реалізації функції збалансування фінансових інтересів всіх суб'єктів, зацікавлених в його діяльності.

Під безпекою банку пропонується розуміти здатність банку розвиватися відповідно до своїх цілей і суспільних потреб, зберігати організаційну цілісність, функціональність і спроможність виконувати зобов'язання в умовах зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Звідси, основними характеристиками економічної безпеки банку є:

- базові характеристики – збереження організаційної цілісності і функціональності;
- самостійність цілей банку, що визначають напрями його розвитку;
- корпоративна соціальна і екологічна відповідальність;
- здатність виконувати зобов'язання навіть в умовах негативної зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Відповідно до концепції стійкого розвитку економічну безпеку банку слід розглядати як сукупність внутрішньої і зовнішньої складових (рис. 1.2).

Для отримання достовірної інформації про економічну безпеку банку важливого значення набуває розробка методичного підходу до її оцінки.

Розглянутий методичний підхід передбачає послідовність із семи етапів, які характеризуються наявністю прямих і зворотних зв'язків (рис. 1.3). Ключовими критеріями економічної безпеки банку є такі:





Рисунок 1.2 – Складові економічної безпеки банку відповідно до концепції сталого розвитку

– капітальна база банку – характеризує розмір власного капіталу банку з погляду його достатності для захисту інтересів вкладників і здатності банку компенсувати втрати;

– ліквідність – визначає рівень ліквідності банку з погляду її достатності для виконання фінансових зобов'язань перед клієнтами та іншими контрагентами;

– прибутковість банківської діяльності – оцінює діяльність банку з погляду достатності його доходів для розширення банківського бізнесу в стратегічній перспективі;

– якість активів – визначає можливість забезпечення повернення активів, а також вплив якості кредитного портфеля на економічну безпеку банку [65].



Рисунок 1.3 – Послідовність оцінювання рівня економічної безпеки банку

Оцінка діяльності банку може проводитися з позицій різних суб'єктів, основними з яких, є: власники (акціонери, учасники) банку; регулюючі органи (Національний банк України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Бюро економічної безпеки України); органи управління банком (рада директорів, правління банку, кредитний комітет, комітет з управління ризиками); потенційні клієнти і вкладники; співробітники банку.

Кожен суб'єкт може розробляти власну методику оцінки, яка визначається призначенням оцінки і широтою доступної інформації та передбачає виявлення критеріїв, що адекватно відображають різні сторони діяльності банку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Суб'єкти та відповідні напрями й критерії оцінювання економічної безпеки банку

Суб'єкти	Напрями оцінювання	Критерії
Засновники	Здатність банківського менеджменту забезпечувати стабільний розвиток банку, зростання прибутку, інвестиційну привабливість бізнесу; виплату дивідендів; виконання стратегії банку; ефективність організації грошових потоків; міра вбудованості банку в інфраструктуру ринкових відносин	Прибутковість
Національний банк України	Дотримання законодавства і нормативних актів НБУ; виконання обов'язкових нормативів банку; достатність капіталу банку; обмеження зобов'язань банку; ліквідність балансу; максимальний розмір кредитних ризиків; використання власних коштів; здійснення заходів щодо запобігання банкрутству банків	Ліквідність Капітальна база Якість активів Прибутковість
Аудиторські організації	Повнота, достовірність і точність відображення в обліку і звітності витрат, доходів (збитків) і фінансових результатів діяльності банку; дотримання законодавства і нормативних документів, які регулюють правила ведення обліку і складання звітності, методології оцінки активів і пасивів	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
Міністерство доходів і зборів України	Правильність виконання податкових зобов'язань перед бюджетом	Прибутковість
Клієнти	Структура балансу; аудиторські висновки; динаміка зростання активів і пасивів; вплив банківських ризиків; умови проведення депозитної політики; кредитний процес; рівень процентних ставок; тривалість роботи на ринку позикового капіталу, валютному ринку і ринку цінних паперів; розвиток сучасних банківських технологій і використання нових банківських продуктів; маркетинг, рівень, якість і швидкість обслуговування клієнтів; величина банку і наявність у нього філій; місце розташування; імідж банку	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
Рейтингові агентства	Ранжування банків за обсягом і динамікою власного капіталу, активів, пасивів і прибутку; інтегральні коефіцієнти надійності; класифікація банків за ступенем кредитоспроможності; відповідність міжнародним вимогам щодо достатності капіталу банку	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
Банк (внутрішня оцінка)	Достатність капіталу; ефективність системи внутрішнього контролю; якість і узгодженість активу і пасиву балансу за термінами і сумами; ліквідність і платоспроможність банку; прибутковість; ефективність окремих напрямів роботи банку; конкурентоспроможність банківських продуктів; здатність швидко реагувати на зростання потреб клієнтів в умовах посилення конкурентної боротьби; технологія і автоматизація банківської діяльності; організація забезпечення безпеки банку і персоналу	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів

Існуючі підходи до оцінки економічної безпеки банку базуються на використанні таких основних методів: інтегральний, коефіцієнтний, рейтинговий і експертний. Підхід НБУ базується на порівнянні найбільш важливих характеристик банку з нормативним рівнем та віднесенні банку до тієї або іншої групи на основі експертної оцінки за критерієм відсутності негативних ознак.

Наведена класифікація показників оцінки економічної безпеки банків (табл. 1.4) враховує такі ознаки: суб'єкт оцінки, предмет, функціональне призначення результатів, обов'язковість виконання, ступінь формалізації та узагальнення, зв'язок із звітністю, часова приналежність, спосіб уявлення, відображення мінливості процесів і станів.

В сучасних мінливих економічних умовах використання стандартного набору показників у тривалому періоді не дає можливості отримати достатньо інформації щодо економічної безпеки банку. Тому однією з основних вимог до системи показників оцінювання рівня економічної безпеки стає динамічність її зміни відповідно до зміни цілей і обставин їх досягнення та орієнтованість на процес прийняття рішень [37].

В основу процесу розробки системи коефіцієнтів економічної безпеки банку покладені такі принципи їх відбору:

- комплексність – отримання узагальнюючої оцінки економічної безпеки банку;
- спрямованість на характеристику економічної безпеки за ключовими критеріями і напрямками діяльності банку;
- придатність для виявлення основних тенденцій зміни економічної безпеки банку.

Вивчення досліджень різних авторів в сфері оцінки економічної безпеки банків показало, що при всій багатоваріантності і багатофакторності існуючих методик в них на перший план, як правило, виходить обов'язковий аналіз показників, пов'язаних з оцінкою активів, достатності капіталу, ліквідності, ризиків, прибутковості, якості управління.

Таблиця 1.4 – Класифікація показників оцінювання рівня економічної безпеки банків

Класифікаційні ознаки	Характеристика показників оцінювання рівня економічної безпеки банків
За суб'єктами оцінювання економічної безпеки банку	Використовуються банком
	Використовуються клієнтами
	Використовуються рейтинговими агентствами
	Використовуються аудиторськими організаціями
	Використовуються наглядовими органами
	Використовуються іншими банками
За часовою приналежністю	Перспективні
	Поточні
	Ретроспективні
За предметом оцінювання	Відповідність діяльності банку законодавству та нормативно-правовим актам НБУ
	Фінансова стабільність, стійкість і надійність
	Ліквідність і платоспроможність
	Прибутковість
	Рівень банківських ризиків
	Достатність капіталу та якість активів
За способом розрахунку (представлення)	Відносні показники
	Абсолютні показники
	Судження експертів
За ступенем узагальнення	Інтегральні
	Часткові
За мірою формалізації	Формалізовані
	Змістовні
За функціональним призначенням результатів	Вимагають рішень щодо зміни ситуації
	Припускають рішення щодо спостереження за ситуацією
За зв'язком із фінансовою звітністю банку	Показники, що відображені в фінансовій звітності банку
	Не відображені в звітності
За відображенням мінливості процесів і станів	Статичні
	Динамічні
За обов'язковістю виконання	Обов'язкові для виконання
	Рекомендовані до виконання
	Необов'язкові для виконання

Основними заходами підвищення економічної безпеки банку є: підтримка стабільного співвідношення власного і позикового капіталу, забезпечення диверсифікованої структури залучених коштів та її адекватності

структурі активів, підвищення адекватності оцінки кредитних ризиків, аналітична оцінка резервів дохідності операцій та рентабельності діяльності банку [13].

У зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності банківської системи та її ролі в економіці країни проблема економічної безпеки банків набуває особливо важливого значення. Недостатній рівень економічної безпеки може призвести до неплатоспроможності банку, а надалі – до його банкрутства. Тільки банк, який має достатній рівень економічної безпеки, здатен максимально повно задовольнити потреби всіх економічних суб'єктів. Банки здійснюють посередницьку функцію між власниками коштів і позичальниками через розподіл тимчасово вільних грошових коштів. У цьому випадку економічна безпека банку є гарантією раціонального використання та збереження грошових коштів, що істотно підвищує довіру до банківського сектора з боку кредиторів і вкладників. Таким чином, головним завданням для банків у сучасних умовах виступає проблема вдосконалення методів, що забезпечують їх економічну безпеку.

На рис. 1.4 схематично зображено алгоритм оцінювання рівня економічної безпеки банку, де були використані такі умовні позначення:  $K$  – власні кошти (капітал) банку;  $A_{зв}$  – активи банку, зважені за ступенем ризику;  $A$  – сумарні активи банку;  $A_{p0}$  – активи банку, що мають нульовий рівень ризику;  $ВЛ_a$  – високоліквідні активи банку;  $ЗК$  – залучені кошти;  $ЗЗ$  – зобов'язання до запитання;  $Л_a$  – ліквідні активи банку;  $ЗЗК$  – зобов'язання до запитання і зобов'язання банку перед кредиторами (вкладниками) терміном виконання в найближчі 30 календарних днів;  $ЧП$  – чистий прибуток банку;  $П_{бн}$  – безнадійні позики;  $ПЗ$  – позики, позикова і прирівняна до неї заборгованість;  $РМВП_\phi$  – фактично сформований резерв на можливі втрати за позиками;  $A_{дох}$  – активи, що приносять дохід.

Методика оцінки економічної безпеки банку базується на врахуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначенні вимог і критеріїв (капітальної бази, ліквідності, прибутковості та якості активів).

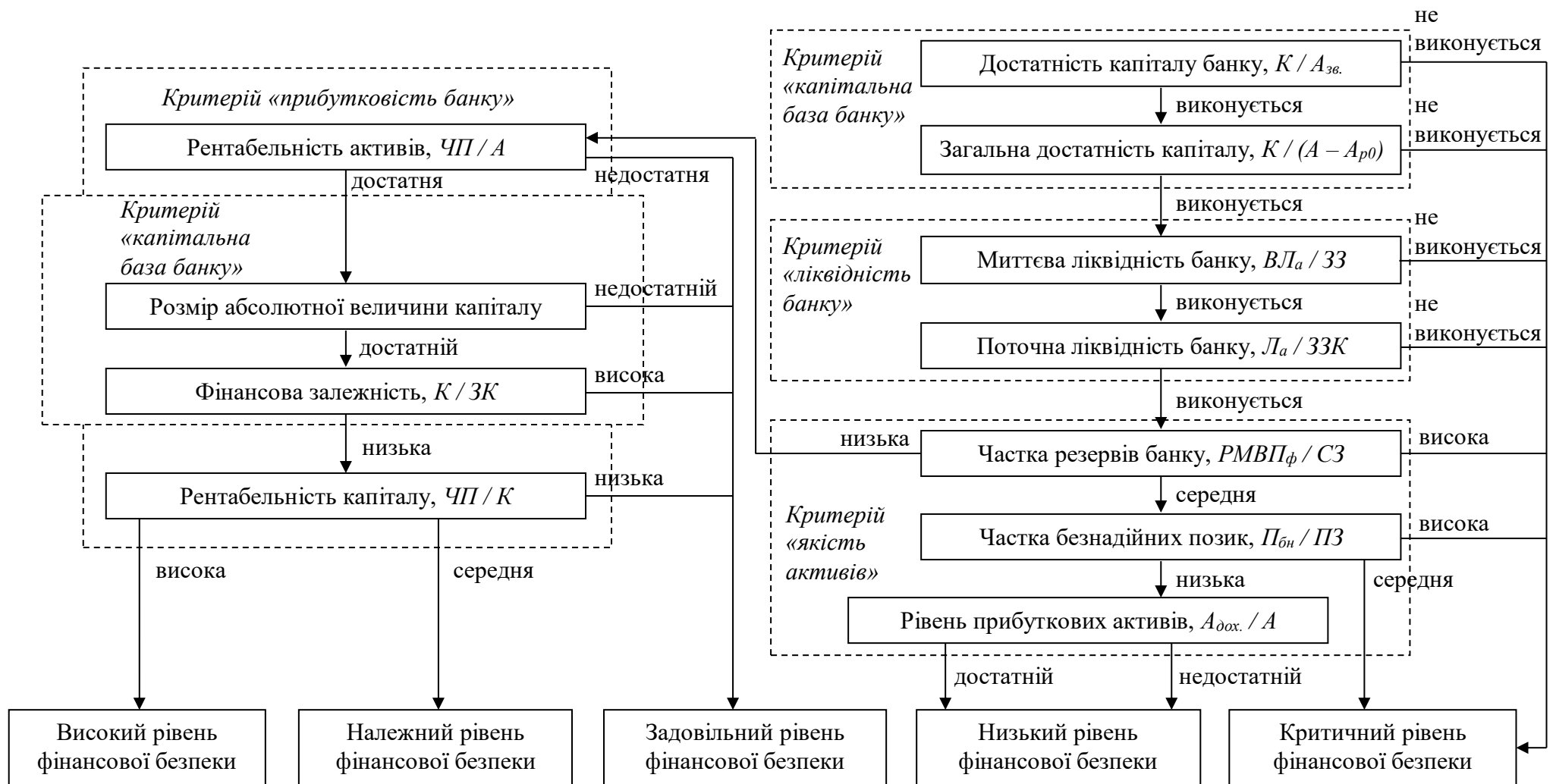


Рисунок 1.4 – Алгоритм оцінювання стратегії економічної безпеки банку

Комплексне врахування конкретизованих складових внутрішньої і зовнішньої економічної безпеки банку дає можливість оцінювати її та регулювати за допомогою корегування управлінських рішень в процесі реалізації стратегії банківського розвитку. Використання запропонованого методичного інструментарію сприятиме підвищенню якості управління економічною безпекою банку.

### Висновки до розділу 1

Усвідомлення внутрішніх і зовнішніх загроз дає можливість сформувати надійну систему забезпечення економічної безпеки банку. При цьому, система економічної безпеки банку має знаходитися у постійному розвитку та постійно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного банківського сектора, стійкість та стабільність роботи якого визначають фінансову рівновагу в країні.

Економічна безпека банків є важливим стратегічним інструментом для досягнення їх комерційної мети – збільшення прибутку, накопичення капіталу, захисту їх інтересів, а також зміцнення позицій на ринку банківських послуг.

Системне врахування стратегічних складових внутрішньої і зовнішньої економічної безпеки банку дає можливість оцінювати її та регулювати за допомогою корегування управлінських рішень в процесі реалізації стратегії банківського розвитку. Використання запропонованого методичного інструментарію сприятиме підвищенню якості стратегічного управління економічною безпекою банку.



## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ І СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «А-БАНК»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «А-БАНК»

Акціонерне товариство «АКЦЕНТ-БАНК» створене та діє згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», іншими Законами України та нормативно-правовими актами НБУ. Закрите акціонерне товариство «Акцент-Банк» є правонаступником Закритого акціонерного товариства «Український кредитний банк», який є правонаступником прав та обов'язків «Київського приватного банку «Київприватбанк», створеного за рішенням установчих зборів та зареєстрованого НБУ 30 жовтня 1992 р.

За рішенням загальних зборів акціонерів від 14 травня 2009 р. тип банку із Закритого акціонерного товариства «АКЦЕНТ-БАНК» змінено на Публічне акціонерне товариство «АКЦЕНТ-БАНК».

АТ «А-БАНК» динамічно розвивається та надає якісні банківські послуги переважно індивідуальним клієнтам, до 17 червня 2013 р. банк мав статус універсального банку, а з 17 червня 2013 р. він набув статус спеціалізованого банку – «ощадний банк». У 2019 р. відбулися зміни в структурі власності банку, власниками істотної участі стала група пов'язаних осіб, із часткою участі понад 96,83%. Злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення АТ «А-БАНК» у 2022 р. не відбувалося.

Банк є складовою частиною банківської системи України. На сьогодні АТ «А-БАНК» є універсальним, здійснює свою діяльність на території всієї України та може здійснювати свою діяльність за її межами, з урахуванням вимог, встановлених законодавством України та нормативно-правовими актами НБУ. Банк створено з метою комплексного обслуговування юридичних і фізичних осіб незалежно від державної належності та форм власності, у тому числі акумулювання та ефективного використання коштів,

майна, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг [43].

Місія банку – надавати швидкі кредити без застави та поруки, а також фінансову підтримку малому та середньому бізнесу України. Генеральна мета – ввійти в TOP-10 банків України за кредитуванням фізичних осіб зі 100% ресурсною достатністю (приріст 500 млн грн), зберігши параметри прибутковості активів (45%) і рівень ризик-апетиту (до 10%).

Концентрація на 2017 р. передбачає пріоритетність таких напрямів:

- кредитні картки;
- розстрочка + cash-кредити;
- кредитування бізнесу;
- вклади населення.

Організаційна структура управління АТ «А-БАНК» включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та злагодженого механізму: з боку акціонерів, наглядової ради, правління, ревізійної комісії, служби внутрішнього аудиту за різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, обов'язків і підпорядкованості органів управління, а також принципи їх взаємодії, закріплені в статуті банку та положеннях про органи управління.

Якісне функціонування банківської установи забезпечує гнучка й ефективна організаційна структура управління, що зумовлює раціональний розподіл функціональних обов'язків усередині банків. По суті вона є комбінованою, оскільки містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційної структури управління:

- горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише два основні рівні управління: перший рівень – це головний офіс банку, а другий рівень – відділення;

- дивізіональна клієнто- та функціонально орієнтована, тому що виділені напрями підтримки й бізнесові дивізіони (напрями), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу

однорідних функцій.

Отже, в структурі управління АТ «А-БАНК» виділяються бізнес-напрями, що отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами, та напрями підтримки, що забезпечують необхідні умови, для функціонування інших напрямів діяльності підрозділів банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами (додаток А).

Станом на 1 січня 2017 р. до складу АТ «А-БАНК» входили головний офіс, розташований у м. Дніпро, та 194 відділення [44]. У табл. 2.1 проаналізовано динаміку кількості відділень банку, забезпеченість їх персоналом і зміни клієнтської бази.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості відділень, чисельності персоналу та зміни клієнтської бази АТ «А-БАНК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				абсолютне	відносне, %
Кількість відділень	195	191	194	-1	-0,51
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1915	1016	888	-1027	-53,63
у т.ч. працівники, що працюють за сумісництвом, осіб	64	43	21	-43	-67,19
Чисельність позаштатних працівників, осіб	252	730	875	623	247,22
Фонд оплати праці, тис. грн	116362	109620	118422	2060	1,77
Кількість клієнтів банку, тис. осіб	364	349	376	12	3,30
у т.ч. фізичні особи, тис. осіб	348	331	357	9	2,59

З аналізу даних табл. 2.1 видно, що кількість відділень змінюється несуттєво, так у 2022 р. порівняно з 2020 р. банк закрити одне відділення.

АТ «А-БАНК» послідовно скорочував чисельність штатних працівників, у т.ч. осіб, які працюють за сумісництвом, із одночасним збільшенням чисельності позаштатного персоналу.

Проте сукупний фонд оплати праці зріс на 2060 тис. грн або 1,77% (рис. 2.1).

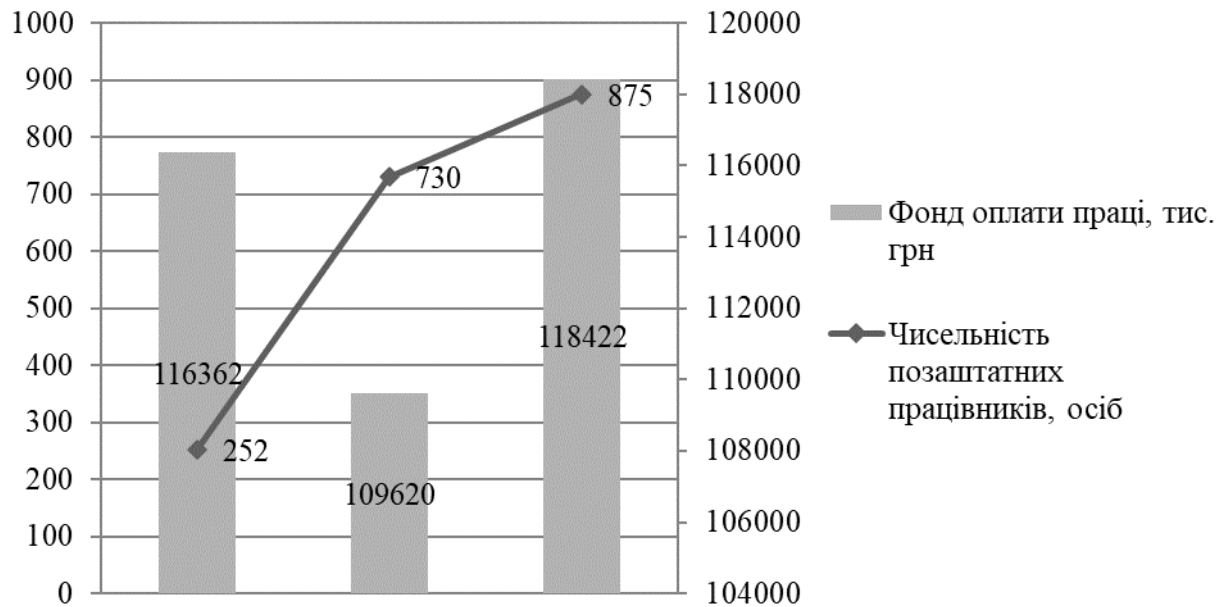


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу (ліва шкала) та фонду оплати праці (права шкала) АТ «А-БАНК» у 2020-2022 рр.

Як видно з рис. 2.1 загальна чисельність персоналу банку скоротилася, проте це загальна тенденція для банківських установ, яка пов'язана з упровадженням дистанційного обслуговування клієнтів, адже клієнтська база банку не зменшилася (рис. 2.2).

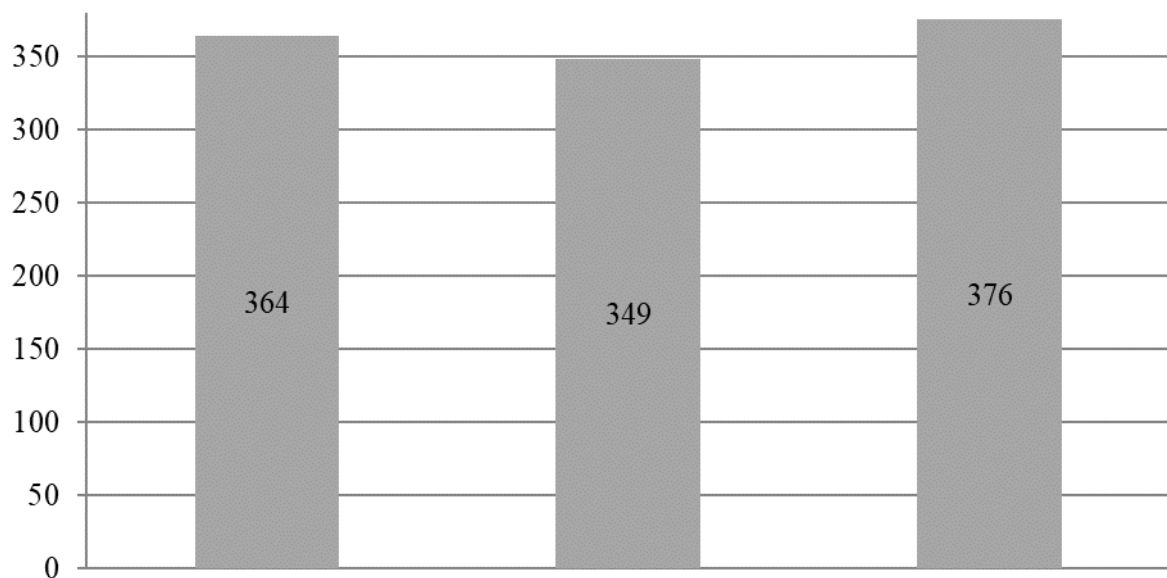


Рисунок 2.2 – Зміни клієнтської бази АТ «А-БАНК» (фізичних та юридичних осіб – клієнтів банку) за 2020-2022 рр., тис. осіб

Згідно з рішенням Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних від 31 грудня 2021 р. № 657 про розподіл банків на групи на 2022 р. АТ «А-БАНК» у 2022 р. відносився до банків II групи (банки, частка активів яких менше 0,5% активів банківської системи), і на початок 2022 р. займав 6 позицію із 75 банків у II групі.

Згідно з рішенням Правління Національного банку України визначені нові критерії розподілу банків на окремі групи:

I – банки з державною часткою – банки, в яких держава прямо чи опосередковано володіє часткою понад 75% статутного капіталу банку;

II – банки іноземних банківських груп – банки, контрольні пакети акцій яких належать іноземним банкам або іноземним фінансово-банківським групам;

III – банки з приватним капіталом – банки, в яких серед кінцевих власників істотної участі є один чи кілька приватних інвесторів, що прямо та/або опосередковано володіють не менше ніж 50% статутного капіталу банку. АТ «А-БАНК» на початок 2022 р. займав 11 позицію в III групі [45].

Управління капіталом банку спрямоване на досягнення таких цілей: дотримання вимог щодо капіталу, встановлених НБУ; забезпечення спроможності банку функціонувати в якості безперервно діючої фінансової установи; підтримка рівня капіталу, необхідного для дотримання нормативів капіталу на рівні не нижче нормативного згідно з вимогами НБУ.

Банк працює в межах дотримання норм за показниками капіталу, а саме мінімального розміру регулятивного капіталу, адекватності регулятивного капіталу, співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів, у відповідності з Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні, що затверджена Постановою Правління НБУ № 368 від 28 серпня 2001 р. [46].

Протягом останніх років, які були проаналізовані, існуючий обсяг капіталу давав банку можливість виконувати всі нормативні вимоги НБУ щодо ризиків і достатності капіталу. Проведення і нарощування активних

операцій банку здійснюється в рамках підтримки нормативного рівня показника адекватності, здійснення контролю та управління ризиковими активами. З метою оцінки якості активів, достатності (адекватності) регулятивного капіталу, достатності основного капіталу, визначення необхідних обсягів докапіталізації та захисту інтересів кредиторів, відповідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» та Постанови Правління НБУ від 4 лютого 2022 р. № 59 «Про здійснення діагностичного обстеження банків» у 2022 р. було здійснено діагностичне обстеження банку.

Таблиця 2.2 – Відхилення фактичних нормативів кредитного ризику АТ «А-БАНК» від рекомендованих НБУ (станом на 31 грудня 2022 р.), %

Найменування показника	Фактичне значення	Нормативні показники, встановлені НБУ
Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	80,64	не більше 25
Максимальний розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	80,68	не більше 25

На засіданні Координаційного комітету з моніторингу та контролю за проведенням діагностичного обстеження банків погоджено результати діагностичного обстеження банку та визнано, що АТ «А-БАНК» не потребує докапіталізації. Разом із тим було відзначено, що банк розміщує залучені кошти на кореспондентських рахунках у системному банку України, залишок за якими не знижується, тобто за своєю суттю зазначені операції є кредитними. НБУ зобов'язав АТ «А-БАНК» включити заборгованість за коштами на таких коррахунках до розрахунку нормативів кредитного ризику та забезпечити щомісячне зменшення заборгованості [47].

Отже, станом на кінець 2022 р. банк тимчасово порушував нормативи НБУ за двома показниками (табл. 2.2).

Однак банком уже погоджено з НБУ план заходів та графіки зниження нормативних показників Н7 і Н9. У табл. 2.3 проаналізований склад власного капіталу АТ «А-БАНК» у динаміці за період з 2020 р. по 2022 р. за даними

звітів про фінансовий стан банку.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу власного капіталу банку в динаміці за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне, %
Статутний капітал	125560	125560	212950	87390	69,60
Емісійні різниці	41	41	41	0	0,00
Резервні та інші фонди банку	36168	41584	44314	8146	22,52
Резерви переоцінки	1957	13523	13082	11125	568,47
Нерозподілений прибуток	45196	91458	117880	72684	160,82
Усього власного капіталу	208922	272166	388267	179345	85,84

Рис. 2.3 більш наочно репрезентує зміни власного капіталу банку та окремих його складових.

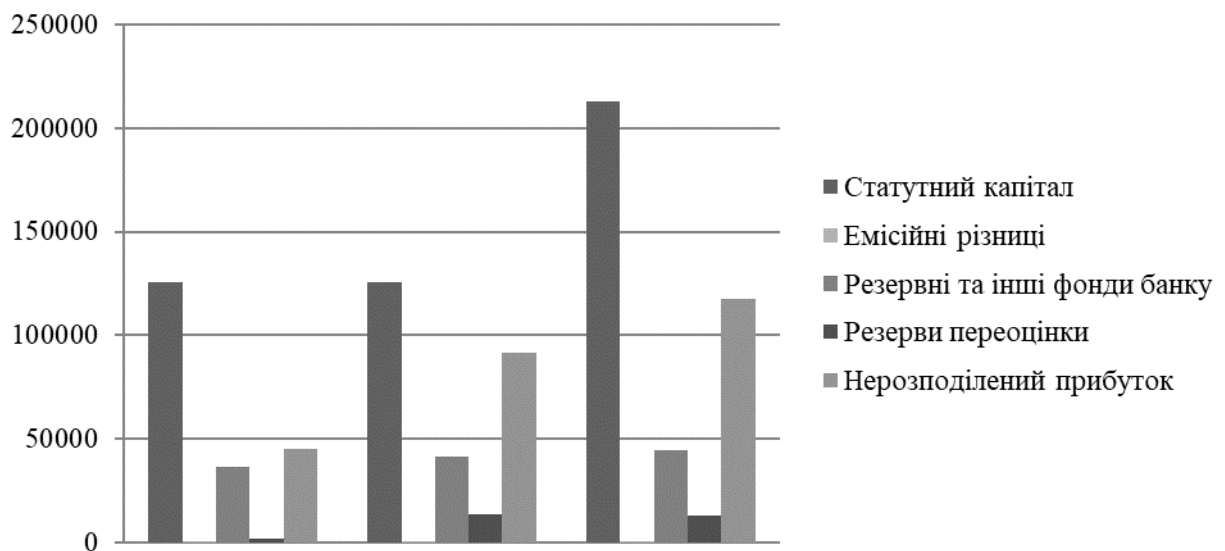


Рисунок 2.3 – Динаміка складових і загального розміру власного капіталу АТ «А-БАНК» за 2020-2022 рр., тис. грн

У 2020-2021 рр. розмір статутного капіталу банку не змінювався, втім у 2022 р. його було збільшено на 87390 тис. грн, що в процентному вираженні

становить 69,60%. Емісійні різниці банку, маючи незначну частку в сукупному власному капіталі, не змінювалися протягом періоду аналізу.

Резервні та інші фонди банку зростали більш-менш стабільно, в результаті за проаналізований період вони збільшилися на 8146 тис. грн або 22,52%. Найбільше зросли резерви переоцінки – на 11125 тис. грн або більше ніж у 5,6 рази. Позитивну динаміку має розмір нерозподіленого прибутку банку, так за весь період аналізу він збільшився на 72684 тис. грн або на 160,82%.

Усі зазначені зміни окремих складових власного капіталу АТ «А-БАНК» у підсумку зумовили збільшення його загального розміру за період аналізу на 179345 тис. грн або 85,84%. У наступній табл. 2.4 проаналізовані зобов'язання банку також за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз зобов'язань АТ «А-БАНК» у динаміці за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне, %
Кошти банків	3	0	0	-3	-100,00
Кошти клієнтів	1895621	2662187	2732240	836619	44,13
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	2554	3723	3723	×
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	10371	2314	2314	×
Відстрочені податкові зобов'язання банку	1342	3154	2555	1213	90,39
Резерви за зобов'язаннями	39	1489	0	-39	-100,00
Інші фінансові зобов'язання	18179	311783	59422	41243	226,87
Інші зобов'язання	8560	18684	17823	9263	108,21
Субординований борг	50425	50425	50423	-2	0,00
Усього зобов'язань	1974169	3060647	2868500	894331	45,30

З аналізу даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що АТ «А-БАНК» не використовує міжбанківських кредитів, оскільки кошти банків у розмірі 3 тис.



грн були в складі зобов'язань лише в 2020 р., до того ж, ця величина є надто малою часткою від сукупних зобов'язань банку.

Натомість, якщо в 2020 р. банк не мав боргових зобов'язань за емітованими ним цінними паперами та зобов'язань щодо поточного податку на прибуток, то в 2021-2022 рр. ці складові мали місце з тенденцією до їх збільшення. Решта зобов'язань банку також в основному зросли за проаналізований період, а найбільше – на 226,87% збільшилися інші фінансові зобов'язання банку.

Окремо слід зазначити, що в 2020-2021 рр. розмір субординованого боргу банку не змінювався, проте в 2022 р. був зменшений, утім всього на 2 тис. грн.

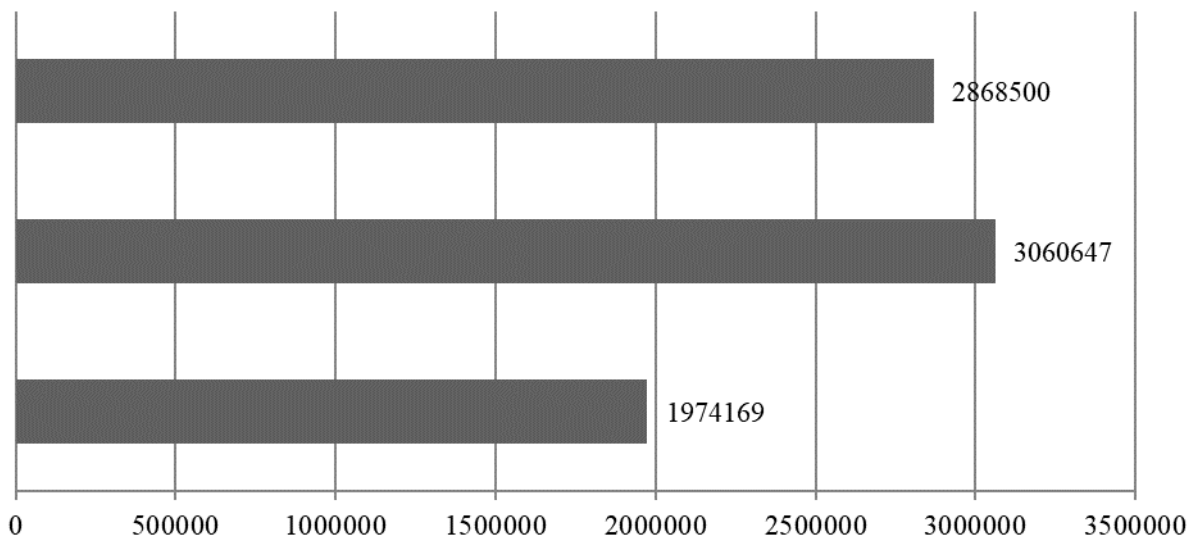


Рисунок 2.4 – Динаміка загальної величини зобов'язань банку за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Загальний розмір зобов'язань банку зріс на 894331 тис. грн або 45,30%, тобто меншими темпами ніж власний капітал, що свідчить про підвищення його капіталізації та зміцнення фінансової стійкості АТ «А-БАНК» (рис. 2.4).

У табл. 2.5 досліджені тенденції зміни загальної величини активів банку та їх окремих складових.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу активів АТ «А-БАНК» за період 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	Відносне, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	1179334	1487446	267029	-912305	-77,36
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7540	12969	15541	8001	106,11
Кошти в інших банках	0	0	81575	81575	×
Кредити та заборгованість клієнтів	931274	1782873	2411500	1480226	158,95
Цінні папери в портфелі банку до погашення	0	0	180118	180118	×
Основні засоби та нематеріальні активи	24058	36510	51829	27771	115,43
Інші фінансові активи	9138	11246	214603	205465	2248,47
Інші активи	31747	1674	34460	2713	8,55
Необоротні активи, утримані для продажу, та активи групи вибуття	0	95	112	112	×
Всього активів	2183091	3332813	3256767	1073676	49,18

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що банк, особливо в 2020 р., мав не надто диверсифіковану структуру активів, оскільки в 2020-2021 рр. не здійснював кредитування на міжбанківському ринку та не тримав цінні папери в портфелі до погашення, а в 2020 р. ще й не мав у складі активів необоротних активів, які утримуються для продажу, й активів групи вибуття.

За період з 2020 р. по 2022 р. лише грошові кошти та їх еквіваленти зазнали зменшення – на 912305 тис. грн або 77,36%.

Решта складових активів АТ «А-БАНК» зросли, а найбільше – інші фінансові активи, приріст яких становив 2248,47% або 205465 тис. грн. Активи, що традиційно мають найбільшу питому вагу, а саме кредити та заборгованість клієнтів банку збільшилися на 1480226 тис. грн або 158,95%.

Сукупні активи банку збільшилися на 1073676 тис. грн або 49,18%, що й демонструє рис. 2.5.

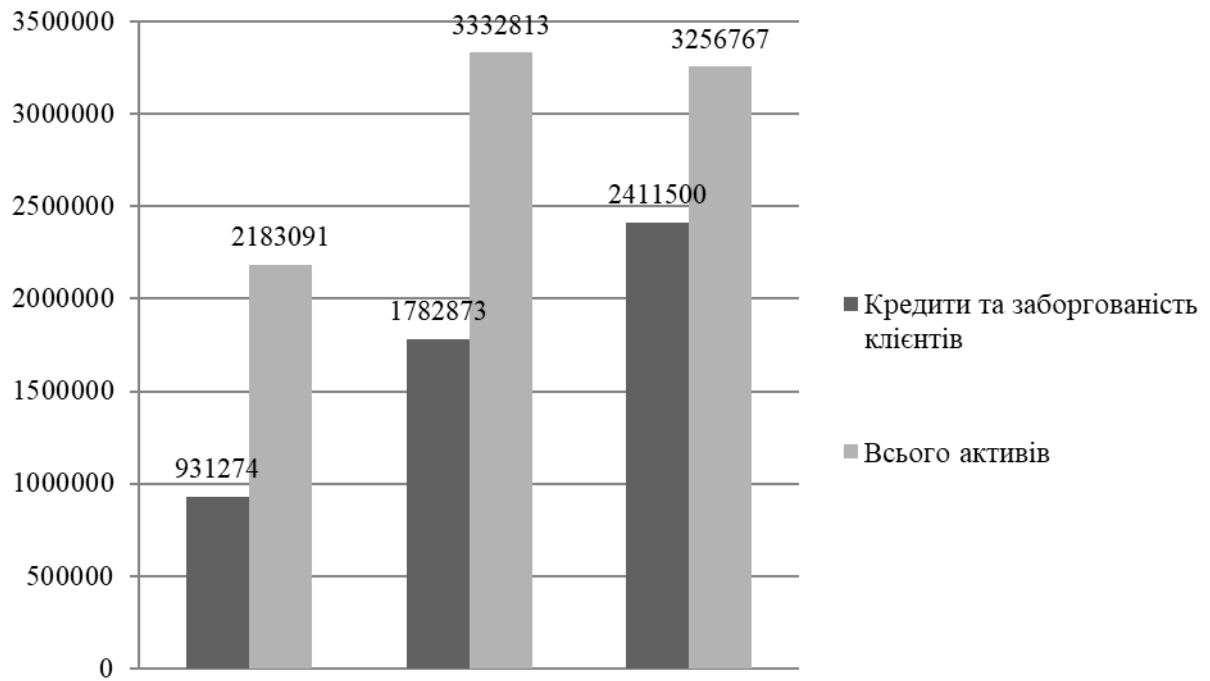


Рисунок 2.5 – Зміни загальної величини активів та кредитів і заборгованості клієнтів АТ «А-БАНК» за 2020-2022 рр., тис. грн

Дані рис. 2.5 демонструють значне підвищення питомої ваги кредитів і заборгованості клієнтів у структурі активів банку, що вказує на потребу диверсифікації банківської діяльності з метою зменшення кредитних ризиків, адже банківська установа мала порушення економічних нормативів НБУ.

В цілому АТ «А-БАНК» має позитивну динаміку фінансових показників, зростання капіталізації, що має сприяти укріпленню його позицій у банківській системі.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «А-БАНК»

Оскільки попередній аналіз засвідчив зростання частки кредитів і заборгованості клієнтів АТ «А-БАНК» у його сукупних активах, необхідно більш детально дослідити саме цей напрям банківської діяльності з урахуванням ризиків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз кредитів і заборгованості клієнтів, а також великих кредитних ризиків АТ «А-БАНК», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Кредити юридичним особам	130325	672002	447853	-224149	317528
Кредити фізичним особам – підприємцям	22446	16891	17230	339	-5216
Іпотечні кредити фізичних осіб	125897	157372	159750	2378	33853
Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	259394	464194	1110038	645844	850644
Фінансовий лізинг (оренда), що наданий фізичним особам	50224	56536	63063	6527	12839
Інші кредити фізичним особам	549328	828658	1276993	448335	727665
Резерв під знецінення кредитів	-206340	-412780	-663427	-250647	-457087
Усього кредитів за мінусом резервів	931274	1782873	2411500	628627	1480226
Норматив великих кредитних ризиків (Н8 – не більше 800), %	17,59	140,81	98,12	-42,69	80,53

На рис. 2.6 зображена динаміка кредитів юридичним особам, кредитів і заборгованості фізичним особам (разом із резервами) та дотримання банком нормативу великих кредитних ризиків.

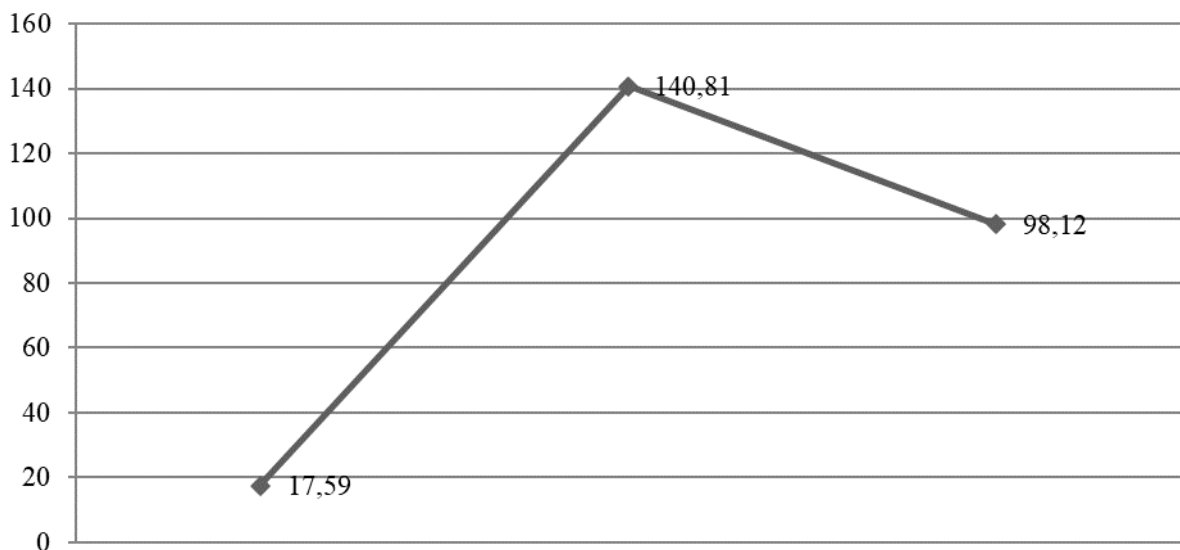


Рисунок 2.6 – Великі кредитні ризики банку за 2020-2022 рр., %

Так, дані табл. 2.6 свідчать, а діаграма рис. 2.6 наочно підтверджує, що в структурі наданих кредитів і зобов'язань клієнтів переважають саме кредити та зобов'язання фізичних осіб. У 2021 р. їх частка дещо зменшилася, проте в 2022 р. їх питома вага знову зросла. За період, який досліджувався, загальний розмір кредитів і зобов'язань клієнтів постійно збільшувався.

Окремо варто звернути увагу на дотримання АТ «А-БАНК» економічних нормативів щодо кредитного ризику. В 2020-2021 рр. банк, як уже було зазначено, дотримувався нормативів НБУ Н7 і Н9, однак у 2022 р. активи банківської установи, розміщені на кореспондентському рахунку ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» були кваліфіковані регулятором як кредити пов'язаним із банком особам, унаслідок чого мало місце тимчасове недотримання цих нормативів. У результаті вжитих АТ «А-БАНК» заходів на початок другого кварталу ситуація нормалізувалася, тобто ці нормативи банк почав виконувати. Крім того, протягом 2020-2022 рр. банк дотримувався нормативу великих кредитних ризиків, максимальне значення якого не має перевищувати 800%, а за період аналізу фактичне значення цього показника АТ «А-БАНК» досягало 140,81% [48].

Коефіцієнт резервування кредитів банку, що в 2020 р. становив 25,40%, збільшився, проте несуттєво – на 2,1 в.п. Таким чином банк дещо підвищив захищеність від кредитного ризику на випадок проблем із поверненням виданих раніше позик.

У табл. 2.7 проаналізовані основні показники ліквідності банку [49].

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності АТ «А-БАНК», %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Відношення ліквідних активів до валюти балансу банку	54,00	44,60	8,20	-36,40	-45,80
Співвідношення ліквідних активів і залучених ресурсів	62,20	55,90	9,80	-46,10	-52,40
Відношення ліквідних активів до зобов'язань	59,70	48,60	9,30	-39,30	-50,40

Дані фінансової звітності банку засвідчують дотримання ним встановлених економічних нормативів ліквідності (Н4, Н5 і Н6), а розрахункові дані табл. 2.7 вказують на тенденцію до зниження показників ліквідності АТ «А-БАНК» (рис. 2.7). У попередніх роках банк мав дещо надлишкову ліквідність, яка знизилася, проте з урахуванням вимог регулятора, тобто не порушуючи встановлені ним рекомендовані значення для банків України. Це може свідчити про зменшення платоспроможності банківської установи, проте також опосередковано вказує на підвищення її можливостей до збільшення прибутковості банківської діяльності.

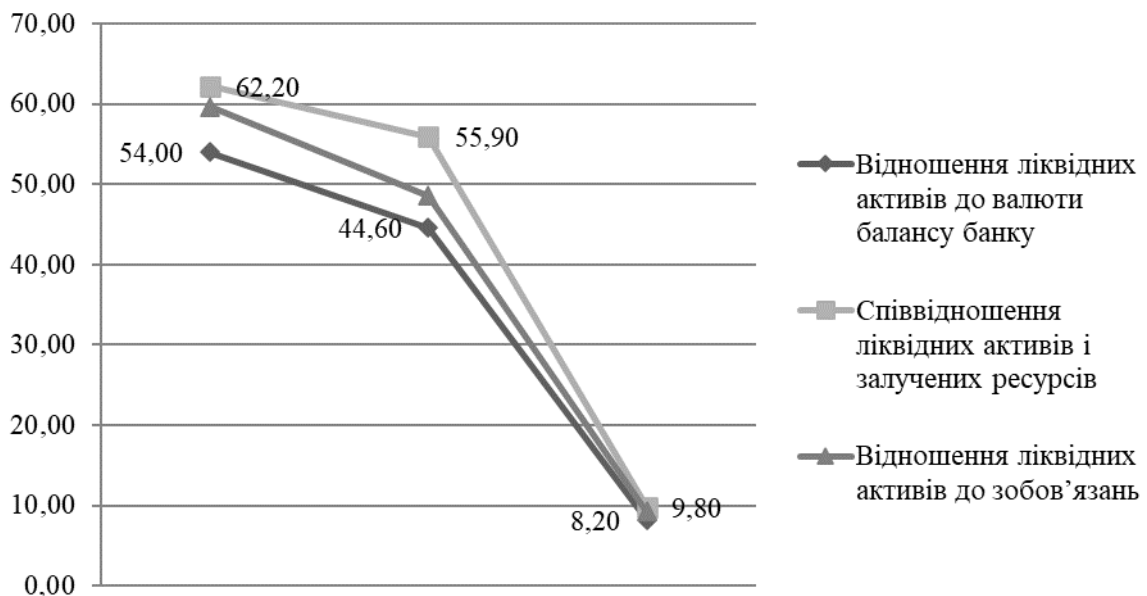


Рисунок 2.7 – Зменшення основних показників ліквідності банку за період з 2020 р. по 2022 р., %

У табл. 2.8 проаналізовані показники фондування АТ «А-БАНК», які дають змогу зробити висновки про якість джерел отримання фінансових коштів, а також забезпеченість активних операцій банку фінансовими ресурсами. Джерелами фондування можуть бути кошти на депозитних, розрахункових і поточних рахунках клієнтів, запозичення на українських і міжнародних ринках капіталу, міжбанківські кредити, отримані банківською установою, та ін. [50].

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фондування АТ «А-БАНК», %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Відношення поточних депозитів до загальної величини депозитів	11,10	13,70	20,40	6,70	9,30
Співвідношення депозитів фізичних осіб і зобов'язань	87,80	80,40	83,20	2,80	-4,60
Відношення кредитів, виданих банком, і залучених депозитів	49,10	67,00	88,30	21,30	39,20

З аналізу даних табл. 2.8 видно, що показник відношення поточних депозитів до загальної величини депозитів має тенденцію до зростання протягом усього періоду, що досліджувався, тому це вказує на зниження можливості банку управляти цими залученими коштами, адже клієнти мають змогу вилучити їх з банківської установи будь-коли.

Питома вага депозитів фізичних осіб у зобов'язаннях АТ «А-БАНК» є дуже високою, що вказує на залежність банку від довіри населення, втім це співвідношення дещо знизилося з 2020 р. до 2022 р.

Динаміку основних показників фондування банку репрезентує діаграма (рис. 2.8).

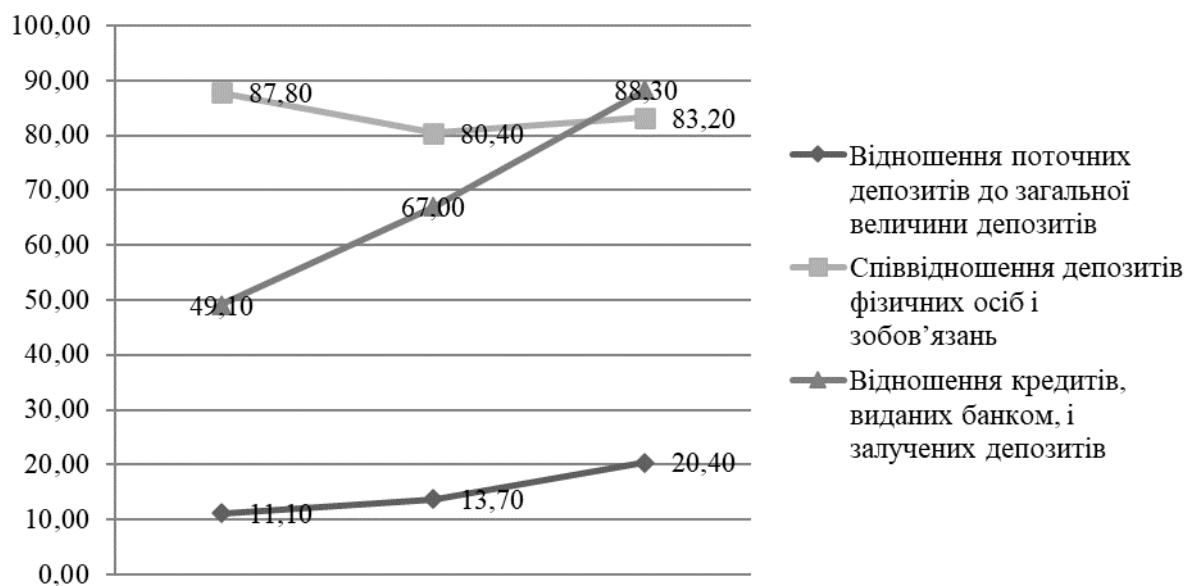


Рисунок 2.8 – Динаміка показників фондування банку 2020-2022 рр., %

Позитивно можна оцінити зростання показника співвідношення кредитів і депозитів, адже кредити банку в 2022 р. на 88,30% забезпечені коштами з депозитних джерел.

Таблиця 2.9 – Аналіз процентних доходів і витрат, чистої процентної маржі та чистого спреда АТ «А-БАНК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Процентні доходи, тис. грн					
Кредити та заборгованість клієнтів	426048	439828	845001	405173	418953
Боргові цінні папери в портфелі банку на погашення	0	0	8082	8082	8082
Кошти в інших банках	6	7807	19038	11231	19032
Кореспондентські рахунки в інших банках	72022	153960	129099	-24861	57077
Інші процентні доходи	4	7	7	0	3
Всього процентних доходів	498325	601602	1001227	399625	502902
Процентні витрати, тис. грн					
Строкові кошти юридичних осіб	-15364	-19899	-21756	-1857	-6392
Боргові цінні папери, що емітовані банком	0	-12	-1069	-1057	-1069
Строкові кошти фізичних осіб	-205797	-328417	-473011	-144594	-267214
Поточні рахунки	-5838	-13149	-22696	-9547	-16858
Кореспондентські рахунки	-14	-20	0	20	14
Всього процентних витрат	-227013	-361497	-518532	-157035	-291519
Чистий процентний дохід, тис. грн					
Чистий процентний дохід	271312	240105	482695	242590	211383
Чиста процентна маржа та чистий спред, %					
Чиста процентна маржа	25,20	17,60	21,50	3,90	-3,70
Чистий спред	14,74	8,94	17,26	8,32	2,52

Проводячи горизонтальний аналіз даних табл. 2.9 можна переконатися, що всі складові процентних доходів банку з 2020 р. по 2022 р. зросли, щодо процентних витрат, то в 2022 р. банк не сплачував за кореспондентські рахунки. В результаті чистий процентний дохід АТ «А-БАНК» збільшився за період аналізу на 211383 тис. грн.



Чиста процентна маржа банку, маючи досить високе значення, дещо зменшилася – на 3,70 в.п., натомість чистий спред банку зріс на 2,52 в.п., останнє безперечно є позитивною тенденцією, що сприяє покращенню фінансового стану банку. Наочно зазначені зміни в динаміці демонструє рис. 2.9.

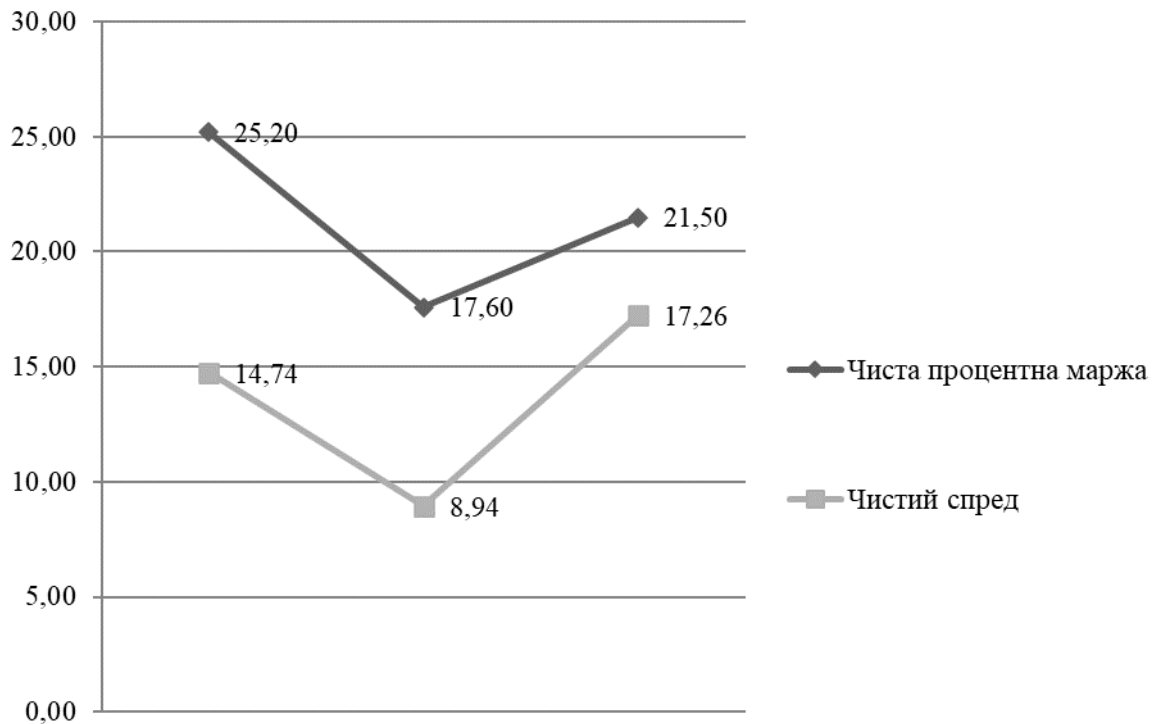


Рисунок 2.9 – Динаміка чистої процентної маржі та чистого спреду АТ «А-БАНК» за 2020-2022 рр., %

У наступній табл. 2.10 наведено дані щодо змін комісійних доходів і витрат банку за період з 2020 р. по 2022 р.

Комісійні доходи і витрати банківської установи – це операційні доходи і витрати за наданими (отриманими) послугами, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу або зобов’язання чи є фіксованою для банку.

Величина цих доходів і витрат як правило менша за процентні доходи та витрати, проте для забезпечення належної ефективності надання банківських послуг банку не варто залишати поза увагою їх зміни [51].

Таблиця 2.10 – Аналіз комісійних доходів і витрат АТ «А-БАНК»,

тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
За розрахунково-касові операції	104100	179537	282600	103063	178500
Інші комісійні доходи	3448	1883	3193	1310	-255
Гарантії надані	63	52	7	-45	-56
Всього комісійних доходів	107611	181472	285801	104329	178190
За розрахунково-касові операції	-6592	-6350	-9349	-2999	-2757
Інші комісійні витрати	-648	-34	-3	31	645
Всього комісійних витрат	-7240	-6384	-9351	-2967	-2111
Чистий комісійний дохід	100371	175088	276449	101361	176078

Оскільки загальна величина комісійних доходів банку зросла більше ніж у 2,5 рази, а комісійні витрати збільшилися лише на 29,16%, це спричинило зростання чистого комісійного доходу банківської установи на 176078 тис. грн або 175,43%. Зміни окремих складових комісійних доходів і витрат АТ «А-БАНК» відображає діаграма рис. 2.10.

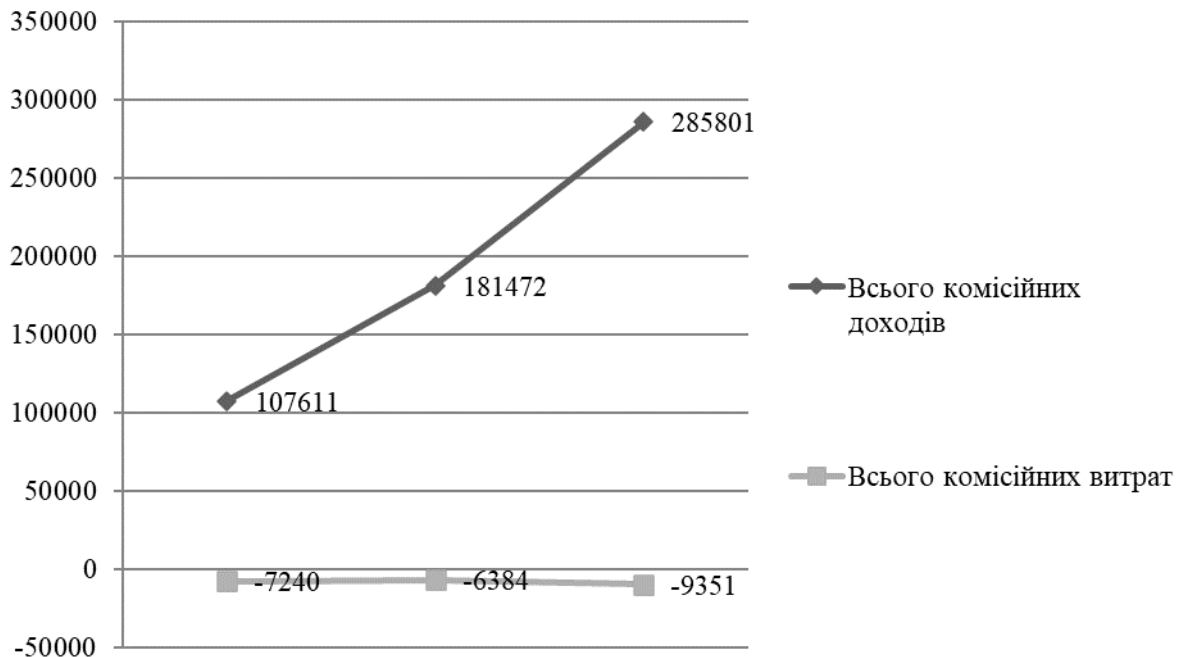


Рисунок 2.10 – Динаміка комісійних доходів і витрат АТ «А-БАНК» за 2020-2022 рр., тис. грн

Рис. 2.10 биль наочно демонструє, що в складі комісійних доходів найбільшу й основну частку займають саме доходи за розрахунково-касовими операціями, а самі доходи значно перевищують комісійні витрати банку.

Таблиця 2.11 – Аналіз інших операційних доходів, адміністративних та інших операційних витрат АТ «А-БАНК», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Дивіденди	25	72	91	19	66
Дохід від суборенди	646	943	894	-49	248
Дохід від вибуття основних засобів та нематеріальних активів	346	81	133	52	-213
Надлишки каси	93	71	221	150	128
Дохід від надання авто в фінансовий лізинг	6767	11820	1319	-10501	-5448
Повернення судових витрат	155	306	711	405	556
Дохід від страхових компаній	1258	1247	6283	5036	5025
Дохід від реалізації застави	0	139	1572	1433	1572
Інші доходи	65	0	38	38	-27
Всього операційних доходів	9355	14679	11262	-3417	1907
Витрати на утримання персоналу	-116884	-112584	-145755	-33171	-28871
Амортизація основних засобів	-11496	-11687	-9620	2067	1876
Витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів, телекомунікаційні та інші експлуатаційні послуги	-13505	-15669	-24476	-8807	-10971
Витрати на оперативний лізинг (оренду)	-34702	-29734	-33952	-4218	750
Інші витрати, пов'язані з основними засобами	-104	-46	-46	0	58
Професійні послуги	-1477	-3467	-3043	424	-1566
Витрати на маркетинг та рекламу	-50	-23	-432	-409	-382
Витрати із страхування	-2734	-2937	-2272	665	462
Сплата інших податків та зборів платежів, крім податку на прибуток	-20919	-32417	-39960	-7543	-19041
Збір у Фонд гарантування вкладів фізичних осіб	-14971	-26791	-26653	138	-11682

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Судовий збір	-2460	-5575	-12831	-7256	-10371
Інші податки	-3488	-51	-476	-425	3012
Бланки пластикових карток	-2300	-2300	-2300	0	0
Інші	-17831	-10758	-26747	-15989	-8916
Усього адміністративних та інших операційних витрат	-222003	-221622	-288603	-66981	-66600

Динаміка інших операційних доходів, адміністративних та інших операційних витрат наведена на рис. 2.11.

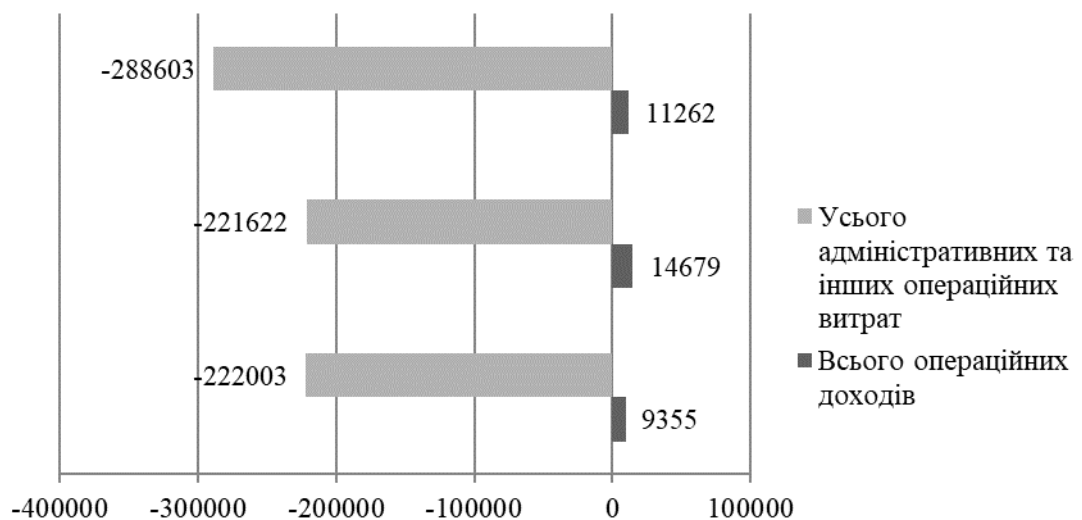


Рисунок 2.11 – Динаміка інших операційних доходів, адміністративних та інших операційних витрат АТ «А-БАНК» за 2020-2022 рр., тис. грн

З аналізу даних табл. 2.11 і рис. 2.11 видно, що адміністративні та інші операційні витрати банку значно переважають його інші операційні доходи, до того ж, ці витрати зростають більш суттєво ніж аналогічні доходи банківської установи. Проте ця ситуація не є загрозовою для АТ «А-БАНК», оскільки зазначені витрати покриваються за рахунок позитивних значень чистих процентного та комісійного доходу банківської установи протягом усього періоду дослідження.

В результаті банк забезпечує свою прибуткову роботу, про що свідчать

дані наступної табл. 2.12 щодо динаміки чистого прибутку та показників рентабельності. Для розрахунків були використані дані звітів банку про прибутки і збитки та інший сукупний дохід.

Таблиця 2.12 – Аналіз прибутковості АТ «А-БАНК» у динаміці за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р.	
				від 2021 р.	від 2020 р.
Абсолютні показники, тис грн					
Чистий прибуток	10619	51459	116101	64642	105482
Сукупний дохід	10619	63245	116101	52856	105482
Відносні показники, %					
Рентабельність активів	0,49	1,54	3,56	2,02	3,07
Рентабельність власного капіталу	5,08	18,91	29,90	10,99	24,82
Рентабельність банківської діяльності	2,33	8,73	14,22	5,49	11,89

У 2020 р. і 2022 р. значення чистого прибутку та сукупного доходу банку збігалися, проте в 2021 р. банк мав інший сукупний дохід. Абсолютні показники прибутковості мають стійку тенденцію до зростання (рис. 2.12).

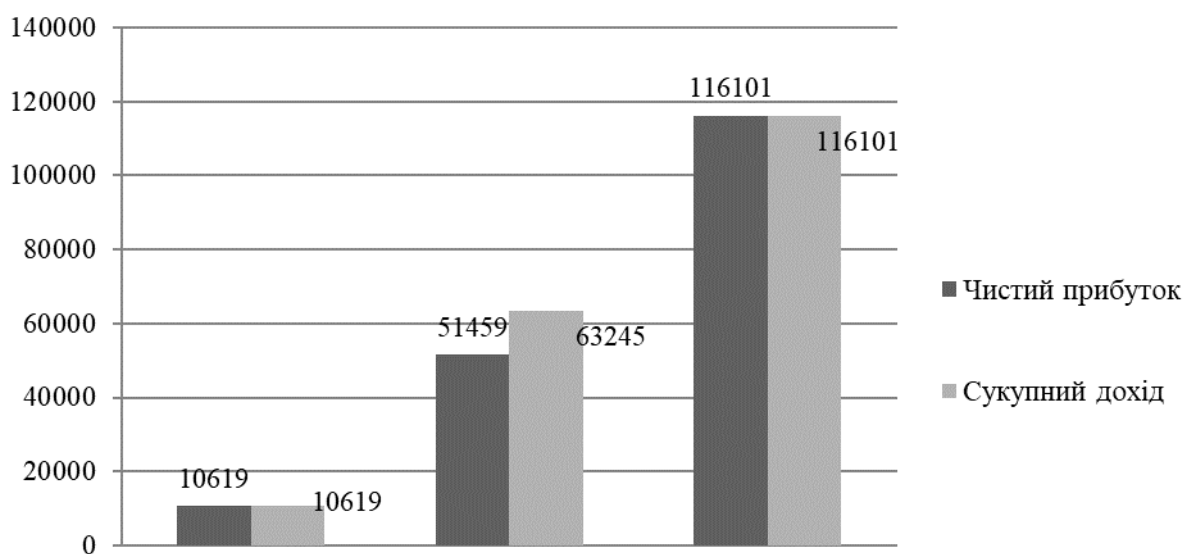


Рисунок 2.12 – Зростання чистого прибутку та сукупного доходу банку за 2020-2022 рр., тис. грн

Усі показники рентабельності також зростали, що свідчить про належний фінансовий стан банку (рис. 2.13).

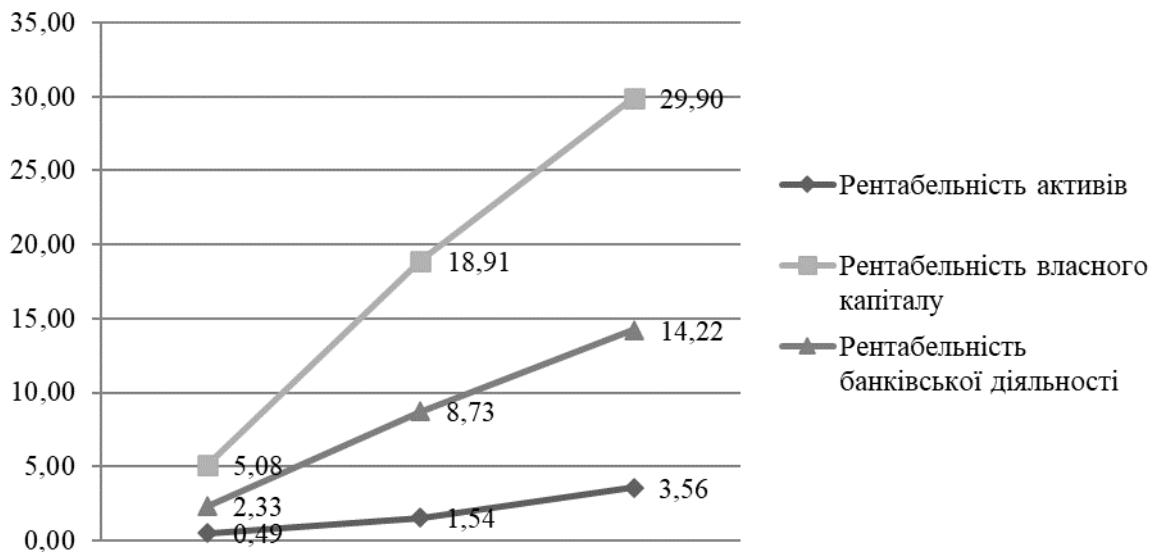


Рисунок 2.13 – Динаміка основних показників рентабельності АТ «А-БАНК» за 2020-2022 рр., %

Отже, за більшістю з проаналізованих фінансових показників банківська установа показала позитивну тенденцію їх зміни, що дає підстави для висновку про належний фінансово-економічний стан АТ «А-БАНК». Однак для узагальненої оцінки необхідно провести ретельний аналіз достатності банківського капіталу.

### 2.3 Оцінювання стратегії економічної безпеки АТ «А-БАНК»

Кожен банк на підставі сформульованої місії банківської діяльності розробляє свою фінансову стратегію, потрібна стратегія економічної безпеки. В банку, в разі відсутності чітко сформульованої фінансової стратегії розвитку, виникають непорозуміння між менеджерами різного рівня, що ускладнює роботу фінансової установи та знижує показники її діяльності.

До того ж, Закон України «Про банки і банківську діяльність» прямо

вимагає від банків наявності стратегічного планування діяльності банківської установи терміном на три роки, як обов'язкову умову державної реєстрації банку [41]. Нажаль, декларуючи місію та фінансову стратегію своєї діяльності банки України надають різного роду інформацію, яка не завжди має систематизований вигляд. Тому чітке визначення алгоритму формування дієвої фінансової стратегії банку залишається актуальною проблемою для банківського сектора України.

В цілому, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Її розробляють, щоб визначити курс розвитку компанії. Основне завдання, яке вирішує стратегія, полягає в забезпеченні впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [15].

Фінансову стратегію, як частину фінансового планування, часто інтерпретують в загальному вигляді як формулювання довгострокових цілей у вигляді кількісних показників [58]. Дослідники Ю. П. Макаренко та К. С. Мороховець стверджують, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку фінансової установи, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення клієнтів як споживачів банківських і фінансових послуг та досягнення поставлених цілей [28]. Цим вони підтверджують позицію Н. Б. Литвина стосовно цього питання, який визначив стратегію як таку, що є визначенням основних довгострокових цілей компанії та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей [27].

Стратегія фінансування, як вид діяльності, включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних

планів [56].

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління. Стратегія фінансування банку містить фінансові показники, які підкріплюють всю інформацію, що відображена в інших розділах, тобто по суті у стратегії фінансування наводиться обґрунтування всього бізнес-плану діяльності.

Фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей умовам ринку, передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення і розробляється, враховуючи ризик неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи тощо [67].

Основні завдання, які вирішує фінансова стратегія банку, такі: розподіл фінансових ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища банківської діяльності; внутрішня координація бізнес-процесів; наукове передбачення майбутніх змін у банківській діяльності.

Фінансова стратегія охоплює також такі форми діяльності: оптимізацію активів та пасивів; формування та розподіл прибутку; інвестиційну політику.

Аналізуючи стан питання визначення місії банку та його фінансової стратегії, приходимо до таких нерозв'язаних питань: відсутнє чітке розуміння фінансової стратегії банку, що ускладнює порозуміння між різними дослідниками з цього питання; фінансова стратегія банків, у багатьох випадках, або формується як певний набір числових показників, які не узгоджені між собою, або як загальні декларації про наміри певних дій.

Фінансова стратегія банку обов'язково передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі. У процесі розробки фінансової стратегії визначається сума коштів, необхідних для реалізації



проектів створення чи розвитку бізнесу.

Далі різні фахівці визначають задачі фінансової стратегії таким чином:

- зростання капіталізації банку;
- досягнення стійкої позитивної динаміки банківського бізнесу;
- максимізація ринкової вартості банку;
- формування конкурентоспроможної позиції на ринку банківських послуг;
- забезпечення прибутковості банківської діяльності;
- захист і дотримання інтересів власників, керівників, акціонерів, клієнтів та співробітників банку [19].

При цьому фінансова стратегія повинна забезпечувати мінімізацію ризиків, дотримання заданого рівня ліквідності, фінансових, нормативно-правових та інших обмежень. Як кінцева мета фінансової стратегії у більшості вчених виступає максимізація прибутку у довгостроковому періоді на основі відповідних взаємопов'язаних заходів та рішень.

Фінансова стратегія банку з математичної точки зору являє собою задачу багатокритеріальної оптимізації. Задача оптимізації стратегії банку, як будь-яка задача реальної оптимізації, завжди багатоваріантна. Можна сформулювати безліч варіантів стратегії банку, з яких необхідно виділити такий варіант, що забезпечить найкраще значення показників діяльності банку. Такий варіант фінансової стратегії будемо називати оптимальним.

Фактично задача оптимізації фінансової стратегії банку належить до класу задач на прийняття рішення, де необхідно використати ресурси для отримання оптимального результату [66]. В такому випадку можливі два варіанти постановки задачі оптимізації фінансової стратегії банку:

- досягнення найкращого результату діяльності банку при заданих ресурсах;
- досягнення мінімальних витрат ресурсів при заданому результаті діяльності банку.

Постановка задачі оптимізації фінансової стратегії банку передбачає

визначення двох наступних підзадач:

– визначення інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії, які характеризують стратегічні результати діяльності банку як об'єкта оптимізації;

– визначення кількісного критерію, або критеріїв, за якими співвідносяться усі можливі варіанти фінансової стратегії банку з метою обрання найкращого.

В якості змінних оптимізації фінансової стратегії банку розглядаються величини, які керівництво банку може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії. Однак існує певна кількість фіксованих, зовнішніх для банку величин, які керівництво банку не може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії, такі величини називають заданими зовні параметрами оптимізації.

Сукупність змінних оптимізації та заданих зовні параметрів оптимізації повинні однозначно визначати кожен з варіантів фінансової стратегії банку. В іншому випадку постановку задачі оптимізації фінансової стратегії банку слід визнати некоректною.

Якщо варіант фінансової стратегії задовольняє всім вимогам, що висуваються до фінансової стратегії, так такий варіант стратегії банку вважається припустимим. Умови, яким повинен задовольнити варіант фінансової стратегії банку, щоб бути припустимим варіантом, будемо називати обмеженнями задачі оптимізації фінансової стратегії.

Задля опису стану діяльності банку додатково введемо змінні стану банку, що однозначно розраховуються через інструментальні змінні оптимізації фінансової стратегії банку. Слід звернути увагу, що керівництво банку у процесі вибору оптимальної фінансової стратегії безпосередньо впливає тільки на інструментальні змінні оптимізації стратегії банку, а на змінні стану банку опосередковано. Вплив на змінні стану банку здійснюється побічним шляхом – через інструментальні змінні оптимізації стратегії банку. Обмеження можуть накладатися як на змінні оптимізації фінансової стратегії,

так і на змінні стану банку.

Серед багатьох припустимих варіантів фінансової стратегії, що задовольняють всім вимогам, слід обрати оптимальний варіант за допомогою кількісного критерію, який будемо називати критерієм оптимізації або цільовою функцією. Цільова функція кількісно характеризує досягнення стратегічної мети банком. Правильно обраний критерій оптимізації забезпечує можливість обрання оптимальної фінансової стратегії банком [8].

Фінансова стратегія банку, як показано раніше, розв'язує низку задач і тому вимагає ряду локальних критеріїв оптимізації. Декілька поставлених перед банком задач передбачають багатокритеріальну оптимізацію стратегії банку. З точки зору математики при наявності декількох локальних критеріїв оптимізації для однозначного існування оптимального рішення необхідно мати додаткові умови, що пов'язують локальні критерії оптимізації між собою. Розв'язок такої задачі оптимізації можливий на підставі системного підходу.

Під системою, яка досліджується, будемо розуміти фінансову стратегію банку в цілому, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем. Під окремими елементами системи будемо розуміти окремі задачі фінансової стратегії, що знаходяться у взаємозв'язку. Розподіл системи на окремі елементи здійснюється методами структурного аналізу.

Математичний апарат багатокритеріальної оптимізації дає можливість кожному елементу фінансової стратегії розв'язувати окремо. При чому кожна задача оптимізації окремого елемента стратегії повинна покращувати фінансову стратегію банку в цілому, нехай і за умов певного погіршення роботи елемента системи, що оптимізується. Таким чином, кожен елемент фінансової стратегії банку повинен працювати на кінцевий результат роботи банку в цілому.

До критеріїв оптимізації кожного з елементів фінансової стратегії (локальних критеріїв оптимізації) висуваються умови:

– умова автономності – розрахунок локального критерію повинен

здійснюватися у межах оптимізації свого елементу стратегії, використовуючи, за можливості, менше інформації про інші елементи стратегії;

– умова узгодженості – локальні критерії не повинні вступати у протиріччя між собою, а стимулювати покращення фінансової стратегії в цілому [19].

Дослідники фінансової стратегії банків визначають конкурентний характер стратегій банку через різноспрямований вплив на його потенціал взагалі та на величину його власного капіталу зокрема. Наприклад, відсотково-цінова стратегія, спрямована на одержання максимального доходу, певним чином конфліктує зі стратегією управління ризиками, спрямованою на їх мінімізацію, що супроводжується зниженням потенційного доходу. Саме конкуренцією стратегій пояснюється асиметричність реакції банку на позитивні та негативні управлінські рішення (зростання потенціалу банку набагато повільнішими темпами за планові показники) [43].

В даному випадку під різними стратегіями банку мається на увазі окремі елементи фінансової стратегії в цілому. Фінансова стратегія банку має певний набір властивостей, серед яких можна назвати такі: адекватність, досяжність, результативність, конкурентоспроможність, оптимальна ризикованість, збалансованість.

Нелінійність складових банківської стратегії може спричинити як зростання доходів банку, так і їх зниження. Наприклад, підвищення відсоткової ставки за кредитами для позичальників через формування конкурентних пропозицій інших банків може викликати зменшення обсягів кредитних операцій і збитки замість очікуваних додаткових доходів.

В іншому випадку при збільшенні клієнтської бази зниження доходів банку може відбутися внаслідок збільшення ризику неповернення кредитів та необхідності створення додаткових резервів. У випадку зниження ставки за депозитами замість очікуваного зростання банківських доходів можливий зворотний ефект через зменшення обсягу внесків і відповідне зменшення величини кредитно-інвестиційного портфелю.

Взаємозв'язки між певними властивостями, перерахованими вище, носять суперечливий характер. Так, зазвичай, занадто високий рівень доходності досягається за рахунок підвищення ризикованості. Тому, виходячи з суперечливої природи елементів фінансової стратегії банку, пропонується задачу багатокритеріальної оптимізації розв'язувати шляхом зведення її до задачі однокритеріальної оптимізації, переводячи локальні критерії кожної підсистеми в обмеження.

В якості єдиного критерію оптимізації фінансової стратегії банку пропонується максимум прибутку в довгостроковому періоді. Кінцева мета оптимізації фінансової стратегії банку – максимізація прибутковості банку за умов стійкості, фінансової незалежності та конкурентоспроможності банку.

До інструментальних змінних оптимізації фінансової стратегії комерційного банку пропонується віднести такі:

- процентні ставки, які безпосередньо впливають на прибутковість банку; позиція банку щодо процентної ставки на ринку, який забезпечує банку позитивну процентну маржу, є стратегічно важливим завданням;

- інновації, що визначають рівень конкурентоспроможності банку, спрямування витрат на комплексне оновлення чи модернізацію окремих напрямів діяльності, рівень та способи диверсифікації інвестиційних ризиків і ліквідності основних та допоміжних фінансових операцій банку внаслідок впровадження інновацій;

- інформація та технології, які визначають рівень витрат на документарну, інформаційну та особистісну безпеку, рівень витрат на оновлення та розробку технологій передачі інформації та надання послуг, і впливають на рівень прибутковості банку;

- маркетингова політика банку, що визначає рівень відповідного бюджетування та напрями фінансових витрат і надходжень за умов створення та нарощування ринкової вартості бренду банку, розширення цільових груп потенційних та наявних клієнтів, та як результат – можливості максимізації основних та додаткових надходжень, додаткові конкурентні переваги;

– кадрова та організаційна політика, яка визначає рівень витрат на оплату праці, систему менеджменту персоналу, навчання, стажування та тренінги, додаткові заходи мотивації; в перспективі – визначає напрями та шляхи максимізації прибутковості та ефективності фінансової та іншої діяльності банку за рахунок віддачі від працівників банку та рівня виконання ними своїх обов’язків.

До обмежень задачі оптимізації фінансової стратегії банку пропонується віднести основні регуляторні фактори впливу на банк:

– облікова ставка НБУ, що визначає загальний характер та динаміку процентної політики банку, рівень коливання відсотків за кредитами та депозитами; слугує для коригування внутрішніх нормативів отримання процентних доходів, рівня відсоткової маржі; виконує роль індикатора для затвердження середньострокових фінансових планів у цілому по банку;

– нормативи капіталу, які призначені для забезпечення здатності банку своєчасно й у повному обсязі розраховуватися за своїми зобов’язаннями, а також забезпечення спроможність банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачуваних збитків, яких може зазнати банк у процесі своєї діяльності залежно від наявності та розміру різноманітних ризиків;

– нормативи ліквідності, що призначені забезпечити банку здатність своєчасного виконання своїх грошових зобов’язань, яка, здатність, визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов’язань банку;

– нормативи кредитного ризику, які визначають співвідношенням між обсягами надання кредитів одному контрагенту, групі контрагентів, інсайдерам та розміром регулятивного капіталу;

– нормативи інвестування, що призначені для регулювання обсягів інвестицій з метою обмеження ризику, пов’язаного з операціями вкладання (прямого чи опосередкованого) коштів банку до статутних фондів будь-яких юридичних осіб, що може призвести до втрати капіталу банку;

– нормативи ризику валютної позиції банку, які впливають на купівлю

чи продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні і строкові операції, за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах, одержання чи сплати іноземної валюти та банківських металів у вигляді доходів або витрат тощо;

– темп інфляції в економіці країни, що визначає наявний та прогнозований інфляційний ризики основної та додаткової діяльності банку; коригує реальні показники фінансової звітності відповідно до принципу достовірності та справедливої вартості; впливає на рівень резервування коштів та процентну політику банку.

До змінних стану задачі оптимізації фінансової стратегії банку, що однозначно розраховуються через змінні оптимізації фінансової стратегії банку, пропонується віднести:

– ліквідність банку, яка є основним чинником щодо стратегічного орієнтування банку і впливає на політику нарощування активів та зобов'язань, на структуру кредитного портфелю;

– валютна позиція – наявність довгої чи короткої відкритої валютної позиції впливає на купівлю або ж продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні й строкові операції, за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах та в банківських металах, що в свою чергу істотно впливає на стратегію економічної безпеки банку;

– кредитний рейтинг, що є визначальним чинником при встановленні надійності та платоспроможності банку.

Таким чином, сформовані вихідні дані для побудови моделі, що пов'язує показники фінансової діяльності банку у довгостроковому періоді з інструментами фінансової стратегії банку.

Для успішного функціонування та розвитку банку, його здатності виживати під час фінансових криз та пристосовуватися до кон'юнктурних змін є необхідними формування та реалізація фінансової стратегії на підставі моделювання.

Задача вибору фінансової стратегії банку належить до класу задач багатокритеріальної оптимізації, локальні критерії якої є суперечливими між собою. Задачу оптимізації фінансової стратегії банку слід зводити до задачі однокритеріальної оптимізації шляхом переведення локальних критеріїв у обмеження.

З огляду на зазначені параметри було розроблено алгоритм формування дієвої стратегії економічної безпеки АТ «А-БАНК», наведений на рис. 2.14.

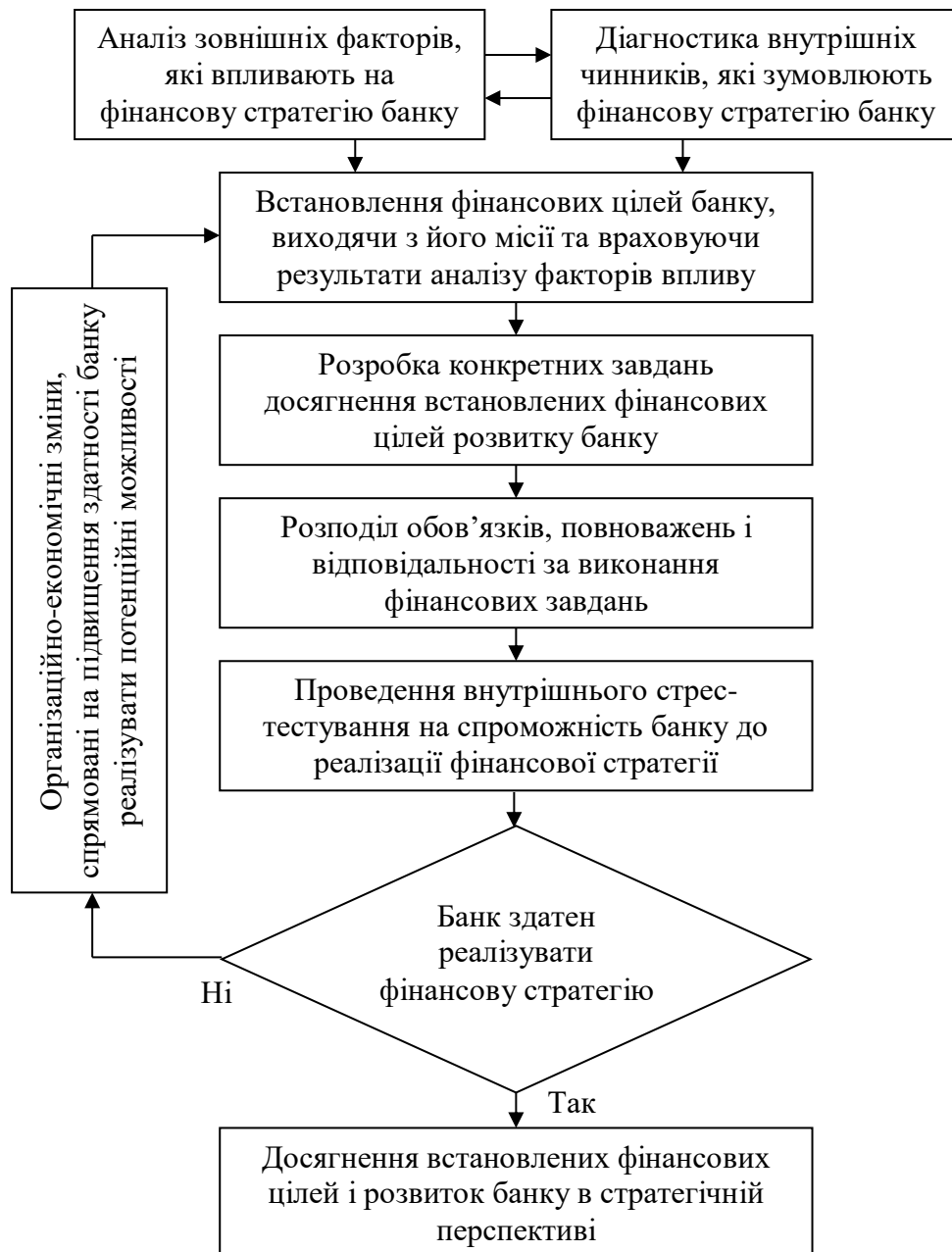



Рисунок 2.14 – Оцінювання стратегії економічної безпеки АТ «А-БАНК»

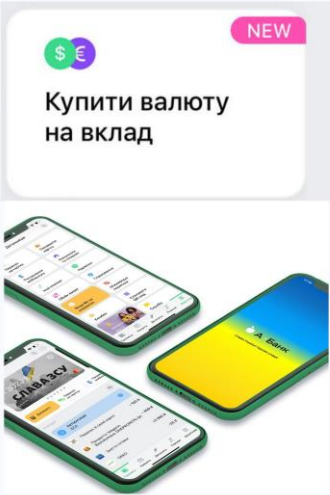


У межах реалізації стратегії економічної безпеки АТ «А-БАНК» зосередив діяльність на двох напрямках концентрації (рис. 2.15 і 2.16).

### Концентрація за вкладами на 2023 рік



1. **Гнучкість** у керуванні залученням вкладів (конкурси, акції, мотивація персоналу)
2. **Утримання:** 60% гривня, 30% інвалюта
3. **Сервіси** для зручності та довіри клієнтів: замовлення валюти в АБанк24, скасування лонгації на будь-якому терміні вкладу, спрощення продуктового ряду.



**NPS** вкладників 88% — утримати рівень.

Рисунок 2.15 – Забезпечення економічної безпеки АТ «А-БАНК» в стратегії за рахунок концентрації за вкладами

Також банк диверсифікує джерела процентних доходів, щоб нівелювати можливий негативний вплив неякісних кредитів.

### Концентрація МСБ в 2023



**Трансформація в модель “транзакційного бізнесу” - зменшення впливу кредитів в структурі доходу (з 72 до 36%)**

Пріоритетні продукти та клієнтські групи	Керована модель продажів	Види комунікацій та інструменти
<div style="background-color: #e0f2f1; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;"> <b>Торгівля та послуги - еквайринг</b>                      це 70% всього ринку, 80% ФОП                 </div> <div style="background-color: #e0f2f1; padding: 10px; border-radius: 10px;"> <b>Всі ЮО - зарплатний проект</b>                      всі ЮО проводять виплати                 </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span style="color: red; font-weight: bold;">Рахунок</span> <span style="color: green; font-weight: bold;">Продукт</span> </div> <div style="margin: 10px 0;">+</div> <div style="font-size: 2em; color: green;">➔</div> <div style="margin: 10px 0;">+</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span style="color: red; font-weight: bold;">Продукт (може бути...)</span> <span style="color: green; font-weight: bold;">Рахунок (для продукту)</span> </div> </div>	<div style="background-color: #e0f2f1; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <b>Планові приписи на дзвінки</b>  <small>(тижневе завантаження)</small> </div> </div> <div style="background-color: #e0f2f1; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <b>Релевантні приписи на дзвінки</b>  <small>(оперативне завантаження)</small> </div> </div> <div style="background-color: #e0f2f1; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <b>Опрацювання клієнтського потоку у відділеннях</b>  <small>(інформування та підказки)</small> </div> </div>

Рисунок 2.16 – Стратегія економічної безпеки шляхом концентрації

Отже, в якості критерію оптимізації стратегії економічної безпеки банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді. В перспективі необхідно сформулювати математичні залежності впливу інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії банку на змінні його стану та критерій оптимізації. Це можливо за допомогою використання запропонованого алгоритму стратегії економічної безпеки банку.

## Висновки до розділу 2

АТ «А-БАНК» є універсальним, здійснює свою діяльність на території України та може здійснювати свою діяльність за її межами, з урахуванням вимог, встановлених законодавством України та нормативно-правовими актами НБУ. Банк створено з метою комплексного обслуговування юридичних і фізичних осіб незалежно від державної належності та форм власності, у тому числі акумулювання та ефективного використання коштів, майна, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг.

В цілому АТ «А-БАНК» має позитивну динаміку фінансових показників, зростання капіталізації, що має сприяти укріпленню його позицій у банківській системі. Чиста процентна маржа банку, маючи досить високе значення, дещо зменшилася – на 3,70 в.п., натомість чистий спред банку зріс на 2,52 в.п., останнє безперечно є позитивною тенденцією, що сприяє покращенню фінансового стану банку. За більшістю з проаналізованих фінансових показників банківська установа показала позитивну тенденцію їх зміни, що дає підстави для висновку про належний фінансово-економічний стан АТ «А-БАНК».

Кожен банк на підставі сформульованої місії банківської діяльності розробляє свою фінансову стратегію, потрібна стратегія економічної безпеки. В банку, в разі відсутності чітко сформульованої фінансової стратегії розвитку, виникають непорозуміння між менеджерами різного рівня, що

ускладнює роботу фінансової установи та знижує показники її діяльності. в якості критерію оптимізації стратегії економічної безпеки банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді. В перспективі необхідно сформулювати математичні залежності впливу інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії банку на змінні його стану та критерій оптимізації. Це можливо за допомогою використання запропонованого алгоритму стратегії економічної безпеки банку.

### 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «А-БАНК»

#### 3.1 Формування стратегічного набору в системі управління економічною безпекою АТ «А-БАНК»

Розробляючи стратегію забезпечення економічної безпеки, АТ «А-БАНК» має вирішувати важливе завдання консолідації всіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. В умовах динамічної зміни зовнішнього середовища банк повинен мати здатність коригувати основний вектор власного розвитку без втрати керованості та зниження темпів зростання.

Виходячи з того, що будь-яка система стратегічного управління передбачає визначення певних підсистем (окремих стратегій), які дають змогу досягти поставлених цілей і завдань, необхідно обґрунтувати доцільність включення певних системоутворюючих складових до загальної стратегії управління економічною безпекою банку. Тому виникає потреба у формуванні певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою стратегічний набір.

За визначенням В.І. Фучеджи, стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляє банк на певний відрізок часу, що відображає специфіку його функціонування та розвитку, а також його місце і роль у зовнішньому середовищі [59].

Для побудови обґрунтованого стратегічного набору в системі управління економічною безпекою банку доцільно дотримуватися таких вимог:

- формування стратегічного набору у для досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- якість змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

– ієрархічний характер виокремлення загальної стратегії, яка базується на стратегії моніторингу економічної безпеки, стратегії антикризового управління та стратегії управління ризиками банку;

– забезпечення компенсаційної основи взаємопов'язаних стратегій, що зумовлено різними можливостями їх застосування на окремих відрізках часу;

– обґрунтованість, зваженість, надійність;

– відображення фінансових процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;

– гнучкість і динамічність стратегічного набору банку.

Отже, слід зазначити, що стратегічний набір повинен гнучко змінюватися відповідно до своїх складових при зміні умов функціонування банку (рис. 3.1).

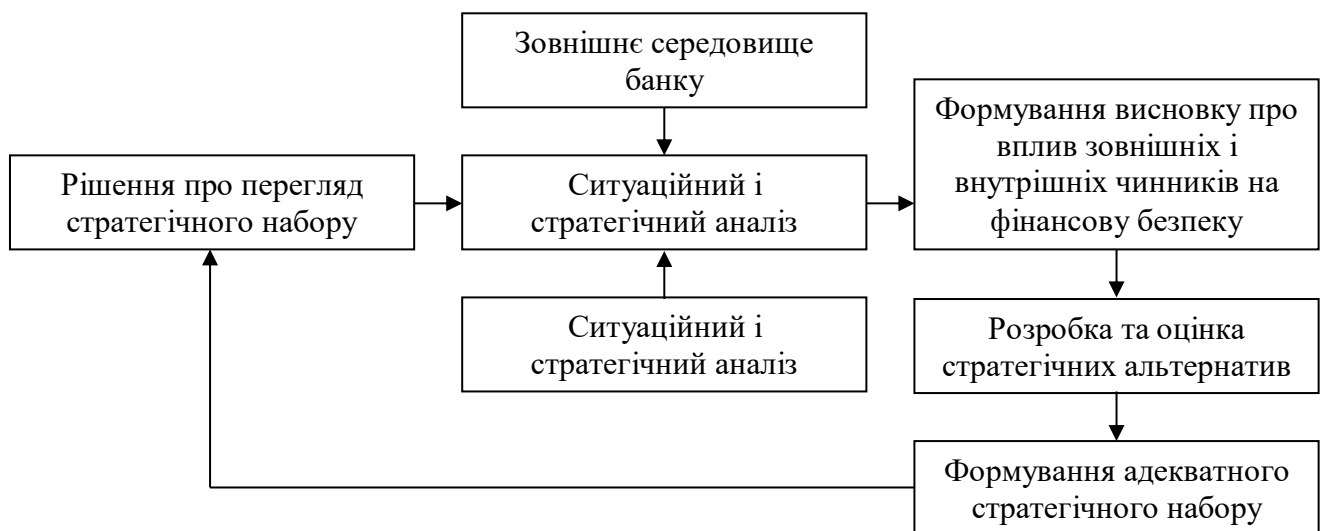


Рисунок 3.1 – Коригування стратегічного набору при управлінні економічною безпекою банку

Стратегічний набір банку передбачає встановлення певної системи стратегій, яка забезпечує стратегічне управління його економічною безпекою.

Методологія забезпечення економічної безпеки банку – це система принципів, методів та способів, які необхідні для побудови піраміди стратегічного управління економічною безпекою, а також вивчення понять та

відносин, які притаманні їй.

Методологічною основою стратегічного управління економічною безпекою банку є формування інформаційної бази та системи індикаторів, проведення моніторингу та аналізу, стрес-тесту економічної безпеки банку, вироблення рекомендацій щодо коригування політики розвитку з метою посилення безпеки банку та запобігання фінансовим кризам.

Необхідно зазначити, що дерево цілей є ключовим елементом у розробці системи стратегічного управління економічною безпекою банку, що являє собою ієрархічну структуру, в якій кожен наступний рівень вниз формується шляхом поділу цілей поточного рівня на його складові підцілі [2]. Зазначена технологія дає змогу за рахунок послідовної декомпозиції стратегічних цілей визначити орієнтири діяльності. Розклад цілей на складові відбувається на основі обраних принципів декомпозиції.

Формування стратегічних цілей забезпечення економічної безпеки банку потребує їх класифікації за певними ознаками (табл. 3.1).

За видами очікуваного ефекту екзогенні цілі забезпечення економічної безпеки передбачають формування певного методологічного комплексу нейтралізації можливого негативного впливу економічних (інвестиційний клімат, стан платіжного балансу, податкова політика, стан економіки), соціально-політичних (соціальна та політична стабільність, стійкість уряду) та фінансових чинників (процентна політика, кредитна політика, валютна політика, величина резервів). Ендогенні цілі базуються на забезпеченні адекватності капіталу банку, якості активів, рівня менеджменту, рентабельності, ліквідності та платоспроможності.

За пріоритетним значенням головною метою стратегічного управління економічною безпекою банку є розробка науково-методологічного комплексу, який базується на формуванні стратегічного набору, для забезпечення прибутковості та безризиковості його функціонування.

Допоміжні цілі формуються шляхом реалізації програм капіталізації, платоспроможності, систем антикризового управління та економічної безпеки

банку.

Таблиця 3.1 – Класифікація стратегічних цілей забезпечення економічної безпеки банку

Ознаки класифікації	Стратегічні цілі забезпечення економічної безпеки
За видами очікуваного ефекту	екзогенні цілі стратегії забезпечення економічної безпеки
	ендогенні цілі стратегії забезпечення економічної безпеки
За пріоритетним значенням	головна стратегічна ціль
	основна стратегічна ціль
	допоміжні стратегічні цілі
За домінуючими сферами функціонування банку	цілі зростання ресурсного потенціалу
	цілі підвищення ефективності проведення активних операцій
	цілі нарощування капітальної бази
	цілі підвищення фінансової стійкості
	цілі підвищення якості управління стратегічним набором економічної безпеки
За напрямками дії	цілі, які підтримують конкурентну позицію
	цілі, направлені на запобігання зовнішнім загрозам
	цілі, спрямовані на подолання слабких внутрішніх позицій
За характером впливу на очікуваний кінцевий результат	прямі стратегічні цілі
	підтримуючі стратегічні цілі
За періодом реалізації	стратегічні цілі розвитку
	рівноцінні стратегічні цілі

Головна, основні та допоміжні стратегічні цілі розглядаються як єдина комплексна система і тому потребують чіткої узгодженості з урахуванням пріоритетності та рівноважного значення. Така ієрархічна взаємозалежність окремих стратегічних цілей забезпечується на основі формування «дерева цілей» [28].

До завдань інформаційного забезпечення стратегічного управління економічною безпекою банку слід віднести:

- формування та надання повної інформації для прийняття управлінських рішень;
- визначення факторів, що впливають на рівень економічної безпеки банку;

– забезпечення поточного, оперативного та стратегічного управління економічною безпекою;

– забезпечення планування та прогнозування певного рівня, на якому повинна знаходитися економічна безпека банку в майбутньому періоді.

Для забезпечення ефективного процесу стратегічного управління економічною безпекою банку та прийняття відповідних управлінських рішень інформаційну базу можна подати в такому вигляді рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Інформаційне забезпечення стратегічного управління економічною безпекою банку

Використання внутрішніх та зовнішніх даних сприяє створенню системи інформаційного забезпечення, зорієнтованої на ефективне поточне та операційне управління процесом забезпечення економічної безпеки банку, а також на прийняття стратегічних рішень. Доцільно виділити основні напрями



інформаційно-аналітичної системи стратегічного управління економічною безпекою банку, а саме: постійний моніторинг доходів і витрат банку; визначення загроз прибутковій діяльності банку; опис альтернативних варіантів дій і заходів щодо забезпечення необхідного рівня економічної безпеки банку та їх обґрунтування; оцінка очікуваних результатів запланованих заходів з точки зору дотримання критеріїв забезпечення економічної безпеки банку. Роботу зі стратегічного управління економічною безпекою банку слід здійснювати відповідно до алгоритму (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Алгоритм аналізу системи стратегічного управління економічною безпекою банку та його інформаційної підтримки

№ з/п	Вид операції	Зміст операції	Метод аналізу та інформаційної підтримки
1. Попередній етап			
1.1.	Інформаційна підтримка аналізу	визначення інформаційних потреб банку для проведення повноцінного аналізу аналіз та оцінка отриманої інформації	метод накопичення інформації метод фільтрації інформації
1.2.	Структурування	попереднє групування статей доходів і витрат	метод групування
1.3.	Співставлення	перевірка відповідності окремих статей доходів і витрат за різними критеріями (видами, їх джерелами, видами операцій)	метод порівняння
1.4.	Калькулювання	розрахунок оцінок, нормативних абсолютних та відносних показників	метод коефіцієнтів економіко-математичні та статистичні методи
1.5.	Складання таблиць	визначення видів та кількості таблиць, їх реквізитів і порядку групування	метод табулювання
1.6.	Підготовка ілюстративного матеріалу	вибір ілюстрованих масивів динаміки і структури показників, які досліджуються, визначення кількості матеріалу та форми наочного зображення	метод наочного зображення (графіки, діаграми, гістограми)
2. Аналітичний етап			
2.1.	Аналіз	опис отриманих агрегованих показників	
3. Заключний етап			
3.1.	Експертна оцінка	отримання результатів аналітичного етапу	

Весь процес стратегічного управління економічною безпекою банку, виходячи із наявної інформації, доцільно поділити на декілька етапів: перший – формування вихідної інформації; другий – визначення показників, що характеризують економічну безпеку; третій – аналіз отриманої інформації щодо прийнятності варіанта; четвертий – аналіз рентабельності активів, капіталу банку з метою виявлення резервів підвищення економічної безпеки банку; п'ятий – внесення змін у техніку та технологію надання банківських послуг з метою підвищення прибутковості; шостий – прийняття рішень і розрахунок інформації за видами банківських послуг.

Отже, на кожному етапі управління економічною безпекою формується відповідний інформаційний потік, завдяки якому користувачі здійснюють свої функції та приймають своєчасні управлінські рішення, адаптовані до зовнішнього та внутрішнього середовища банку. Від об'єктивного і достовірного інформаційного забезпечення багато в чому залежить успіх прийнятих рішень, що ґрунтуються на сукупності висновків про результати комплексного аналізу й обробки різноманітної інформації.

Систематизація даних зовнішньої та внутрішньої інформації дає змогу створити цілісну систему інформаційного забезпечення, зорієнтовану на ефективне управління економічною безпекою банку.

Антикризове управління банком у контексті забезпечення його економічної безпеки передбачає систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації, подолання криз та їх причин.

Система антикризового управління має властивості, які надають особливий механізм управлінню: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективно використовувати потенціал банку та неформальні методи управління [61].

Залежно від цілей існують різні стратегії антикризового управління, але для кожної з них важливе своєчасне розпізнання кризової ситуації, визначення причин, симптомів і факторів кризи.

Система управління ризиками як складова частина входить до загальної системи стратегічного управління економічною безпекою банку. В стратегічному управлінні економічною безпекою банку суттєву роль відіграє організована система ризик-менеджменту, що базується на науково обґрунтованій методології, предметно адаптованій до реалій банківської діяльності, передових технологіях та світовому досвіді управління ризиками. В умовах глобалізації та інтеграції банківського бізнесу, посилення конкурентної боротьби та збільшення загроз постають завдання підвищення власної економічної безпеки АТ «А-БАНК», оптимізації співвідношення конкуруючих характеристик – ризику та дохідності.

З метою раціонального використання вкладених коштів та підвищення їх ефективності використовуються основні прийоми ризик-менеджменту, які передбачають максимізацію вартості коштів, внесених акціонерами, стійке і стабільне отримання прибутку від банківської діяльності, забезпечення повернення депозитних коштів клієнтам при збереженні оптимального рівня ризику. Реалізація зазначеної мети можлива за рахунок організації ефективного управління та контролю за банківською діяльністю, що фокусується на управлінні фінансовими ризиками банку, які притаманні банківській діяльності і повинно бути ключовим напрямом у системі стратегічного управління економічною безпекою банку.

Система управління ризиками – це науково-методичний комплекс заходів щодо управління банком, націленого на виявлення та оцінку ризику, використання специфічних прийомів і методів з метою створення умов для стійкого функціонування, максимізації капіталу, виконання вимог клієнтів і партнерів банку та забезпечення прибуткової діяльності [17].

З цього визначення випливає, що прибуткова діяльність та система управління ризиками є складовими забезпечення економічної безпеки. Тому можна стверджувати, що банківський ризик-менеджмент є однією із складових у системі стратегічного управління економічною безпекою АТ «А-БАНК», адже він передбачає систему, яка охоплює всі спектри діяльності

банку та використовує комплекс методів управління ризиками (ідентифікація, оцінка, управлінський вплив та контролінг).

Слід зазначити, що для АТ «А-БАНК» зарубіжні методології та моделі ризик-менеджменту вимагають перегляду позицій щодо прив'язки їх до існуючих економічних реалій. Отже, можна відмітити, що ризик-менеджмент має результативність тільки при комплексному системному підході щодо виявлення та мінімізації ризиків, які впливають на економічну безпеку.

Система управління ризиками АТ «А-БАНК» щодо забезпечення його економічної безпеки повинна бути зорієнтована на вирішення таких завдань:

- забезпечення оптимального співвідношення між дохідністю банківських операцій та їх ризикованістю;
- підтримка ліквідності банківських надходжень на достатньому рівні за умови оптимізації обсягу прибутку;
- забезпечення встановлених норм достатності капіталу.

На сьогоднішній день все більш важливими для АТ «А-БАНК» стають такі види ризику, які безпосередньо не пов'язані з проведенням банківських операцій. До них слід віднести ризики, пов'язані з репутацією банків, з конкуренцією в банківській системі, операційні та ін. Отже, при вирішенні проблем управління фінансовими ризиками доцільно взяти за основу розробку методики управління окремими видами ризику з метою виявлення, локалізації, вимірювання та контролю за ризиками, мінімізації їх впливу.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що стратегічне управління економічною безпекою АТ «А-БАНК» має передбачати розробку стратегій динамічного розвитку банку на основі такого стратегічного набору: методологія забезпечення економічної безпеки банку, його фінансова стійкість, система антикризового управління та управління ризиками.

Для розробки певних стратегій економічної безпеки необхідно використовувати способи і прийоми, за допомогою яких доцільно проводити консолідований аналіз екзогенних та ендогенних факторів, що впливають на економічну безпеку АТ «А-БАНК», а також стратегічне планування, механізм

узгодженості тактичних стратегічних рішень, інтегрований контроль заходів щодо реалізації цих рішень і можливість їх своєчасного коригування.

### 3.2 Удосконалення стратегічних підходів до економічної безпеки банку на засадах контролінгу

В умовах стрімких змін ринкового середовища, проявів стагнаційних процесів та на шляху стабілізації економіки банки особливо гостро реагують на негативний вплив зовнішніх чинників, що, в свою чергу, призводить до виникнення все більшої кількості загроз їх ефективній діяльності.

Зазначені умови актуалізують проблеми забезпечення економічної безпеки банку в сучасних умовах української економіки. Для вітчизняних банків дедалі більш нагальною є проблема вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки, впровадження сучасних інструментів, підходів та інтегрованих систем, всім цим вимогам задовольняє впровадження контролінгу в процес забезпечення економічної безпеки банку.

З огляду на це важливо детально розглянути можливості поєднання таких двох надзвичайно важливих аспектів діяльності банків, як економічна безпека та контролінг. В центрі уваги дослідників знаходяться методологічні, діагностичні, управлінські, процесуальні, юридичні аспекти забезпечення економічної безпеки банків, однак комплексно та системно цей процес практично не розглядається, не виділяються горизонти забезпечення економічної безпеки банку: тактичний та стратегічний, що не дає змоги повною мірою здійснювати планування заходів, спрямованих на нейтралізацію загроз економічній безпеці банку. Сьогодні є потреба у вдосконаленні теоретико-методичного підходу до забезпечення економічної безпеки банку на засадах контролінгу.

Забезпечення економічної безпеки банку повинне ґрунтуватися на інтегрованому підході, який дає можливість координувати та узгоджувати дії,

спрямовані на забезпечення захисту від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища банку. Таким підходом є контролінг, який здатен збагатити процес забезпечення економічної безпеки банку додатковим комплексним інструментарієм координації, моніторингу та узгодження прийняття управлінських рішень, а також забезпечить можливість здійснювати ранню діагностику загроз економічній безпеці банку із подальшою розробкою конкретних рекомендацій та пропозицій, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки банку [35].

Аргументувати необхідність впровадження контролінгу в систему забезпечення економічної безпеки банку доцільно, визначаючи основні причини такого процесу, серед яких:

- усвідомлена необхідність здійснення організаційних та структурних змін у діяльності банку;
- відсутність прозорої системи відповідальності за здійснення оптимізаційних заходів;
- усвідомлена необхідність безперервного отримання та обробки інформації про внутрішній стан банку та стан його зовнішнього середовища;
- необхідність ранньої діагностики рівня економічної безпеки банку;
- необхідність постійного планування та прогнозування фінансово-економічних показників діяльності банку.

Контролінг є комплексною системою управління банком, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових щодо наданих банківських послуг, а також їх наступне планування.

Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні банком. Сучасний контролінг містить у собі управління ризиками, велику систему інформаційного забезпечення, систему оповіщення шляхом управління комплексом фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування й систему менеджменту якості.



Рисунок 3.3 – Стратегічні складові забезпечення економічної безпеки банку на засадах контролінгу

Причини, що зумовлюють необхідність впровадження контролінгу з метою підвищення рівня економічної безпеки банків, набувають надзвичайної актуальності в умовах виходу із фінансової кризи, наслідки якої спостерігаються практично в кожній банківській установі, тому вони потребують сьогодні поєднання двох підрозділів: відділу контролінгу та фінансового відділу, оскільки синергічний ефект від їх поєднання здатен забезпечити підвищення результативності діяльності банку.

Складові елементи забезпечення економічної безпеки банку на засадах контролінгу, сформовані на основі з'ясування значення та напрямів поєднання контролінгу та стратегії забезпечення економічної безпеки банків, наведено на рис. 3.3.

В межах забезпечення економічної безпеки банку на засадах контролінгу слід розглядати обидва напрями контролінгу – тактичний та стратегічний – оскільки діагностика рівня економічної безпеки проводиться постійно з метою визначення небезпек у короткостроковій перспективі (використання тактичного контролінгу) та на довготривалий термін (стратегічний контролінг).

Особлива цінність інформації, що отримана від служби контролінгу, полягає в її об'єктивності, оскільки завдання працівників цього підрозділу полягає саме в акумуляції та інтерпретації даних про функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, сучасні інструменти контролінгу дають можливість узгоджувати спрямованість різних підрозділів та напрямів банківської діяльності у досягненні визначених тактичних та стратегічних цілей.

Забезпечення економічної безпеки банку з використанням принципових засад контролінгу дасть можливість оптимізувати процес забезпечення захисту фінансових інтересів від загроз, оскільки контролінг дає змогу координувати функції різних підрозділів, реалізовувати їх комплексно.

Це зумовлено розгалуженістю загальних функцій контролінгу, які включають управлінський облік, моніторинг, контроль за прийняттям



фінансових рішень, рефлексію результативності фінансових рішень (яким чином вплине рішення на діяльність опосередкованих сфер банку – на який безпосередньо не було спрямовано дії).

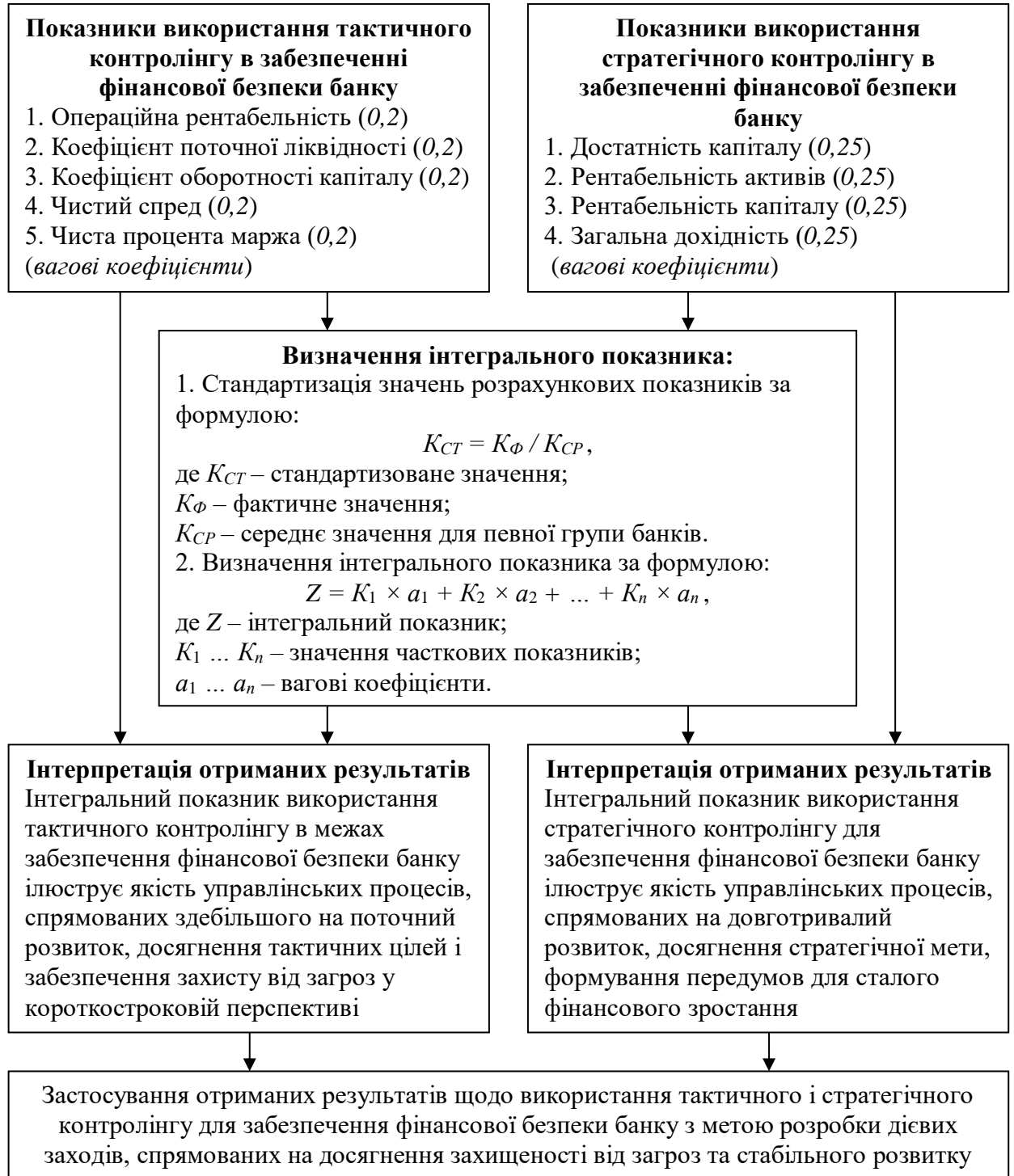


Рисунок 3.4 – Методичний підхід до використання тактичного та стратегічного контролю в забезпеченні економічної безпеки банку

Однак починати процес забезпечення економічної безпеки банку необхідно з діагностики її рівня [67]. В діагностиці рівня економічної безпеки банку також необхідно застосовувати контролінгові показники, які дають можливість визначити результативність окремо тактичного і стратегічного контролінгу в забезпеченні економічної безпеки банку.

Отже, з метою вдосконалення діагностики економічної безпеки банку запропоновано методичний підхід до визначення використання тактичного та стратегічного контролінгу в забезпеченні високого рівня економічної безпеки банку (рис. 3.4). АТ «А-БАНК» необхідно приділяти увагу в першу чергу тактичним заходам, які не суперечать стратегічній меті його діяльності та спрямовані на швидке підвищення рівня економічної безпеки. Досягти цього можна шляхом постійного моніторингу фінансового стану, виявлення небезпек та оперативного формування заходів зі стабілізації ситуації.

Впровадження контролінгу на кожному рівні та етапі забезпечення економічної безпеки банку дасть можливість збагатити управлінські процеси АТ «А-БАНК» сучасними технологіями та інструментами, результативність яких доведена банками розвинених країн, які вже значно довший відрізок часу існують в умовах ринкової економіки, жорсткої конкуренції, необхідності самостимулювання банківської діяльності.

Одним із головних етапів забезпечення економічної безпеки банку є діагностика її рівня, для чого варто застосовувати інтегровану модель. Вже навіть на початковому етапі забезпечення економічної безпеки банку – етапі діагностики – контролінг може стати незамінним інструментом, який дає можливість виявляти небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом аналізу значної кількості інформаційних потоків. Роль контролінгу в діяльності банку може визначати його як універсальний засіб вирішення всіх завдань, що характеризує необхідність його впровадження як нової функції забезпечення економічної безпеки, і в той же час контролінг увібрав в себе вже відомі принципи організації діяльності.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулюючому впливі на процеси, що

протікають у банку. Вся система контролінгу є багаторівневою. З цієї точки зору контролінг, як концепція системного регулювання діяльності банку повинен бути зосереджений на розробці шляхів забезпечення його довгострокового та ефективного існування – на участі в розробці стратегії. Здебільшого досягнення синергетичного ефекту досягається поєднанням функцій контролінгу (тактичного та стратегічного) та економічної безпеки. Також слід зазначити, що для банку актуальним є тактичний розвиток, який забезпечує підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку.

В загальному вигляді процес забезпечення економічної безпеки доцільно представити як модель на засадах контролінгу, яка об'єднує принципи, функції, етапи та результат впровадження контролінгу в систему забезпечення економічної безпеки банку. Процес забезпечення економічної безпеки на засадах контролінгу повинен базуватися на чітко визначених принципах із додержанням основних етапів, адже стихійні несплановані дії не дають змоги досягти позитивних результатів.

Отже, забезпечення економічної безпеки банку на засадах контролінгу необхідно здійснювати на основі розробленого теоретико-методичного підходу, який дасть можливість досягти позитивних результатів. Запропонований підхід забезпечення економічної безпеки банку на засадах контролінгу дасть змогу АТ «А-БАНК» більш якісно захищати власні фінансові інтереси та розробляти заходи із протидії загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища.

### 3.3 Стратегічні перспективи підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК» при впровадженні Базельських рекомендацій

У сучасних умовах розвитку банківської системи України, що перебуває на стадії поступового відновлення після світової фінансової кризи, відчуваючи, однак, загрозу так званої другої хвилі кризових явищ,

актуалізується проблема забезпечення економічної безпеки банків.

Безпеку банку можна охарактеризувати як стан стійкої життєдіяльності, за якого забезпечується реалізація його основних інтересів і пріоритетних цілей, захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів. Економічна безпека банку характеризується таким станом, за якого забезпечується його економічний розвиток і стабільна діяльність, гарантований захист його фінансових і матеріальних ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації [58].

Досліджуючи питання економічної безпеки банку, більшість учених і фахівців-практиків, зокрема В. С. Домбровський, А. О. Єпіфанов, М. І. Зубок, Л. В. Ніколаєва, О. Л. Пластун та ін. акцентують увагу на такій важливій складовій економічної безпеки банку як його рівноважний і стійкий фінансовий стан. Враховуючи значний вплив НБУ на фінансовий стан банків шляхом встановлення та нагляду за дотриманням економічних нормативів, слід зазначити, що економічна безпека банків суттєво залежить від державного регулювання банківської діяльності.

В умовах економічної глобалізації Україна, повинна враховувати світові тенденції банківського регулювання та нагляду. В цьому аспекті слід розглянути можливі наслідки прийняття Базельським комітетом з банківського нагляду системи вимог щодо достатності капіталу та ліквідності – Базель III у контексті забезпечення економічної безпеки АТ «А-БАНК».

Однією з ключових відмінностей Базель III порівняно з Базель II є перехід від рекомендацій до вимог, за невиконання яких передбачена відповідальність. Банки, які не зможуть привести свою діяльність у відповідність до зазначених вимог, будуть змушені знизити розміри бонусних виплат і скоротити виплати дивідендів [60].

Для визначення перспектив підвищення економічної безпеки АТ «А-БАНК» при впровадженні нових вимог Базельського комітету варто більш детально дослідити основні новації представлені у Базель III та порівняти їх із

Базель II, який діє з 2004 року [63].

Базель II включає три основні компоненти, а саме:

– перший компонент передбачає мінімальні вимоги до капіталу банку, який повинен забезпечити своєрідну подушку безпеки для покриття кредитного, ринкового й операційного ризику;

– другий компонент охоплює основні принципи наглядового процесу, управління ризиками, а також прозорості і звітності перед органами банківського нагляду;

– третій компонент покликаний стимулювати ринкову дисципліну шляхом розкриття банками інформації про капітал і оцінку ризиків.

До Базель II неодноразово вносилися зміни і доповнення, найістотніше з яких стосувалося вимірювання ринкового ризику, проте визначення необхідного регулятивного капіталу, викладеного ще в Базель I, залишалося тим же (окрім коригування окремих аспектів, пов'язаних з інвестиціями і загальними резервами), так само як і величина мінімальних регулятивних вимог до нього, основне з яких – загальний капітал повинен становити не менше 8% суми величин кредитного, ринкового, операційного ризиків.

Базель III є новітнім у частині стандартів капіталу, підходів до визначення складу і нормативних вимоги капіталу. Основні зміни в розрахунку капіталу (перший компонент Базель II) спрямовані на збільшення мінімальних вимог до капіталу і покращення його структури, зокрема до його складу включається капітал 1 рівня (базовий капітал 1 рівня + додатковий капітал 1 рівня) і капітал 2 рівня (не менше 8% величини ризиків), причому кожен з цих рівнів має власне призначення.

Капітал 1 рівня (Tier 1 Capital, T1) (не менше 6% величини ризиків) необхідний для підтримки нормального функціонування банку і покриття втрат у момент їх виникнення. У складі капіталу 1 рівня повинні переважати базовий капітал 1 рівня (Common Equity Tier 1, CET1) (не менше 4,5% величини ризиків). Базовий капітал повинен включати такі елементи:

– прості (звичайні) акції, емітовані банком, відповідні критеріям

віднесення їх до таких акцій для цілей регулювання;

- додатковий капітал сформований за рахунок емісійного доходу (премія за акції) за інструментами базового капіталу 1 рівня;
- нерозподілений прибуток, інші накопичені сукупні доходи і розкриті резерви, включаючи проміжні доходи і витрати;
- прості (звичайні) акції, емітовані консолідовано.

Для включення у базовий капітал 1 рівня інструменти повинні відповідати встановленим для них 14 критеріям, що дає можливість визнати їх еквівалентними простим (звичайним) акціям з погляду якості капіталу і здатності покривати втрати від діяльності банку.

Додатковий капітал 1 рівня (Additional Tier 1, AT1) складається з інструментів, якість яких нижча, ніж у простих акцій і їх еквівалентів, і включає наступні елементи:

- інструменти, емітовані банком, відповідно до 14 визначних критеріїв (на відміну від 14 критеріїв включення інструменту в базовий капітал 1 рівня дані критерії м'якші – наприклад, інструмент субординований по відношенню до вкладників, кредиторів із звичайним правом і субординованого боргу банку, є безстроковим і не робляться ніяких кроків до його погашення, може мати право дострокового погашення за ініціативою емітента не менше, ніж через п'ять років, тоді як інструмент базового капіталу 1 рівня є безстроковим і ніколи не виплачується, за винятком процедури ліквідації, в процесі його емісії банк не чекає, що він буде викуплений назад, відшкодований або анульований);

- додатковий капітал за рахунок емісійного доходу (премія за акціями) за інструментами додаткового капіталу 1 рівня;

- інструменти додаткового капіталу, емітовані консолідованими дочірніми компаніями банку і власниками яких є треті сторони, та які відповідають критеріям для включення в додатковий капітал 1 рівня і не включені в базовий капітал 1 рівня;

- регуляторні коригування (вирахування), які використовуються для

розрахунку додаткового капіталу 1 рівня.

Капітал 2 рівня (Tier 2 Capital, T2) необхідний для забезпечення покриття збитків при ліквідації банку, тому вимоги до якості його компонентів ще нижче і складається він з наступних елементів:

- інструменти, емітовані банком, що відповідають 9 встановленим критеріям, які не включені в капітал 1 рівня;

- додатковий капітал, сформований за рахунок емісійного доходу (премія за акціями) за інструментами капіталу 2 рівня;

- інструменти додаткового капіталу, емітовані консолідованими дочірніми установами і власниками яких є третя сторона, які відповідають критеріям для включення у капітал 2 рівня і не включені в капітал 1 рівня;

- загальні резерви, що створюються відносно майбутніх, не ідентифікованих в даний час втрат за кредитами та становлять не більше 1,25% від активів, зважених з урахуванням кредитного ризику (застосовується для банків, що використовують стандартизований підхід до розрахунку кредитного ризику);

- регуляторні коригування (вирахування), які використовуються для розрахунку капіталу 2 рівня.

Не дивлячись на те, що у Базель III застосування регуляторних коректувань (вирахувань) передбачене для всіх рівнів капіталу, в більшості випадків вони використовуються для розрахунку базового капіталу 1 рівня (табл. 3.3). Також в Базель III визначені три інструменти – істотні інвестиції в прості (звичайні) акції неконсолідованих фінансових установ (банки, страхові компанії і інші фінансові установи); права на обслуговування іпотечних кредитів (MSR, які є типовими для США); відстрочені податкові активи (DTA) – які частково враховуються при розрахунку базового капіталу 1 рівня, з порогом визнання 10% капіталу (після вирахування елементів, які не залежать від порогу). З метою обмеження розміру інвестицій у зазначені три інструменти банки також повинні зменшувати розмір базового капіталу 1 рівня, якщо сукупність цих елементів перевищує 15% базового капіталу 1

рівня (після всіх регуляторних коректувань), з цього капіталу.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика складу коригувань капіталу

Базель II	Базель III
Гудвіл (віднімався з капіталу 1 рівня)	Гудвіл, під яким розуміється різниця між ринковою оцінкою банку і сумою його чистих активів, і інші нематеріальні активи, за винятком прав обслуговування іпотечного кредиту
Істотні міноритарні вкладення в банки, страхові компанії і інші фінансові установи, не контрольовані банком	Відкладені податкові активи – перенесені на майбутніх періоди (оскільки завищена виплата податку може стати причиною виникнення вимог податкового органу)
	Резерви хеджування грошових потоків, що відносяться до хеджування інструментів, що не враховуються за справедливою вартістю (для виключення елемента, що створює штучні коливання базового капіталу)
Акції та інші вкладення регуляторного капіталу до страхових дочірніх установ	Недосформовані резерви по очікуваних втратах (для банків, що використовують метод IRB)
	Прибуток від продажів по операціях сек'юритизації
	Накопичені прибутки і збитки, пов'язані зі змінами власного кредитного ризику по фінансових зобов'язаннях, оцінених за справедливою вартістю
Істотні міноритарні і мажоритарні вкладення в комерційні установи	Активи і зобов'язання пенсійного плану з договірними (фіксованими) виплатами
	Інвестиції у власні акції, тобто власні викуплені акції (для того, щоб уникнути подвійного обліку власного капіталу банку)
Новостворені резерви за очікуваними збитками	Взаємна участь в капіталі банківських, фінансових і страхових організацій (оскільки воно має на меті штучне завищення капіталу банку)
Сек'юритизовані позиції, не включені у величину ризиків	Інвестиції в капітал банківських, фінансових і страхових організацій, що знаходяться за рамками регуляторної консолідації, в якому банк не володіє більше 10% капіталу, випущеного у вигляді простих (звичайних) акцій організації
	Значні інвестиції в капітал банківських, фінансових і страхових організацій, що знаходяться за рамками регуляторної консолідації, в якому банк володіє більше 10% капіталу організації емітента, випущеного у вигляді звичайних акцій, або організація є афілійованою структурою банку

Базель III відмінняє обмеження стосовно величини капіталу 2 рівня та скасовує поняття капіталу 3 рівня. Для забезпечення збереження капіталу і нарощування адекватних подушок безпеки (буферів) понад мінімум, необхідний для покриття основних ризиків, які можуть бути використані у період стресів, в розрахунок капіталу Базель III додаються буфер консервації



і антициклічний буферний капітал. Їх створення є складовою частиною процесу планування капіталу банку і здійснюється шляхом скорочення сум прибутку, які спрямовуються на виплату дивідендів, викуп власних акцій, бонусні виплати персоналу.

Буфер збереження капіталу (Capital conservation buffer) є резервним запасом капіталу у розмірі 2,5% ВР, який у не стресовий період повинен підтримуватися банком понад мінімальну встановлену регуляторну вимогу до величини базового капіталу 1 рівня 4,5% ВР (що в сукупності складає 7%) і, відповідно, загального капіталу 8% ВР (що в сукупності складає 10,5%). Якщо під час діяльності банку такий буфер стає менше мінімального встановленого розміру, на банк накладаються обмеження щодо розподілу прибутку, частину якого необхідно спрямовувати на його відновлення, відповідно до шкали збереження прибутку (табл. 3.4).

Якщо банк бажає здійснити виплати понад обмеження, встановлені даним режимом, йому доведеться додатково залучити капітал у необхідному розмірі, що перевищує дане обмеження. Вимога до створення антициклічного буферного капіталу (Countercyclical buffer) встановлюється з метою додаткового захисту банківського сектора в кризовий.

Таблиця 3.4 – Співвідношення розміру базового капіталу та величини прибутку, що підлягає консервуванню за Базель III, відсотки

№ з/п	Розмір базового капіталу 1 рівня	Відсоток капіталізації прибутку
1.	від 4,5 до 5,125	100
2.	від 5,125 до 5,75	80
3.	від 5,75 до 6,375	60
4.	від 6,375 до 7,0	40
5.	понад 7,0	0

Антициклічний буферний капітал може встановлюватися наглядовим органом у разі надмірного зростання активів та системних ризиків. Принципи, якими керуються наглядові органи при ухваленні рішення про встановлення

вимог до антициклічного буферного капіталу, і методологія його розрахунку викладені в документі комітету Базеля «Керівництво для національних органів з використання антициклічного буферного капіталу» [63]. Режим такого використання включає наступні елементи:

- здійснення уповноваженими органами моніторингу зростання обсягу кредитного портфеля й інших показників, які сигналізують про зростання кредитного ризику в системі;

- перевірка географічного місцезнаходження позицій, схильних до кредитного ризику, у банках, що здійснюють міжнародні операції;

- встановлення вимог до антициклічного буферного капіталу банку збільшує розмір буфера збереження капіталу (у разі недотримання вимоги до банку застосовуватимуться обмеження щодо виплат).

Для ухвалення рішення про створення антициклічного буфера капіталу, який може коливатися у межах 0–2,5% величини ризику банку, наглядовому органу пропонується використовувати наступну загальну базову методологію, яка складається з трьох кроків:

- розрахунок співвідношення агрегованих кредитів приватному сектору і ВВП (щокварталу),

- розрахунок гепу «кредити / ВВП» і його тренду,

- трансформація гепу в буфер капіталу.

Для трансформації доцільно використовувати шкалу гепів від 2 до 10% і з метою адаптації банків до антициклічного буфера капіталу відповідне рішення повинно бути оголошено за 12 місяців.

Також Базель III пропонує прозорий інструмент оцінки капіталу – леверидж (Leverage Ratio), який обмежить ризик допущення помилок при вимірюванні показників покриття капіталом банківських ризиків, він розраховується за формулою:

$$\frac{\text{Капітал I рівня (нове визначення)}}{\text{Сукупна сума під ризиком (балансові та позабалансові)}} \times 100 \geq 3\% . \quad (3.1)$$

Сума під ризиком (сукупність вимог, що враховуються на балансових і позабалансових рахунках (включаючи високоліквідні активи), очищених від резервів і переоцінок (наприклад, переоцінка вартості кредиту), але не зменшених на суму матеріальних або фінансових коштів забезпечення і що включають вимоги, взаємозв'язані із зобов'язаннями. У розрахунок також включаються деривати, сек'юритизація, операції РЕПО і фінансування під забезпечення цінними папір (SFT), для яких може змінюватися метод облікової оцінки при забороні здійснювати нетінг. Позабалансові позиції (умовні зобов'язання) конвертуються в кредитний еквівалент із застосуванням коефіцієнта 100%, для зобов'язань з правом безумовного відгуку може застосовуватися коефіцієнт 10%. З розрахунку суми під ризиком також виключаються елементи, які не включалися у капіталу при його розрахунку (наприклад нематеріальні активи тощо). Комітет Базеля здійснюватиме регулярний моніторинг банків щодо розрахунку коефіцієнту левериджу з метою визначення адекватності запропонованого підходу і мінімального значення коефіцієнта.

З метою контролю включення у розрахунок капіталу всіх істотних ризиків визначений показник капіталу на покриття кредитного ризику контрагента (Counterparty credit risk CCR), методика розрахунку якого заснована на внутрішніх моделях (зокрема, VAR). Також пропонується до розрахунку показник покриття капіталом кредитних ризиків дефолта, що розраховується на підставі стандартизованого або IRB-підходу.

З метою гармонізації нагляду за ризиком ліквідності, особливо в крупних банках і (або) в період стресу, Базель III вперше вводить два регуляторні коефіцієнти ліквідності: показник покриття ліквідності (LCR, Liquidity Coverage Ratio) і показник чистого стабільного фінансування (NSFR, Net Stable Funding Ratio). Показник покриття ліквідності (LCR) вводиться для підтримки у банку необхідного рівня необтяжених високоліквідних активів, які можуть бути конвертовані в наявні засоби, для підтримки ліквідності протягом 30 днів з урахуванням умов серйозного стресу ліквідності,

визначених сценарієм наглядового органу, тобто характеризує короткострокову ліквідність (до 30 днів) і розраховується за формулою:

$$\frac{\text{Сукупність високоліквідних активів}}{\text{Чистий відтік коштів протягом тридцяти днів}} \times 100 \geq 100\% . \quad (3.2)$$

Високоліквідні активи розділяються на дві групи: до першої групи відносяться наявні грошові кошти, що обертаються на ринку, цінні папери урядів, центральних банків, державних підприємств і резерви центральних банків (100%), до другої групи, яка не повинна перевищувати 2/3 відкоректованої суми активів першого рівня, відносяться активи урядів, центральних банків, держпідприємств, зважені на 20% ризику, облігації юридичних осіб, і закриті облігації з рейтингом AA і вище (85%). До складу «чистого відтоку грошових коштів» включаються депозити юридичних і фізичних осіб і інші джерела фінансування з різними вагами залежно від статусу джерела і виду забезпечення.

Показник чистого стабільного фінансування (NSFR) вводиться для забезпечення середньострокового і довгострокового фінансування активів і діяльності банку на період більше одного року, тобто характеризує довгострокову ліквідність і розраховується за формулою:

$$\frac{\text{Наявне стабільне фінансування}}{\text{Необхідне стабільне фінансування}} \times 100 . \quad (3.3)$$

Під стабільним фінансуванням розуміється сукупність інструментів капіталу і зобов'язань, які є надійними джерелами коштів в умовах тривалого стресу і до його складу включаються пасиви з різною вагою, залежно від їх стабільності і терміну погашення – від елементів капіталу, розрахованого за Базель III (100%) до інших пасивів (0%). Аналогічний підхід застосовується при розрахунку напрямів фінансування, до складу яких включаються зобов'язання за кредитами і ліквідності, відображених на позабалансових рахунках (з вагою 5%).

Для підвищення прозорості нормативного капіталу і ринкової дисципліни новими стандартами підвищується прозорість капітальної бази з

тим, щоб всі елементи капіталу розкривалися згідно з даними бухгалтерського обліку. Також вимагається розкриття інформації про всі нормативні коригування і елементи, що не віднімалися з капіталу, про основні характеристики інструментів капіталу, що емітуються, і інша інформація, що дозволяє учасникам ринку, іншим зацікавленим сторонам ухвалити адекватне рішення щодо взаємодії з банком.

Комітет Базеля розробив план впровадження наступних рекомендацій, відповідно до якого на глобальному рівні передбачається поетапно впроваджувати нові вимоги.

Отже протягом найближчих років мінімальний розмір власного капіталу банків, зокрема АТ «А-БАНК» повинен зрости. Звичайно запропоновані заходи підвищать економічну безпеку АТ «А-БАНК», але виникає питання наскільки. За нормальних умов ведення бізнесу, коли банки здатні оцінити свої ризики, для стійкої роботи банків необхідний набагато менший рівень капіталу. З іншого боку, якщо ризики оцінені неправильно, то збільшення подушки безпеки, передбачене Базель III, буде явно недостатнім. Таким чином, Базель III буде сприяти захисту банківської системи та зокрема АТ «А-БАНК» здебільшого від невеликих циклічних ризиків, але навряд чи зможе захистити від системних криз, на зразок світової фінансової кризи.

Крім того, банки, вплив яких на економіку є надто високим і дефолт яких може бути причиною подальших критичних змін, до їх числа в Україні належить АТ «А-БАНК», названі в Базель III «регулярно важливими». До таких банків пред'являються підвищені вимоги щодо резервів, а це сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки АТ «А-БАНК».

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження сприяють розв'язанню проблеми реалізації стратегії економічної безпеки банків України. Робота ґрунтується на використанні методів економічного аналізу, опрацюванні вітчизняних і зарубіжних публікацій, офіційних даних щодо результатів діяльності АТ «А-БАНК» та функціонування банківської системи України в цілому. Це дало змогу одержати наведені нижче висновки та рекомендації.

Систематизація розглянутих підходів дала можливість запропонувати таке визначення поняття «економічна безпека банку» – це стан банку, що характеризується здатністю протистояти можливим зовнішнім та внутрішнім загрозам банківської діяльності для забезпечення нормального функціонування та розвитку в умовах дестабілізуючого впливу оточуючого середовища та захищеності фінансових інтересів зацікавлених сторін (власників, клієнтів, працівників, керівництва, держави), а основною метою безпеки банку є забезпечення конкурентоспроможності як окремого банку, так і банківської системи в цілому на ринку банківських послуг та недопущення можливості отримання збитків або втрати частини прибутків внаслідок реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз.

Система економічної безпеки банку має знаходитися у постійному розвитку та перманентно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного банківського сектора, стійкість та стабільність роботи якого визначають фінансову рівновагу в країні. Отже, економічна безпека банків є важливим інструментом для досягнення їх комерційної мети – збільшення прибутку, накопичення капіталу, захисту їх інтересів, а також зміцнення позицій на ринку банківських послуг.

Вивчення досліджень різних авторів в сфері оцінки економічної безпеки банків показало, що при всій багатоваріантності і багатофакторності існуючих

методик в них на перший план, як правило, виходить обов'язковий аналіз показників, пов'язаних з оцінкою активів, достатності капіталу, ліквідності, ризиків, прибутковості, якості управління. Основними заходами підвищення економічної безпеки банку є: підтримка стабільного співвідношення власного і позикового капіталу, забезпечення диверсифікованої структури залучених коштів та її адекватності структурі активів, підвищення адекватності оцінки кредитних ризиків, аналітична оцінка резервів дохідності операцій та рентабельності діяльності банку.

Розглянута в роботі методика оцінювання економічної безпеки банку базується на врахуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначенні вимог і критеріїв (капітальної бази, ліквідності, прибутковості та якості активів). Комплексне врахування конкретизованих складових внутрішньої та зовнішньої економічної безпеки банку дає можливість оцінювати її та регулювати за допомогою корегування управлінських рішень в процесі реалізації стратегії банківського розвитку. Використання запропонованого методичного інструментарію сприятиме підвищенню якості управління економічною безпекою банку.

Крім визначення загального рівня економічної безпеки АТ «А-БАНК», розглянута методика дає можливість виявити «слабкі ланки» в роботі банку та зосередити увагу на підвищенні економічної безпеки саме за конкретними напрямками. Так, протягом усіх трьох років, що досліджувалися, банк не дотримувався нормативного значення коефіцієнта відношення суми чистого процентного і чистого комісійного доходів до операційного прибутку. Це дає підстави рекомендувати банку докласти зусиль щодо підвищення процентних і комісійних доходів та відповідного зменшення процентних і комісійних витрат.

АТ «А-БАНК» є універсальним, здійснює свою діяльність на території України та може здійснювати свою діяльність за її межами, з урахуванням вимог, встановлених законодавством України та нормативно-правовими актами НБУ. Банк створено з метою комплексного обслуговування

юридичних і фізичних осіб незалежно від державної належності та форм власності, у тому числі акумулювання та ефективного використання коштів, майна, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг.

В цілому АТ «А-БАНК» має позитивну динаміку фінансових показників, зростання капіталізації, що має сприяти укріпленню його позицій у банківській системі. Чиста процентна маржа банку, маючи досить високе значення, дещо зменшилася – на 3,70 в.п., натомість чистий спред банку зріс на 2,52 в.п., останнє безперечно є позитивною тенденцією, що сприяє покращенню фінансового стану банку. За більшістю з проаналізованих фінансових показників банківська установа показала позитивну тенденцію їх зміни, що дає підстави для висновку про належний фінансово-економічний стан АТ «А-БАНК».

Кожен банк на підставі сформульованої місії банківської діяльності розробляє свою фінансову стратегію, потрібна стратегія економічної безпеки. В банку, в разі відсутності чітко сформульованої фінансової стратегії розвитку, виникають непорозуміння між менеджерами різного рівня, що ускладнює роботу фінансової установи та знижує показники її діяльності. В якості критерію оптимізації стратегії економічної безпеки банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді. В перспективі необхідно сформулювати математичні залежності впливу інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії банку на змінні його стану та критерій оптимізації. Це можливо за допомогою використання запропонованого алгоритму стратегії економічної безпеки банку.

Викликає занепокоєння невідповідність оптимальному значенню коефіцієнта відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу, що свідчить про нагальну потребу зменшення цієї статті витрат, однак не за рахунок погіршення умов праці, а шляхом оптимізації інструментів з економки праці.

Також у банку занадто висока частка вкладів фізичних осіб в пасивах,



що свідчить про його надмірну залежність від цього джерела залучення фінансових ресурсів. Дана проблема є особливо актуальною на тлі зниження довіри населення до банківської системи в цілому.

Крім того, АТ «А-БАНК» слід підвищити рентабельність активів за рахунок збільшення прибутковості, коефіцієнт ефективності діяльності банку, що характеризує співвідношення загальних доходів до сукупних витрат, частку високоліквідних активів в чистих активах, а також знизити частку негативно класифікованих активів в чистих активах. Останні два коефіцієнти зумовлюють необхідність більш ефективного управління активами банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова Н. І., Панченко А. В. Вибір методів оцінювання фінансової безпеки банків та прогнозування індикаторів. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_55) (дата звернення: 07.09.2023).
2. Коваленко В. Фінансова безпека банків: реалії та перспективи забезпечення. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 141–151.
3. Жмудінський В. Відновлення діяльності банку, визнаного неплатоспроможним: окремі проблемні питання. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 2. С. 161–165.
4. Хто платить за банкрутство банків? URL: <http://surl.li/dlvtj> (дата звернення: 09.09.2023).
5. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.
6. 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: 12.09.2023).
7. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI. Дата оновлення: 28.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (дата звернення: 19.09.2023).
8. Ісхакова О. М., Горденко А. В., Пеня К. В. Рівень суспільної довіри до банківської системи України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 114–117.
9. Коваль Я. С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України : монографія. Київ : Університет економіки та права «КРОК». 2020. 200 с.
10. Проскуряков К. І., Бондаренко В. В. Методологічні підходи запобігання банкрутству банків. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1.

С. 245–251.

11. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

12. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.09.2023).

13. Жердецька Л. В. Системний банківський ризик: причини та напрями регулювання : монографія. Одеса : Видавництво «Атлант», 2017. 353 с.

14. Успенко В. І., Зотов І. В., Тохтамиш Т. О. Оцінка схильності банку до банкрутства : монографія. Харків : ХДТУБА, 2008. 130 с.

15. Зверяков М. І., Коваленко В. В., Сергеева О. С. Управління фінансовою стійкістю банків : підручник. Одеса : Атлант, 2014. 485 с.

16. Widyanty W., Oktasari D. Financial Ratio Analysis as a Prediction Tool of Bankruptcy on Banking Companies Listed in Indonesia Stock Exchange. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 120. pp. 180–184.

17. Слав'юк Н. Р., Глущенко С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с.

18. Возняковська К. А., Попович О. В., Біленець Д. А., Лещенко О. В. Актуальні питання неплатоспроможності (банкрутства) : навч.-метод. посіб. Чернівці, 2022. 63 с.

19. Носань Н. Роль фінансового оздоровлення банків у контексті підвищення довіри населення до банківської системи України. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 66. № 5. С. 113–119.

20. Корнилюк Р. В. Індикатори раннього попередження дефолтів у банківській системі України. *Журнал європейської економіки*. 2014. Т. 13, № 4. С. 339–354.

21. Іванова М. І., Смесова В. Л., Карпенко Р. В. Фінансовий механізм управління процесом санації банків: теоретичні аспекти побудови. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 201–211.

22. Романовська Ю. А., Паршивлюк Д. В. Оцінка фінансової безпеки банківських установ України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 96–102.
23. Стратегія розвитку АТ «А-БАНК» на 2023-2025 роки. URL: [https://a-bank.com.ua/static/bank\\_strategy\\_ua.pdf](https://a-bank.com.ua/static/bank_strategy_ua.pdf) (дата звернення: 27.09.2023).
24. Демидова Л. М., Айрапетян А. С., Сарана С. В., Кальян О. С. Напрями удосконалення діяльності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб: економіко-правовий аспект. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 4, № 31. С. 4–11.
25. Бронін О. В. Українські банки в умовах кризи: бізнес-моделі, що призвели до банкрутства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 32–37.
26. Банк визнали неплатоспроможним: що робити вкладникам. URL: <https://document.vobu.ua/doc/13275> (дата звернення: 30.09.2023).
27. Bella F., Radianto W. Bankruptcy Prediction of the Banking Sector Using Bankometer: Comparative Study Based on Company Size. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2021. Vol. 175. pp. 328–334.
28. Національний банк України ухвалив рішення відкликати банківську ліцензію та ліквідувати АТ «БАНК СІЧ». URL: <https://bit.ly/3UGYP7P> (дата звернення: 04.10.2023).
29. Жердецька Л. В., Постирнак І. С. Розвиток моделей прогнозування банкрутства банків. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 796–801.
30. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 р. № 18. Дата оновлення: 29.09.2022. URL: <https://cutt.ly/xBhAPk2> (дата звернення: 05.10.2023).
31. Hlazunov A., Verchenko O. Predicting Bank Defaults in Ukraine: A Macro-Micro Perspective. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2020. Vol. 250. pp. 33–44.

32. Возняковська К. А. Щодо заходів забезпечення платоспроможності кредитно-фінансових установ у державній економічній політиці. *Право і суспільство*. 2017. № 6. С. 91–98.

33. Домінова І. В., Кисіль Т. М. Оцінка та прогнозування ймовірності банкрутства банківських установ України. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. Вип. 99. С. 75–90.

34. Марков М. Є. Застосування штучних нейронних мереж для прогнозування ризику банкрутства банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 146–151.

35. Незалежна асоціація банків України. Індикатори грошово-кредитного ринку. URL: <https://nabu.ua/ua/indikatori-groshovo-kreditnogo-rinku-2.html> (дата звернення: 23.10.2023).

36. Buckingham S., Atanasova S., Frazzani S., Véron N. Study on the differences between bank insolvency laws and on their potential harmonization. VVA, Grimaldi & Bruegel. November 2019. 196 p.

37. Шульга О. А. Стратегія забезпечення фінансової безпеки банківської установи та сучасні аспекти її діагностики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 171–175.

38. Офіційний сайт АТ «А-БАНК». URL: <https://a-bank.com.ua> (дата звернення: 24.10.2023).

39. Акціонерне товариство «АКЦЕНТ-БАНК». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/14360080](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14360080) (дата звернення: 25.10.2023).

40. Гончаренко Т. П. Аналіз моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 42–49.

41. 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: 27.10.2023).

42. Шелудько С. А. Міжнародні стандарти банківської справи : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 260 с.
43. Копилюк О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.
44. Артеменко Д. М. Оцінка провідних індикаторів регуляторної політики держави у банківському секторі. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 147–152.
45. Ковальчук К. Ф., Архірейська Н. В., Валенюк Н. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2018. 135 с.
46. Рейтинг АТ «А-БАНК». URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/a-bank> (дата звернення: 07.11.2023).
47. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія / за заг. ред. Н. П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
48. Фурсова В. А., Фадєєва І. Г., Гавриш Г. О. Вплив євроінтеграційних процесів на реформування банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-5> (дата звернення: 18.11.2023).
49. Домінова І. В. Оцінка ефективності ризик-менеджменту електронного банкінгу на основі нормативно-індексної моделі. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 91–99.
50. Шинкар М. Базельські рекомендації в контексті підвищення стабільності функціонування банківської системи як правові заходи попередження банкрутства банківських установ. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 7. С. 104–108.
51. Гонта О. І., Прокопенко В. Ю., Дубина М. В. Роль системи гарантування вкладів у підвищенні рівня довіри громадян до діяльності депозитних установ. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 178–183.
52. Gormley T., Gupta N., Jha A. Quiet Life No More? Corporate Bankruptcy and Bank Competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 53, Iss. 2. April 2018. pp. 581–611.

53. Банкрутство банку: ознаки та прогнозування. URL: <https://alvaprivacy.ua/ua/publikatsiji/bankrutstvo-banku-oznaki-prognoz> (дата звернення: 19.11.2023).

54. Rodano G., Serrano-Velarde N., Tarantino E. Bankruptcy Law and Bank Financing. Working Paper n. 547. CEPR, NBER and Università Bocconi. April 2015. 68 p.

55. Банкрутства банків ще будуть. Що робити вкладникам? URL: [https://lb.ua/economics/2022/08/15/526256\\_bankrutstva\\_bankiv\\_shche\\_budut\\_shcho.html](https://lb.ua/economics/2022/08/15/526256_bankrutstva_bankiv_shche_budut_shcho.html) (дата звернення: 20.11.2023).

56. Гадецька З. М. Оцінка ризику банкрутства банків України сучасним методом штучних нейронних мереж. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 152–160.

57. Шишкіна О., Нагорний П. Оцінювання ризику банкрутства кредитних установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4 (24). С. 136–145.

58. Домінова І. В., Кисіль Т. М. Прогнозування оцінки ймовірності банкрутства банківських установ на основі адаптованої нормативно-індексної моделі. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8539> (дата звернення: 21.11.2023).

59. Череп А. В., Комісаренко О. А. Розробка моделі прогнозування банкрутства комерційних банків України на основі зарубіжного досвіду. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 18–23.

60. Даниленко А. Еволюція системи гарантування вкладів в Україні до світових стандартів: макропруденційний аспект. *Вісник Національного банку України*. 2017. № 242. С. 15–30.

61. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

62. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-

т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

63. Науменко С. Г. Генеза та особливості адміністративно-правового регулювання системи гарантування банківських вкладів у провідних країнах світу. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Є. О. Дідоренка*. 2021. № 93. Т. 1. С. 190–199.

64. Підвисоцький Я. В. Аналіз механізму гарантування депозитів вкладників банків у ЄС та в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 161–173.

65. Відшкодування вкладів під час війни: на що чекати українцям? URL: <http://surl.li/dymbe> (дата звернення: 19.11.2023).

66. Світлак І. І. Місце НБУ в механізмі захисту прав вкладників комерційних банків. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Вип. 1. С. 47–53.

67. Збитки та два банкрутства: НБУ оцінив роботу банків за час війни. URL: <https://mind.ua/publications/20245823-zbitki-ta-dva-bankrutstva-nbu-ociniv-robotu-bankiv-za-chas-vijni> (дата звернення: 20.11.2023).

68. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. Дата оновлення: 12.01.2022. URL: <https://is.gd/J6bCsM> (дата звернення: 20.11.2023).

69. Копилюк О. І., Музичка О. М., Тимчишин Ю. В. Безпека формування та використання ресурсів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 331–337.

70. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. Дата оновлення: 28.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 13.11.2023).

71. Ткачук Н. М. Консолідація банків як фактор розвитку інтеграційної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6 (74). С. 78–82.



## ДОДАТОК А

Дані звітів про фінансовий стан

АТ «А-БАНК», станом на 31 грудня, тис. грн

Баланс	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	1179334	1487446	267029
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7540	12969	15541
Кошти в інших банках	0	0	81575
Кредити та заборгованість клієнтів	931274	1782873	2411500
Цінні папери в портфелі банку до погашення	0	0	180118
Основні засоби та нематеріальні активи	24058	36510	51829
Інші фінансові активи	9138	11246	214603
Інші активи	31747	1674	34460
Необоротні активи, утримані для продажу, та активи групи вибуття	0	95	112
Всього активів	2183091	3332813	3256767
Кошти банків	3	0	0
Кошти клієнтів	1895621	2662187	2732240
Боргові цінні папери, емітовані банком	0	2554	3723
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	10371	2314
Відстрочені податкові зобов'язання банку	1342	3154	2555
Резерви за зобов'язаннями	39	1489	0
Інші фінансові зобов'язання	18179	311783	59422
Інші зобов'язання	8560	18684	17823
Субординований борг	50425	50425	50423
Усього зобов'язань	1974169	3060647	2868500
Статутний капітал	125560	125560	212950
Емісійні різниці	41	41	41
Резервні та інші фонди банку	36168	41584	44314
Резерви переоцінки	1957	13523	13082
Нерозподілений прибуток	45196	91458	117880
Усього власного капіталу	208922	272166	388267
Всього зобов'язань і власного капіталу	2183091	3332813	3256767

## ДОДАТОК Б

## Стратегічні завдання щодо економічної безпеки АТ «А-БАНК»



## Місія

Забезпечити клієнтів безперервним обслуговуванням у період турбулентності зі збереженням прибуткової діяльності банку

### Генеральна мета

1 млн активних\* задоволених клієнтів

2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
370 тис.	521 тис.	597 тис.	735 тис.	1 млн



## Мета 2023 - увійти в ТОП-5\* по впізнаваності бренду Абанку

\*за підсумками 2020 року посідали 10 місце

### Підвищення упізнаваності бренду Абанку

#### упізнаваність бренду впливає на:

- підвищення лояльності ЦА
  - збільшення довіри до бренду
  - формування позитивного іміджу
- та сприяє його просуванню на ринку серед конкурентів

#### концентрація:

- активна присутність у соцмережах та ЗМІ
- робота з лідерами думок для просування бренду банку
- взаємопіар з партнерами за рахунок проведення спільних акцій та розвитку нових проєктів
- єдиний вигляд відділень

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

Я, Верьовочкін Євген Вікторович, студент 2 курсу магістратури, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою, адреса електронної пошти terlogerm@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Обґрунтування стратегії розвитку АТ «А-БАНК» з урахуванням його економічної безпеки» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

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

- згоден 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) \_\_\_\_\_