

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
**«Удосконалення управління економічною безпекою банківської  
установи»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
група УФЕБ-23М

\_\_\_\_\_ Джус Олександр Миколайович

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Володимир Олександрович Липчанський

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	7
1.1. Теоретичні підходи до вивчення концепції «економічна безпека банківської установи»	7
1.2. Основні компоненти економічної безпеки банківських установ	15
1.3. Основні підходи до оцінки та управління економічною безпекою банківських установ	22
Розділ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»	24
2.2. Аналіз основних показників результативності функціонування АТ КБ «Приватбанк»	32
2.3. Оцінка рівня ефективності управління економічною безпекою АТ КБ «Приватбанк»	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	46
3.1. Оцінка поточної ситуації банківської сфери та пошук перспективних полюсів зростання	46
3.2. Розробка методичного підходу до організаційного забезпечення економічної безпеки банківської установи	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

## ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку України вирішальною умовою ефективного функціонування вітчизняної банківської системи є підвищення ефективності діяльності банківських установ. Підвищений динамізм і вплив зовнішніх факторів, що є наслідком макроекономічної нестабільності, сприяють таким викликам, як зростання рівня злочинності в банківському секторі, недобросовісна конкуренція та зниження довіри населення до банків. Ці проблеми ускладнюють операційні процеси та негативно впливають на результати роботи. Отже, визначення пріоритету оптимізації функціонування банків через внутрішні чинники стало необхідним для їх активізації та подальшого розвитку. Поряд із значним впливом загроз, що виникають із внутрішнього середовища, такі чинники, як загострення конкуренції між банками та триваюча консолідація в банківському секторі, перешкоджають реалізації стратегічних цілей щодо прибутковості та зниження ризиків. Посилення управління економічною безпекою банку є одним із способів сприяння ефективній діяльності банківських установ. Першочерговою є необхідність як теоретичних, так і практичних розробок, спрямованих на забезпечення економічної безпеки банків під час їх адаптації до негативних тенденцій у фінансових відносинах. Особливо це стосується системи управління економічною безпекою, грамотне проектування якої за сучасних умов сприятиме досягненню цільових показників ефективності при збереженні мінімального рівня ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує значну увагу як до теоретичних, так і до практичних досягнень, що стосуються проблем безпеки, з якими стикається банківський сектор. У цьому контексті безпека банків аналізується через різні позиції, включаючи економічну, фінансову, інформаційну, кадрову безпеку, а також захист конкретних банківських операцій. Помітні внески в цю галузь досліджень включають як вітчизняних, так і міжнародних вчених, серед яких В. Гамза, І. Губарєв, О. Барановський, Т.

Болгар, Н. Дудченко, Х. Засадна, Н. Зачосова, А. Єпіфанова, О. Колодізева, С. Мельник, І. Ткачук, О. Штайр та інші. Варто визнати їхній значний внесок у вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням безпеки банківських операцій у різних функціональних сферах і на багатьох рівнях формування та реалізації рішень. Однак важливо підкреслити, що питання економічної безпеки, з якими стикаються банківські установи, залишаються недостатньо вивченими. Особливо це стосується досліджень, присвячених організаційним аспектам управління економічною безпекою банківських установ. Наразі бракує узгоджених стратегій для визначення фундаментальних аспектів економічної безпеки банківських установ, а також не існує надійних інструментів для оцінки рівня безпеки банківських операцій. Крім того, методології управління економічною безпекою банку в сучасних умовах залишаються недостатньо застосованими, а чітко визначена структура управління ще не створена. Недостатність наукових досліджень управлінської перспективи забезпечення економічної безпеки банківських установ як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз підкреслює актуальність тематики кваліфікаційної роботи.

Метою написання кваліфікаційної роботи виступає визначення стратегії підвищення ефективності управління економічною безпекою банківської установи з акцентом на її організаційному забезпеченні в умовах трансформаційних змін, що відбуваються у фінансово-кредитній системі. В межах визначеної мети було визначено необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні засади вивчення особливостей управління економічною безпекою банківських установ;
- здійснити аналіз рівня економічної безпеки досліджуваної банківської установи;
- здійснити оцінку поточної ситуації банківської сфери та стану пошуку перспективних полюсів зростання;
- розробити методичний підхід до організаційного забезпечення економічної безпеки банківської установи.

Об'єктом дослідження є АТ КБ «Приватбанк». Предметом кваліфікаційної роботи – дослідження стану економічної безпеки АТ КБ «Приватбанк» та її управління.

В кваліфікаційні роботі використані: метод аналізу та синтезу для вивчення сутності економічної безпеки, структури системи управління нею та визначення взаємозв'язків між окремими елементами; індукція і дедукція для формування висновків про загальні тенденції в управлінні економічною безпекою на основі аналізу діяльності конкретної банківської установи; метод класифікації та узагальнення для систематизації підходів до управління економічною безпекою та визначення ключових напрямків її удосконалення; метод літературного огляду для вивчення наукових праць, нормативних документів і рекомендацій з управління економічною безпекою; метод економіко-статистичного аналізу для оцінки фінансових показників банківської установи, визначення рівня економічної безпеки, а також для виявлення факторів, що впливають на економічну безпеку та графічний метод. Застосування цих методів дозволяє всебічно дослідити обрану тему, розкрити слабкі місця в системі економічної безпеки банківської установи та запропонувати ефективні шляхи її удосконалення.

Інформаційною основою дослідження стали публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали наукових конференцій, офіційний вебсайт АТ КБ «Приватбанк», а також аналітичні розрахунки та експертні дані фахівців.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні проблем удосконалення управління економічної безпеки банківської установи шляхом створення Центру забезпечення економічної безпеки банківської установи, який виконуватиме функцію координуючого органу для всіх структурних підрозділів і фахівців, залучених до цього процесу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

#### **1.1. Теоретичні підходи до вивчення концепції «економічна безпека банківської установи»**

Безпека банківського сектору є життєво важливим елементом економічної безпеки держави. Як окремий сегмент фінансової системи, банківські установи особливо вразливі до ряду ризиків. Забезпечення безпеки банків є серйозним викликом, особливо в світлі підвищеного динамізму, що характеризує еволюцію кредитної та фінансової системи, її якісні трансформації та поширення системних ризиків на тлі глобальної нестабільності.

На даний момент вітчизняні банківські установи переживають трансформацію фінансово-кредитної системи, яка позначена значними змінами, що відбуваються в умовах глобалізації. Ця трансформація має на меті вивести фінансово-кредитну систему із кризового стану, усунути внутрішні дисбаланси та підвищити стабільність і платоспроможність фінансових інститутів через комплексні принципи інституційної реформи, регулювання та нагляду [12].

Поняття економічної безпеки є складним і багатогранним. О. Барановський [17] визначає банківську безпеку як стан захищеності банків як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз.

На думку вчених І. О. Губаревої та О. М. Штаєра [3], безпека банку визначається як стан стабільної операційної діяльності, що гарантує збереження та реалізацію інтересів і цілей банку за відсутності загроз і небезпек.

Вчені пропонують більш складне розуміння банківської безпеки, визначаючи її як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, пов'язаних із

здійсненню банківських операцій. Ці рамки спрямовані на запобігання, припинення або пом'якшення потенційно небезпечних дій або ситуацій, які можуть загрожувати банківській системі або окремому банку, забезпечуючи, щоб такі ризики не порушували встановлений порядок банківської діяльності, який включає функціонування, збереження та відтворення майна та інфраструктури банківської системи, а також не перешкоджати виконанню банком своїх статутних завдань.

В економічній літературі безпека банківської діяльності розглядається на двох окремих рівнях: макрорівні, який стосується безпеки всієї банківської системи, та мікрорівні, який зосереджується на безпеці діяльності конкретної банківської установи. Отже, заходи, спрямовані на забезпечення банківської безпеки, мають здійснюватися на макрорівні через державні ініціативи, спрямовані на захист банківської системи як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз, тоді як на мікрорівні такі заходи мають ґрунтуватися на ефективних стратегіях управління банком.

У дослідженнях, присвячених безпеці банківських установ, розглядаються різні категорії, включаючи фінансову безпеку, інформаційну безпеку, безпеку персоналу, безпеку матеріальних ресурсів і безпеку банківських операцій. Як правило, економічна безпека банку розглядається як загальна концепція, яка охоплює різні типи безпеки, пов'язані з банківською діяльністю.

Стійкість фінансово-економічного розвитку банку розглядається як основний показник його економічної безпеки. Водночас метою моніторингу безпеки банківської діяльності визнається запобігання можливим збиткам банку чи невтраті прибутку, а також забезпечення ефективної діяльності банку та якісного виконання операцій та угод [17].

Ефективність економічної безпеки залежить від здатності підрозділів і служб банківських установ ефективно запобігати загрозам і мінімізувати збитки від негативного впливу на банківську установу.

Система економічної безпеки банківської установи включає сукупність суб'єктів, як об'єктів, так і суб'єктів, а також механізм реалізації безпеки, спрямованих на спільну мету пом'якшення загроз. Ця система не тільки захищає банк, але й сприяє досягненню його бізнес-цілей і зміцнює його позиції на ринку банківських послуг [7]. Щоб досягти міцного рівня фінансової стабільності, захистити свої фінансово-економічні інтереси як від зовнішніх, так і внутрішніх загроз, а також запобігти, а також усунути фактичні та потенційні ризики розвитку в довгостроковій перспективі, банківська установа створює власну систему управління економікою. безпеки.

Організаційне управління банківською діяльністю відіграє вирішальну роль в ефективному використанні матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів. Докази провідних компаній свідчать про те, що чітка організація управління внутрішніми процесами є фундаментальною для успішної діяльності.

Сучасні кредитно-фінансові інститути являють собою складну соціально-економічну систему, яка характеризується виконанням різноманітних операцій. Організаційна діяльність об'єднує ці різноманітні форми діяльності в цілісні системи, які часто називають організованими системами, а управління в них – організаційним менеджментом [1].

На практиці діяльність організації послідовно спрямована на впорядкування, координацію, просторове і часове поєднання всіх істотних компонентів. Це розуміння є основою для визначення організації як цілеспрямованого колективу, що формує зв'язки та інтегрує компоненти, які сприяють досягненню необхідних результатів для загального функціонування та розвитку [3].

На наш погляд, організаційне забезпечення управління економічною безпекою банківської установи охоплює низку процесів і дій, які включають в себе різноманітні методи та форми, спрямовані на організацію діяльності з подолання як зовнішніх, так і внутрішніх загроз економічній діяльності банку. Це включає захист його фінансових, матеріальних, інформаційних і людських

ресурсів у різних часових і просторових контекстах, таким чином створюючи умови, що сприяють досягненню бажаних рівнів діяльності банку, фінансової стабільності та стійкості до внутрішніх та зовнішніх ризиків. Будучи ключовим компонентом функції управління, організаційна підтримка економічної безпеки банківської установи в кінцевому підсумку сприяє створенню умов, необхідних для ефективної системи, яка узгоджує потенціал і організаційну структуру банку з його стратегічними цілями та завданнями щодо операційної стабільності, фінансового процвітання та прогресивне просування. Налагоджена система організаційного забезпечення управління економічною безпекою банківської установи дозволить оперативно реагувати на коливання як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу на ринку банківських послуг.

На організацію системи управління економічною безпекою в банку впливають різноманітні загрози, що походять як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Що стосується зовнішнього середовища, то необхідно враховувати дії замовників, партнерів, конкурентів, державних установ, громадян, а також кримінального середовища. Що стосується внутрішнього середовища, то слід звернути увагу на поведінку персоналу банку, до якого належать спеціалісти та керівники відділів (його підрозділів), неформальні групи, а також адміністрація та власники банку [7].

Конфігурація системи управління безпекою банківської установи залежить від конкретного об'єкта або різновиду економічної безпеки. Доречно виділити наступні категорії, що викликають занепокоєння [12]: правопорушення, пов'язані з наданням кредитів; злочини, що відбуваються під час депозитних операцій; незаконна діяльність, пов'язана з розрахунковими операціями; правопорушення, пов'язані з випуском та використанням банківських платіжних карток; шахрайство у сфері дистанційних банківських послуг та злочини, пов'язані з протиправними діями особового складу, серед інших.

Отже, можна стверджувати, що першочерговими завданнями системи управління економічною безпекою банківської установи, які в подальшому визначають основні функції та відповідальність операційних органів банку, які її виконують, є такі [16]:

- процес виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які можуть призвести до матеріальних та інших форм збитків банку, його співробітників, клієнтів та акціонерів, а також порушити їх нормальну діяльність;
- своєчасне розпізнавання реальних і потенційних загроз для банку має супроводжуватися впровадженням заходів щодо мінімізації цих ризиків;
- структурні елементи банку повинні ефективно реагувати на нові загрози та негативні тенденції, що виникають як із зовнішніх, так і з внутрішніх обставин;
- виявити та встановити умови та причини, які сприяють досягненню банком своїх основних інтересів.
- навчання та підготовка працівників щодо питань безпеки відіграють у цьому контексті життєво важливу роль;
- слід докласти зусиль для зменшення шкідливого впливу дій конкурентів або злочинців, які можуть загрожувати безпеці банку;
- збереження та ефективне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів банку;
- запобігання правопорушенням та злочинним замахам на майно та персонал банку.

Важливим аспектом процесу управління банком є його організаційна структура, оскільки здатність протидіяти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, підтримувати бажаний рівень стабільності та досягати сприятливих фінансових результатів залежить від оптимальної конфігурації структури управління.

Вивчення досвіду роботи вітчизняних банківських установ показало, що типова організаційна основа управління економічною безпекою банківських

установ складається з різноманітних організаційно-функціональних підрозділів.

Характер цих підрозділів визначається набором функцій і завдань, викладених у таблиці 1.1.

Основним сегментом діяльності банку, який займається забезпеченням економічної безпеки виступає служба безпеки. До складу цієї служби входять різноманітні структурні підрозділи та посадові особи, які займаються підбором та управлінням персоналом, охороною інформаційної безпеки, запобіганням шахрайства з кредитними, фінансовими та платіжними документами, охороною цінних активів і майна, а також інші обов'язки. Водночас основним завданням цієї послуги є формулювання та обґрунтування рішень, які відповідають загальній стратегії розвитку банку, сприяючи досягненню поставлених цілей.

Прийняття колегіальних рішень на засіданнях КУАП сприяє ефективному управлінню активами та пасивами банківських установ. Цей процес охоплює контроль за процентними, валютними, ринковими ризиками та ризиками ліквідності; контроль достатності капіталу; встановлення лімітів і правил, призначених для оптимізації рівня ризику та прибутковості банківських операцій; моніторинг дотримання внутрішніх обмежень; оцінка вартості активів і пасивів та управління плановою структурою балансу банківської установи [4].

Відповідно до чинного законодавства кожна банківська установа зобов'язана створити кредитний комітет.

Кредитний комітет банківських установ відповідає за прийняття всіх рішень, пов'язаних із затвердженням кредитів.

В банківських установах із розгалуженою регіональною присутністю, крім головного кредитного комітету, менші кредитні комітети можуть діяти на регіональному рівні, сприяючи своєчасному прийняттю рішень щодо виплати кредиту.

Таблиця 1.1 – Функції та завдання організаційно-функціональних підрозділів банку із забезпечення економічної безпеки банківської установи

<b>Підрозділ (орган)</b>	<b>Функції та завдання</b>
Служба (департамент) безпеки банку	Виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз безпеки банку, попередження правопорушень; виявлення реальних і потенційних загроз банку, вжиття заходів щодо їх нейтралізації; виховання та навчання персоналу банку з питань безпеки; збереження й ефективне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів банку; координація діяльності підрозділів безпеки в установах банку
Комітет з управління активами і пасивами (КУАП)	Контроль собівартості пасивів та прибутковості активів; розробка та затвердження рішення щодо політики відсоткової маржі; розгляд питань відповідності строковості активів та пасивів, надання відповідним структурним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають
Кредитний комітет	Оцінка адекватності резервів під можливі втрати за кредитами; аналіз кредитного ризику портфелю та прийняття рішень про надання «великих» кредитів
Служба внутрішнього аудиту	Аудит процесів та процедур з ризик-менеджменту; оцінка достатності та ефективності систем внутрішнього контролю в частині ризик-менеджменту, а також внесення пропозицій до спостережної ради щодо їх вдосконалення
Управління кредитними ризиками	Управляє кредитним ризиком на основі аналізу платоспроможності позичальників; формує резерви на покриття можливих збитків від кредитних операцій; здійснення контролю за забезпеченням позик; проведення аналізу кредитних операцій, контроль за станом кредитного портфеля
Управління інформаційною безпекою	Контроль за дотриманням національних та корпоративних стандартів інформаційної безпеки; забезпечення інформаційної безпеки бізнес-процесів та банківських продуктів; забезпечення захисту інформаційної інфраструктури; контроль інформації з обмеженим доступом (банківська таємниця, комерційна таємниця, персональні дані та ін.)

Джерело: складено автором

До основних обов'язків кредитного комітету банківських установ входить розробка кредитної політики банку, визначення погодження кредитів та створення резервів для кредитних операцій.

Суб'єктом оперативного контролю Наглядової ради банку виступає служба внутрішнього аудиту. На цей організаційний підрозділ покладається постійний нагляд за діяльністю банку, забезпечення дотримання вимог законодавства, перевірка результатів фінансової діяльності банківської установи та аналіз даних щодо діяльності банку, професійної поведінки його персоналу, а також випадків перевищення повноважень службовими особами банку [14].

Враховуючи те, що кредитні ризики є однією з найбільш суттєвих загроз для діяльності банку, створено спеціальний підрозділ з управління кредитними ризиками, відомий як управління кредитними ризиками. Цей підрозділ відповідає за нагляд за простроченою та сумнівною заборгованістю за кредитами, забезпечує дотримання економічних стандартів банку та кредитних лімітів, а також оцінює ризикові позиції банку та ефективність його стратегій управління ризиками. Крім того, впроваджує превентивні дії щодо можливого виникнення проблемних боргів, у тому числі їх реструктуризацію та стягнення. Підрозділ також здійснює моніторинг стану кредитного ринку та оцінює доцільність кредитування окремих галузей, регіонів та проектів у контексті ризиків.

Захист інформації та інфраструктури, яка її підтримує, від випадкових і навмисних загроз становить суть інформаційної безпеки банку. Такі загрози можуть призвести до втрати інформації або пошкодження її законних власників, а також до шкоди інфраструктурі, відповідальній за зберігання та існування такої інформації [6]. Залежно від розміру банку, відповідальність за підтримку інформаційної безпеки може бути покладена на керівників відділів, які контролюють бізнес-процеси та банківські продукти, або це може покладатися на спеціальний відділ інформаційної безпеки, який було створено в банківській установі.

Координація інформаційної безпеки передбачає співпрацю та узгодження зусиль між менеджерами, користувачами, адміністраторами, розробниками додатків, аудиторами та персоналом служби безпеки разом із експертами в різних сферах, таких як страхування, правові питання, людські ресурси, ІТ та управління ризиками [7] .

Трансформації, що тривають в українській економіці, вимагають від фінансових установ впровадження інноваційних стратегій управління для ефективної роботи в динамічному зовнішньому середовищі. Дослідження системи економічної безпеки банків виявило, що існуюча структура управління безпекою потребує вдосконалення для відповідності вимогам сучасності.

## **1.2. Основні компоненти економічної безпеки банківських установ**

Здійснивши аналіз існуючих підходів до визначення дефініцію «економічної безпеки банківської установи», вважаємо за доцільне, визначити суб'єктів, залучених до управління економічною безпекою.

Як правило, об'єкт визначається як мета діяльності.

У розрізі банківських установ об'єкти фінансово-економічної безпеки охоплюють персонал, фінансові ресурси, технології, інформаційні активи та інші корпоративні ресурси. Зокрема, на різних етапах процесу управління об'єктами економічної безпеки можуть бути капітал банку, зобов'язання, кредитні портфелі, цінні папери, конкретні банківські операції, продукти чи сфери діяльності, фінансові потоки клієнтів, ризики тощо.

Суб'єктами, відповідальними за управління економічною безпекою банку, є працівники, керівники, співробітники служби безпеки (це може бути підрозділ економічної безпеки або відділ, який забезпечує захист установи від різних загроз), а також власники та/або акціонери банку та інші стейкхолдери, зацікавлені в його операційних результатах.

На рівень фінансово-економічної безпеки банківської організації впливають зовнішні суб'єкти, такі як саморегулюючі організації, органи державної влади, Національний банк України, який виконує функції регулятора банківських операцій, а також органи нагляду та контролю.

У структурі економічної безпеки банку фінансовий компонент займає центральне місце, охоплюючи цілі установи та підсумовуючи результати її діяльності. Це значення виникає через той факт, що рівень фінансової безпеки банку має вирішальне значення для його здатності підтримувати інші аспекти своєї економічної безпеки. І навпаки, будь-які зміни в різних сферах банківської діяльності в кінцевому підсумку впливають на його економічну безпеку.

Для повного розуміння структури сучасної системи економічної безпеки банківської установи необхідно визначити її складові та окреслити взаємозв'язки між ними.

Так, наприклад, І. Губарева пропонує розглядати структуру економічної безпеки банку не лише через її функціональні елементи, а через синтез трьох оціночних компонентів: підсистеми економічної незалежності, підсистеми стійкості, стабільності банківської діяльності та підсистеми оцінки спроможності до саморозвитку і просування.

В. Сухонос відрізняє економічну безпеку банківських установ від інших форм безпеки, у тому числі фінансової, інформаційної, кадрової та інших, чим відрізняє його з-поміж колег-науковців [12].

На нашу думку, основу економічної безпеки банку слід концептуалізувати як набір підсистем, що відносяться до кредитної, валютної, розрахункової та інвестиційної діяльності. Ця основа також повинна охоплювати процеси, пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням, використанням і запобіганням псуванню, підробці та крадіжці інформації, використовуючи як необхідні технічні, так і технологічні ресурси.

Забезпечення безпеки операцій з платіжними документами та створення системи захисту від шахрайських і злочинних дій з боку зовнішніх сторін і банківського персоналу є надзвичайно важливими.

Поширені методи, інструменти та категорії осіб, які беруть участь у злочинній діяльності в банківському секторі, включають: розрахункові операції, такі як підробка документів, шахрайські зміни документів, крадіжка документів і несанкціонований доступ до комп'ютерних систем банку та систем електронних рахунків. Мають місце розрахункові та платіжні документи, зокрема чеки, векселі, тратти та пластикові картки, а також використання комп'ютерних вірусів та помилкових комп'ютерних команд. Хоча ці дії можуть здійснюватися як працівниками банку, так і сторонніми особами, відповідальність за розгортання комп'ютерних вірусів і помилкових команд в основному лежить на персоналі банківських установ. Крім того, такі дії, як навмисне банкрутство, можуть бути вчинені особами, які не є фахівцями банку, або працівниками банку в змові з іншими. Безпека кредитних операцій та кредитна безпека загалом має вирішальне значення для загальної економічної безпеки банківської установи.

Є. Зубок підкреслює, що кредитні операції займають провідне місце в усій банківській діяльності, на них припадає понад 70% доходів банків. Проте саме в контексті кредитної діяльності банківські установи часто зазнають значних збитків, а в окремих випадках такі операції можуть взагалі виявитися для них катастрофічними [12]. Таким чином, очевидно, що безпека кредитних операцій вимагає виділення як самостійної підсистеми в широкому контексті економічної безпеки банку загалом.

Н. Мостовенко стверджує, що система управління безпекою кредитної операції повинна охоплювати захист клієнтів, які користуються кредитними банківськими послугами. Науковець зауважує, що багато дослідників розглядають безпеку кредитних операцій виключно як захист інтересів банківської установи, пропонуючи окремі заходи захисту кредитної діяльності банків. Тим не менш, управління безпекою банківських кредитних операцій

має включати комплексний набір стратегій, спрямованих на моніторинг потенційних джерел загроз кредитним операціям за участю всіх сторін кредитних відносин (учасників кредитного договору) та пом'якшення їх несприятливих наслідків [8].

На сьогодні формальне визначення забезпечення валютних операцій банку відсутнє. Але під валютною безпекою банківських установ розуміють оптимальний баланс між вимогами (заявками) і зобов'язаннями в іноземній валюті, а саме невідповідність між обсягом проданої валюти і сумою вимог, а також відмінності між вимогами у купленій валюті та відповідні зобов'язання.

Забезпечення безпеки касових операцій здійснюється двома основними методами: забезпечення спеціальним обладнанням у приміщеннях банку, де проводяться ці операції, поряд з робочими місцями працівників, які займаються такою діяльністю та дотриманням особливостей поведінки працівників під час виконання ними обов'язків касира. Крім того, протоколи безпеки, прийняті банками під час інвестиційних операцій, зосереджені головним чином на перевірці автентичності контрактів та забезпеченні відповідності емітентів встановленим умовам.

Під час аналізу наукової літератури, присвяченої питанням економічної безпеки банківських установ, на нашу думку, доречно звернути увагу на відсутність чітких наукових визначень термінів «безпека інвестиційних операцій», «безпека касових операцій», «безпека валютних операцій». Ця прогалина підкреслює потенціал для подальшого дослідження економічної сутності цих концепцій, зокрема в контексті розробки сучасної системи економічної безпеки банківських установ.

Важливим елементом, що впливає на всі банківські операції, багатьма сучасними вченими є інформаційна безпека, яка відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки банківської установи.

На наш погляд, М. Стрельбицький та В. Гіжевський дають чітке та лаконічне визначення інформаційної безпеки банку, характеризуючи її як

створення інформаційних ресурсів банку поряд з організацією їх надійного захисту [3].

Існуючі методології побудови основи економічної безпеки банківських установ містять принципи, спрямовані на створення механізму забезпечення банківської безпеки в її економічному вимірі, як зазначив С. Мельник, система економічної безпеки банку має відповідати принципам, серед яких такі як: систематичність, своєчасність, законність, безперервність, економічність, плановість, взаємодія, компетентність, а також баланс між прозорістю та конфіденційністю [12]. Ці ж принципи дослідники визнали основоположними для економічної безпеки різних суб'єктів господарювання.

В. Сухонос також наводить компаративний набір принципів створення системи економічної безпеки, який включає:

1. Своєчасність, або пріоритетність превентивних заходів — це передбачає раннє виявлення загроз і пом'якшення їх несприятливих наслідків.

2. Безперервність, яка відноситься до безперервної роботи системи.

3. Законність, підкреслюючи, що вся діяльність повинна відповідати чинному законодавству.

4. Планування, при якому ініціативи, пов'язані з безпекою, структуруються навколо уніфікованого плану, деталізованого у комплексній програмі, разом із конкретними планами для окремих областей безпеки.

5. Оптимальність, яка орієнтована на досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) від фінансової системи економічної безпеки, відносно постійних витрат на виділені ресурси.

6. Взаємодія, яка передбачає координацію між усіма учасниками системи, включаючи розвиток міцних ділових відносин та узгодження дій із зовнішніми організаціями, які підтримують безпеку підприємства.

Взаємодія прозорості та конфіденційності є важливою, хоча всі працівники підприємства повинні знати про фундаментальні заходи безпеки, певні стратегії, ресурси та методи забезпечення безпеки мають залишатися конфіденційними та доступними лише для обраної групи спеціалістів. Крім

того, компетентність має першорядне значення, що вимагає професіоналізму всіх учасників системи.

На думку дослідника, окреслені принципи репрезентують концептуальні поняття та є суттєвими основами, на яких має будуватися система економічної безпеки банківської установи разом із її нормативно-правовою базою [12].

О. Штаєр, визнаючи розбіжності серед вчених щодо переліку принципів для побудови системи економічної безпеки, пропонує розділити їх на три чіткі рівні:

- рівень формування, який включає законність, незалежність, відповідальність, компетентність, координацію та взаємодію, конфіденційність, комплексність, ешелонованість, принципи еквівалентності, заходи попередження та реагування;

- рівень функціонування, що включає економічну доцільність, безперервність, цілеспрямованість, диференційованість, об'єктивність, міждисциплінарний підхід і контроль;

- рівень саморозвитку, що включає адаптацію, інтеграцію, постійний розвиток, сценарне моделювання, варіативність і рефлексію [23].

Механізм економічної безпеки банківської установи являє собою низку етапів і складну сукупність методів взаємодії суб'єктів та об'єктів економічної безпеки. Цей процес спрямований на досягнення та підтримку економічно безпечного стану організації на належному рівні в майбутньому, який заснований на чітко окресленому наборі принципів. Для забезпечення системної економічної безпеки банківська установа має реалізувати структурований підхід до заходів безпеки, розробивши відповідний алгоритм їх застосування, що базується на стандартизованих технологіях безпеки та централізованому управлінні. Крім того, реалізується цілісна стратегія економічної безпеки банку шляхом реалізації фінансово-правових, інформаційних, соціально-психологічних, технічних та інших заходів із використанням можливостей усіх банківських структур.

На думку С. Мельника, першочерговим завданням створення та функціонування системи економічної безпеки банківської безпеки є своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, а також впровадження заходів протидії для захисту банку та сприяння досягненню його бізнес-цілей.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити комплекс завдань, серед яких найважливішими є:

- попередження та своєчасне виявлення як потенційних, так і реальних загроз для банку разом із здійсненням заходів щодо нейтралізації цих загроз;
- пошук необхідних методів і ресурсів для забезпечення економічної безпеки банку; налагодження взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами для попередження правопорушень, які можуть зашкодити інтересам банку;
- формування служби внутрішньої безпеки банку.

Система економічної безпеки банківської установи повинна виконувати чітко визначені функції, до основних з яких належать: прогнозування, виявлення та запобігання різноманітним ризикам і загрозам; захист операцій і персоналу банку, захист його активів, сприяння сприятливому конкурентному середовищу та пом'якшення наслідків будь-яких втрат [12]. Після впровадження комплексу превентивних або антикризових заходів необхідно провести оцінку їхньої ефективності. Основним критерієм у цьому випадку виступає підвищення рівня економічної безпеки.

Вважаємо, що система економічної безпеки банківської установи повинна складатися з таких ключових елементів як: об'єктів та суб'єктів економічної безпеки банку, підсистем економічної безпеки, принципів, на яких базується система, а також механізму управління економічною безпекою.

Таким чином, під час розробки сучасної системи економічної безпеки банківської установи важливо враховувати чинники, які можуть деструктивно впливати на її рівень, а також вектори державного впливу, спрямовані на забезпечення стабільності банківської установи. Доведено наявність тісного взаємозв'язку між економічною безпекою окремого банку, стабільністю

банківської системи країни та національною безпекою загалом, що актуалізує тему кваліфікаційної роботи.

### **1.3. Основні підходи до оцінки та управління економічною безпекою банківських установ**

Економічна безпека банківських установ виступає основним елементом їхньої стійкості та стабільності у фінансово-економічному середовищі.

Забезпечення ефективного управління економічною безпекою потребує застосування різних підходів, що дозволяють комплексно оцінювати загрози та впроваджувати заходи для їх мінімізації.

Серед ключових підходів до оцінки та управління економічною безпекою банківських установ слід виокремити наступні:

1. Системний підхід, який передбачає аналіз банківської установи як складної динамічної системи, що взаємодіє з внутрішнім і зовнішнім середовищем. В такому випадку, економічна безпека оцінюється як сукупність елементів, включаючи фінансову, інформаційну, кадрову, технічну та правову складові. Основна увага приділяється аналізу взаємозв'язків між компонентами та впливу зовнішніх факторів.

2. Ризико-орієнтований підхід, який спрямований на виявлення, оцінку та управління ризиками, що можуть впливати на економічну безпеку банку. Основна увага приділяється фінансовим, кредитним, операційним, репутаційним та інформаційним ризикам. В такому випадку, економічна безпека визначається рівнем імовірності реалізації ризиків, їх потенційні наслідки, а також розробляються заходи з мінімізації негативного впливу.

3. Нормативно-правовий підхід, який ґрунтується на аналізі відповідності діяльності банківської установи нормативним вимогам регуляторів, таким як Національний банк України, міжнародні стандарти (Базель III, ISO). В такому випадку, економічна безпека оцінюється

ефективністю дотримання внутрішніх процедур та регламентів, а також виконанням законодавчих вимог.

4. Інтегрований підхід, який передбачає поєднання різних складових економічної безпеки в єдину систему управління. Цей підхід дозволяє ефективно координувати дії різних підрозділів банку для забезпечення фінансової стабільності та захисту від загроз. В такому випадку, економічна безпека використовується як комплексний моніторинг ризиків у реальному часі.

5. Інноваційний підхід, який заснований на впровадженні новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Big Data та автоматизація процесів управління. Інноваційний підхід спрямований на підвищення точності прогнозування загроз та оперативності реагування на них.

6. Функціональний підхід, у процесі якого економічна безпека банківської установи оцінюється через призму його основних функцій: кредитування, розрахунково-касових операцій, інвестиційної діяльності та управління ліквідністю. У процесі аналізу економічної безпеки аналізуються слабкі місця у виконанні кожної функції та їхній вплив на безпеку банківської установи.

Таким чином, використання зазначених підходів до оцінки та управління економічною безпекою банківських установ забезпечує комплексний аналіз та ефективне управління потенційними загрозами. Застосування системного, ризико-орієнтованого, нормативно-правового та інноваційного підходів сприяє підвищенню фінансової стабільності банків, їх конкурентоспроможності та довіри клієнтів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є прикладом найбільш успішних українських банків. Він надає значну увагу обслуговуванню роздрібного та меншим обсягом – корпоративному сектору. Роком заснування банку є березень 1992 року, повним власником є держава.

У складі акціонерів АТ КБ «ПриватБанк» є лише Кабінет Міністрів України. Йому належать 100 % акцій. Структура корпоративного керування АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрована на рисунку 2.1.

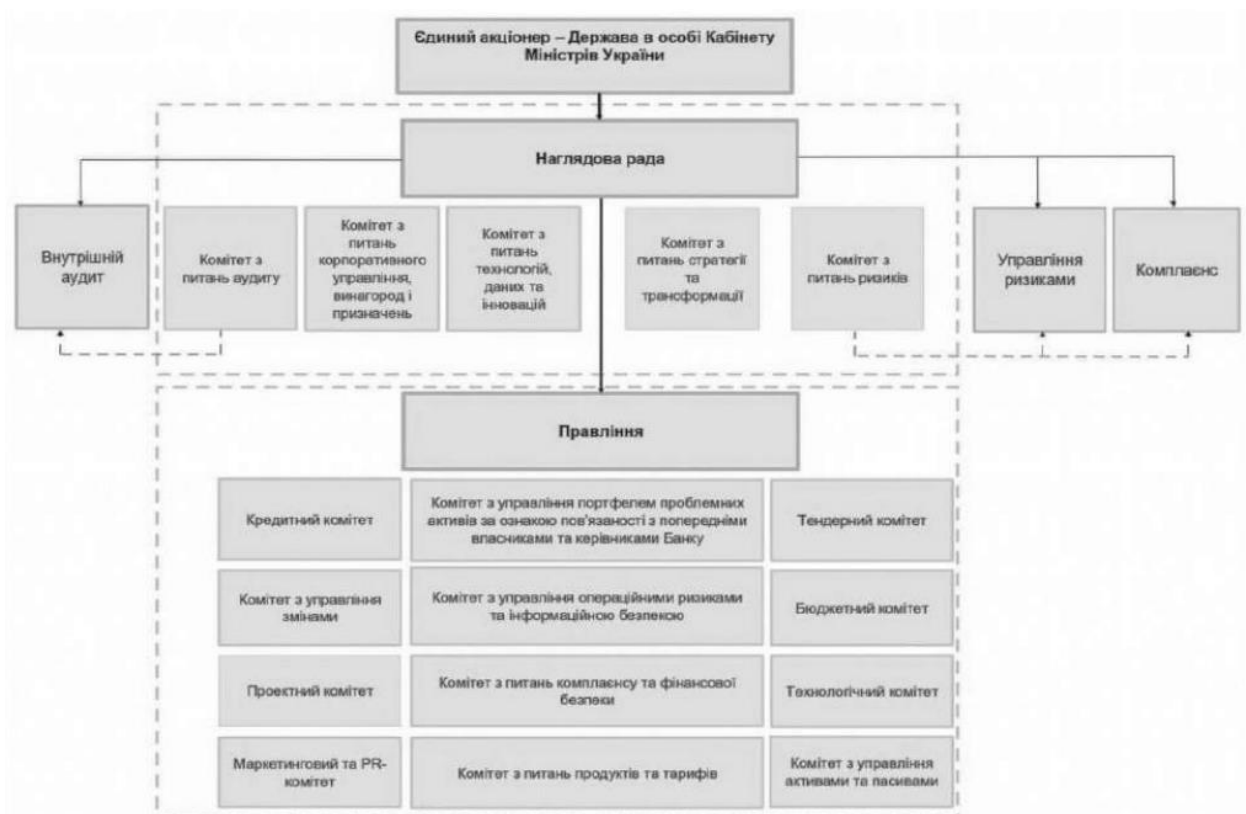


Рисунок 2.1 – Структура корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором на основі [13]

Органом керування АТ КБ «ПриватБанк» є наглядова рада. До її обов'язків належить контроль дії керування, захист інтересів акціонерів, вкладників та кредиторів. Наглядова рада складається із комітетів, кожен із яких відповідальний за певний сектор роботи банку. Існують окремі комітети, які відповідальні за аудити, ризики, корпоративне керування, технології, дані та інноваційні рішення, зміни і стретігю діяльності. До того ж Правління є відповідальним за структурне підпорядкування і керування поточною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк».

АТ КБ «ПриватБанк» має офіційну ліцензію Національного банку України на реалізацію комерційної роботи і надання ряду послуг, як для фізичних, так і корпоративних клієнтів.

Банк має зручну систему дистанційного обслуговування клієнтів – «Приват24». Систему визнають однією з головних платформ банківського банкінгу на території України. За допомогою «Приват24» можливо проводити операції фінансової діяльності без обмежень у локації та часі, в режимі реального часу.

Онлайн-сервіс «Приват24» надає комплекс інформаційного обслуговування користувачів і здійснює фінансові операції за допомогою клієнтських заявок, які надано у дистанційній формі через мережу «Інтернет». Сервіс має спектр переваг перед іншими банківськими системами, серед яких значна популярність від користувачів України та підтримка чату підтримки 24/7. Окрім цього, онлайн-сервіс «Приват24» пропонує ряд функціональних здатностей. До них входять такі як перегляд стану рахунків та виписок, поповнення мобільних телефонів, переказ коштів, оплата рахунків, у тому числі і комунальних, придбання квитків на транспортні сполучення. Платформа має також можливість безконтактних платежів шляхом підтвердження QR-кодом, що значно полегшує вхід та підтвердження операцій у систему. Для дистанційного сервісу клієнтів СМС-банкінг здійснюється за допомогою різних інформаційних каналів: СМС-повідомлення, застосунки «Viber», «Telegram», через поштові скриньки «Gmail». Використання роботи через Viber дає змогу

користувачам здійснювати співпрацю з АТ КБ «ПриватБанк» за допомогою чат-ботів і бизнес-акаунтів. Завдяки такій співпраці взаємодія є перевіреною та безпечною. Кожен із цих способів взаємодії забезпечується надійними безпековими перевітками багатьох рівнів і застосування SSL-захист даних користувачів.

Додатково до спектру онлайн-послуг, АТ КБ «ПриватБанк» має велику мережеву розширеність відділень, чималу кількість банкоматів та терміналів самообслуговування по всій території України, окрім територій, які мають статус тимчасово окупованих територій. Разом із цим, банк постійно займається розширенням власної мережі терміналів і банкоматів, покращує програмне забезпечення та здійснює впровадження нових послуг.

На період 1 січня 2024 року в АТ КБ «ПриватБанк» були наявними 1132 відділення [13]. Відповідно до цього показника, то банк займає друге місце. Його випереджає лише «Ощадбанк». Протягом 2023 року в АТ КБ «ПриватБанк» зменшилося 28 відділень, а протягом періоду 4 років – їх кількість зменшилася на 929 відділень (візуалізацію представлено на рисунку 2.2.).

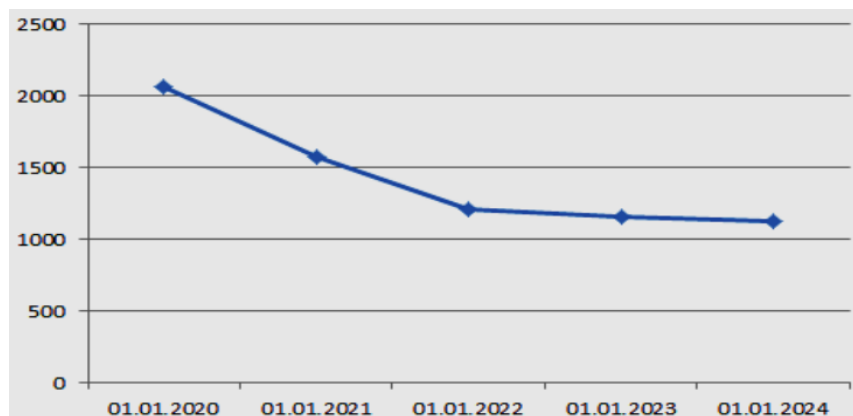


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості відділень АТ КБ «Приватбанк» протягом 2022-2024 років

*Джерело: складено автором за матеріалами [13]*

У кваліфікаційній роботі представлено аналіз роботи регіонального відділення АТ КБ «ПриватБанк» у місті Кропивницькому. Підрозділ здійснює роботу згідно з регоаментом Кропивницького регіонального керування. Його

робота керується законами України «Про банки і банківську діяльність» та «Про господарські товариства». Згідно з законами, які діють на території України, АТ КБ «ПриватБанк» несе повну відповідальність за роботу конкретних підрозділів. Головним показником дієвої роботи АТ КБ «ПриватБанк» є показник його доходів.

Регіональний офіс АТ КБ «ПриватБанк» міста Кропивницького має у своїй структурі надання великого переліку фінансових і банківських послуг, а також здійснює участь різних видів роботи, які визначено офіційними Положеннями та ліцензіями.

Кропивницький регіональний підрозділ АТ КБ «ПриватБанк» не має статусу юридичної особи й здійснює всі послуги від імені банку, тому вважаємо за потрібне, здійснити детальну оцінку стану фінансів установи АТ КБ «ПриватБанк».

На період 1 січня 2024 року АТ КБ «ПриватБанк» посідає лідируючу позицію у секторі банківської галузі, демонструючи кращі показники порівняно з іншими банками.

До таких показників належать загальні активи, розмір яких становить 582,85 млрд. грн, а також позикові кошти клієнтів, розмір яких складає 321,71 млрд. грн. До того ж АТ КБ «ПриватБанк» демонструє лідируючі показники відповідно до деяких показників. Наприклад, активи гривневих накопичень АТ КБ «ПриватБанк» становлять 192,58 млрд грн, а розмір валютних активів складає 2,60 млрд. дол.

Також АТ КБ «ПриватБанк» показав вдалі показники у здійсненні фінансових послуг для юридичних осіб. Для цього сектору банком було задіяно фінанси обсягом 95,09 млрд. грн. Також АТ КБ «ПриватБанк» демонструє показник виданих кредитів розміром 70,19 млрд. грн, що демонструє друге місце на ринку банківської сфери.

Наступним, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз дійсного механізму стабільності та підтримки рівня фінансів АТ КБ «ПриватБанк». Необхідно здійснити цей аналіз шляхом дослідження керування банківськими ризиками,

адже банківська установа має відмінні риси. Здійснення аналізу цих факторів є важливим і виправданим, адже саме внутрішні фактори, які демонструють залежність із ризиками для банку, є найважливішими для створення стратегії майбутнього розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

Система керування ризиками АТ КБ «ПриватБанк» спеціально сформована таким чином, щоб можна було розробити чітку розмежованість прав, ролей і відповідальності між різними структурами та управлінськими департаментами.

У Статуті АТ КБ «ПриватБанк» зазначено, що його метою є поліпшення та заохочення дієвого використання керівних практик по відношенню до ризиків (Додаток А). До того ж, ця система здійснює гарантування розмежування процесу оцінювання ризиків від процесу ухвалення рішень щодо мінімізації ризикованих небезпек.

АТ КБ «ПриватБанк» реалізовує систему керування ризиками, що має на меті захопити декілька ключових напрямків. До складу цього підрозділу належать Наглядова рада, Комітет із керування активами і пасивами, внутрішнім аудитом, Комітет з аудиту та ризиків Наглядової ради, відділ комплаєнсу, Комітети з керування та кредитування, казначейство, відділ, що відповідальний за аналіз активів, інвестувань та зобов'язань, а також мідл-офіс та бек-офіс і бізнес-двідріли, що на пряму здійснюють роботу з ризиками, в тому числі і з прямим прийняттям ризику на свій рахунок.

Щоб ширше розуміти систему керування фінансовими ризиками АТ КБ «ПриватБанк», необхідно дослідити методи, що застосовуються у керуванні деякими категоріями ризиків. До цих критеріїв належать валютні ризики, кредитні ризики, ризики відсоткової ставки та ліквідні ризики.

Для дієвого керування кредитними ризиками потрібно здійснювати постійну оцінку здатності позичальників мати змогу дотримуватися виконань їхніх обов'язків перед банком, а саме здатність гасити кредит та відсотки по ньому. Ця діяльність потребує безперервного контролювання за якістю кредитного портфеля, змінами щодо розміру кредитних лімітів, видачі

заставних коштів (включно з детальною оцінкою та переоцінкою кожної застави). Значні звіти мають велику кількість дійсної інформації щодо стану кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк».

АТ КБ «ПриватБанк» не просто здійснює регулярне відслідковування щодо кредитних ризиків, а також активно оцінює та здійснює керування проблемною заборгованістю на всіх етапах її появи та розв'язання. Ця оцінка охоплює такі структурні частини, як загальна заборгована сума, присутність та статус заставного елементу, вірогідність та здатність погасити позику та проценти, які було накопичено. Таким чином для успішного закриття проблемного боргу здійснюють таку послідовність дій:

- до обов'язків належить керування і дотримання термінів обов'язкових платежів і відповідно з цими даними швидкість реагування банку на будь-які порушення чи неузгодженості і повідомлення клієнта про це;
- дієвість комунікації із клієнтами можливо досягати шляхом застосування послідовних методів. До них входять дзвінки, СМС та IVR-повідомлення додатково до поштових надходжень для платежів, які протерміновані довше, ніж на 1-90 днів;
- здійснення ряду низки рішень для розв'язання проблеми можливих боргів за допомогою самостійного рішення клієнтом погасити борг;
- підготовка звернень, позову та початок судового процесу з метою стягнення непогашеного боргу;

АТ КБ «ПриватБанк» має великий інструментарій для керівної роботи банком. Вони охоплюють ряд стратегічних рішень. Ці рішення враховують використання SkipTracing із метою зібрання додаткових відомостей про клієнтів, поширення небажаних сповіщень, застосування автоматизованої системи Debt Collect із ціллю списання боргів, здійснення ініціатив щодо зміни структури організації, виключення боргу з балансових рахунків, аутсорсинг операційних функцій та фактор участі у заставних і факторингових операціях.

Головними валютами діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є три – долари США, євро та українська гривня. Відповідно до цього, то правильним і дієвим завданням для стратегічного планування АТ КБ «ПриватБанк» є вміле керування ризиками процентних значень. Використання цієї стратегії є важливим для безпеки під час ймовірних фінансових втрат, які можуть виникати внаслідок нестабільного стану процентних ставок.

Процентні ставки на пряму впливають на діяльність банківських установ, відповідно внаслідок їх коливання можлива значна втрата активів та пасивів. Цей вплив особливо помітний за умови надання позик відповідно до відсоткових ставок, що може різнитися від сум та умов суміжних обов'язків, що також підлягають під стабільну відсоткову ставку.

Саме тому в АТ КБ «ПриватБанк» діє Комітет із керування активами та пасивами, який має в своїх обов'язках завдання послідовного контролювання відповідно до відсоткової ставки. Задачею цього комітету є постійне відслідковування та коригування процентного ризику за допомогою використання методів GAP. Комітет з управління активами та пасивами здійснює постійний моніторинг, контроль та нагляд за процентними ризиками.

Головний принцип діяльності GAP заключається у чіткому розділенні активів та пасивів. На цю різницю, відповідно, мають значний вплив маятні коливання відсоткових ставок за період чітких часових інтервалів.

Наочним результатом GAP-аналізу є здійснення оцінювання впливу змін відсоткових ставок на чистий прибутковий відсоток банку. Здебільшого для цієї цілі застосовується метод стрес-тесту, який націлений на оцінку відсоткового ризику. Головною метою цього аналізування є визначення умов, згідно з якими банк може мати потенційні збиткові наслідки. Дуже важливою умовою є розуміння обсягів ймовірних втрат.

Методика стрес-тесту в своїй основі має мету перевірки чутливості чистого відсоткового прибутку до динаміки відсоткових ставок. Відповідно до цієї оцінки демонструється наслідки, за якими видно динаміку руху

процентної ставки. Вона може мати тенденцію зростання або зниження відповідно до певного процентного значення.

АТ КБ «ПриватБанк» має ризик погашення боргу протягом довгого періоду за рахунок видачі кредитів, як із точною ставкою, так і зі змінним відсотковим значенням. Такі кредити позичальники можуть гасити протягом довгого часу. Таким чином, дохід та статки АТ КБ «ПриватБанк» малоімовірно матимуть великий вплив, бо ці кредити обліковуються за вартістю, яка має тенденцію до амортизування. Сума погашення протягом довгого періоду прирівнюється фактично повністю до амортизованої вартості, яка має прямий зв'язок із позиковими діями та клієнтськими авансами.

Відносно керування ризиками ліквідності, то АТ КБ «ПриватБанк» на рівні характеристик головних стратегічних задач виділяє наступні етапи:

- одне стратегічне регулювання розмірів застосування статків враховує передбачення динаміки розвитку диверсифікованої бази ресурсів та застосуванням обмежень щодо скупчення коштів;
- ціллю є пом'якшення ризиків ліквідності методом здійснення наявного обсягу резерву ліквідних активів, що характеризуються суворій стандартизації якості;
- ціллю є постійне забезпечення підтримки ліквідних показників, які будуть демонструвати значення вище встановлених норм;
- для АТ КБ «ПриватБанк» стабільним та гарантуючим джерелом є внески від фізичних та юридичних осіб. За допомогою акумулювання цих внесків, АТ КБ «ПриватБанк» має змогу створювати стійку та міцну базу фінансів і полішувати канали отримання ресурсів.

Отже, можна узагальнити, що АТ КБ «ПриватБанк» організував діяльність на основі, що дає змогу дієвого керування фінансовою стійкістю та стабільністю банківською установою, аналіз якої здійснюється.

## **2.2. Аналіз основних показників результативності функціонування АТ КБ «Приватбанк»**

Ключовою основою підтримки стабільності фінансів в установі банку є вправне керування активами і пасивами. Розуміння взаємозалежного зв'язку цих двох елементів є найважливішим.

Головним інструментом реалізації фінансової стабільності для будь-якої банківської установи є взаємодоповнення активних і пасивних операцій, що враховує керування активами та пасивами банку зі здатності пристосування до змін.

При аналізуванні умов такого сценарію вкрай важливим є керування активами з розумінням доцільності та необхідності використання портфельної стратегії. Ціллю портфельної стратегії є отримання найбільшого прибутку з одночасним зменшенням рівня ймовірних ризиків. Такий підхід націлений на реалізацію збереження фінансової сталості для банку. Необхідно зазначити на тому, що основою для фінансової сталості банку є рівень власності активами, які повинні бути найкращої якості.

При оцінюванні структури активів детальне аналізування кредитного портфеля відіграє найважливіше значення, адже саме він вказує на значну кількість даних активів. Цей аналіз повинен акцентувати увагу на диверсифікації, дохідності та якості кредитного портфеля. Якісні характеристики активів мають ключову роль, адже саме вони вказують на рівень фінансової стійкості банку. Водночас, варто підкреслити, що Національний банк України на сьогоднішній день не поспішає впроваджувати контролюючі заходи щодо рівня якості активів. Тому фактично неможливо розділяти банківські установи за формою активних і проблемних установ відповідно до рівня якості активів.

Загалом варто звернути увагу, що фінансові структури, які визначаються як проблемні, у своєму підпорядкуванні мають найменшу якість активів. Це робить факт їхнього відновлення неможливим чи недосяжним. Спостережні

відомості демонструють, що українські банківські установи часто мають досить довгі періоди фінансової санації без будь-яких великих результатів.

Постійне спостереження за рівнем якості активів є дуже важливим. У таблиці 2.1. продемонстровано відомості, які є підтвердженням, що АТ КБ «ПриватБанк» не має дебіторського боргу, відтермінованих податкових активів та інвестиційної нерухомості. Це вказує на спроможність банківської установи дієво керувати розподіленням активами за умов збільшеного ризику.

До того ж АТ КБ «ПриватБанк» задовольняє прийняті критерії фінансової сталості в секторі банківської діяльності, який здійснює швидкий розвиток. Необхідно підкреслити, що більше 50,0 % кредитного портфеля досліджуваної банківської установи складають інвестиційні цінні папери, що належать до розділу активів з низькими ризиками. Також необхідно зазначити, що відсоток головних та нематеріальних активів є порівняно невеликою (так, цей коефіцієнт 2019 року складав 1,31%, а 2023 року – 1,51%). Це демонструє надійну базу активів та її відповідність загальній фінансовій сталості АТ КБ «ПриватБанк».

Відомості, що продемонстровані у таблиці 2.1. вказують, що загальні активи досліджуваної банківської установи значно виросли протягом періоду 2019-2023 років. Так, показники 2023 року демонструють величезний рівень зростання загальних активів АТ КБ «ПриватБанк» на 57,5 % порівняно з 2019 роком. У 2023 році вони склали 401 296 млн грн.

Обсяг заборгованостя АТ КБ «ПриватБанк» 2023 року виріс на 27 539 млн грн, а поточних податкових активів на 9 794 млн грн. Водночас відбулося зменшення розміру інвестиційних цінних паперів за амортизованою вартістю. Так, розмір цих вкладень порівняно з 2019 роком знизився на 36 215 млн грн. Це демонструє зниження інвестиційної активності.

Таким чином, збільшення рівня активів АТ КБ «ПриватБанк» допомагає зберегти фінансову сталість. Здійснити цю ціль можливо шляхом збільшення відсотка функціональних активів за умови одночасного зниження розмірів активів, які не працюють та є проблемними.

Таблиця 2.1 – Аналіз зміни активів АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 роках, млн. грн

Активи	Період, роки					Відносне відхилення (2023/2019), разів
	2019	2020	2021	2022	2023	
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	25296	27360	45894	49911	52835	108,9
Заборгованість банків	4516	-	27118	25059	26243	481,1
Кредити та аванси клієнтів	38335	50140	59544	55021	68218	78,0
Інвестиційні цінні папери:	161012	180081	152157	221661	222277	38,0
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	34336	86244	84680	100750	93096	171,1
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	90354	79299	66602	119196	129074	42,9.
- за амортизованою собівартістю	36322	14538	875	1715	107	-99,7
Поточні податкові активи	184	184	2257	6660	9978	5322,8
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію/інвестиції в дочірні компанії	30	30	155	30	30	-
Інвестиційна нерухомість	579	3340	3379	2933	1989	243,5
Активи з права користування	-	-	1716	1748	1288	збільшення в 1288 разів
Основні засоби та нематеріальні активи	3326	3793	4764	5894	6074	82,6
Інші фінансові активи	490	2743	2210	3448	2644	439,6
Інші активи	9652	8899	9285	8900	9713	0,6
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	11268	1361	1244	1228	-	зменшення в 11268 разів
Активи, утримувані для продажу	117	117	-	32	7	-94,0
Всього активів	254805	278048	309723	382525	401296	57,5

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк»

Щоб передбачити та уникнути виникнення кризового періоду, який залежний із присутністю в структурі неякісних активів, банкам потрібно забезпечити резервний фонд, що реалізовує здатність до активної роботи на рівні, який є вдалим для здійснення нормального функціонування банківської установи. Відповідно до такого сприйняття розмір резерву здійснює функцію захисту.

Саме для оцінювання фінансової сталості, вважаємо за необхідне, здійснити експертну оцінку пасивів досліджуваної банківської установи.

База ресурсів досліджуваної банківської установи формується з великої кількості джерел. Такими джерелами є, як поточні кошти, так і чекові рахунки чи депозити на різні терміни. Також АТ КБ «ПриватБанк» створює ресурсні джерела за допомогою випуску сертифікатів із депозитами та вексями, які націлені на обслуговування юридичних осіб. Окрім цього, на депозитних і поточних рахунках вкладників (фізичних осіб) збираються залишки, які ресурсом додаткового банкового збагачення.

Ключовою ефективною сферою роботи АТ КБ «ПриватБанк» є потсійність її ресурсної бази. Отримання такої сталості потребує відповідного ступеня диверсифікації. Вона дає можливість АТ КБ «ПриватБанк» здійснювати залучення грошових ресурсів із великої кількості джерел, але при цьому не втрачати сталість своїх активів. Така рівновага має забезпечуватися у рамках попередньо визначених строків та відсоткових ставок.

Для оцінки рівня диверсифікаційної відповідальності, необхідно здійснити аналіз різноманітних чинників, які пов'язані з поділом депозитних накопичень. Вони характеризуються географічними, галузевими показниками, а також обсягами та категоріями додатковими до хронології участі й інших критеріїв, що характеризують це поняття.

При здійсненні аналізу обов'язків вкрай важливо здійснити зосередження на аналізі депозитів із термінами, які зробили вкладники чи конкретні групи представників великих клієнтів.

Мінімальний ризик присутній лише за умови раптового виведення коштів. Тому, вважаємо за необхідне, додати у договори з вкладниками пункт, що дає змогу здійснювати корекцію відсоткових ставок згідно з вкладами. Це уточнення засноване на переосмисленні того, що ринкові процентні ставки весь час характеризуються змінною динамікою у зв'язку з дією об'єктивних чинників. Кредити між банками відіграють ключову роль в економічному середовищі та відрізняються своїми особливостями епізодичності та короткими термінами. Ринок кредитувань між банками складається із великого ступеня ризиків, що мають негативний вплив на дохідність банків.

При здійсненні аналізу та перевірки фінансової звітності банків важливою є оцінювання зв'язків між непостійними джерелами кредитування, прикладом одного з них є міжбанківські позики.

До того ж, необхідно враховувати залежність боргу до власного капіталу щодо векселів, які випустив банк. Цей фактор виник із практик, коли під час фінансових потрясінь власники грошових вкладень вимагають термінового повернення власних інвестувань, що значно затруднює купівлю нових банкнот. Ця проблема є подібною до проблем, що виникають під час здійснення позик між банками.

Значним залишковим джерелом є рахунки лоро, які є відкритими у банках-кореспондентах. Вони задіюють, як національну, так й іноземну валюту. Залишкові кошти на рахунках лоро є важливим активом, у першу чергу, через ризик, який ніколи не зникає і є залежним від передчасного виведення депозитних коштів. Цей ризик є наслідком постійної потреби підтримання банками обов'язкових вимог до резервних коштів.

При керуванні обов'язками банківські установи повинні надавати пріоритетам нагляду щодо руху коштів на індивідуальних рахунках, бо ця сфера є найвитратнішою з точки зору зусиль та часу.

Дані, що отримані на практиці демонструють, що банки спроможні до відшкодування своїх розходів лише за умови, коли кошти, які надійшли від фізичних осіб, є більшими на 10 % від їхніх зобов'язань, але при цьому не є більшими за обсяг капіталу банку. Цей пункт є дуже потрібним для захисту зацікавлень фізичних осіб та здійснення резерву для фінансів і потенційних вкладів до Фонду гарантування фізичних осіб. Таким чином, відсоток коштів банку не бере участі в активному обігу. Можливий варіант протилежний попередньому: за умови, коли стан фінансів банку значно стає гіршим, до рівня неспроможності надавати вкладникам відшкодування, Фонд має змогу долучитися до вирішення цього питання і задіяти власні ресурси. Отже, така структура заохочує виникнення сталості та закріпленню довіри до банків.

Наступним, вважаємо за необхідне, здійснити аналіз змін в обов'язках АТ КБ «ПриватБанк» (дані продемонстровані у таблиці 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни пасивів АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 роках, млн. грн

Пасиви	Період, роки					Відносне відхилення (2023/2019), разів
	2019	2020	2021	2022	2023	
Заборгованість перед НБУ	12394	9817	7721	-	-	зменшення в 12394 разів
Заборгованість перед банками та іншими організаціями	234	195	201	2	3	-98,7
Кошти клієнтів	212750	231055	240621	312708	325303	52,9
Зобов'язання орендаря з лізингу	-	-	1748	1855	-	-
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	106	136	121	146	159	50,0
Інші фінансові зобов'язання	1759	2249	1522	2907	3770	114,3
Резерви та нефінансові зобов'язання	2638	3132	3260	12082	5446	106,4
Всього зобов'язань	230012	246584	255194	329700	334681	45,5
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	0,0
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	0,0
Резерв переоцінки будівель	747	687	614	689	4091	447,7
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	(479)	(3303)	(1274)	(2937)	-	зменшення в 479 разів
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	12174	0,0
Загальні резерви та інші фонди	6211	6211	6850	8481	9696	56,1
Накопичений дефіцит	(199943)	(190388)	(169918)	(171665)	(157247)	-21,4
Всього капіталу	24793	31464	54529	52825	66615	168,7
Всього зобов'язань та капіталу	254805	278048	309723	382525	401296	57,5

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк»

Дані, що продемонстровані у таблиці 2.2. чітко показує велике збільшення зобов'язань досліджуваної банківської установи протягом періоду 2019-2023 роки. Цей показник виріс на 146 491 млн. грн. Такий чинник значного збільшення можна пояснити декількома чинниками та показниками, що мають велику кількість змін.

Борг клієнтів став більшим на 112 553 млн. грн, а додаткові фінансові зобов'язання збільшилися на 2 808 млн. грн. Водночас резерви від переоцінювання нерухомості зросли на 3 344 млн. грн.

Вважаємо за необхідне, врахувати отримані вище дані, що вказує на те, що досліджувана банківська установа має ціль зацікавлення клієнтів методом заохочення врахування статків на рахунки та інвестиціям. Така мета, якою користується АТ КБ «Приватбанк», є дуже дієвою.

Зростання резервів та інших активів досліджуваної банківської установи означає збільшення сфери її діяльності, що, відповідно, здійснює допомогу у виростанні обсягів кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк».

Відповідно до отриманих даних можна зробити узагальнення, що позитивні показники темпів демонструють дієву реалізацію керівної політики досліджуваної банківської установи. Це точно заохочуватиме майбутнє збільшенню та стабільність АТ КБ «Приватбанк».

Можна зазначити, що ключова ціль будь-якої банківської організації – виходити за рамки її соціальної ролі та охопити конкурентне змагання за фінансовими доходами. Потреба підтримки сталості фінансового стану для банківської організації є найголовнішим завданням, адже вона не просто має вплив на банківську організацію, а також має великі наслідки для економічного стану загалом. Збанкрутування однієї банківської установи спричинить так званий принцип доміно. Це призведе до неможливості інших організацій здійснювати платіжні операції та спричинить дестабілізацію всього грошового стану в державі.

Таким чином, як для банківських організацій, так і для держави в цілому дуже велике значення має реалізація дієвих методів контролювання за потоками фінансування та моніторинг ринкових стратегій. До таких методів відноситься метод вправного керування капіталом, який є основним складником гарантії доходів банківських організацій. Наступним, вважаємо за необхідне, здійснити аналіз тенденції коливання даних показників, які відображені у таблиці 2.3.

Здійснюючи аналіз даних табл. 2.3, бачимо, що протягом 2023 року здійснилося велике збільшення відсоткових прибутків. Вони збільшилися порівняно до 2019 року на суму 12 430 млн. грн. Поряд із ними, відсоткові розходи значно зменшилися і досягли показника - 6755 млн. грн. Таким чином, можна констатувати, що чистий відсотковий прибуток протягом 2019-2023 років збільшився в 4,8 рази і наприкінці 2023 року становив показник 29 317 млн. грн.

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни показників звіту про фінансові результати АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 роках, млн. грн

№	Стаття звіту	Період, роки					Абсолютне відхилення (2023/2019), млн. грн.
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	Процентні доходи	24485	30754	33841	33563	36915	+12430
2	Процентні витрати	(-18374)	(-14002)	(-14174)	(-11961)	(-6755)	-11619
3	Доходи за виплатами та комісійними	6111	19590	24575	27649	35057	+28946
4	Витрати за виплатами та комісійними	(-3017)	(-4402)	(-6386)	(-8888)	(-11840)	+8823
5	Чистий процентний дохід	6111	16752	19667	21602	29317	+23206
6	Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	(-12235)	10663	19663	19831	28461	+40696
7	Прибуток до оподаткування	(-23895)	12789	32609	24296	35067	+58962
8	Чистий прибуток за рік	(-23914)	12798	32609	22302	35050	+58964
9	Інші сукупні доходи (витрати)	(1016)	(1874)	1974	(1549)	(1818)	-802
10	Всього сукупних доходів за рік	(-24930)	10924	34583	22753	33232	+58162

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк»

Прибуток від сплачувань та комісій у досліджуваній банківській установі значно збільшився та становив 28 946 млн. грн, що демонструє відносне зростання в 5,8 разів.

Відповідно до цього, розходи, які є залежними від платежів та комісійних нарахувань, також демонструють значне збільшення і збільшилися протягом 2019-2023 років на 3,9 рази.

Головним показником дієвості роботи АТ КБ «Приватбанк» є загальний прибуток. Протягом досліджуваного періоду бачимо велике збільшення загального прибутку. Його показник збільшився з - 24 930 млн. грн за показниками 2019 року до 33 232 млн. грн за показниками 2023 року, що демонструє різницю в 58 162 млн. грн.

Протягом 2021 року загальний прибуток досліджуваної банківської установи становив 34 583 млн. грн, що зафіксувало найбільше фінансове досягнення АТ КБ «Приватбанк» протягом останніх п'яти років.

За весь період, що аналізується для АТ КБ «Приватбанк» притаманно було збільшення загального прибутку шляхом збільшення як чистого відсоткового, так і комісійного прибутку.

Незважаючи на невелике збільшення відсоткових розходів, а також розходів, що є залежними від сплачувань та комісійних нарахувань, загальна динаміка прибутку банківської установи залишилася незмінною.

Важливо, що протягом останніх п'яти років досліджувана банківська установа демонструє значне збільшення чистого доходу. Її збільшення складає 58 964 млн. грн, що демонструє АТ КБ «Приватбанк» як одного з найбільш успішних фінансових гравців на банківському ринку України.

Визнання значного рівня дієвості в банківській галузі має важливе значення, адже це дає значні фінансові доходи для стану державної економіки.

### **2.3. Оцінка рівня ефективності управління економічною безпекою АТ КБ «Приватбанк»**

Оцінка ефективності управління економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк» базується на аналізі ключових фінансових показників, що відображають стійкість та надійність банку.

Згідно з фінансовими показниками на 1 жовтня 2024 року, АТ КБ «Приватбанк» займає перше місце за розміром активів серед українських банків, що свідчить про його провідну роль у банківському секторі України.

Крім того, у 2023 році банк продемонстрував значне зростання прибутку до оподаткування, що стало можливим завдяки ефективному управлінню та адаптації до ринкових умов. Вважаємо за необхідне, з ціллю оцінювання фінансової стійкості досліджуваної банківської установи, застосувати методику коефіцієнтного аналізу.

Для цього необхідно виконати підрахунок таких показників: відношення статутного капіталу до балансового, пропорцію власного капіталу та активів, мультиплікатора капіталу, фінансового та надійного важеля. Отриманий розрахунок візуалізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок окремих коефіцієнтів фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показник	Од. виміру	Нормативне значення	Роки				
				2019	2020	2021	2022	2023
Вхідні дані до розрахунку								
1.	Активи	млн. грн	-	253675	278048	309723	382525	401296
2.	Власний капітал	млн. грн	-	23619	31464	54529	52825	66615
3.	Статутний капітал	млн. грн	-	206060	206060	206060	206060	206060
4.	Залучені кошти	млн. грн	-	230056	246584	255194	329700	334681
Розрахункові результати								
1.	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів	%	≤4	9,310732	11,31603	17,60573	13,80955	16,59997
2.	Відношення статутного капіталу до власного капіталу	%	15-50	872,4332	654,9072	377,8907	390,0805	309,3297
3.	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	-	8-25	1,231073	1,349355	1,503072	1,856377	1,947472
4.	Коефіцієнт надійності	%	≥5	10,26663	12,75995	21,36767	16,02214	19,90403
5.	Коефіцієнт фінансового важеля	-	1-20	9,740294	7,83702	4,679968	6,241363	5,024109

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк»

Пропорція залежності власного капіталу та активів у АТ КБ «Приватбанк» протягом досліджуваного періоду знаходиться у межах норми та демонструє нормативний показник, а саме більше 4%. До того ж бачимо збільшення цього коефіцієнта 2021 року із показником зростання до 17,61, що показує на 8,29 % більший показник, ніж на період 2019 року. На період 2022 року цей показник демонструє зменшення до 13,81 %, але станом на 2023 рік цей показник показує зростання на 16,60 %. Збільшення даного показника демонструє позитивну динаміку для АТ КБ «Приватбанк». Звертаючи увагу на те, що нормативний показник становить значення не нижче 4 %, то показники досліджуваної банківської установи протягом 2021-2023 років демонструють значне збільшення рівня фінансування активів шляхом використання власного капіталу.

Обсяг статутного капіталу за досліджуваний період складає 206060 млн. грн та є значно більшим за розмір власного капіталу.

Значення показника коефіцієнта мультиплікатора капіталу демонструє динаміку зростання, до того ж протягом п'яти років коефіцієнт є меншим від нормативного значення. Проте, необхідно зазначити, що показник коефіцієнту демонструє сталість банківської організації та збільшення доходності акціонерного капіталу.

Для здійснення оцінки впливу факторів на змінну тенденцію показника коефіцієнта надійності й фінансового важеля, вважаємо за потрібне, використати методіку факторного аналізу.

Ціль використання цієї методіки є застосування цього методу для встановлення ступеня зміної вище зазначених показників у залежності зміни розмірів власного капіталу та зобов'язань (дані продемонстровано у таблиці 2.5 та таблиці 2.6).

Необхідно підкреслити, що показник коефіцієнта надійності демонструє рівень залежності банківської організації від обсягу використаних коштів та є одним із найрозповсюдженіших показників при аналізі рівня фінансової стійкості.

Здійснюючи аналіз поданих вище даних факторного аналізу показника коефіцієнта надійності бачимо, що за період 2022 року показник надійності досліджуваної банківської установи знизився на 0,053. Це сталося через незначне зниження показника власного капіталу розміром на 1704 млн. грн.

Водночас із цим відбулося значне збільшення розміру залучених коштів. Розмір яких становив 74506 млн. грн, що привело до негативної динаміки коефіцієнта.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані та результати факторного аналізу коефіцієнта надійності згідно методу ланцюгових підстановок

Роки	Коефіцієнт надійності	Власний капітал	Залучені кошти	Всього	Приріст коефіцієнту надійності за рахунок:	
2019	0,10	23619	230056	-	-	-
2020	0,13	31464	246584	0,025	-0,007	0,034
2021	0,21	54529	255194	0,086	-0,003	0,100
2022	0,16	52825	329700	-0,053	-0,021	-0,007
2023	0,20	66615	334681	0,039	-0,001	0,060

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк»

Водночас на період 2023 року показник коефіцієнта надійності досліджуваної банківської установи виріс на 0,039. Таку позитивну динаміку заохочує зростання власного капіталу порівняно 2022 року розміром на 13 790 грн в абсолютному показнику. Проте негативні зміни на показник коефіцієнта надійності нанесла зміна обов'язків.

Наступним вважаємо за потрібне, виконати аналіз коефіцієнта фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк». Цей показник є узагальненою (комплексною) рейтинговою оцінкою досліджуваної банківської установи. Її розрахунок здійснюється шляхом використання методики Кромона з врахуванням зваженого показника кожного коефіцієнта, зокрема:

$$N = 45 k_1 + 20 k_2 + 10 k_3 / 3 + 15 k_4 + 5 k_5 + 5 k_6 / 3 \quad (2.1)$$

Вважаємо за необхідне, розпочати підрахунок поточного показника коефіцієнта надійності.

За основу для розрахунків візьмемо формулу, яка продемонстрована вище.

Результати розрахунків показника коефіцієнта надійності показуємо у вигляді табл. 2.6.

$$N_{2019} = 45 \cdot 0,81 + 20 \cdot 0,32 + 10 \cdot 0,90/3 + 15 \cdot 0,12 + 5 \cdot 0,13 + 5 \cdot 0,12/3 = 48,50$$

$$N_{2020} = 45 \cdot 0,74 + 20 \cdot 0,43 + 10 \cdot 0,89/3 + 15 \cdot 0,13 + 5 \cdot 0,12 + 5 \cdot 0,15/3 = 46$$

$$N_{2021} = 45 \cdot 0,67 + 20 \cdot 0,42 + 10 \cdot 0,82/3 + 15 \cdot 0,20 + 5 \cdot 0,09 + 5 \cdot 0,26/3 = 46$$

$$N_{2022} = 45 \cdot 0,54 + 20 \cdot 0,32 + 10 \cdot 0,86/3 + 15 \cdot 0,17 + 5 \cdot 0,11 + 5 \cdot 0,26/3 = 46$$

$$N_{2023} = 45 \cdot 0,51 + 20 \cdot 0,36 + 10 \cdot 0,83/3 + 15 \cdot 0,18 + 5 \cdot 0,09 + 5 \cdot 0,32/3 = 46$$

Згідно з даними табл.2.6. інтегральний показник знизився з 48,5 на період 2019 року до 36,6 за період 2023 року.

Таблиця 2.6 – Інтегральне значення Індексу фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» згідно методики Кромонава впродовж 2019-2023 років

№ з/п	Показник	Вагове значення	Роки				
			2019	2020	2021	2022	2023
1.	K1	45%	0,81	0,74	0,67	0,54	0,51
2.	K2	20%	0,32	0,43	0,42	0,32	0,36
3.	K3	10%	0,90	0,89	0,82	0,86	0,83
4.	K4	15%	0,12	0,13	0,20	0,17	0,18
5.	K5	5%	0,13	0,12	0,09	0,11	0,09
6.	K6	5%	0,12	0,15	0,26	0,26	0,32
7.	Інтегральне значення		48,50	47,67	45,17	37,10	36,60

*Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк»*

Зважаючи на отримані результати розрахунків та інтерпретації, які пропонує Кромонов, то можемо зробити таке узагальнення: АТ КБ «Приватбанк» можна класифікувати як досить надійну банківську організацію, адже показник коефіцієнта демонструє значення вище нормативного – 25-30 балів.

Відповідно до оцінки фінансової сталості, які продемонстровані шляхом методики Кромонава, досліджувана банківська установа, показує належний рівень фінансової стійкості, що є доказом надійності АТ КБ «Приватбанк».

Отже, аналіз фінансових показників досліджуваної банківської установи протягом 2019-2023 років показує позитивну динаміку для АТ КБ «Приватбанк», враховуючи, що всі досліджені характеристики демонструють показники в межах допустимого значення.

Аналіз АТ КБ «Приватбанк» показує високі коефіцієнти підрахованих даних, що демонструють як загальну дієвість банківських операцій, так і високий рівень фінансової стійкості. Зрозуміло, що згідно з отриманими даними, АТ КБ «Приватбанк» підтверджує, що має вдалу стратегію розвитку, яка має вдале підґрунтя для отримання відповідних фінансових результатів.

Таким чином, аналіз фінансових показників АТ КБ «Приватбанк» свідчить про високий рівень ефективності управління економічною безпекою, що демонструє стабільність та надійність його діяльності на фінансовому ринку України.

Банк забезпечує належний рівень ліквідності, фінансової стійкості та капіталізації, що дозволяє ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Його здатність адаптуватися до економічних викликів, підтримувати конкурентоспроможність і дотримуватись регуляторних вимог підтверджує довіру клієнтів, партнерів та інвесторів.

Успішна стратегія управління активами і пасивами, впровадження інноваційних фінансових рішень та оптимізація витрат також сприяють посиленню позицій банку як одного з лідерів фінансового сектору країни.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

#### **3.1. Оцінка поточної ситуації банківської сфери та пошук перспективних полюсів зростання**

Під впливом нових технологій, змін у поведінці споживачів та економічних викликів банківська галузь переживає масштабні зміни. З кожним днем будь-який банк хоче не просто мати частку на ринку, але й досліджувати нові точки зростання, щоб мати можливість підтримувати зростання. Одним із них є банк АТ КБ «Приватбанк», який намагається адаптувати зміни в банківському секторі та сучасні вимоги своїх клієнтів.

Український банківський сектор зафіксував значні прибутки в першому кварталі 2023 року порівняно з довоєнними часами у 2021 році.

Загальні прибутки банків зросли втричі і досягли 34 мільярдів гривень, що свідчить про значне покращення фінансових показників банків після непростого 2022 року.

Перше місце за прибутком посів Приватбанк (16,04 млрд. грн, що становить 47% від загального прибутку всіх банків). Цей показник майже в сім разів перевищує аналогічний період минулого року (2,4 млрд. грн). Це абсолютний лідер серед державних банків. Разом державні банки отримали 20,7 млрд грн загального прибутку. Також до топ-10 банків за прибутком увійшли Ощадбанк (2,09 млрд. грн), Укргазбанк (1,43 млрд. грн) і Укрексімбанк (1,14 млрд. грн).

Обсяг прибутку 9 млрд грн (26% від загального) Лідерами тут є Райффайзен Банк з 2,06 млрд грн, Укрсиббанк з 1,75 млрд грн і ОТП Банк з 1,46 млрд грн. Це банки з іноземним капіталом. У цій групі менший обсяг отриманого ними прибутку - 4,35 млрд грн (13% від загального обсягу).

Найбільш значущими в цій групі є ПУМБ з прибутком 1,54 млрд грн, а також Універсал Банк (Monobank) і банк «Південний».

Із 65 банків України лише 5 закінчили перший квартал зі збитками на суму 39,8 млн., грн. Проте більшість банків різко покращили свої фінансові показники, що є хорошим випереджальним показником для економіки України. Доходи, отримані банківським сектором, доводять, що у важкі економічні часи його управління є ефективним і добре адаптується до нових обставин. У той час як державні та іноземні банки демонструють силу та лідерство на ринку, приватні банки демонструють стійкість, невеликі проблеми та все ще загалом прибуткові.

Таблиця 3.1 –Топ-10 українських банків за рівнем прибутку станом на 01.01.2024 року

Місце	Назва банку	Прибуток, млрд грн
1	Приватбанк	16,04
2	Ощадбанк	2,09
3	Райффайзен Банк	2,06
4	Укрсиббанк	1,75
5	ПУМБ	1,54
6	ОТП Банк	1,46
7	Укргазбанк	1,43
8	Сітібанк	1,4
9	Сенс Банк	1,19
10	Укрексімбанк	1,14

*Джерело: складено автором*

АТ КБ «Приватбанк» є одним з провідних банків з приватним капіталом в Україні. Наприкінці 2023 року він увійшов до трійки найприбутковіших банків цієї групи. Це свідчить про його стабільність та ефективність у досить складних економічних умовах.

Цей факт ставить «Приват Банк» в число провідних комерційних банків України з приватним капіталом. І цей успіх пояснюється продуманою стратегією управління, орієнтацією на потреби клієнта та здатністю оперативно змінюватися відповідно до змін на ринку. Тому банк «Приват Банк» може не тільки протистояти, а й розвиватися, зміцнюючи свої позиції на ринку [8].

Динаміка чистого прибутку - це середнє арифметичне очікуваного стабільного зростання плюс подальший розвиток успішної стратегії управління. Такий прогноз, на нашу думку, найкраще відповідатиме загальному тренду та підтримуватиме банківський сектор країни в Україні.

Довіра населення до банківської системи є вагомим зворотним зв'язком щодо стабільності фінансового сектору економіки. За оцінкою НБУ, більшість населення віддає перевагу конкретним банківським організаціям для зберігання своїх заощаджень, що опосередковано проявляється в системі рейтингів банків.

Станом на 1 квітня 2024 року українці тримають у вкладах понад 1,2 трлн грн, причому більше третини формують вклади у валюті. Довіра до фінансових організацій є фундаментальною для забезпечення економічної стабільності та розвитку ринкової банківської справи. Таким чином цей фактор безпосередньо впливає на здатність банківської системи виконувати запропоновану функцію.

За даними НБУ, станом на 1 квітня 2024 року українці мають на депозитах понад 1,2 трильйона гривень. Лідером за кількістю є АТ КБ «Приватбанк», де на суму 458,4 млрд., грн., відкрито 24,4 млн., рахунків. На другому місці Ощадбанк з 12,9 млн., депозитів на 191,1 млрд., грн. І третій Universal Bank з 8,2 млн., вкладників, які зберігають 87,3 млрд., грн.

Кількість і сума вкладів у Райффайзен Банку склала 2,9 млн., 69,9 млрд., грн., в Укрсиббанку - 2,2 млн., 58 млрд., грн. Серед інших банків, які увійшли до топ-20 за загальним обсягом і кількістю вкладів є: ПУМБ, Сенс банк Укрексімбанк УКРГАЗБАНК ОТП Банк Кредобанк Креді Агріколь Банк А-Банк Південний, Прокредит Банк, Таскомбанк, Акордбанк, Банк Восток, МТБ.

Громадяни довіряють цим банкам, бо виступають такі фактори, як стабільність і надійність фінустанов, вигідні умови вкладів, а також активна підтримка з боку держави. Значний обсяг депозитів в іноземній валюті свідчить про бажання громадян захистити свої заощадження від ризиків, які пов'язані з девальвацією та інфляцією національної валюти.

Висока довіра до банківської системи є плюсом для банківського ринку в цілому, що забезпечує стабільність і передбачуваність фінансових потоків, сприяє залученню інвестицій і розвитку кредитування. Таким чином, довіра до банків є основною складовою стабільності, а тим більше зростання української економіки.

Таблиця 3.2 – Топ-20 банків, в яких населення України зберігає гроші станом на 1 квітня 2024 року

Назва банку	Кількість вкладників (млн. осіб)	Сума вкладів (млрд. грн)
ПриватБанк	24,3	458,4
ОЩАДБАНК	12,9	194,1
УНІВЕРСАЛ БАНК	8,2	87,3
Райффайзен Банк	2,9	69,9
УКРСИББАНК	2,2	58
ПУМБ	2,9	53,4
СЕНС БАНК	2,9	47,6
Укрексімбанк	0,6	39,6
УКРГАЗБАНК	1,6	33,4
ОТП БАНК	1,1	30,5
КРЕДОБАНК	0,6	20,6
КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	0,4	19,9
А-БАНК	3,2	16,5
Південний	0,7	16,3
ПРОКРЕДИТ БАНК	0,04	12,2
ТАСКОМБАНК	0,8	11
АКОРДБАНК	0,1	7,5
БАНК ВОСТОК	0,8	6
БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	0,2	4,9
МТБ БАНК	0,1	3,9
Усі 63 банки	67,9	1228,4

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

АТ КБ «Приватбанк» займає 1-ту позицію у рейтингу банків України за кількістю вкладників та сумою вкладів станом на 1 квітня 2024 року. Зокрема, банк обслуговує 24.3 мільйонів вкладників, які зберігають у ньому 458.4 мільярда гривень. Данні показники свідчать про значну довіру до установи боку клієнтів.

Таким чином, АТ КБ «Приватбанк» займає важливі ніші на банківському ринку України, надаючи своїм клієнтам надійні умови для збереження заощаджень. Його рейтингова позиція характеризує стабільність і довіру більшості резидентів і є хорошим показником для майбутнього розвитку банку.

Рейтинг життєздатності є відображенням не тільки стабільності, але й надійності для більшості учасників ринку. Mind завершив чергове оновлення рейтингів надійності українських банків на тлі показників за останній рік. Згідно з даними, середні рейтинги банків дещо зросли, що говорить про стабільність банківської системи навіть у воєнний час.

НБУ продовжує чистку ринку з підвищенням вимог до банків.

Лідери рейтингу - банки з 4,5 зірками - Укрсиббанк (французький), дочка Citibank (американський), Креді Аґріколь і Кредо Банк. Тверду четвірку отримали ПриватБанк, Укргазбанк, Універсалбанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, IGN Bank Україна, ПроКредит Банк, ОТП Банк. Усі ці банківські установи продемонстрували дуже високий рівень стійкості до економічних викликів і, відповідно, надійні.

«Приват Банк» займає в рейтингу серед лідерів. Його стійкість і життєздатність свідчать про здатність плідно працювати навіть у складних умовах. У рейтингу АТ КБ «Приватбанк» входить до числа банків, в яких українці зберігають гроші, активно залучаючи кошти фізичних осіб.

У 2023-2024 рр., АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував динамічне зростання кредитного портфеля юридичних осіб, що свідчить про його значущість у фінансовій системі країни.

Крім того, на рейтинг банку позитивно впливає якісний портфель цінних паперів, у тому числі депозитні сертифікати НБУ, ОВДП та ліквідні корпоративні облігації. Оскільки банк підтримує високий рівень фінансової прозорості та відкритості інформації, рівень невизначеності щодо оцінки кредитоспроможності банку є мінімальним.

Однак для таких банків, як АТ КБ «ПриватБанк», без стратегічної частки з-за кордону, для України характерні загальні політичні, регіональні та макроекономічні ризики. Посилення військової агресії з боку Російської Федерації негативно впливає на фінансові ринки та економіку загалом, що має право надалі погіршувати роботу банку.

АТ КБ «Приват Банк» відрізняє високий рівень фінансової прозорості та відкритість інформації, що дає можливість знизити ступінь невизначеності в оцінці його рейтингу.

Проведений Національним банком України стрес-тест українських банків підтвердив високу стійкість АТ КБ «Приватбанку» до несприятливих макроекономічних умов, що свідчить про здатність банку протистояти важким економічним викликам і підтримувати себе стабільно фінансово, що дуже важливо як сигнал надійності для його клієнтів та інвесторів.

### **3.2. Розробка методичного підходу до організаційного забезпечення економічної безпеки банківської установи**

Організаційна форма діяльності банківських установ відіграє вирішальну роль у визначенні їх ефективності.

У структурі управління банком на окремі відділи та служби покладено обов'язки із забезпечення економічної безпеки.

Аналіз практики роботи вітчизняних банківських установ, зокрема досліджуваного АТ КБ «Приватбанк» свідчить про відсутність централізованого органу контролю за економічною безпекою та розробки відповідних заходів для її посилення.

Для успішного структурування економічної безпеки необхідно визначити відповідну організаційну структуру (наприклад, відділ, служба або призначена особа), яка здатна вирішити складні завдання, з якими вона стикається. У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне, створити в досліджуваному нами регіональному відділенні банківської установи Центр економічної

безпеки, який мав би виконувати функції координуючої ланки всіх структурних підрозділів та експертів, які займаються цією справою.

Специфіка функціонування банківської установи визначає рамки організаційного забезпечення економічної безпеки, що може проявлятися двома різними методами, залежно від його функціонування:

1. Існуючі структурні підрозділи банківської установи виконують функцію організаційного забезпечення.

2. Створення Центру забезпечення економічної безпеки банку як окремої самостійної структурної особи.

На вибір організаційної структури для системи управління безпекою банківської установи може впливати кілька факторів, у тому числі масштаб діяльності; рівень стратегічної спрямованості; обсяг капіталу, активів і прибутку; конкурентне середовище; готовність банку адаптуватися до змін; ступінь впровадження інновацій; стадія життєвого циклу; особливості організаційної структури та діяльності економічних підрозділів банку.

Відповідно до ідеї першого підходу, коли відповідальність за безпеку можна розподілити між оперативними підрозділами та спеціалізованим управлінським персоналом, розподіл може відбуватися таким чином:

- Голова Правління Банку - координатор Центру забезпечення економічної безпеки Банку;
- начальник служби безпеки - керівник;
- сектор, відповідальний за взаємодію із зовнішнім середовищем – управління інформаційною безпекою, відділ маркетингу, управління кредитними ризиками тощо;
- сфера зайнятості, пов'язана з внутрішнім середовищем, охоплює різні відділи, включаючи службу внутрішнього аудиту, відділ економічної безпеки банку, управління кредитними ризиками, відділ, відповідальний за захист технологій платіжних карток, та інші;
- сфера оцінки та аналізу ефективності заходів безпеки банку охоплює КУАП та службу внутрішнього аудиту.

У цьому контексті окремі обов'язки, пов'язані з підтримкою організаційної безпеки, делегуються спеціалізованим фахівцям і відділам банку. Кожен підрозділ несе певну відповідальність за розвиток елементів організаційної підтримки відповідно до його конкретної функціональної орієнтації.

Створення Центру забезпечення економічної безпеки банку є другим підходом до організації процесу управління економічною безпекою банківською установою, що залежить від особливостей діяльності банку. Цей центр має підпорядковуватися безпосередньо голові правління банку та централізувати більшість функцій, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки банку.

Центр забезпечення економічної безпеки банку має спрямувати свою діяльність на оперативне виявлення реальних та потенційних загроз інтересам банку. Крім того, слід визначити як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть призвести до суттєвих збитків для банку. Крім того, важливою є розробка та реалізація механізму оперативного реагування на нові загрози та негативні тенденції, що впливають на банк, а також створення сприятливих умов для реалізації банком своїх основних інтересів.

З огляду на це, вважаємо за доцільне, до складу Центру забезпечення економічної безпеки досліджуваної банківської установи включити:

- департамент управління економічною безпекою банку;
- відділ управління інформаційної безпеки банку;
- підрозділ управління ризиками банку;
- відділ захисту технологій платіжних карток;
- відділ кримінального розшуку.

До основних обов'язків Центру забезпечення економічної безпеки банківської установи належать: методичні, контрольні, практичні, адміністративні, обліково-контрольні, організаційно-управлінські, інформаційно-аналітичні та соціально-кадрові функції.

У рамках цих обов'язків Центру забезпечення економічної безпеки банку необхідно здійснити такі заходи:

1. Розробити методичні вказівки щодо навчання банківських працівників з урахуванням їх конкретних посадових обов'язків.

2. Займатися підбором, оцінкою та розподілом персоналу, розпізнавати несприятливі тенденції в групах структурних підрозділів банку та його філіях, а також запобігати та пом'якшувати можливі конфлікти.

3. Здійснювати оцінку операцій, що проводяться будь-яким підрозділом банку або його філією, в тому числі їх персоналом, щодо встановлення безпеки банківської установи, а також проводити офіційні розслідування випадків порушень та недотримання інших зобов'язань, які підпадають під дію в юрисдикцію економічної безпеки банківської установи.

4. Створення та виконання протоколів безпеки всередині банку, а також у його структурних підрозділах та філіях, розробляти та впроваджувати стратегії гарантування банківської безпеки.

5. Встановлення основних протоколів безпеки в головному офісі банку та його філіях, а також придбання спеціалізованого обладнання та підвищення рівня навчання персоналу Центру економічної безпеки банку.

6. Збирати, накопичувати, аналізувати та надавати інформацію, що стосується сфери економічної безпеки управління банківської установи, а також систематизувати її аналітичну оцінку з використанням усіх зібраних у банку даних.

7. Сприяти оперативному виявленню реальних та потенційних ризиків фінансовій стабільності та забезпеченню сталого функціонування банківської установи для досягнення його основних цілей, окреслити основні напрямки фінансово-комерційної діяльності банку, а також збирати інформацію щодо питань, пов'язаних із його економічною безпекою.

Отже, запропонована організаційна структура та функції Центру забезпечення економічної безпеки надають банку унікальну можливість вирішувати як стратегічні, так і тактичні завдання, пов'язані з його безпекою.

Створення централізованого Центру економічної безпеки банківської установи сприятиме перерозподілу функціональних обов'язків між різними підрозділами під час виконання відповідних функцій.

За рахунок консолідації завдань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки, в єдине організаційно-функціональне ціле буде упорядкована організаційна структура банку, що потенційно сприятиме підвищенню його прибутковості за рахунок зменшення адміністративних витрат.

Отже, запропонована організаційна структура та функції Центру забезпечення економічної безпеки дають можливість АТ КБ «Приватбанк» вирішувати як стратегічні, так і тактичні завдання, пов'язані з його безпекою.

Створення єдиного Центру економічної безпеки АТ КБ «Приватбанк» сприятиме перерозподілу функціональних обов'язків між різними підрозділами під час виконання відповідних функцій. Завдяки консолідації обов'язків, пов'язаних з економічною безпекою, в єдину організаційно-функціональну одиницю організаційна структура АТ КБ «Приватбанк» буде оптимізована, що потенційно підвищить його прибутковість за рахунок скорочення адміністративних витрат.

Успішне функціонування Центру забезпечення економічної безпеки АТ КБ «Приватбанк» в загальній організаційній структурі банку є основою для ефективної організації діяльності персоналу, що має вирішальне значення для виконання завдань та досягнення цілей, пов'язаних з управлінням економічною безпекою банківської установи загалом.

## ВИСНОВКИ

Безпека банківського сектору має вирішальне значення для загальної економічної стабільності держави, оскільки банківські установи стикаються з різними внутрішніми та зовнішніми ризиками. Поточна трансформація фінансово-кредитної системи, спричинена глобалізацією, спрямована на підвищення стабільності та платоспроможності банківських установ через інституційні реформи та регулятивні заходи.

Економічна безпека банківських установ визначається як захист банківських установ від загроз, забезпечення стабільної діяльності, яка захищає їхні інтереси.

Встановлено, що економічна безпека аналізується як на макро-, так і на мікрорівнях із запровадженням урядами та окремими банками заходів для зменшення ризиків.

Економічна безпека банківської установи охоплює різні категорії, включаючи фінансову, інформаційну, кадрову та операційну безпеку, причому фінансова стабільність є ключовим показником загальної безпеки.

Ефективне управління економічною безпекою залежить від здатності банківських підрозділів запобігати загрозам та мінімізувати втрати.

Організаційна структура банку відіграє важливу роль у протидії ризикам, де різні підрозділи відповідають за різні аспекти управління безпекою.

Служба безпеки займає центральне місце в цій структурі, контролюючи управління персоналом, інформаційну безпеку та запобігання шахрайству. Крім того, кредитні комітети мають важливе значення для процесів схвалення кредитів, а служби внутрішнього аудиту забезпечують дотримання правил.

Система економічної безпеки банківської установи повинна протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, включаючи поведінку клієнтів, дії конкурентів і поведінку персоналу.

Управління економічною безпекою передбачає виявлення потенційних ризиків, впровадження превентивних заходів та забезпечення ефективного використання ресурсів. Принципи, якими керується ця система, включають своєчасність, законність, планування та взаємодію між усіма зацікавленими сторонами.

Встановлено, що в Україні налічується понад шістдесят банківських установ, однією з яких є досліджуваний банк – АТ КБ «ПриватБанк», який займає провідні позиції на вітчизняному фінансовому ринку, входячи до числа лідерів серед державних та комерційних банків.

Одним із ключових показників ефективності діяльності банківської установи є сукупний дохід, який протягом аналізованого періоду зріс із -24930 млн. грн у 2019 році до 33232 млн. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення на 58162 млн. грн.

Зростання сукупного доходу було зумовлене підвищенням чистих процентних доходів і доходів від комісійних операцій, незважаючи на помірне зростання процентних витрат та витрат за комісійними виплатами.

Протягом останніх п'яти років чистий прибуток досліджуваної банківської установи збільшився на 58964 млн. грн, що є одним із найкращих фінансових результатів серед банківських установ України, що свідчить про високу ефективність діяльності АТ КБ «Приватбанк», забезпечуючи значні фінансові надходження дохідної частини національної економіки.

Відповідно до розрахунків фінансової стійкості за методикою Кромонава, АТ КБ «Приватбанк» демонструє стабільно високий рівень фінансової стійкості. Протягом досліджуваного періоду цей показник варіювався від 48,5 у 2019 році до 36,6 у 2023 році, що перевищує нормативні значення в межах 25–30 балів. Це свідчить про надійність банку та його здатність ефективно функціонувати у складних економічних умовах.

Як демонструє статистика, в українському банківському секторі має місце відносне відновлення, зокрема дані свідчать про наявність прибутку, який характерний для досліджуваного АТ КБ «Приватбанк» наприкінці 2023

року. АТ КБ «Приватбанк» лідирує як за кількістю вкладників, так і за сумою вкладів, що свідчить про сильну довіру клієнтів. Стійкість банку та ефективні стратегії управління забезпечили досліджуваній банківській установі вигідне положення на ринку, незважаючи на поточні економічні проблеми.

Констатовано, що економічна безпека банківських установ має важливе значення для підтримки стабільності та сприяння зростанню фінансового сектору.

Сформульовано методологічні засади організаційного забезпечення економічної безпеки досліджуваного АТ КБ «Приватбанк», запропоновано створення в організаційній структурі банку координуючого суб'єкта – Центру забезпечення економічної безпеки банку. Серед його обов'язків – розробка програми безпеки банку, організація та інтеграція цієї програми в практику роботи підрозділів банку, створення комплексної системи заходів безпеки та забезпечення відповідних умов для ефективного виконання цілі банківської установи.

Отже, ефективне структурування заходів гарантування економічної безпеки досліджуваної банківської установи підвищить якість її кредитного портфеля, підвищить ефективність управління ризиками, зміцнить її стабільність та конкурентоспроможність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банки в умовах тривалої війни зберегли довіру клієнтів, високу операційну ефективність та прибутковість – Огляд банківського сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-v-umovah-trivaloyi-viyni-zberegli-doviru-kliyentiv-visoku-operatsiynu-efektivnist-ta-pributkovist--oglyad-bankivskogo-sektoru>
2. Вальд Б. Більше мільярда на рекламу: хто з українських банків торік найбільше витрачав на своє просування. Ucap. 17 лютого 2022. URL: <https://ucap.io/bilshe-milyarda-na-reklamu-hto-z-ukrayinskyh-bankiv-torik-najbilshe-vytrachav-na-svoeye-prosuvannya/>
3. Гаврилко Т. О., Скрипник К. О. Якість банківських продуктів: чинники впливу. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. УДК 339.9.005.44 (045). DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-9>.
4. Дробязко А., Шпитко Є. Рейтинг життєздатності банків – 2024. Перевірка на витривалість. Mind.ua. 22 лютого 2024. URL: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist>
5. Інтернет-банкінг у 2021. 5 фактів про поведінку користувачів від Media Systems. 22 лютого 2022. URL: [https://media-systems.ua/news/2022-02-22\\_online\\_banking](https://media-systems.ua/news/2022-02-22_online_banking)
6. Клуб Ф. Ефективність банків зростає на 20-30% завдяки штучному інтелекту. Фінансовий клуб. 30 квітня 2024. URL: <https://finclub.net/ua/news/efektyvnist-bankiv-zroste-na-2030protsent-zavdiaky-shtuchnomu-intelektu.html>
7. Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М., Тришак Л. С., Орищин Т. М., Ромашко О. М. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 56.

8. Матієшина К. Топ-20 банків, яким українці довіряють зберігання своїх грошей – рейтинг за даними НБУ. Бессарабія INFORM. 21 травня 2024. URL: <https://bessarabiainform.com/2024/05/top-20-bankiv-yakum-ukraintsi-doviryayut-zberihannya-svoih-hroshey-reytynh-za-danymy-nbu/>
9. Мінфін. Майже половину прибутку всіх банків країни заробляє Приватбанк (інфографіка). 19 травня 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/05/19/106070218/>
10. Мінфін. Рейтинг стійкості: Укрсиб залишається лідером, Сенс та Укрексім покращують позиції. 07 березня 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/rejting-stiykosti-liderstvu-inozemciv-nemozhut-zashkoditi-navit-derzhbanki/>
11. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2024 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-02.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7)
12. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563>.
13. Офіційний банк АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>
14. Правда Е. Найстаріша фондова біржа України здає ліцензії: що сталося. Економічна Правда. 10 травня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/10/713514/>
15. Рейтинг банків за обсягом кредитного портфелю станом на 01.01.2023. FINBALANCE. 02 грудня 2023. URL: <https://finbalance.com.ua/news/reytinh-bankiv-za-obsyahom-kreditnoho-portfelyu-na-01012023>
16. Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. Гроші, фінанси і кредит. Мукачівський державний університет. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/207.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf)

17. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф.; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. С. 174
18. Ярова М. 8 трендів email-маркетингу на 2023 рік. AIN.UA. 10 лютого 2023. URL: <https://ain.ua/2023/02/11/8-trendiv-email-marketyngu-na-2023-rik/>
19. Analytics Software The Importance of Goal Setting in Banking: Achieving Organizational Objectives". *Entomo*. URL: <https://entomo.co/blog/the-importance-of-goal-setting-in-banking-achieving-organizational/>
20. Borushok Y. SEO для фінансових послуг: Основні стратегії. SEO & Lead generation. Квітень 2024. URL: <https://bizzzdev.com/fintech-seo-how-its-different>
21. Colbert W. Bank KPIs: 10 key performance metrics for banks. *Data Solutions Group, FIS*. URL: <https://www.fisglobal.com/en/insights/what-we-know/2021/october/10-metrics-and-kpis-every-financial-institution-should-track>.
22. Dolamore R. Dynamic efficiency - the key to lifting Australia's productivity performance? *Parliament of Australia*. URL: [https://www.aph.gov.au/About\\_Parliament/Parliamentary\\_Departments/Parliamentary\\_Library/FlagPost/2014/March/Dynamic-Efficiency](https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_Departments/Parliamentary_Library/FlagPost/2014/March/Dynamic-Efficiency)
23. Gavrilko T., Skripnik K. QUALITY OF BANKING PRODUCTS: FACTORS OF INFLUENCE. Herald UNU. *International Economic Relations And World Economy*. 2021. No. 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-9>
24. GMS. Персоналізація комунікації з клієнтами у сфері фінансів: найкращі практики для зміцнення довіри. GMS | AI-driven Communications Solutions Partner. 07 червня 2023. URL: <https://www.gms.net/uk/blog/customer-communication-personalisation-in-finance-best-practices-to-build-trust/>
25. GMS. Як чат-боти на базі штучного інтелекту можуть покращити CX і допомогти утримати клієнтів? GMS | AI-driven Communications Solutions

Partner. 13 жовтня 2022. URL: <https://www.gms.net/uk/blog/how-can-banking-ai-chatbots-improve-cx-and-customer-retention/>

26. Huawei Enterprise. 5 Ways technology delivers a better experience to credit card holders. Huawei Enterprise. URL: <https://e.huawei.com/en/blogs/industries/finance/2022/credit-card-customer-experience>

27. Jindal A. Article 2.1 Create Legal Entity in D365 F&O. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/article-21-create-legal-entity-d365-fo-abhishek-jindal/>

28. Muth T. Banks can have confidence in secure IT modernization strategies. SoftServe. Лютий 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/blog/bank-confidence-in-it-modernization-grows>

29. NCR Atleos. How to Improve Customer Experience at ATMs. URL: <https://www.ncratleos.com/insights/how-to-improve-customer-experience-at-atms>

30. Regnier R. Operational Efficiency in Banking: 3 Foolproof Strategies Every FI Needs To Know. Coconut Software. URL: <https://www.coconutsoftware.com/blog/operational-efficiency-in-banking/>

31. Thompsett L. The future of ATMs: adapting to the digital age. FinTech Magazine. 06 липня 2023. URL: <https://fintechmagazine.com/articles/the-future-of-atms-adapting-to-the-digital-age>

32. Yellow.ai. 10 ways to improve customer service in banking. Yellow.ai. 16 квітня 2024. URL: <https://yellow.ai/customer-service-automation/customer-service-in-banking/>