

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра «Фінанси та економічна безпека»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри,

професор / Людмила ГОЛОВКОВА /

«____» _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Управління фінансово-економічною безпекою»**

Тема: «Управління ризиками в системі економічної безпеки фінансових установ (на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»)»

Theme: «Risk management in the system of economic security of financial institutions (on the example of PuJSC «CB «ACCORDBANK»)»

Керівник дипломної роботи: _____ доц. Лілія ДОБРИК

Нормоконтролер _____ доц. Лілія ДОБРИК

Студентка групи ФК2026 _____ Андрій БРАЖНИК

Student _____ Andrii Brazhnyk

Дніпро – 2021

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основи функціонування системи економічної безпеки банківської установи та її складові

На сьогоднішній день, в умовах стрімкого поширення COVID-19 в Україні, фінансова стабільність банківських установ відіграє надзвичайно важливу роль у русі капіталів. Банківські установи увійшли в період пандемії COVID-19 без помітних дисбалансів, достатньо капіталізованими та високоліквідними (для продовження кредитування населення, МСБ та великого бізнесу). Уперше в історії під час кризи вітчизняні банківські установи не стали фактором посилення економічної нестабільності, навпаки, підтримували бізнес до цього часу та сприятимуть відновленню економічного зростання в майбутньому, надаючи кредити. В період розгортання соціально-економічної кризи більшість банківських установ досить швидко переорієнтувалася на роботу онлайн (дистанційне обслуговування).

Нестабільність сучасного зовнішнього та внутрішнього середовища, у яких функціонують вітчизняні банківські установи, зумовлена зростанням сукупності ризиків і загроз, здатних порушити економічну безпеку кредитної установи. Питання забезпечення стійкості функціонування банківських установ набули особливої актуальності в період хвилі фінансових криз у всьому світі, однією з головних причин яких стали необ'єктивна оцінка ризиків та недостатній рівень банківського нагляду та регулювання.

Новизна та актуальність проблем забезпечення економічної безпеки банківських установ привертають увагу вчених, серед яких: О.І. Барановський, Є.М. Бондар, С.В. Васильчак, І.А. Воробйова, М.І. Диба, П.Є. Житний, Н.В. Зачосова, М.І.Зубок, Т.Л. Кельдер, М.І. Керницька, О.А. Кириченко,

І.М. Крупка, О.Л. Малахова, С.В. Мелесик, П.В. Міляєв, В.М. Підгородецька, О.І. Ревак, Н.С. Різник, Є.Ю. Свірідов, О.П. Сліпенчук, Л.М. Стрельбицька, А.М. Ткаченко, Л.В. Худолей, О.М. Штаєр, С.М. Яременко та інші. Проте серед вчених відсутній єдиний підхід до визначення поняття «економічна безпека банківської установи» та чіткого розмежування його змістовних характеристик в рамках категоріального апарату «безпека банківської установи», «фінансова безпека банківської установи», «фінансово-економічна безпека банківської установи».

Економічна безпека банківських установ є складовою національної безпеки країни, і їй належить істотна роль у формуванні економічної політики. З огляду на це, безпека банківських установ набуває ознак самостійного виду діяльності та потребує відповідного правового статусу та регулювання.

Згідно Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України від 29 жовтня 2013 року № 1277 «банківська безпека» – (складова фінансової безпеки країни) рівень фінансової стійкості банківської установи країни, який дає змогу забезпечити ефективність функціонування банківської системи країни та захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників незалежно від умов її функціонування [1].

Таким чином, виникає необхідність у визначенні економічної сутності поняття «економічна безпека банківської установи», яке має бути покладено в основу формування системи економічної безпеки банківських установ в Україні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні теоретичні підходи до трактування поняття «економічна безпека банківської установи»

Автор	Особливості визначення
1	2
І.О. Барановський [6, с. 8]	Економічна безпека банківської установи – це сукупність охорони комерційної та банківської таємниці; забезпечення стану найкращого використання ресурсів щодо запобігання загрозам комерційних банків і створення умов стабільного, ефективного функціонування й максимізації прибутку.

1	2
Є.М. Бондар [15, с. 171]	Економічна безпека банківської діяльності – це, передусім, здатність інститутів влади (регулюючих органів, банківського співтовариства і вищого керівництва банків) і банківської системи в цілому забезпечувати стійкий розвиток банківського бізнесу і ефективне виконання банками їх економічних функцій.
С.В. Васильчак [2, с. 292]	Економічна безпека банківської установи – стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантується захист його ресурсів та здатність адекватно і без істотних втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.
М.І. Диба С.М. Яременко [18, с. 130]	Економічна безпека банківської установи – це стан стійкої життєдіяльності, за якого забезпечується реалізація мети банку та основних його інтересів, захист від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів незалежно від умов; як властивості своєчасно й адекватно реагувати на всі негативні прояви внутрішнього і зовнішнього середовища банку та як здатність протистояти різним посяганням на власність, діяльність й імідж банку; як здатність створювати ефективний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз.
П.Є. Житний, Г.М. Карамишева [11, с. 232]	Економічна безпека полягає в забезпеченні якісного підбору кадрів банку з належним рівнем кваліфікації, забезпеченні економічної та інформаційної безпеки, організації ефективної роботи внутрішнього підрозділу економічної безпеки відповідно до покладених на нього завдань.
Н.В. Зачосова [14, с. 145]	Економічна безпека банківської установи – стан його функціональних можливостей, що здатний забезпечити збереження існуючих активів установи від ймовірних та наявних небезпек і загроз та сприяти залученню нових фінансових і матеріальних надходжень від різних видів діяльності банку (кредитних, депозитних, валютних, розрахунково-касових операцій, операцій з цінними паперами тощо).
М.І. Зубок, О.Л. Малахова [16, с. 347]	Економічна безпека банківської установи – це стан, за яким забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантований захист його фінансових і матеріальних ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.
Т.Л. Кельдер, Л.В. Худолей [7, с. 182]	Вважають, що не доцільно розділяти поняття економічної безпеки банківської установи та її фінансової безпеки у контексті безпеки держави і пропонують фінансово-економічну безпеку банку вважати важливою складовою фінансової, а тому і національної безпеки країни. Під поняттям фінансово-економічної безпеки банку науковці розуміють такий стан банківської установи, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, її здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.
М.В. Корнієнко [9, с. 10]	Сутність економічної безпеки банку полягає в економічному захисті усіх учасників банківського процесу при наданні послуг, реалізації продуктів з найкращим використанням ресурсів і створенні умов стабільного, ефективного функціонування та

1	2
	отримання прибутку.
П.В. Міляєв [8, с. 443]	Економічна безпека банківської установи – це сукупність умов і факторів, що забезпечують здатність комерційного банку уникати загроз економічного характеру, підтримувати незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість.
Л.А. Плукар [20, с. 189]	Економічну безпеку банку можна розглядати з позиції перспективної економічної стійкості; поточної дієздатності системи; економічної спроможності системи та її здатності до саморозвитку, самовідтворення.
О.І. Ревак, М.І. Керницька [10, с. 377]	Наголошують, що одним із видів безпеки банків є економічна безпека, яка, з одного боку, становить самостійний елемент безпеки, а з другого – характеризує економічні аспекти кожного із елементів безпеки: охорони, режиму, інформаційно-аналітичного забезпечення. Поняття економічної безпеки розкривається не через характеристики стану функціонування установи, який можна вважати економічно-безпечним, а через призму усіх напрямків забезпечення захисту існування та нормальної діяльності установи, які тим чи іншим чином можуть мати вплив на реалізацію економічних інтересів банку.
Н.С. Різник, І.А. Воробйова [13, с. 183]	Економічна безпека банку – це забезпечення стану гарантованого збереження і раціонального використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів і цінностей з метою запобігання загрозам комерційних банків, ефективного проведення банком операцій і угод, а також створення умов стабільного, ефективного функціонування й максимізації прибутку в різноманітних умовах.
О.П. Сліпенчук [12, с. 94]	Економічна безпека банку – це його здатність протистояти деструктивним діям на фінансовому ринку, забезпечити виживання в конкурентній боротьбі банківського бізнесу.
Л.М. Стрельбицька, М.В. Колдовський [4, с. 255] [5, с. 44]	Економічна безпека банківської установи – це найбільш ефективне використання всіх видів ресурсів з метою запобігання загроз, забезпечення стабільного економічного функціонування та розвитку банку, а також створення безпечних умов для ефективного здійснення банком фінансових операцій та угод, зберігання і раціонального використання кредитних та фінансових ресурсів банку, надійного зберігання і транспортування готівки, цінностей.
В.В. Сухонос [19, с. 65]	Визначають економічну безпеку банку як конкурентні переваги, міру гармонізації інтересів, комплекс заходів, сукупність методів, сукупність факторів тощо.
А.М. Ткаченко, К.І. Маменко [17, с. 333]	Економічна безпека банківської установи – це захищеність інтересів власників, клієнтів, працівників і керівництва банку від зовнішніх і внутрішніх загроз; стан його зовнішнього та внутрішнього середовища; один з основних елементів банківського менеджменту; організація заходів щодо запобігання можливим загрозам його діяльності.

1	2
О.М. Штаєр [3, с. 264]	Економічна безпека банківської установи – стан, за якого при найбільш ефективному використанні матеріальних, інтелектуальних та фінансових ресурсів реалізуються основні інтереси банку, забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний розвиток, гарантується захист виробничого та кадрового потенціалу від усіх видів загроз та дестабілізуючих факторів, а також здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації, що забезпечить конкурентну перевагу на ринку банківських послуг, зумовлену відповідністю потенціалу і організаційної структури банку його стратегічним цілям і завданням.

Отже, аналізуючи табл. 1.1, можна зазначити, що певна кількість вчених, надаючи визначення поняттю економічної безпеки, стверджують, що існує банківська установа, діяльність якої характеризується наявністю виділеного нею параметру «життєво важливих інтересів», існують внутрішні і зовнішні загрози цьому параметру – явища, здатні небажано впливати на нього, якщо цей параметр захищений від загроз, то забезпечена й економічна безпека банківської установи. Також, у багатьох визначеннях першого підходу є одна загальна риса – поняття «загроза, небезпека, небажані зміни, непередбачені обставини» уявляється «більш первинними», аніж поняття «економічна безпека», оскільки на ньому базується визначення останнього. Тому виходить деякий парадокс: поняття загрози економічній безпеці є первинним стосовно до поняття економічної безпеки, спочатку визначається деякий вплив на предмет, а вже потім і сам предмет. Насправді тут підсвідомо ще на рівні визначень закладений доволі небезпечний погляд — «коли визначитиметься, що існує загроза, тоді банківська установа буд від неї захищатись». Отже, виходить, що якщо немає загрози, то економічної безпеки банківської установи також немає.

Великий інтерес другого підходу представляє визначення економічної безпеки банку в такому трактуванні – економічна безпека являє собою стан економіки кредитної організації (банку), необхідний і достатній для реалізації цільової функції, самостійного, стійкого і прогресивного розвитку, збереження стабільності за внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів [15, с. 172].

Отже, наведені погляди (табл. 1.1) при визначенні поняття «економічна безпека банківської установи» характеризують саме стан банку, причому стан, який має забезпечити стійкість та життєдіяльність банку незалежно від умов його функціонування, порушення такого стану має вважатись як порушення його економічної безпеки.

Таким чином, дослідивши та проаналізувавши погляди різних вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1.1) на проблему визначення поняття «економічна безпека банківської установи», можна дійти висновку, що у сучасній науковій думці не існує єдності щодо розуміння сутності цього поняття, однак пропонуємо виокремити такі підходи до визначення економічної безпеки банківської установи:

- становий, який характеризує економічну безпеку банківської установи з позицій реалізації, захищеності інтересів, здатності протистояння та запобігання загрозам, ризикам та деструктивам, стабільності, ефективного розвитку [2, 3, 14, 16, 18];

- процесно-функціональний, який відображає спроможність банківської установи як суб'єкта економічних взаємовідносин ефективно виконувати покладені на нього функції в умовах деструктивів зовнішнього і внутрішнього середовища [11, 12];

- економічної ефективності, який розглядається як спроможність банківської установи забезпечувати досягнення економічних вигод, формувати стійкі фінансові потоки, генерувати позитивний фінансовий результат та підвищувати вартість банківського бізнесу в умовах існуючих загроз та небезпек [9];

- ресурсоспроможності та ресурсо захищеності як здатності нарощувати та використовувати ресурсний потенціал на основі сталого «кредиту довіри»

- власників (акціонерів), вкладників, кредиторів банківської установи [4, 5, 6, 13];

- збалансованості, рівноваги, самовідтворення та гармонійного розвитку [13];

- комплексності (системності) з позицій максимального врахування комплексу елементів, які формують основу економічної безпеки банківської установи [2, 7];

- конкурентоспроможності – з позицій реалізації можливостей і переваг для нейтралізації ризиків, загроз та деструктивів [12];

- превентивності та кризостійкості як здатності банківської установи формувати ресурсний потенціал й здійснювати операційну, фінансову та інвестиційну діяльність на засадах попередження (прогнозування) кризових явищ і загроз та їх запобігання [16];

- стратегічної спрямованості як основи формування перспективних ресурсних можливостей для усунення негативних проявів у майбутньому [20];

- ризикоорієнтованості в контексті забезпечення динамічного розвитку через контроль над ризиками [8, 17].

Уточнюючи та поглиблюючи існуючі визначення пропонуємо під поняттям «економічна безпека банківської установи» розуміти стан наявних банківських ресурсів, як власних, так і залучених та позичених на різних умовах, ефективне використання яких у процесі здійснення банком фінансово-господарської та інвестиційної діяльності шляхом виконання існуючих та впровадження новітніх банківських операцій, реалізації банківських продуктів та надання послуг дозволяє підтримувати високий рівень рентабельності, фінансової стійкості установи, гарантувати їй конкурентні переваги на ринку банківських послуг та забезпечувати її стратегічний розвиток та зростання у майбутньому.

Структура економічної безпеки банківської установи представлена на рис. 1.1. В умовах пандемії COVID-19, обумовленої зниженням платоспроможності населення, а також наявності в банківській системі високої частки непрацюючих кредитів (39-40 %), фінансовий блок стає ключовим з точки зору забезпечення економічної безпеки банківській установі. Інноваційно-технологічний блок забезпечує економічну безпеку банківській установі за рахунок впровадження інноваційних продуктів та сервісів,

формування нових компетенцій, пов'язаних із розвитком цифрової економіки. Функціональний блок сприяє переходу до транзакційно-кредитної моделі, зміни продуктової та сервісної моделі банківських установ, а також мотивації працівників, коли основною метою стає розвиток корпоративної культури.

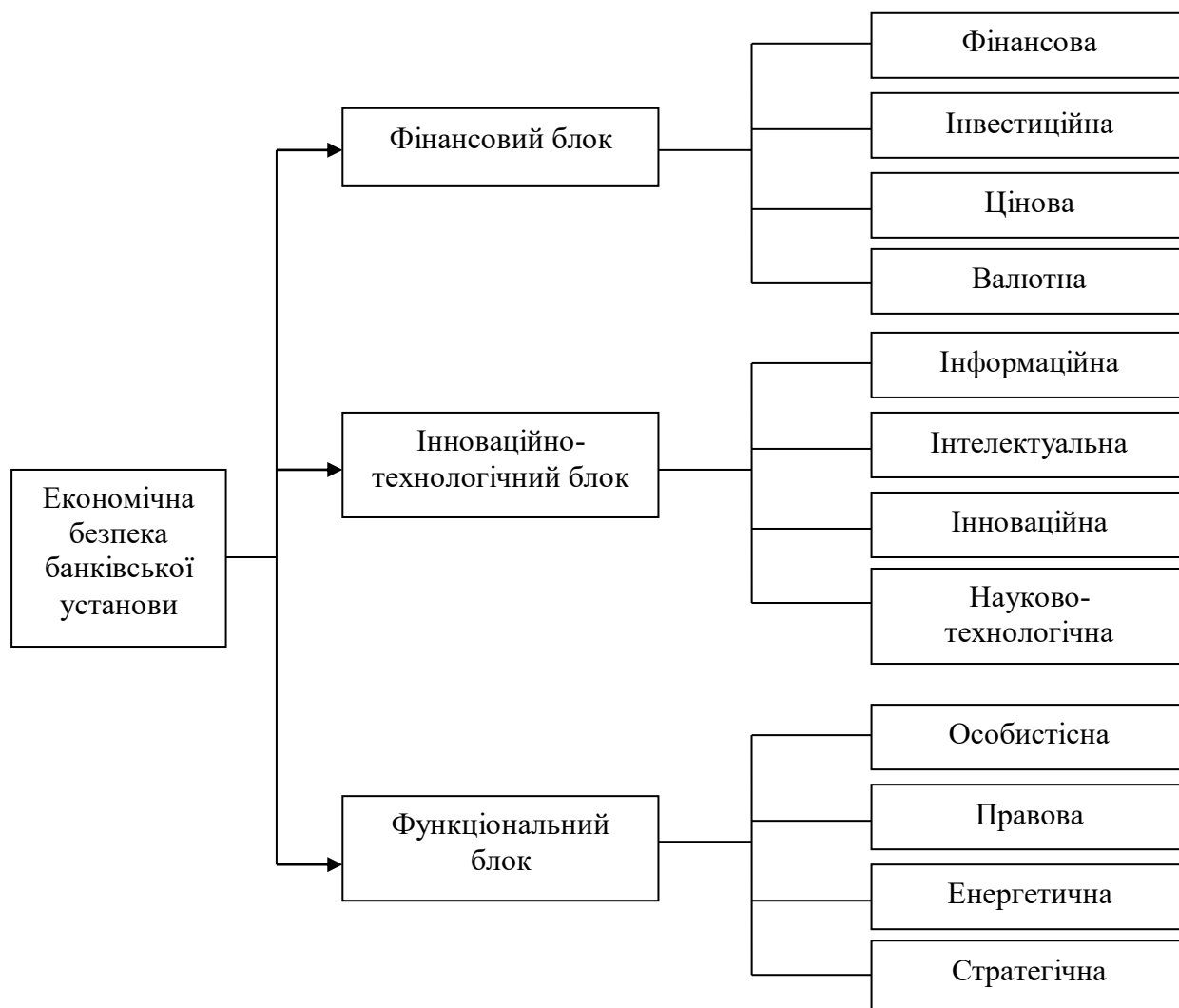


Рис. 1.1. Структура економічної безпеки банківської установи (розроблено автором на основі [2-20])

Головним недоліком в організації економічної безпеки банківської установи є зосередження зусиль на виявленні порушень, а не на їх попередженні, недотримання принципу цілеспрямованості безпеки, особливо в питаннях захисту економічних інтересів банків. Часто економічна безпека в банках ототожнюється з ефективністю управління фінансовою діяльністю, або

викриттям злочинних посягань на власність банків чи перевіркою клієнтів. Економічна безпека не завжди вважається одним із показників, які характеризують стан банківської установи, її заходи відокремлені, як правило, не системні, не комплексні і здебільшого мають пасивний характер [21, с. 24].

Таким чином, виникає необхідність системного підходу до забезпечення економічної безпеки банківської установи, практична реалізація якого може бути здійснена через створення у банках системи економічної безпеки.



Рис. 1.2. Структура процесу організації функціонування системи економічної безпеки банківської установи (розроблено автором на основі [21])

Мета функціонування системи економічної безпеки банківської установи – це захист економічних інтересів банку; запобігання, виявлення і нейтралізація

різних загроз та мінімізація ризиків для забезпечення стабільності та розвитку банку.

Об'єкт економічної безпеки банківської установи може бути у двох взаємозалежних та водночас принципово різних категоріях. Так, у випадку, коли метою функціонування суб'єкта економічної безпеки виступає діяльність із запобігання, виявлення та нейтралізації загроз, що негативно впливають на діяльність фінансового інституту, об'єктом виступають всілякі загрози. Якщо ж мета діяльності суб'єкта безпеки розглядати з позиції захисту від загроз, об'єктами системи економічної безпеки будуть виступати економічні інтереси. Таким чином, до першої категорії можна віднести загрозу функціонування банку, а до другої – економічний інтерес, який переслідує керівництво банківської установи.

Суб'єктами правовідносин у сфері забезпечення економічної безпеки банківської установи є:

1. На макрорівні:

- держава як власник ресурсів, учасник органів контролю та нагляду, як засновник нормативно-правових актів, які забезпечують захист від загроз та їх наслідків;

- Національний банк України, який є головним органом проведення монетарної та грошово-кредитної політики країни, органом банківського регулювання та нагляду, засновник нормативно-правових актів, що зачіпають сферу забезпечення економічної безпеки кредитних організацій;

- різні фізичні та юридичні особи – клієнти, партнери, персонал, страхові та колекторні компанії.

2. Мікрорівень складається з комерційного банку та внутрішніх служб, у тому числі й служби безпеки, які виконують вимоги економічної безпеки та відповідають за дотримання економічних інтересів.

Досягнення зазначеної мети може бути забезпечено виконанням ряду таких завдань:

- своєчасне виявлення реальних і потенційних загроз економічній безпеці банківській установі, вжиття заходів щодо їх усунення, припинення негативної дії, локалізації та нейтралізації;

- виявлення причин і умов, що сприяють заподіяння банківській установі шкоди;

- інформаційно-аналітичне дослідження клієнтів, партнерів, конкурентів та формування об'єктивних знань про їх діяльність;

- забезпечення збереження матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів банківської установи, ефективного та законного їх використання;

- захист банківської інформації від протиправних посягань та несанкціонованого витоку;

- протидія втягуванню банківської установи в протизаконну діяльність;

- локалізація дії шкідливих для банківської установи зовнішніх та внутрішніх факторів, формування умов для відшкодування завданої банку шкоди;

- захист банківських операцій від посягань, недобросовісних дій певних суб'єктів та небезпечних факторів ринкових ситуацій [22, с. 434].

При формуванні системи економічної безпеки банківської установи необхідно визначити принципи, якими варто керуватись під час створення та налагодження функціонування такої системи. Серед вітчизняних науковців немає єдності і у цьому питанні, так, В.В. Сухонос при визначенні концептуальних організаційно-правових засад функціонування системи економічної безпеки банків пропонує керуватись такими принципами, як принцип безперервності, принцип оптимальності, принцип плановості, принцип координаційності, принцип компетентності, принцип гласності, принцип конфіденційності і принцип відповідальності [19, с. 65]. Отже, до принципів, якими варто керуватись при побудові системи економічної безпеки банківської установи, можна віднести: принцип законності, принцип економічної доцільності (раціональності), принцип комплексності, принцип системності, принцип узгодженості, принцип своєчасності, принцип контрінтуїтивності

(невідповідність інтуїтивного (заснованого на особистому досвіді) та експертного (заснованого на достовірних знаннях і логічних висновках) світосприйманні, тобто рішення, яке за нашим переконанням приведе до певного результату, може привести всупереч очікуванням до протилежного), принцип емерджентності (впливає із закону переходу кількісних змін в якісні, і полягає у спонтанному утворенні нових особливих властивостей системи за рахунок взаємодії її складових елементів, які окремо мають інші незалежні властивості, як наслідок, глобальна мета системи може не співпадати з локальними цілями елементів), принцип безперервності, принцип компетентності, принцип поєднання інтересів установи і клієнтів, принцип незалежності, принцип домінування попередження загроз над усуненням їх наслідків [23, с. 49].

До основних функцій системи економічної безпеки банківської установи необхідно віднести: прогноз (розрахунок) розвитку і перспектив діяльності банку; оцінка можливих загроз та негативних факторів; визначення шляхів нейтралізації можливих загроз та негативних факторів в банківській діяльності, забезпечення адекватної реакції елементів структури банку на можливі загрози та негативні фактори і використання можливостей банку для подолання загроз.

Фактори впливу на формування системи економічної безпеки банківської установи:

- недостатність власних фінансових ресурсів установ та обмеженість доступу до зовнішніх джерел фінансування;
- дуалістичність мети функціонування банківської установи – з одного боку це отримання прибутку, з іншого – забезпечення позитивних фінансових результатів від управління активами або надання інших видів фінансових послуг на користь своїх клієнтів;
- недосвідченість та недостатній рівень знань персоналу банківської установи;

- відсутність якісного документального, інформаційного та методичного забезпечення процесів формування та функціонування системи економічної безпеки;

- посилення тиску з боку державних регуляторів, зокрема, через механізми контролю, нагляду, моніторингу;

- відгородження власників від безпосереднього управління банківською установою, що заважає їм реально оцінювати характерні для діяльності загрози, та не дозволяє оперативно стежити за ефективністю функціонування системи економічної безпеки;

- зниження рівня довіри фізичних та юридичних осіб до банківської установи, як наслідок, має падіння попиту на фінансові послуги та скорочення кількості клієнтів, що вимагає побудови сучасної системи економічної безпеки із пріоритетом орієнтації на утримання наявних та залучення нових клієнтів фінансових послуг;

- високий рівень шахрайства та інших видів економічної злочинності, відсутність належних механізмів захисту (у тому числі і у нормативно-правовій площині);

- стрімкий розвиток інформаційних технологій, що мають використовуватись банківською установою для швидкого та безперервного обслуговування клієнтів та роботи у різних сегментах фінансового ринку, що вимагає організації належного рівня захисту ресурсів від кіберзлочинців та інших осіб, що можуть чинити злочинні посягання на активи установ через мережу Інтернет або інші канали доступу до даних;

- соціально-економічна та політична ситуація і країні, та загрози, що із нею пов'язані.

Організаційно-правове забезпечення системи економічної безпеки банківської установи залежить від діючої системи правових норм, яка визначена як чотирьохрівнева структура: міжнародна безпека; національна безпека; державна економічна безпека; економічна безпека суб'єктів господарської діяльності (рис. 1.3).

Формування системи економічної безпеки банківської установи потребує створення адекватної організаційно-правової бази її функціонування, проте на сьогодні при великій кількості та розмаїтті активів нормативно-правового характеру з питань регулювання банківської діяльності слід зазначити, що спеціального законодавства у галузі економічної безпеки банківської установи нині не існує. Україна є однією з небагатьох країн світу в якій, незважаючи на значне зростання злочинності, є тільки окремі положення законодавчих та нормативних актів про захист бізнесу [16, с. 27].



Рис. 1.3. Організаційно-правове забезпечення системи економічної безпеки банківської установи в Україні (розроблено автором на основі [16])

Основу нормативно-правового забезпечення системи економічної безпеки банківської установи становлять нормативні документи, що дають

право на діяльність з основних напрямків захисту банку (захист комерційної таємниці, охорона майна, захист від недобросовісної конкуренції, захист інформації).

Якщо провести аналіз організаційно-правового забезпечення системи економічної безпеки банківської установи, з метою виокремлення основних напрямків діяльності даної системи, то можна зазначити що операційна діяльність банківської установи перебуває під пильним контролем держави і здійснюється органами податкової служби, державним казначейством, а також контрольно-ревізійним управлінням. До недержавного зовнішнього контролю діяльності банківської установи можна віднести аудиторський контроль. основною метою якого є підтвердження достовірності фінансової звітності. Також українське законодавство зобов'язує банківські установи самостійно дбати про економічну безпеку шляхом проведення інвентаризації, обов'язкового страхування майна та інших, закріплених у діючому законодавстві заходів внутрішнього контролю.

Важливе місце в процесі організації системи економічної безпеки банківської установи займає правове регулювання її функціонування, основу якого становить Концепція економічної безпеки, у якій подаються відомості про політику щодо забезпечення економічної безпеки банківської установи її діяльності на ринку банківських послуг, основні засади організації та функціонування системи економічної безпеки. Концепція економічної безпеки характеризує умови діяльності банківської установи на ринку банківських послуг, можливість виникнення внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці банку, вимоги до системи економічної безпеки банку, визначає її мету, принципи та завдання, підходи та методики організації, функціонування та правове, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне і наукове забезпечення, а також комплекс заходів, які використовуються у процесі її функціонування.

Інструменти забезпечення економічної безпеки на рівні окремої банківської установи відповідають специфіці здійснюваних банківських

операцій і послуг й відображають напрями управлінського впливу щодо мінімізації та нейтралізації ризиків, загроз і небезпек. До основних інструментів економічної безпеки банківської установи необхідно віднести: оптимізацію структурних підрозділів банку; ідентифікацію ризиків операційної діяльності; оптимізацію витрат; дотримання основних економічних нормативів банківської діяльності; нарощування рівня капіталу; оптимізацію дивідендної політики; контроль та збереження банківської та комерційної таємниці; формування внутрішніх систем контролю і аудиту.

Основними методами оцінювання рівня економічної безпеки банківської установи є: коефіцієнтний, ризик-орієнтований, підхід, що ґрунтується на дотриманні економічних нормативів, моніторинг бізнес-процесів, реорганізація, реструктуризація, санація банків [24, с. 61].

Контроль функціонування системи економічної безпеки банківської установи має носити постійний характер. Як правило, контроль проводиться шляхом перевірок звітності, що дає змогу реагувати на діяльність сил безпеки в поточній діяльності банку, але мало забезпечує розвиток стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки. Доцільно було б періодично проводити аналіз результатів виконання завдань безпеки за певний період, насамперед щодо певних показників економічної безпеки банківської установи. Крім того, при підведенні підсумків діяльності банківської установи доцільно було б визначати вклад системи економічної безпеки в досягнення банку, визначати її роль у формуванні прибутку, тобто розглядати результати діяльності сил безпеки не тільки в масштабі виконання конкретних операцій, а й у більш глобальному порядку – забезпеченні розвитку банку [22, с. 438].

Важливою умовою для ефективного функціонування системи забезпечення економічної безпеки банківської установи є активна участь у заходах захисту банку всього банківського колективу. Саме організація тісної взаємодії між підрозділом безпеки та іншими підрозділами банківської установи є важливою передумовою для ефективної протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

Таким чином, ефективність функціонування системи економічної безпеки банківської установи значною мірою буде залежати від якості її організації.

Ключовим напрямом забезпечення економічної безпеки комерційних банківської установи є управління ризиками – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності несприятливого результату та мінімізацію втрат від його реалізації.

1.2. Систематизація ризиків та загроз які впливають на економічну безпеку банківської установи

Не зважаючи на велику кількість наукових досліджень, присвячених питанням економічної безпеки в цілому, загрозам та ризикам які впливають на систему економічної безпеки, на сьогодні не має єдиного підходу до класифікації та систематизації загроз та ризиків економічної безпеки банківської установи. Але, без повної та точної класифікації ризиків та загроз, практично не можливо побудувати дієву систему економічної безпеки банківської установи. Лише знання потенційних загроз та оцінка їх ризиків, дозволяє здійснювати стратегічне управління банківською установою.

Дослідження впливу небезпек і загроз на економічну безпеку банківської установи доцільно розглядати з позицій, що небезпека породжує загрози, які в свою чергу спричиняють ризики, які знаходять свій прояв у різноманітних напрямках банківської діяльності.

Загрози негативно впливають на діяльність банківської установи і безпеку її функціонування, вони поглиблюють ризиковість банківської діяльності, яка є неодмінним її атрибутом. Загрозам властива виключно негативна форма впливу на ключові сфери банківського бізнесу, ризики можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на результати діяльності банківської установи.

Небезпека – це потенційні або існуючі негативні фактори впливу на стан банківських установ, які викликають загрози їх економічній безпеці. Загроза – це зростання небезпек, яке характеризується поглибленням негативних впливів існуючих або потенційних факторів на фінансові результати діяльності банківської установи та її економічну безпеку. Ризик – це кількісна оцінка позитивного чи негативного впливу небезпек на економічну безпеку банківської установи [24, с. 38].

В табл. 1.2, наведено розмежування понять «небезпека-загроза-ризик» з врахуванням специфіки діяльності банківської установи.

Таблиця 1.2

Розмежування понять «небезпека-загроза-ризик» з врахуванням специфіки діяльності банківської установи

Небезпека	Загроза	Ризик
Зростання частки непрацюючих кредитів	Неякісний кредитний портфель	Кредитний ризик
Недостатність високоліквідних активів	Незбалансована структура активів і пасивів банку за строками і сумами	Ризик незбалансованої ліквідності
Несприятливі зміни процентних ставок	Виникнення збитків або втрат, недоотримання доходів внаслідок зміни процентних ставок	Процентний ризик
Несприятлива зміна курсів іноземних валют, вартості фінансових інструментів	Негативний вплив кон'юнктури ринку на стан і фінансові результати банківської діяльності	Ринковий ризик
Порушення у процесах здійснення банківських операцій, збої в інформаційних системах забезпечення операційної діяльності	Негативний результат від здійснення конкретних банківських операцій і послуг його вплив на ефективність банківської діяльності в цілому	Операційний ризик
Недотримання банком вимог нормативних актів і чинного законодавства	Деструктивний вплив на ділову репутацію та конкурентні позиції банківської установи	Комплаєнс-ризик

Отже, в економічній науці не існує однозначного визначення поняття «ризик», що пояснюється багатоаспектністю явища, яке має велику кількість не співпадаючих, а іноді, і взаємовиключаючих факторів. Можна виділити три основні групи ознак, що інтерпретують ризик як економічну категорію:

визначення ризику з позиції фінансових результатів діяльності банківської установи (ймовірність виникнення втрат, збитків, недоотримання запланованих доходів, прибутку); визначення ризику з точки зору можливих відхилень від запланованого ходу подій чи результату діяльності банківської установи (властивість обстановки та/або умов процесу банківської діяльності, що полягає в можливості виникнення небажаної для банківської установи події); визначення ризику з позиції імовірності чи можливості настання несприятливої події (ймовірність (чи загроза) виникнення збитків або недотримання прибутків порівняно з варіантом, що прогнозується, у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності банківської установи, несприятливими обставинами).

А.С. Дуракова, Д.Н. Назаров виокремили фактори і загрози, які впливають на економічну безпеку банківської установи і систематизували за такими критеріями: за характером впливу (негативні, позитивні), за джерелом виникнення (зовнішні, внутрішні), за рівнем управління (керовані, некеровані) [25, с. 75]. Вчені деталізують об'єкти, які підлягають захисту зловживань: капітал, порядок ведення банківської діяльності, ділова репутація, порядок функціонування і управління діяльністю банківської установи. Необхідно зазначити, що поділ загроз на керовані і некеровані не відображає ієрархії рівнів управління в банківській сфері, а характеризує можливість лише впливу на них.

На думку вчених Н.І. Гавловської та Є.М. Рудніченка економічна безпека банківської установи повинна ґрунтуватись на захисному підході, суть якого полягає у захищеності банків, їх ресурсів або інтересів від небажаних загроз, що дозволяє класифікувати загрози залежно від ступеня спроможності банківських установ протистояти існуючим небезпекам й визначати ступінь захищеності від деструктивних впливів [26, с. 231].

Фурман В.М. та Н.В. Зачосова вважають, що до найбільших загроз економічній безпеці банківських установ можна віднести: загальний економічний спад, девальвацію національної валюти, нестійкість та непередбачуваність валютних курсів, дефіцит ліквідності, втрату ділової

репутації, втрату клієнтів та їх довіри до установ і компаній, вилучення фінансових активів зі збереження і управління, зниження попиту на фінансові послуги, низький рівень регулятивного і резервного капіталів, падіння доходів населення і його нездатність виконувати свої фінансові зобов'язання, скорочення кредитних та інших видів фінансових операцій, неефективність фінансового менеджменту, шахрайство, політичну нестабільність, воєнні дії у державі, активізацію рейдерських атак, недоліки у організації державного регулювання і нагляду [27, с. 8]. Вчені зосередили увагу на виокремленні видів загроз на макро- і мікрорівнях без конкретизації ключових критеріїв їх виникнення й поділу.

С.І. Мельник загрози економічній безпеці банківської установи класифікує за наступними ознаками: за походженням, за ймовірністю виникнення, стосовно видів діяльності банку, стосовно осіб, причетних до їх реалізації, за заподіяним збитком, за природою виникнення, за причинами появи, за ступенем тяжкості наслідків. Така класифікація вченого є достатньо обґрунтованою з позицій предметності сфери банківського бізнесу [28, с. 78].

Д.Ю. Мельник пропонує розглядати сукупність загроз економічній безпеці банківської установи з позицій поділу їх на рівні, на кожному з яких доцільно застосовувати специфічні інструменти ризик-менеджменту. На думку вченого, загрози економічній безпеці доцільно класифікувати за наступними критеріями: сферою впливу (зовнішні та внутрішні), функціональною ознакою (інформаційні, пов'язані з управлінням банком, пов'язані з ринковим оточенням, пов'язані з людським фактором) [29, с. 3]. Така думка вченого є правомірною, оскільки ґрунтується на ризик-орієнтованому підході з акцентом на суб'єктній спрямованості та можливостях подальшого впливу на існуючі та потенційні загрози і небезпеки.

С.О. Букін залежно від ступеня спрямованості виокремлює загрози прямі (явні) і опосередковані; за ступенем гласності – відкриті, приховані; за інтенсивністю – постійні та змінні; за характером поширення – активні і пасивні; за комплексністю – прості і складні; за часом настання – близькі й

далекі; за адресністю – особистісні (персональні) і корпоративні; за ступенем визначеності – конкретні і невизначені; за реальністю настання – реальні та можливі [30, с. 31].

Г.Г. Сапрун пропонує класифікувати загрози економічній безпеці банківської установи за такими ознаками: ймовірність настання (явні та латентні); можливість прогнозування (прогнозовані та непрогнозовані); за розміром втрат (катастрофічні, значні та такі, що викликають стан труднощів); за об'єктом посягання (інформація, фінанси, персонал, імідж); за природою виникнення (викликані політикою, кримінальні, конкурентні та контрагентські) [31, с. 858].

Таблиця 1.3

Систематизація загроз і небезпек економічній безпеці банківській установі

Класифікаційні ознаки	Види загроз і небезпек
1	2
Залежно від рівневої структури й рівня управління	- мегарівня; - макрорівня; - мезорівня; - мікрорівня.
За сферою виникнення	- зовнішні; - внутрішні.
Залежно від виду банківської діяльності	- загрози операційній діяльності; - загрози фінансовій діяльності; - загрози інвестиційній діяльності.
Залежно від виду об'єкта	- фінансові; - матеріальні; - інформаційні; - інтелектуальні; - трудові.
Залежно від тривалості впливу на об'єкт	- постійні; - тимчасові.
За характером впливу	- позитивний; - негативний; - нейтральний.
Ступінь впливу на безпеку банківської діяльності	- значний; - допустимий; - мінімальний.
За формою прояву кризових явищ	- потенційні; - приховані; - реальні; - критичні.
За об'єктом посягань	- загрози фінансовим інтересам; - загрози інформаційним інтересам; - загрози корпоративним інтересам; - загрози трудовим інтересам; - загрози комерційним інтересам.

Продовження таблиці 1.3

1	2
За суб'єктами загроз	- загрози з боку конкурентів; - загрози контрагентів; - загрози персоналу.
За проявом небезпек	- загрози втрати ліквідності та прибутковості; - загрози змін у корпоративному контролі; - загрози зниження вартості банківського бізнесу; - загрози щодо реорганізації; - загрози щодо банкрутства.

(розроблено автором на основі [24])

Узагальнюючи існуючі підходи, можна зазначити, що загрози і небезпеки економічній безпеці банківської установи доцільно поділити на дві великі групи – внутрішні й зовнішні.

Таблиця 1.4

Перелік внутрішніх та зовнішніх загроз банківської установи

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
1	2
Несприятливі макроекономічні умови: загальноекономічна ситуація в країні.	Недостатній рівень капіталізації.
Нерозробленість низки законодавчих та нормативних актів з питань банківської діяльності та управління проблемними активами.	Некваліфіковане управління, помилки в стратегічному плануванні і прогнозуванні банківської діяльності, аналізі власного капіталу і прибутку, визначенні джерел капітального зростання при прийнятті тактичних рішень.
Нестійкість податкової, кредитної та страхової політики.	Недостатність ліквідних активів.
Низький рівень доходів населення і відсутність мотивації у формуванні заощаджень.	Нарощування диспропорцій у структурі власного капіталу.
Низькі темпи зростання ВВП.	Значний обсяг непрацюючих кредитів.
Значний обсяг зовнішнього боргу України та його нарощення.	Неоптимальна структура банківських активів і пасивів за строками і сумами.
Зростання регуляторних вимог до рівня капіталізації банків.	Відсутність достатньої кваліфікації співробітників банку, недостатній кадровий потенціал для вирішення першочергових завдань забезпечення безпеки банківської діяльності.
Високий рівень концентрації активів і капіталу банківської системи у державних установах й монополізація ринку установами державної форми власності.	Порушення корпоративних прав власників і засновників банку.
Недостатній розвиток фондового ринку та його інструментів.	Високий рівень доларизації активів і пасивів банків.

1	2
Недостатність інноваційних банківських продуктів і послуг на ринку.	Високий рівень загроз, пов'язаних із збереженням інформаційної, банківської та комерційної таємниць.
Недобросовісна конкуренція на ринку банківських послуг, негативний вплив конкурентів на банківську діяльність.	Низька ефективність внутрішніх систем організації банківської безпеки.
Несприятлива криміногенна ситуація, зростання кримінальних і фінансових злочинів у кредитно-фінансовій сфері.	Недостатня інноваційна активність у діяльності банківської установи.

(розроблено автором на основі [24])

Організація економічної безпеки банківської установи залежить від того, наскільки ефективно вона здатна уникнути можливих загроз за окремими складовими з врахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Гарантування економічної безпеки банківської установи зумовлюється специфікою її діяльності та повинно враховувати наступне: наявність високої залежності клієнтів та контрагентів банків від ризиків можливих втрат у випадку реалізації загроз; можливий відтік конфіденційної інформації створює загрозу для діяльності банку як суб'єкта господарювання; значно ширший перелік потенційних загроз і відповідно об'єктів захисту, порівняно з іншими сферами діяльності [24, с. 48].

Ефективність функціонування системи економічної безпеки банківської установи прямо пропорційно залежна від ступеня врахування ризиків, загроз і небезпек. В основі забезпечення економічної безпеки банківської установи є її фінансова стабільність, яка є результатом дії ефективно функціонуючої системи економічної безпеки, яка спрямована на забезпечення її стійкого функціонування та стратегічного розвитку, на захист прав та інтересів, на підвищення ліквідності активів, на збереженість фінансових та матеріальних цінностей.

1.3. Особливості управління ризиками в системі економічної безпеки банківської установи

Економічне значення ризику полягає в можливості управління цим самим ризиком. Значимість управління ризиком як виду діяльності, полягає в можливості прогнозувати певною мірою наступ ризикової події і завчасно вживати необхідних заходів до зниження розміру можливих несприятливих наслідків. Прийняття ризиків – основа банківської діяльності, оскільки банківська установа має успіх тоді, коли прийняті нею ризики розумні, контрольовані й перебувають у межах її фінансових можливостей і компетенції.

Існують загальні причини виникнення банківських ризиків які впливають на стан системи економічної безпеки банку, вони виникають внаслідок реалізації таких загроз: кризових явищ в економіці; політичної нестабільності в країні; відсутності або недосконалості деяких основних законодавчих актів, невідповідності між правовою базою і реально існуючою ситуацією; інфляції, та інших. Ці ризики відносяться до зовнішніх, тому що формуються виходячи від зовнішніх загроз, але існують і внутрішні ризики, які впливають на стан економічної безпеки банківської установи, до них належать: шахрайство персоналу, внутрішня корупція, недосконале корпоративне управління, зловживання службовим становищем у власних цілях, все це шкодить діяльності банку.

Ризиком необхідно управляти, тобто використовувати заходи, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події й вживати заходів до зниження ступеня ризику. Ефективність організації керування ризиками багато в чому залежить від їх класифікації, тобто розподілу ризику на конкретні групи за певними ознаками та загрозами для досягнення поставлених цілей. Більш того, саме якісне управління відповідними видами ризику в банківській установі забезпечить визначення суттєвих існуючих або потенційних проблем в окремих структурних підрозділах банку або в банку в цілому, а також забезпечить своєчасне вирішення таких проблем.

У табл. 1.5. наведено розподіл банківських ризиків за категоріями, властивих банківському бізнесу.

Таблиця 1.5

Ризики в системі економічної безпеки банківської установи

Категорії ризиків згідно Базеля II		Категорії ризиків виділені НБУ	Характеристика типів ризиків банківської установи
1		2	3
Фінансовий ризик	- ризик ліквідності;	- ризик ліквідності;	Небезпека втрат у випадку нездатності банківської установи покрити свої зобов'язання по пасивах балансу вимогами по активах.
	- кредитний ризик;	- кредитний ризик;	Невпевненість кредитора в тому, що боржник збереже намір виконати свої зобов'язання у відповідності з термінами й умовами кредитної угоди. У банківській діяльності варто розрізняти такі рівні кредитного ризику: – кредитний ризик за окремою угодою; – імовірність збитків від невиконання позичальником конкретної кредитної угоди; – кредитний ризик усього портфеля; – величина ризиків по всіх угодах кредитного портфеля.
	- ринковий ризик;	- ризик зміни процентної ставки; - ринковий ризик; - валютний ризик.	Наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів та товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик впливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют, товарів та похідних інструментів (деривативів).
Операційний ризик	- ризик персоналу;	Операційно-технологічний ризик	Людський фактор може бути джерелом ризику внаслідок дії конкурентів або помилкової дії менеджера чи оператора (ризик дії), конфліктів інтересів.
	- технологічний ризик;		Ризик пов'язаний з використанням у діяльності банківській установі технічних засобів, високотехнологічного обладнання та технологій. Породжується помилками в застосуванні комп'ютерних програм, у математичних моделях, формулах і розрахунках.
	- системний;		Ризик пов'язаний зі зміною цін на акції, їх прибутковістю, поточним і очікуваним відсотком по облігаціях, очікуваними розмірами дивіденду і додатковим

1		2	3
Бізнес-ризик	- ризик зовнішнього середовища;		прибутком, викликаними загально ринковими коливаннями. Ризик, безпосередньо не пов'язаний з діяльністю банківської установи чи її партнерів, а визначається впливом великої кількості політичних, економічних, демографічних, соціальних, географічних та інших факторів.
	- стратегічний ризик	- стратегічний ризик	Ризик розробки неефективних довгострокових планів, основних і глобальних цілей, задач, обсягу, видів, принципів управління.
	- ризик дій акціонерів		Можливість прийняття рішень мотивованих конфліктом інтересів окремих акціонерів.
	- ризик дій менеджменту		Можливість неправильних дій у процесі досягнення поставлених цілей з використанням визначених інструментів.
	- юридичний ризик	- юридичний ризик	Ризик зменшення активів або збільшення зобов'язань банківської установи через неадекватний чи неправильний юридичний висновок або помилки у документації; ризик неврахування змін у законодавстві та як наслідок цього – ризик, застосування штрафних санкцій регулятивними органами.
	- репутаційний ризик	- ризик репутації	Потенційне зменшення клієнтської бази через несприятливе сприйняття іміджу банківської установи, даний ризик може призводити як до зменшення клієнтської бази, так і до ускладнення у встановленні нових відносин із діловими партнерами.

(розроблено на основі [32, 33, 34])

Викладений підхід до класифікації банківських ризиків (табл. 1.5), є універсалізованим, він не відокремлює окремо ризики економічної безпеки а також ті ризики, які визначаються, управляються, лімітуються чи усуваються регуляторами. Але, необхідно зазначити, що реалізація будь-якого з цих ризиків, несе загрозу економічної безпеки банківської установи.

З табл. 1.5, можна побачити, що даний розподіл ризиків поділяється на внутрішній та зовнішній з врахуванням джерела загроз, також і система

економічної безпеки банківської установи поділяється на внутрішню і зовнішню. Система зовнішнього захисту економічній безпеки банківської установи, в першу чергу залежить від дій регуляторів та законодавчих актів, а побудова ефективної системи внутрішній економічній безпеці це завдання кожної окремої банківської установи.

Процес управління ризиками в системі економічної безпеки банківської установи містить у собі: передбачення ризиків; визначення їх імовірних розмірів і наслідків; розробку й реалізацію заходів щодо запобігання або мінімізації пов'язаних з ними втрат.

Мінімізувати ризики з урахуванням впливу зовнішнього середовища та специфіки діяльності банківської установи має система управління ризиками, наявність якої є обов'язковою умовою успішної діяльності банку, адже саме вона дозволяє уникати значних втрат. Управління ризиками в системі економічної безпеки – одна з ключових функцій стратегічного управління банківською установою. Управління ризиками – це процедури і дії, які дозволяють менеджеру виявляти, оцінювати, відстежувати і усувати ризики до або під час їх перетворення у проблеми (ризики необхідно виявляти якомога раніше, ще до того, як вони перетворяться на проблему, оскільки в цьому випадку прийняття заходів вимагає менших ресурсів). Після виявлення ризику необхідно прийняти рішення про відповідні дії, а завдання керівника банківської установи – вибрати такі дії, що дозволять знизити ймовірність несприятливої події або зменшити її наслідки у разі реалізації ризику.

Існування ризику не є обов'язково причиною для занепокоєння, через те що банківська установа самостійно визначає, наскільки ризики, які вона на себе приймає є виправданими, тобто вони повинні бути зрозумілими, контрольованими, такими, які можна виміряти і вони відповідають здатності банку швидко реагувати на негативні обставини.

При побудові системи економічної безпеки банківської установи – побудова ефективної системи управління ризиками це необхідна умова, оскільки вона також оцінює ефективність управлінням економічною безпекою.

Для цього необхідно провести аналіз, котрий включає в себе оцінку фінансового стану і тенденцій розвитку банківської установи та виявити позитивні чи негативні чинники впливу на її фінансову стійкість. Якість оцінки ефективності економічної безпеки залежить від глибини, повноти обліку всіх факторів, що визначаються станом інформаційного забезпечення. Тобто, чим більше факторів, є для аналізу, тим більш вірною буде оцінка та визначення пріоритетних ризиків для банківської установи. При цьому, враховуючи багатогранність поняття економічної безпеки банківської установи, необхідно розуміти, що кожен з перелічених видів ризику впливає на її економічну безпеку, або кожен з перелічених видів ризику несе в собі ймовірність збитку для банківської установи, і як наслідок впливає на її економічну безпеку. Отже, всі ризики, як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз, повинні бути ідентифіковані та виявлені.

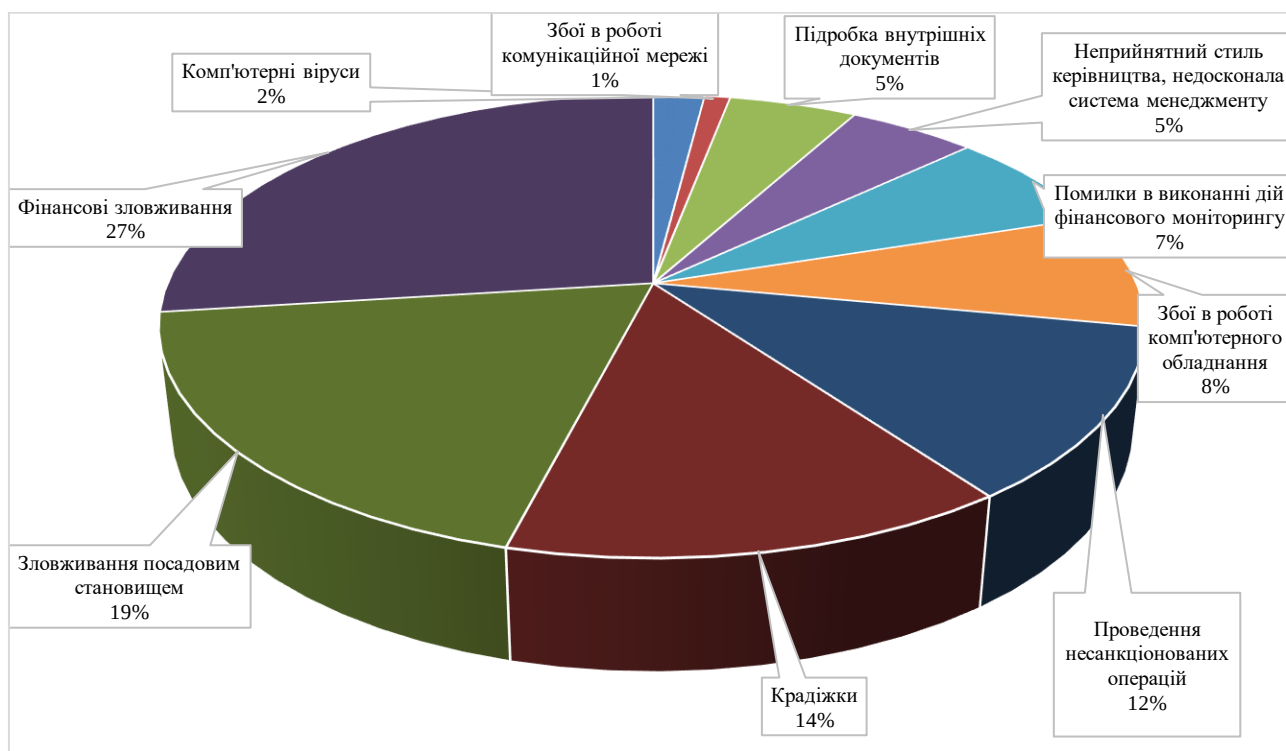


Рис. 1.4. Внутрішні ризики, які впливають на економічну безпеку банківської установи, 2010 рік (розроблено на основі [36])

На рис. 1.4, рис. 1.5, рис. 1.6 можна побачити, як змінювались внутрішні ризики, які на думку працівників підрозділів банківської безпеки впливають на банківську діяльність (за період з 2010 по 2020 роки). Так, при аналізі внутрішніх ризиків банківських установ, на основі опитування 200 респондентів – працівників комерційних банків, було складено перелік основних ризиків, які на їх думку впливають на економічну безпеку банківської установи з середині [36].

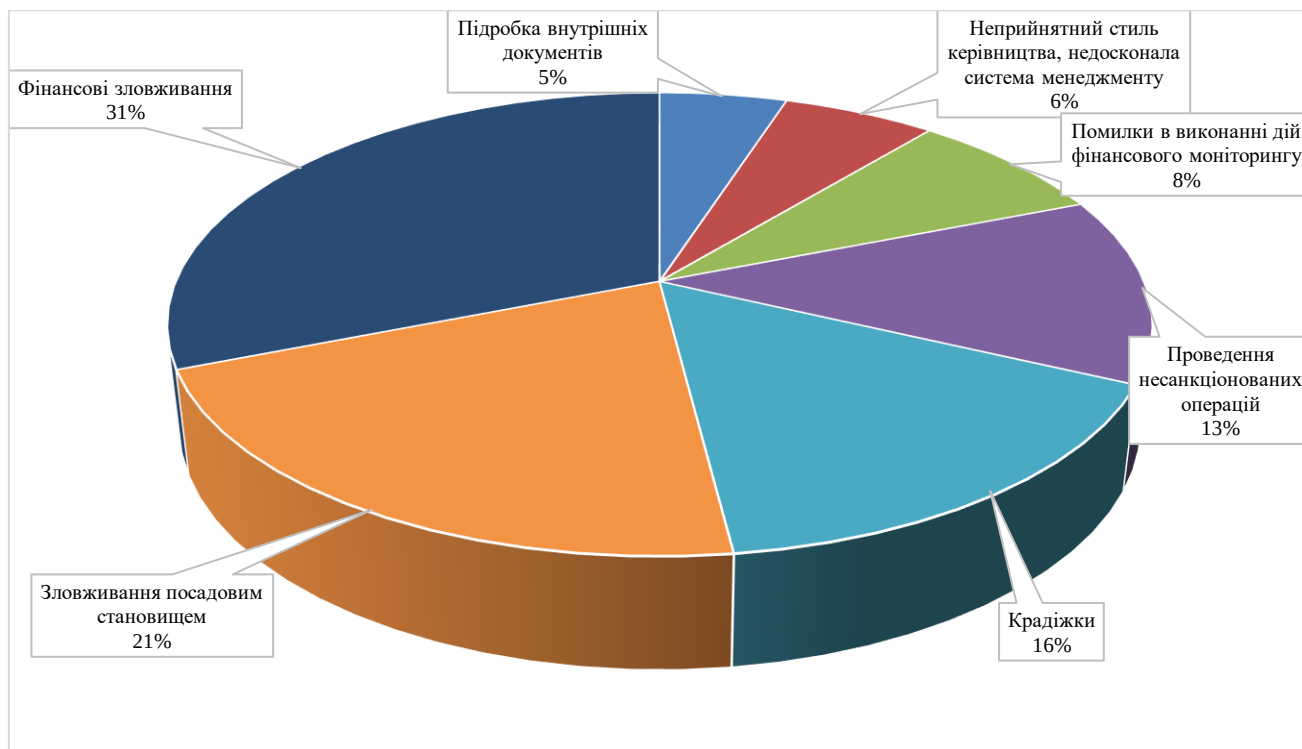


Рис. 1.5. Внутрішні ризики, які впливають на економічну безпеку банківської установи, 2015 рік (розроблено на основі [36])

Аналізуючи рис. 1.4-1.6, можна побачити, що за період з 2010 по 2020 рік, сприйняття безпосередньо працівниками які працюють з ризиками на практиці у банківській установі змінилось, і на перший план, як найбільш пагубний ризик із погляду економічної безпеки виходить такі ризики як фінансові зловживання, шахрайство з використанням електронних засобів платежу або платіжних пристроїв, зловживання повноваженнями у власних цілях, проведення несанкціонованих операцій.

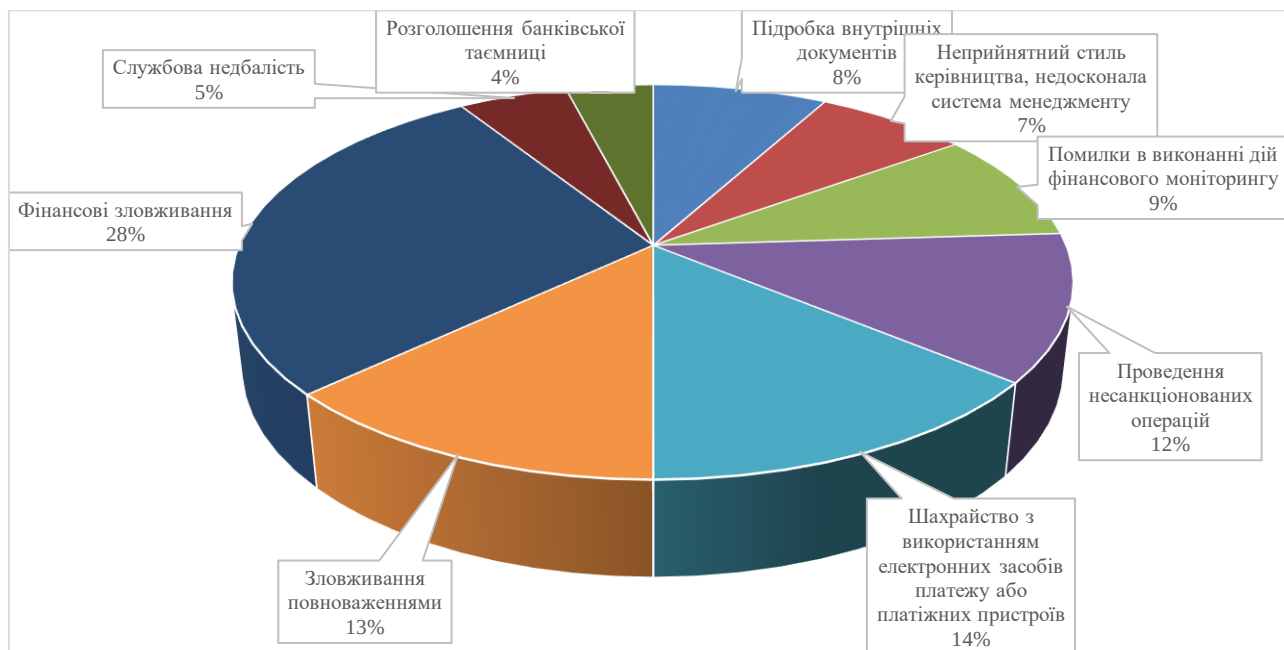


Рис. 1.6. Внутрішні ризики, які впливають на економічну безпеку банківської установи, 2020 рік (розроблено на основі [36])

Без постійного моніторингу, виявити зміни у загрозах, які несуть у собі найбільші ризики для банківської діяльності, і як наслідок повинні бути враховані при побудові дієвої системи економічної безпеки, неможливо.

В залежності від ринкового середовища, а саме його стабільного або нестабільного стану, загрози для економічної безпеки банківської установи будуть змінюватись, і отже комплекс заходів які будуть вживатись для підтримання системи економічної безпеки у належному стані буде інший.

У будь-яких проявах ризику, завдання банківської установи провести аналіз і оцінку ризику, які засновані на систематичному статистичному методі моніторингу, та визначенні ймовірності того, що якась подія в майбутньому відбудеться. Побудова ефективної системи економічної безпеки банківської установи, без цього не можлива.

Для вирішення завдання стратегічного управління ризиками в системі економічної безпеки банківської установи можна запропонувати використати методику збалансованої системи показників, які включають як традиційні фінансові показники, так і не фінансових показники: навчання та розвиток

працівників, вдосконалення бізнес-процесів, взаємини з клієнтами. У такому разі система економічної безпеки банківської установи буде структурованим зрозумілим алгоритмом заходів, що дозволить здійснювати контроль над ризиками на кожному рівні управління (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Структурна схема забезпечення економічної безпеки банківської установи з урахуванням системи збалансованих показників

Таким чином, завдання економічної безпеки банківської установи полягають у захисті економічних інтересів банку від всіх, як від зовнішніх так і внутрішніх загроз, що створюють ризики для стабільного існування банку. Побудова системи економічної безпеки банківської установи дозволяє виявляти та боротися з реальними загрозами, а не їх наслідками та водночас виявляти найкритичніші ризики. Однак, побудова ефективної системи економічної безпеки банку, не можлива, без постійного моніторингу, зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою визначення зміни ризиків які впливають на банківську установу. Оскільки, в залежності, від економічного розвитку країни, фінансової стабільності чи кризового періоду – ризики, які впливають на економічну безпеку, можуть змінюватись, тому єдиного підходу до переліку та визначення загроз та ризиків, які впливають на економічну безпеку банківської установи не має.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було вивчено сучасні підходи до трактування поняття «економічна безпека банківської установи», обґрунтовується необхідність створення системи економічної безпеки банківської установи і розкриваються основні положення управління нею, проведено аналіз взаємозв'язку термінів «ризик» та «загроза», здійснено класифікацію ризиків та загроз за основними ознаками, проаналізовані основні ризики, які впливають на систему економічної безпеки банківської установи, та зміна їх впливу на її діяльність, у зв'язку із зміною навколишнього економічного середовища. Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. Необхідність формування обґрунтованої та ефективної кредитної політики кожним комерційним банком за сучасних економічних умов пов'язана, перш за все, з важливістю активізації позитивного впливу кредитних відносин на обсяг та структуру грошової маси в країні і, як наслідок, на

стабільність грошової одиниці, а по-друге, із забезпеченням потреби в додаткових джерелах фінансування розширеного відтворення.

На основі проведеного дослідження було вивчено сучасні підходи до трактування поняття «економічна безпека банківської установи» та запропоновано авторське визначення – стан наявних банківських ресурсів, як власних, так і залучених та позичених на різних умовах, ефективне використання яких у процесі здійснення банком фінансово-господарської та інвестиційної діяльності шляхом виконання існуючих та впровадження новітніх банківських операцій, реалізації банківських продуктів та надання послуг дозволяє підтримувати високий рівень рентабельності, фінансової стійкості установи, гарантувати їй конкурентні переваги на ринку банківських послуг та забезпечувати її стратегічний розвиток та зростання у майбутньому.

В дипломній роботі доведено, що основними складовими економічної безпеки банківської установи є фінансова, інвестиційна, цінова, валютна, інформаційна, інтелектуальна, інноваційна, науково-технологічна, особистісна, правова, енергетична. В дипломній роботі відзначено, що система економічної безпеки банківської установи – це комплекс взаємопов’язаних управлінських заходів організаційно-правового та фінансово-економічного характеру, які реалізуються уповноваженими органами, службами, підрозділами банків та спрямовані на захист їх інтересів від протиправних дій з боку реальних або потенційних носіїв загроз, що можуть призвести до істотних економічних втрат та дестабілізувати тактичні та стратегічні цілі щодо нарощення конкурентних переваг й забезпечення економічного зростання в перспективі.

2. В роботі обґрунтовано, що при формуванні економічної безпеки банківської установи необхідно враховувати її здатність ідентифікувати, оцінювати й мінімізувати небезпеки, загрози і ризики. Відзначено, що небезпека – це потенційні або існуючі негативні фактори впливу на стан банківських установ, які викликають загрози їх економічній безпеці; загроза – це зростання небезпек, яке характеризується поглибленням негативних впливів існуючих або потенційних факторів на фінансові результати діяльності банків

та їх економічну безпеку; ризик – це кількісна оцінка позитивного чи негативного впливу небезпек на економічну безпеку банків. Отримала подальший розвиток систематизація загроз й небезпек економічній безпеці банківської установи на основі виокремлення низки нових критеріальних ознак, таких як системна значимість, форма прояву кризових явищ, ступінь впливу на безпеку банківської діяльності, сфера прояву небезпек. Такий підхід на відміну від існуючих дозволить враховувати загрози й небезпеки залежно рівневі належності й управління, системної значимості й характеру впливу та ідентифікувати їх у системоутворюючих та інших банківських установах, а також загрози втрати ліквідності та прибутковості, змін у корпоративному контролі, зниження вартості банківського бізнесу, реорганізації, банкрутства.

3. В дипломній роботі виділені та проаналізовані основні ризики, які впливають на систему економічної безпеці банківської установи, та зміна їх впливу на діяльність банку, у зв'язку із зміною навколишнього економічного середовища. Наголошено, що завдання економічної безпеки банківської установи полягають у захисті економічних інтересів банку від всіх, як від зовнішніх так і внутрішніх загроз, що створюють ризики для стабільного існування банку. Побудова системи економічної безпеки банківської установи дозволяє виявляти та боротися з реальними загрозами, а не їх наслідками та водночас виявляти найкритичніші ризики. Однак, побудова ефективної системи економічної безпеки банку, не можлива, без постійного моніторингу, зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою визначення зміни ризиків які впливають на банківську установу. Оскільки, в залежності, від економічного розвитку країни, фінансової стабільності чи кризового періоду – ризики, які впливають на економічну безпеку, можуть змінюватись, тому єдиного підходу до переліку та визначення загроз та ризиків, які впливають на економічну безпеку банківської установи не має.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК АКОРДБАНК» (ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»)) є юридичною особою за законодавством України, банківську установу створено відповідно до договору про створення банку від 09.10.2007 року та на підставі рішення установчих зборів про створення банку від 11.03.2008 року, зареєстровано Національним банком України 04.06.2008 року № 324. Попереднє найменування банківської установи (Відкрите акціонерне товариство «Комерційний банк «Акордбанк»)) у зв'язку з приведенням у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 року № 514-VI рішенням Загальних зборів Акціонерів банку від 12.05.2009 року змінено в частині зазначення типу товариства (ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК.АКОРДБАНК»)) [38].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є акціонерним товариством публічного типу, має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості.

У своїй діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими актами законодавства України, нормативно-правовими актами Національного банку України, а також положеннями Статуту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [37].

У своїй діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» виконує вимоги нормативно-правових актів Національного банку України, користується

єдиними правилами бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації і комп'ютеризації згідно з законодавством України, подає Національному банку України звітність та інформацію у встановлених ним обсягах і формах.

Метою діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, і інших секторів української економіки, підтримки розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій.

Предметом діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є виконання банківських та інших операцій згідно з наданими Національним банком України ліцензіями та дозволами [37].

На підставі банківської ліцензії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право здійснювати такі банківські операції:

- залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу);
- розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів. Перелік фінансових послуг, що банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) шляхом укладення агентських договорів, встановлюється Національним банком України.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», крім надання фінансових послуг, має право здійснювати також діяльність щодо:

- інвестицій;
- випуску власних цінних паперів;
- випуску, розповсюдження та проведення лотерей;
- зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа;
- інкасації коштів та перевезення валютних цінностей;
- ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій);
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг [37].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право здійснювати професійну діяльність на фондовому ринку, на підставі ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема:

- діяльність з торгівлі цінними паперами (брокерську діяльність; дилерську діяльність; андеррайтинг; діяльність з управління цінними паперами);
- депозитарну діяльність (депозитарну діяльність депозитарної установи; діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування; діяльність із зберігання активів пенсійних фондів);
- діяльність з управління іпотечним покриттям [37].

Відповідно до мети та предмету діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право:

- вчиняти правочини, укладати договори (угоди), та здійснювати юридичні дії, не заборонені для банків законодавством України;
- самостійно вибирати потенційних контрагентів з метою укладення договорів (угод);
- рекламувати свою діяльність;
- організовувати та брати участь у семінарах, симпозіумах, конференціях, нарадах, тощо, пов'язаних з інтересами Банку у будь-яких сферах суспільних відносин як в Україні, так і за її межами;

- здійснювати власними силами охорону належних йому приміщень, майна та цінностей, забезпечувати пропускний та внутрішньобанківський режим;

- мати інші права у відповідності до чинного законодавства України.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є власником:

- грошових коштів, переданих банківській установі акціонерами як внески до статутного капіталу;

- грошових коштів, будь-якого іншого майна, майнових та немайнових прав, переданих акціонерами у власність банківської установи;

- доходів, отриманих банківською установою в результаті проведення своєї діяльності на території України та за її межами;

- іншого майна, майнових та немайнових прав, набутих на підставах, не заборонених законодавством України [37].

Для забезпечення діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» формується його статутний капітал у розмірі 284540000,00 грн., який утворюється за рахунок внесків акціонерів, в рахунок оплати акцій, що купуються. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» розміщує акції на весь розмір його статутного капіталу та проводить реєстрацію випуску акцій у бездокументарній формі існування в порядку, передбаченому чинним законодавством України. Статутний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» формується виключно за рахунок власних коштів акціонерів у грошовій формі. Грошові кошти, спрямовані для формування статутного капіталу банківської установи, перераховуються з власних поточних рахунків акціонерів.

Таблиця 2.1

Статутний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [37]

Акції банківської установи (за категоріями і типами)	Кількість акцій (шт.)	Номінальна вартість акцій (грн.)	Частка у статутному капіталі (%)
Прості іменні	277600	1025,00	100
Привілейовані іменні	0	0	0

Для покриття непередбачених збитків по всіх статтях активів та

позабалансових зобов'язаннях ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» формує резервний фонд, відрахування до якого від прибутку звітного року здійснюються після затвердження загальними зборами річного фінансового звіту та прийняття рішення щодо розподілу прибутку.

Акціонери мають наступні права:

- приймати участь в управлінні банківської установи у порядку, визначеному статутом та законодавством України;
- брати участь у розподілі прибутку банківської установи та отримувати його частку (дивіденди);
- вийти в установленому порядку з банківської установи. Акціонер може продавати, поступатися або іншим чином передавати, належні йому акції або будь-яку їх частину на користь будь-якого іншого акціонера;
- переважне право на придбання акцій, що додатково розміщуються банківською установою в процесі емісії;
- отримання у разі ліквідації банківської установи частини його майна, що залишилось після розрахунків з усіма кредиторами;
- отримувати інформацію про господарську діяльність банківської установи;
- вимагати здійснення обов'язкового викупу банківською установою належних йому голосуючих акцій, в порядку, передбаченому Законом України «Про акціонерні товариства» [37].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» виплачує дивіденди виключно грошовими коштами, та виплачуються вони на акції, звіт про результати емісії яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір за акціями приймається загальними зборами відповідно до чинного законодавства України та статуту.

Органами управління та контролю Банку є:

1. Загальні збори Акціонерів (є вищим органом управління, визначення основних напрямів діяльності банківської установи, внесення змін до статуту, прийняття рішення про емісію акцій, зміну статутного капіталу, зміну прибутку

та інше);

2. Наглядова Рада Банку (є колегіальним органом, що здійснює контроль за діяльністю Правління Банку, контроль за захистом прав вкладників, інших кредиторів та акціонерів банку, затверджує внутрішні положення, якими регулюється діяльність банківська установа, затверджує бюджет банківської установи, визначає і затверджує стратегії та політики управління ризиками, визначає джерела капіталізації та іншого фінансування банківської установи, визначає кредитну політику та інше);

3. Правління Банку (колегіальний виконавчий орган, вирішує всі питання, які пов'язані з керівництвом поточною діяльністю банківської установи) [37].

На 31.12.2020 року керівники ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» володіли акціями банківської установи наступним чином:

1. Голова Наглядової Ради – 73,132204 %.
2. член Наглядової Ради – 2,028097 %.
3. виконуючий обов'язки Голови Правління – 8,701368 %.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» – це український комерційний банк, який входить до ТОП-15 банків за регіональною мережею, яка налічує 93 відділення, а також 150 точок продажів кредитів по всій Україні та продовжує розширювати свою мережу. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» входить до ТОП-30 фінансових установ країни за обсягом коштів фізичних та юридичних осіб і до ТОП-25 банків України за активами відповідно до даних Національного банку України [38].

У серпні та листопаді 2020 року рейтинговий комітет РА «Стандарт-Рейтинг» (Україна) підтвердив ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAAA, який надається національним та іноземним компаніям з найвищим рівнем кредитоспроможності.

Також у 2020 році ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» став двократним переможцем рейтингу «Банки 2020» за версією агенції «FinanciaL Club» у різних номінаціях.

У жовтні 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» став переможцем 12 всеукраїнського конкурсу «Банки року-2020» у номінації «За якісний банківський сервіс», який щорічно проводить Міжнародний фінансовий клуб «Банкирь» [38].

Успішна діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» забезпечується високим професіоналізмом його співробітників, які вже отримали величезний досвід роботи в іноземних та українських банках. Вже понад 10 років ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» надає надійні, прості та професійні фінансові рішення для бізнесу та населення.

Стратегічною метою банківської установи є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово-стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків. Середньостроковою метою банківської установи є створення на ринку позиції – найдинамічніше зростаючий банк з приватним українським капіталом. Основними конкурентними перевагами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є орієнтація на максимальний рівень клієнтського сервісу, швидкості прийняття рішень і просту та доступну лінійку банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів [38]. Для досягнення цих цілей керівництвом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» впроваджено перелік ключових показників діяльності, щодо планування та реалізації стратегії розвитку банківської установи, які на постійній основі відслідковуються та аналізуються акціонерами та Наглядовою Радою банку (табл. 2.2).

Фінансові результати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Активи, тис. грн	1803047	2993680	6472835
Доля ринку по активам, %	0,13	0,20	0,36
Зобов'язання, тис. грн	1554334	2722868	6155302
Власний капітал, тис. грн	248513	270812	317533
Статутний капітал, тис. грн	231309	247592	284540
Результат діяльності до формування резервів, тис. грн	25341	70117	131453
Результат діяльності до формування резервів та податку на прибуток, тис. грн	34908	77090	135135
Результат діяльності, тис. грн	40951	28914	9717
Рентабельність активів, %	2,27	0,97	0,15
Рентабельність акціонерного капіталу, %	16,77	12,63	3,52
Кількість відділень, шт	64	72	80
Ренкінг по кількості відділень, позиція	21	19	19
Чиста процентна маржа, %	8,91	9,34	8,35

Аналізуючи табл. 2.1 можна побачити, що за весь аналізований період активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшилися на 4669788 тис. грн, зобов'язання збільшилися на 4600968 тис. грн, власний капітал банківської установи збільшився на 27,77 %.

Загальні активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на початок 2020 року зросли на 3479155 тис. грн або на 116,2 %. За період з 01.01.2018 року по 01.01.2021 року активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» виросли в 4,6 рази і склали 6472835 тис. грн. При цьому, найбільше зростання продемонстрували інвестиції в цінні папери (облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати Національного банку), обсяг яких виріс в 21,29 разів до 4214000 тис. грн. За цей же час кредитний портфель банківської установи збільшився на 53,25 % до 1377000 тис. грн., а обсяг грошових коштів та їх еквівалентів знизився на 28,38 % до 1217000 тис. грн.

З урахуванням наявних та очікуваних макроекономічних тенденцій (пандемія COVID-19 не завершиться принаймні до середини 2022 року, що змінює очікуваний профіль розвитку економіки країни порівняно з попереднім прогнозом) за 12 місяців 2020 року банківською установою було здійснено

формування витрат на резерви під активні операції на суму 114518 тис. грн.

Станом на 31.12.2020 ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» отримав прибуток у розмірі 9717 тис. грн.

Таблиця 2.3

Основні балансові показники ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», тис. грн. [38]

Показник	2018 рік	%	2019 рік	%	2020 рік	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	514245	28,52	443383	14,81	629556	9,73
Кошти в банках	24452	1,36	38550	1,29	59154	0,91
Цінні папери, що рефінансуються НБУ	481105	26,68	1454894	48,60	4213625	65,10
Кредитний портфель:	761136	42,21	972621	32,50	1556601	24,05
- в тому числі кредити юридичних осіб;	689090	38,22	686721	22,94	1219477	18,84
- в тому числі кредити фізичних осіб.	72046	4,00	285900	9,55	337123	5,21
Нараховані доходи	3923	0,22	13567	0,45	89323	1,38
Резерви	-34653	-1,92	-80745	-2,70	-192070	-2,97
Інші активи	52840	2,93	151410	5,10	116646	1,80
Активи	1803047	100,00	2993680	100,00	6472835	100,00
Кошти банків	0	0,00	0	0,00	2080018	32,10
Кошти клієнтів:	1514947	84,02	2589661	86,50	3884451	60,00
- в тому числі юридичних осіб;	971275	53,87	1492006	49,84	2329038	35,98
- в тому числі фізичних осіб.	543672	30,15	1097655	36,67	1555413	24,03
Субординований борг	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші зобов'язання	39387	2,18	133207	4,45	190833	2,95
Балансовий капітал	248713	13,79	270812	9,05	317533	4,91
Пасиви	1803047	100,00	2993680	100,00	6472835	100,00

За аналізований період грошові кошти та їх еквіваленти ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшилися на 22,42 %, цінні папери, що рефінансуються НБУ збільшилися на 3732520 тис. грн (банк залучав кошти у НБУ під заставу ОВДП). Кредитний портфель банківської установи з кожним роком зростає. Обсяг коштів клієнтів за 2018-2020 роки збільшився майже на 156,41 %.

Розмір нарахованих доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшився на 85400 тис. грн (механізм виплати купонного доходу по ОВДП, один раз на півроку, є основою такого зростання).

Кредитний портфель ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» фізичних осіб

збільшився на 265077 тис. грн, кредитний портфель юридичних осіб збільшився на 76,97 % – не зважаючи на несприятливий вплив пандемії COVID-19.

В структурі активів банківської установи станом на 31.12.2020 року порівняно з 31.12.2019 року частка кредитного портфеля зменшилась на 8,45 п.п. (з 32,50 % до 24,05 %), частка грошових коштів та їх еквівалентів скоротилась на 5,08 п.п. (з 14,81 % до 9,73 %), натомість частка портфеля цінних паперів збільшилася на 16,50 п.п. (з 48,60 % до 65,10 %). Таким чином, на кінець 2020 року 74,83 % активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» складали високоліквідні інструменти, які характеризуються низьким рівнем кредитного ризику, а саме: грошові кошти та їх еквіваленти (9,73 %) та ОВДП (65,10 %).

Частка неробочих кредитів в кредитному портфелі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (NPL) впродовж аналізованого періоду коливалась в межах 4,98 %-10,58 %. Впродовж 2020 року частка NPL в кредитах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» зменшилась на 3,21 п.п. до 6,16 %, а середній показник NPL по банківській системі України скоротився на 7,49 п.п. і склав 42,93 %. Отже, станом на кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» продовжував підтримувати якість активів на хорошому рівні, про що свідчать вагома частка високоякісних ліквідних інструментів (які характеризуються низьким рівнем кредитного ризику), а також показник NPL в кредитному портфелі банківської установи, який був в 6,97 разів меншим за середньо-ринкове значення.

Таблиця 2.3

Структура кредитного портфелю ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Кредити надані фізичним і юридичним особам	763923	982933	1574872
Негативно-класифіковані кредити по (NPL)	27838	92150	96934
Частка NPL, %	3,6	9,37	6,16
Співвідношення сформованих резервів до кредитного портфелю, %	4,55	7,94	12,20

Зміни в структурі негативно класифікованих кредитів (NPL) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом 2020 року відбулися в наслідок таких чинників: вплив пандемії коронавірусу COVID-19, введення карантинних обмежень в

країні та світі; розвиток банківських програм кредитування, а саме споживчого кредитування, надання кредитів підприємствам АПК, переробної промисловості, підприємствам, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, що призвело до зростання кредитного портфелю банківської установи на 60 % (здійснення банком активних операцій у секторі споживчого кредитування, кредитування підприємств АПК – несе очікувані ризики, які реалізуються в залежності від темпів розвитку економіки, сезонних факторів); здійснення активних операцій, що несуть оптимальний рівень ризику (забезпечені високоліквідною заставою, з клієнтами банку, які відповідно до моделі оцінки ризиків та вимог НБУ володіють ознаками підвищеного ризику).

Станом на 31.12.2020 року власний капітал банківської установи становив 317533 тис. грн. Збільшення власного капіталу заслуговує на позитивну оцінку, що стало можливим, здебільшого, завдяки прибутковій роботі банку. На кінець 2020 року акціонери ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшили статутний капітал банківської установи на 36948 тис. грн, що позитивно відобразилось на динаміці показників власного та регулятивного капіталу (Н1).

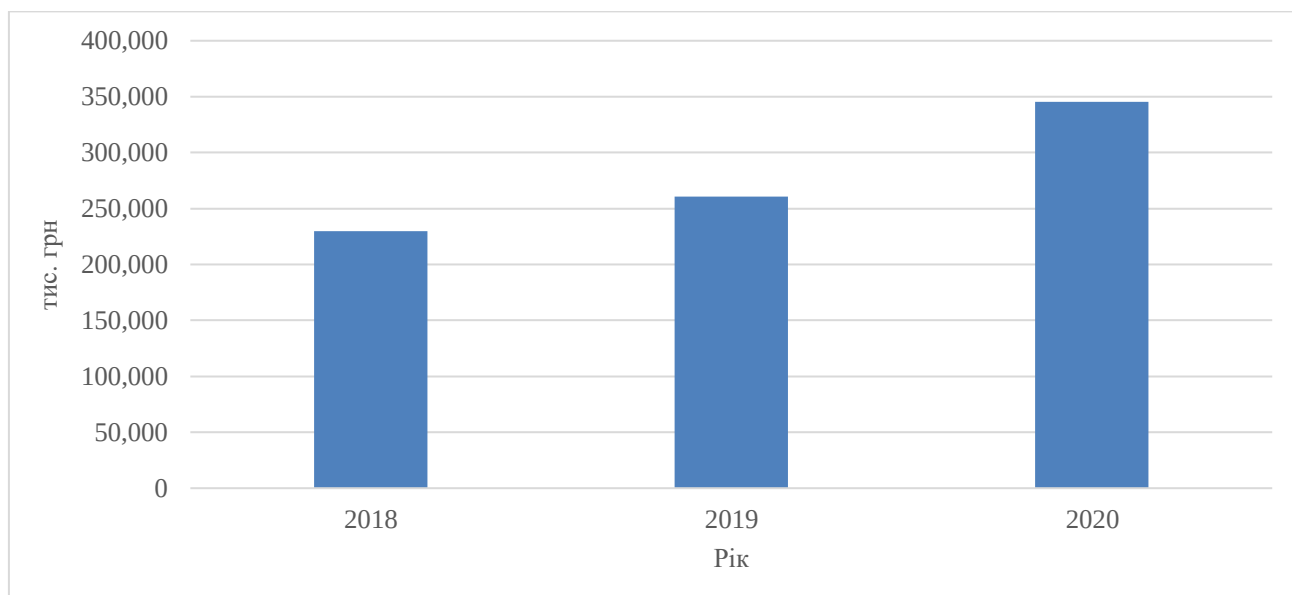


Рис. 2.1. Регулятивний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (розроблено на основі [38])

За підсумками року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має достатній рівень капіталу. Регулятивний капітал банку на кінець 2020 року становив 345318 грн. грн, а норматив адекватності капіталу 13,48 % (при нормативному значенні >10 %). Адекватність регулятивного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» перевищує встановлені НБУ обмеження більше ніж в два рази та вище за банківську систему в цілому (рис. 2.2).

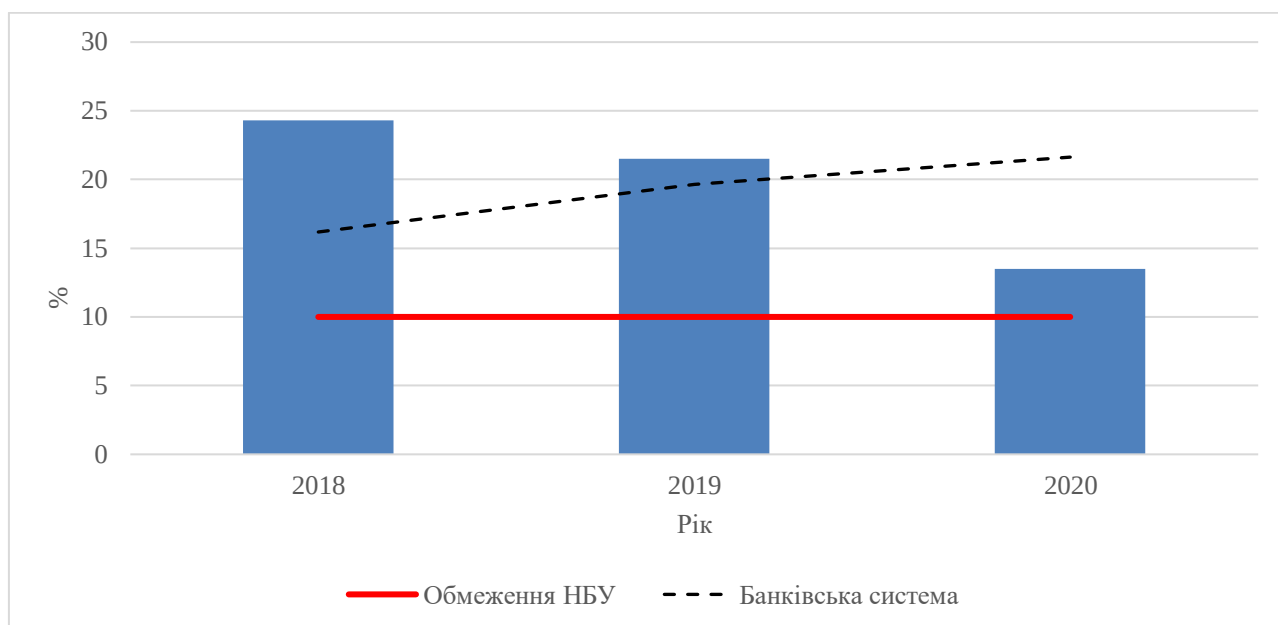


Рис. 2.2. Адекватність регулятивного капіталу (Н2-платоспроможність) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (розроблено на основі [38])

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом аналізованого періоду не порушував нормативи адекватності капіталу, встановлені Національним банком України, не зазнавав дефіциту грошових коштів, а також своєчасно розраховувався за своїми зобов'язаннями, безперебійно виконував платіжні доручення клієнтів.

Норматив достатності основного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (Н3) на протязі 2020 року коливався в межах від 8,72 % до 20,07 % та демонстрував різноспрямовану, переважно низхідну, динаміку. При цьому, норматив (Н3) банківської установи з помітним запасом перевищував встановлений НБУ граничний рівень, але починаючи з листопада 2020 року був

нижчим за середньо-ринкові значення даного нормативу.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», тис. грн [38]

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Основний капітал (капітал 1-го рівня):	192991	227354	272303
Фактично сплачений зареєстрований статутний капітал.	231309	247592	284540
Незареєстрований статутний капітал.	22793	-	-
Розкриті резерви, що створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку.	1655	3702	5148
Зменшення основного капіталу:	-62766	-23940	-17385
нематеріальні активи за мінусом суми зносу;	-14053	-14280	-15807
капітальні вкладення у нематеріальні активи;	-518	-370	-1578
розрахунковий збиток поточного року;	-	-	-
непокритий збиток минулих років.	-48195	-9290	-
Додатковий капітал (капітал 2-го рівня):	44495	33055	73015
Розрахунковий прибуток поточного року (Рпр/п)	44495	33055	54838
Нерозподілений прибуток минулих років	-	-	18177
Усього регулятивного капіталу	237486	260409	345318

На кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений регулятивним та основним капіталом, на що вказують відповідні нормативи банківської установи, які з запасом перевищують встановлені НБУ граничні значення.

Норматив короткострокової ліквідності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (Н6) на протязі 2018-2020 років коливався в межах від 62,40 % до 90,23 %, демонструючи різноспрямовану динаміку. На кінець 2020 року норматив (Н6) банківської установи складав 70,16 %, що на 10,16 п.п. перевищувало встановлене НБУ граничне значення, але було на 17,23 п.п. менше ніж середній рівень нормативу (Н6) по банківській системі України. Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRвв) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на протязі 2018-2020 років коливався в діапазоні 277,57 %-495,07 % та на постійній основі в рази перевищував встановлене НБУ граничне значення. На кінець 2020 року

LCR_{ВВ} банківської установи складав 493,53 %, що в 4,94 рази перевищувало встановлене НБУ граничне значення. Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR_{ів}) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на протязі 2018-2020 років коливався в межах 236,50 %-1126,99 %, істотно перевищуючи встановлений регулятором граничний рівень. На кінець 2020 року LCR_{ів} банківської установи складав 387,66 %, що в 3,88 рази перевищувало встановлене НБУ нормативне значення. Отже, на кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений ліквідністю, на що вказують відповідні нормативи банківської установи, а високі показники нормативів LCR_{ВВ} та LCR_{ів} свідчать про наявність у банку вагомого запасу ліквідності для покриття відтоку коштів клієнтів протягом 30 днів в кризових умовах.

Таблиця 2.4

Основні нормативи АТ КБ «ПРИВАТБАНК», тис. грн [38]

Показник	Нормативне значення	2020 рік
Регулятивний капітал (Н1)	>200 млн.	260409
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10 %	21,51 %
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	>7 %	18,78 %
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60 %	88,36 %
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ})	>100%	287,24 %
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR _{ів})	>100 %	236,50 %
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25 %	21,10 %
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800 %	141,73 %

За підсумками діяльності впродовж 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» отримав прибуток в обсязі 9717 тис грн., що на 66,39 % менше прибутку, отриманого банківською установою за 2019 рік. При цьому, за вказаний період аналізу ключові статті доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» продемонстрували хороші темпи приросту: чистий процентний дохід банку виріс на 64,89 % (до 233200 тис. грн), а чистий комісійний дохід збільшився на 52,20% (до 290378 тис. грн). Низхідна динаміка прибутку банківської установи була обумовлена зростанням обсягу витрат на формування резервів під активні

операції та відповідає загальним тенденціям у банківській системі України. При цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» в умовах триваючого карантину суттєво нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність оцінюється позитивно.

В рамках реалізації «транзакційної» моделі бізнесу важливим показником є динаміка приросту кількості платіжних карток, яка на кінець 2020 року збільшилася на 39 %.

Таблиця 2.4

**Дані про ключові статті доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»,
тис. грн [38]**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення 2020-2018, (+, -)	Середньорічний темп приросту 2020/2018, %
Процентні доходи:	127215	290966	428850	301635	237,11
Процентні витрати	-56039	-149602	-195650	139611	-249,13
Чистий процентний дохід	71176	141430	233200	162024	227,64
Комісійні доходи	140588	209625	321249	180661	128,50
Комісійні витрати	-12475	-18841	-30871	18396	-147,46
Чистий комісійний дохід	128113	190784	290378	162265	126,66
Інші операційні доходи	3498	6908	14534	11036	315,49
Витрати на виплати працівникам	-	202297	285397	285397	+100,00
Витрати на амортизацію	-	24157	36061	36061	+100,00
Витрати на податок на прибуток	9566	6459	3682	-5884	-61,51
Адміністративні та інші операційні витрати	81028	99588	169742	88714	109,49
Прибуток/(збиток)	40951	28914	9717	-31234	-76,26

Таким чином, станом на кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений капіталом (регулятивним і основним) та ліквідністю, а також дотримувався всіх ключових нормативів НБУ. Банківська установа продовжувала підтримувати якість активів на хорошому рівні, на що вказує вагома частка високоякісних ліквідних інструментів в активах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а також низька частка NPL в кредитному портфелі Банку, яка була в 6,97 разів меншою за середньо-ринковий показник. За підсумками діяльності впродовж 2020 року порівняно з 2019 роком ПуАТ «КБ

«АКОРДБАНК» показав хороші темпи приросту чистого процентного доходу (+64,89 %) та чистого комісійного доходу (+52,20 %). Прибуток банківської установи за 2020 рік склав 10,512 млн. грн, що на 63,65 % менше ніж за 2019 рік. Низхідна динаміка прибутку банківської установи була очікуваною та відповідала загальним тенденціям у банківській системі України, що характеризуються зростанням витрат на формування резервів під активні операції. При цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність в умовах триваючих карантинних обмежень оцінюється позитивно.

2.2. Оцінка ризиків в системі економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Сьогодні в Україні не існує комплексної оцінки стану системи економічної безпеки банківської установи. Проведені дослідження свідчать про те, що і власне сама процедура оцінки рівня економічної безпеки для банківських установ носить цілком добровільний характер і її обов'язкове проведення не зафіксовано і не контролюється на державному рівні.

Проблеми економічної безпеки виникають перед кожною банківською установою як за умов стійкого розвитку, так і в кризові періоди. Найчастіше виживання банківської установи в сучасних непростих економічних умовах залежить від її здатності вчасно ідентифікувати і справлятися з різноманітними банківськими ризиками, визначати складові системи економічної безпеки ґрунтуючись на ризиках, від яких мають захищати ці складові. Виходячи з цього необхідно розглянути наступні складові системи економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (рис. 2.3). Для вимірювання економічної безпеки (ES) банківської установи на основі сукупного інтегрованого ризику необхідно використовувати наступний набір з N значень параметрів [39, с. 66]:

$$ES <A,V,M,P,E,t>, \quad (2.1)$$

де А – сфера прояву ризику;

V – види ризику;

M – ступінь ризику;

P – вірогідність настання ризику;

E – методи оцінювання ризику;

t – період, за який проводиться дослідження.

Оцінювання ризиків за складовими економічної безпеки також можна здійснити якісним методом, визначивши відповідні складові за видами ризиків:

- глобалізаційна складова:

$$V_G <W,R,P,C,E,t>, \quad (2.2)$$

де V_G – види ризику за глобалізаційною складовою економічної безпеки;

W – світова пандемія;

R – рецесія економіки;

P – геополітична ситуація;

C – зміна кон'юнктури на світовому банківському ринку;

E – геоекономічна ситуація;

t – період, за який проводиться дослідження.

- політично-правова складова:

$$V_P <P,C,R,L,J,t>, \quad (2.3)$$

де V_P – види ризику за політично-правовою складовою;

P – зміна влади;

C – зміна політичного курсу;

R – зміна курсу реформ у банківському секторі;

L – зміна нормативно-правової бази банківської діяльності;

J – юридичний ризик;

t – період, за який проводиться дослідження.

- регулятивна складова:

$$V_R < S, M, P, G, t >, \quad (2.4)$$

де V_R – види ризику за регулятивною складовою;

S – загроза стабільності функціонування НБУ;

M – зміна керівництва НБУ;

P – зміна політики НБУ;

G – зменшення золотовалютного резерву;

t – період, за який проводиться дослідження.

- ринкова складова:

$$V_M < C, N, R, t >, \quad (2.5)$$

де V_M – види ризику за ринковою складовою;

C – зміна кон'юнктури банківського ринку;

N – поява нових продуктів та технологій;

R – підвищення ризику репутації банківської установи;

t – період, за який проводиться дослідження.

- фінансова складова:

$$V_F < I, C, F, CR, A, L, P, D, t >, \quad (2.6)$$

де V_F – види ризику за фінансовою складовою;

I – інфляційний ризик;

С – валютний ризик;
 F – ризик відтоку іноземного капіталу;
 CR – кредитний ризик;
 А – ризик достатності капіталу;
 L – ризик ліквідності;
 Р – ризик прибутковості;
 D – депозитний ризик;
 t – період, за який проводиться дослідження.

- інформаційна складова:

$$V_I < C, F, D, E, L, t >, \quad (2.7)$$

де V_I – види ризику за інформаційною складовою;

С – ризик втрати конфіденційності;
 F – ризик шахрайства;
 D – ризик втрати даних;
 E – кібератаки;
 L – ІТ збої;
 t – період, за який проводиться дослідження

Вищенаведений набір складових економічної безпеки може набути кількісного значення у разі використання експертного методу для оцінювання зазначених ризиків банківської діяльності. Таким чином, можна оцінити ризики, що впливають на економічну безпеку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

За допомогою залучених експертів – директора Департаменту ризик-менеджменту банку, начальника Управління фінансового моніторингу банку, головного бухгалтера банку, і трьох науковців, які займаються питаннями оцінки ризиків системи економічної безпеки банківських установ, необхідно провести оцінювання ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» і скласти

характеристику ризиків на основі джерел їх виникнення за складовими економічної безпеки (табл. 2.5).

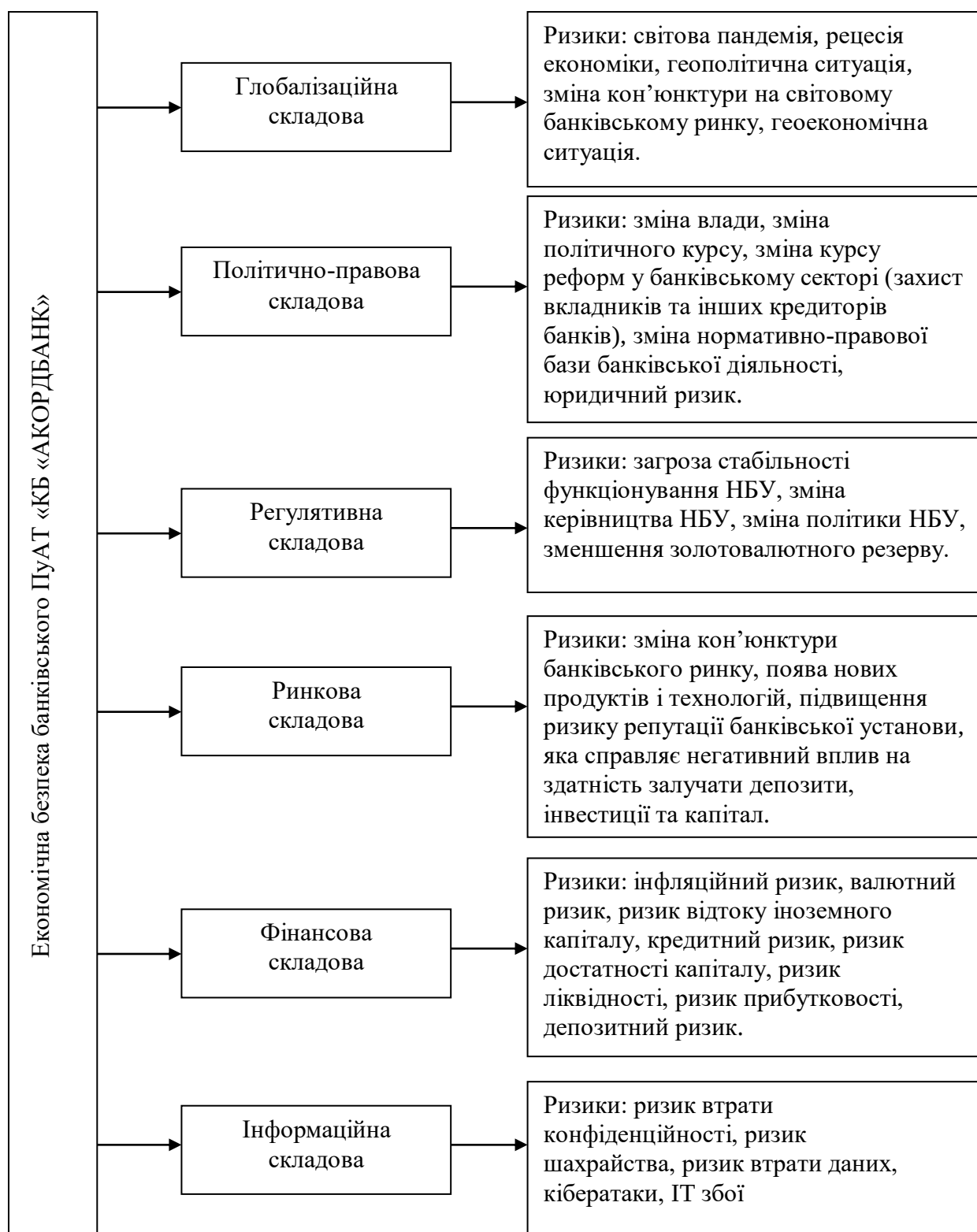


Рис. 2.3. Основні ризики ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за складовими економічної безпеки банківської установи (доповнено автором на основі [39])

Світова пандемія COVID-19 зачепила всі країни, зокрема й банківську систему України, дана ситуація має далекосяжні наслідки для платоспроможності позичальників, якості кредитного портфеля та бізнес-моделей банківських установ. Глобальні геополітичні ризики знизилися з початку 2020 року, оскільки у зв'язку зі швидким поширенням COVID-19 багато конфліктів тимчасово заморозилися.

Таблиця 2.5

Характеристика ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на основі джерел їх виникнення (Глобалізаційна складова) [38]

Ризики	Індикатори ідентифікації	Ймовірність настання (від 0 до 1)	Ступінь впливу (від 0 до 1)	Характер впливу (-1;0;1) негативний позитивний нейтральний	Наслідки
1	2	3	4	5	6
Світова пандемія	ВВП, курс, валют, рівень життя населення, погіршення стану кредитних активів світових банків	1	0,8	-1	Підвищення економічного напруження у світі та Україні, зниження попиту на банківські послуги і погіршення якості обслуговування кредитів.
Рецесія економіки	Закриття кордонів, призупинення загальнологістичних сполучень між країнами, безробіття	1	0,8	-1	Падіння сировинних ринків. Падіння цін на сировину може призвести до скорочення української економіки та, як наслідок, зниження реальних доходів населення
Геополітична ситуація	Початок загострення військових конфліктів, терористичні загрози, зміна лідерів і політичного курсу провідних країн світу	0,6	0,7	-1	Погіршення кредитоспроможності країни та її населення, збільшення непокритого дефіциту бюджету, різкі коливання курсу світових валют.

1	2	3	4	5	6
Зміна кон'юнктури на світовому банківському ринку	Виникнення нових фінансових посередників, які здатні конкурувати з банком у наданні банківських послуг, зниження попиту на кредитні ресурси, зниження попиту на депозитні послуги	0,7	0,5	1	Іноземні банківські установи будуть активно інвестувати кошти у банки України, де попит на кредити ще зберігається; розвиток банківських послуг та технологій в Україні.
Геоелектронічна ситуація	Зміни головних індикаторів світової економіки	0,6	0,7	-1	Відображається на показниках фондового ринку, макроекономічних показниках. Коливання курсу гривні, інфляція, відтік іноземного капіталу.
Сукупний ризик					-2,09

Зміна влади може призвести до таких наслідків, як: підвищення вірогідності припинення реформ у банківській сфері хоча б на той час, що є необхідним для зміни їх політичного вектору, гальмування реформ та настання стану невизначеності в економіці через зміну влади.

Наслідками зміни політичного курсу виступають відповідні зміни фінансової політики держави та політики НБУ (зміни у грошово-кредитній та валютно-курсовій політиці), наслідки яких передбачити можливо, але з певними припущеннями. Зміна курсу реформ у банківському секторі обумовлює появу супутнього ризику неефективності прийняття управлінських рішень, що визначатиме результати роботи всього банківського сектору країни.

Наслідком зміни (вдалої чи невдалої, рідкої чи занадто частої) нормативно-правової бази банківської діяльності може стати невизначеність у роботі банківських установ через мінливість законодавства, складність ведення бізнесу у банківському секторі, адже накопичені наслідки нормативно-правового реформування нарощуватимуть складність системи при здійсненні банківських операцій, їх регулюванні.

Характеристика ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на основі джерел їх виникнення (Політично-правова складова) [38]

Ризики	Індикатори ідентифікації	Ймовірність настання (від 0 до 1)	Ступінь впливу (від 0 до 1)	Характер впливу (-1;0;1) негативний позитивний нейтральний	Наслідки
1	2	3	4	5	6
Зміна влади	Обрання нового Президента України, народних депутатів ВРУ	1	1	-1	Вірогідність припинення реформ у банківській сфері, зміна їх вектору, гальмування реформ та стан невизначеності в економіці країни через зміну влади, девальвація гривні.
Зміна політичного курсу	Кадрові зміни ключових посад у міністерствах та НБУ	0,9	0,9	-1	Зміна фінансової політики країни, зменшення або збільшення рівня державного регулювання, зміна політики НБУ (зміни у грошово-кредитній та валютно-курсній політиці).
Зміна курсу реформ у банківському секторі	Формування нового пакету реформ для банківського сектора	0,6	1	1/-1	Якщо реформи будуть вдалим, ефективність роботи банківських установ (захист вкладників та інших кредиторів банків) збільшиться, і навпаки.
Зміна нормативно-правової бази банківської діяльності	Внесення змін у діючі нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банківських установ або прийняття нових	0,6	0,7	-1	Невизначеність у роботі банківських установ через мінливість законодавства, складність ведення бізнесу у банківському секторі.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Юридичний ризик	Недосконалість законодавчої бази, двозначність деяких нормативно-правових актів	0,7	0,9	-1	Втрата капіталу, залучених коштів, прибутку, відтік клієнтів, втрата ліцензії.
Сукупний ризик					-2,26/-3,46

З метою ефективного управління та запобігання проявам юридичного ризику, ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»: розроблена оперативна система доведення до керівництва та співробітників змін у нормативних документах банку (положення, регламенти, процедури); на обов'язковій основі здійснюється попередня юридична експертиза внутрішньобанківських нормативних документів, впровадження нових банківських продуктів; для мінімізації юридичних ризиків при здійсненні подібних банківських операцій, розроблені та застосовуються типові форми договорів та інша стандартизована документація; для запобігання виникненню судових справ по банківських операціях проводиться методична та консультаційна робота з клієнтами; рівень правової обізнаності співробітників та керівництва підвищується завдяки систематичному проведенню тренінгів та навчання.

Ризик стабільності функціонування НБУ може призвести до блокування роботи банківської системи, загалом нестабільності у банківському секторі, яка виступає головним пріоритетом діяльності банківської установи. Зміна керівництва НБУ одночасно визначає два основних варіанти розвитку подій, а саме у разі вдалих кадрових змін можливо сформувати ефективну команду, що сприятиме розвитку банківського сектору, і навпаки. Зміна політики НБУ також визначає два з основних сценарії, а саме за умови запровадження політики, що сприятиме стабілізації курсу гривні та цін можливо досягти зростання економіки та сталого розвитку банківської установи, і навпаки. Зменшення золотовалютного резерву сприяє зниженню рівня платоспроможності держави та девальвації гривні.

Характеристика ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на основі джерел їх виникнення (Регулятивна складова) [38]

Ризики	Індикатори ідентифікації	Ймовірність настання (від 0 до 1)	Ступінь впливу (від 0 до 1)	Характер впливу (-1;0;1) негативний позитивний нейтральний	Наслідки
Загроза стабільності функціонування НБУ	Кібератаки на систему електронних платежів НБУ та офіційний сайт НБУ, зміна влади	0,7	0,8	-1	Блокування роботи банківської системи, нестабільність у банківському секторі.
Зміна керівництва НБУ	Зміна складу ради НБУ з ініціативи Президента чи ВРУ, звільнення голови або члена ради НБУ за власним бажанням	0,8	1	1/-1	У разі вдалим кадрових змін в раді НБУ можливо сформувати ефективну команду, що сприятиме розвитку банківського сектору, і навпаки.
Зміна політики НБУ	Зміна загальної фінансової або економічної політики, призначення на посаду нового голови НБУ	0,9	1	1/-1	За умови запровадження політики, що сприятиме стабілізації курсу гривні та цін, можливо досягти зростання економіки та сталого розвитку банківського сектору, і навпаки.
Зменшення золотовалютного резерву	Зростання зовнішнього боргу, виникає необхідність погашати зовнішні позики	0,7	0,8	-1	Платоспроможність країни опиняється під загрозою, девальвація гривні.
Сукупний ризик					0,58/-2,82

Зміна кон'юнктури банківського ринку у негативний бік може призвести до зниження прибутковості банківської установи, неспроможності залучення

депозитних ресурсів, і, взагалі, банкрутства. Поява нових продуктів та технологій дає змогу виділити лідера-інноватора серед загальної кількості банківських установ, проте, формується коло технологічно невстигаючих, неконкурентоспроможних банків. Репутаційний ризик завжди присутній та небезпечний тим, що може призвести до зниження довіри населення до банківського сектору, його продуктів та послуг, і, як результат, відтік депозитних коштів, іншого капіталу, клієнтів. Світова пандемія COVID-19 особливо загострили проблему збереження репутації банків, у зв'язку з цим виникає необхідність в оцінці ризику репутації банку різними стейкхолдерами, зокрема наглядовими органами, рейтинговими агентствами, клієнтами, контрагентами, інвесторами, акціонерами. Значний вплив на репутацію банківських установ справляють клієнти, серед яких найбільш креативною є студентська молодь. Вжиття заходів, спрямованих на ліквідацію наслідків втрати репутації банківської установи, вимагає величезних зусиль і коштів (зазвичай, витрати на зруйновану репутацію є суттєво вищими ніж її підтримання, а тому банки мають не допускати ризик-події, які призведуть до несприятливого їх сприйняття зацікавленими сторонами).

Таблиця 2.7

Характеристика ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на основі джерел їх виникнення (Ринкова складова) [38]

Ризики	Індикатори ідентифікації	Ймовірність настання (від 0 до 1)	Ступінь впливу (від 0 до 1)	Характер впливу (-1;0;1) негативний позитивний нейтральний	Наслідки
1	2	3	4	5	6
Зміна кон'юнктури банківського	Зміна попиту на кредити або депозити зумовлена зміною	0,8	1	-1	Зниження прибутковості банківських установ, неможливість залучення

1	2	3	4	5	6
ринку	відсоткової ставки, зменшенням кредитоспроможності підприємств та доходів населення				депозитних ресурсів, банкрутство.
Поява нових продуктів і технологій	Застосування нових технологій та розробка нових продуктів банківськими установами, що займаються інноваційною діяльністю	0,9	0,8	1	Виділення лідера серед загальної кількості банків, сприяє слідуванню за ним та розвитку банківського сектору. Інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; інноваційні продукти та послуги; інноваційні механізми формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг.
Підвищення ризиків репутації банківської установи	Погіршення іміджу банківського сектору через часті банкрутства банківських установ	0,8	1	-1	Зниження довіри населення до банківського сектору.
Сукупний ризик					-0,88

Наслідками прояву інфляційного ризику виступають: зростання цін, дестабілізація економіки у цілому, тоді як валютний ризик знецінює національну валюту, і тим, самим, також дестабілізує економіку. Ризик відтоку іноземного капіталу призводить до поступового виходу з національного ринку представництв та філій банківських установ зі 100 % іноземним капіталом, зниження адекватності капіталу банків з частковими іноземними інвестиціями, дестабілізації банківського сектору. Кредитний ризик погіршує якість активів банківської установи, обумовлює втрати прибутку, необхідність рефінансування.

Ризик достатності капіталу визначається наслідками зменшення кількості банківських установ через банкрутство та ліквідацію. Ризик ліквідності визначає обмеження можливостей видачі готівки та строкових

депозитів банками, призводить до дестабілізації роботи, втрати частини ресурсної бази. Ризик прибутковості проявляється у збитковості банківської установи, неспроможності збільшення власного капіталу, зниження надійності банківського сектору. Депозитний ризик проявляється у відтоку клієнтів та депозитних ресурсів, зниженні ліквідності, обмеженні можливостей для кредитної діяльності.

Таблиця 2.8

Характеристика ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на основі джерел їх виникнення (Фінансова складова) [38]

Ризики	Індикатори ідентифікації	Ймовірність настання (від 0 до 1)	Ступінь впливу (від 0 до 1)	Характер впливу (-1;0;1) негативний позитивний нейтральний	Наслідки
1	2	3	4	5	6
Інфляційний ризик	Зростання соціальних стандартів, відсутність державного регулювання цін, низька продуктивність праці	0,8	1	-1	Зростання цін, дестабілізація економіки.
Валютний ризик	Нестабільність вільноконвертованих світових валют, рецесія економіки України	0,7	1	-1	Девальвація гривні.
Ризик відтоку іноземного капіталу	Зміна інвестиційного клімату, відсутність привабливих об'єктів для інвестування	0,5	0,8	-1	Вихід з національного ринку представництв та філій банків зі 100 % іноземним капіталом, зниження адекватності капіталу банків з частковими іноземними інвестиціями,

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
					дестабілізація банківського сектору.
Кредитний ризик	Зниження реальних доходів населення, зростання цін, збільшення облікової ставки, зменшення кредитоспроможності підприємств	0,8	1	-1	Погіршення якості активів банківських установ, втрата прибутку, необхідність рефінансування деяких банків НБУ.
Ризик достатності капіталу	Відтік або дефіцит депозитних ресурсів, погіршення якості активів, втрата прибутку	0,4	1	-1	Зменшення кількості банківських установ через банкрутство та ліквідацію.
Ризик ліквідності	Неефективна монетарна політика НБУ, збільшення «тіньового» обороту готівки, зменшення короткострокових пасивів банків, недовіра до банківського сектору з боку населення	0,3	0,9	-1	Обмеження можливості видачі готівки та строкових депозитів банківськими установами, дестабілізація роботи банків, втрата частини ресурсної бази.
Ризик прибутковості	Рецесія в економіці, зменшення попиту на кредитні ресурси з боку підприємств та населення	0,6	1	-1	Збитковість банківських установ, неможливість збільшення власного капіталу, зниження надійності банківського сектору.
Депозитний ризик	Очікування населення та підприємств щодо зміни індексу інфляції, відсоткової ставки за депозитами, поява більш надійних напрямів інвестування вільних коштів, доларизація заощаджень	0,7	0,9	-1	Відтік клієнтів та депозитних ресурсів, зниження ліквідності, обмеження можливостей для кредитної діяльності.
Сукупний ризик					-4,60

Наслідком настання ризику втрати конфіденційності виступає розкриття банківської таємниці, що тягне за собою значно гірші наслідки як організаційного, так і фінансово-економічного характеру. Ризик шахрайства

обумовлює втрати капіталу, залучених коштів, прибутку, довіри населення тощо. Ризик втрати даних може призвести до повної або часткової втрати клієнтської бази, втрати інформації про рух коштів на рахунках клієнтів. Саме інформаційні ризики та їх наслідки є самими непередбачуваними, оскільки залежать від поведінки суб'єктів, наявності та стану систем управління інформаційними потоками в частині обмеження периметру впливу негативних наслідків.

Таблиця 2.9

Характеристика ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на основі джерел їх виникнення (Інформаційна складова) [38]

Ризики	Індикатори ідентифікації	Ймовірність настання (від 0 до 1)	Ступінь впливу (від 0 до 1)	Характер впливу (-1;0;1) негативний позитивний нейтральний	Наслідки
1	2	3	4	5	6
Ризик втрати конфіденційності	Недостатній захист інформації, відсутність перевірки осіб, що мають доступ до банківської таємниці	0,3	0,9	-1	Розкриття банківської таємниці.
Ризик шахрайства	Неефективна робота служби безпеки, поверхні перевірки банків регулятором	0,6	0,9	-1	Втрата капіталу, залучених коштів, прибутку, довіри населення.
Ризик втрати даних	Застосування старого обладнання (серверу) для зберігання даних, недостатній захист баз даних від зовнішніх втручань	0,7	1	-1	Повна або часткова втрата клієнтської бази, втрата інформації про рух коштів на рахунках клієнтів.

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Кібератаки	Низька система навчання співробітників банку з кібербезпеки для різних груп з урахуванням функцій, які вони виконують. Невиконання державних регуляторних вимог, значні порушення в безперервності банківського бізнесу	0,8	1	-1	Порушення конфіденційності. Нанесення значної і непоправної шкоди репутації банківської установи. Банкрутство банківської установи.
ІТ збої	Технологічні збої, відмови внаслідок збоїв у функціонуванні банківських електронних систем. Помилки виконавця операції.	0,2	1	-1	Блокування роботи банківської установи, втрата частини даних.
Сукупний ризик					-2,51

Ризик банкрутства банківської установи внаслідок великої кібератаки не є надуманим, майже всі фінансові установи зазнали кібератаки в тій чи іншій формі, і кількість атак на сьогодні лише збільшується (за даними Boston Consulting Group, банківські установи в 300 разів частіше, ніж інші установи, стикаються з ними). Під час пандемії COVID-19 спостерігався сплеск кібератак.

Загалом, завдяки визначенню складових економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» можна класифікувати та точніше оцінити ризики експертним шляхом, що дає можливість спрогнозувати деякі ризики за індикаторами і вчасно застосувати заходи щодо мінімізації їх впливу.

Отже, дослідження складових економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є важливим, оскільки дає змогу більш чітко визначити ризики, які можуть виникнути у діяльності банківської установи. Ідентифікація ризиків банківської установи, їх оцінка, та формування ефективної системи економічної безпеки є запорукою розробки дієвої системи мінімізації цих ризиків. Оскільки

більшість ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» неможливо визначити кількісно, то цілком логічним є застосування експертних методів для їх дослідження. Отже, за результатами оцінювання встановлено, що сукупний глобалізаційний ризик визначено на рівні -2,09, політично-правовий ризик – -2,26/-3,46, регулятивний – 0,58/-2,82, ринковий – -0,88, фінансовий ризик – -4,60, інформаційний ризик – -2,51. Таким чином, саме фінансова та інформаційна складові сукупного ризику економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» і визначають ймовірність настання негативних наслідків, що виступає об'єктом подальшого дослідження.

2.3. Оцінка рівня фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за допомогою застосування інструментарію скоринг-методики та інтегрального показника

Фінансова безпека банківської установи є частиною фінансової безпеки країни, оскільки нестабільність окремого банку підриває довіру до банківської системи країни загалом. В умовах нестабільності національної економіки, через пандемію, яка, в свою чергу, загострила питання економічної безпеки країни (стрімке зростання безробіття в умовах скорочення і зупинки цілих галузей промисловості та сфери послуг), зростання зовнішніх та внутрішніх загроз фінансова безпека банківської установи є важливим інструментом реалізації її інтересів та пріоритетних цілей, нарощування фінансового потенціалу для кількісного та якісного зростання, зміцнення позицій на ринку банківських послуг, забезпечення стратегічного розвитку. Для банківської установи особливо значущими є такі умови ефективної та безпечної діяльності, як забезпечення зворотності кредитів, підвищення прибутковості, підтримання ліквідності, зниження банківських ризиків, гарантування депозитів.

Фінансова безпека банківської установи відображає ліквідність, достатність капіталу, ефективність управління, а також, що є дуже важливим на

сучасному етапі розвитку банківської системи в Україні, рівень ділової активності та ділової репутації банку.

В умовах сьогодення діяльність банківської установи супроводжується численними ризиками, які негативно впливають не лише на показники результативності її діяльності, але й знижують рівень її фінансової безпеки. Фінансова безпека банківської установи можлива тільки за умови забезпечення балансу корпоративних економічних інтересів усіх осіб, зацікавлених у результатах її діяльності, а саме власників, працівників та всіх зовнішніх контрагентів, з якими вона взаємодіє у процесі своєї діяльності, в тому числі й країни. Недостатнє врахування інтересів будь-якої зацікавленої особи на користь інших осіб призводить до дестабілізації та погіршення фінансової безпеки банківської установи.

Розробка методів розрахунку інтегрального показника при формуванні фінансової безпеки банківської установи має важливе методологічне значення, яке пов'язане з необхідністю щоденно відстежувати фінансовий стан та підтримувати на належному рівні фінансову безпеку. Існуючі методи розрахунку інтегрального показника залишаються дискусійними, це, насамперед, стосується вибору коефіцієнтів, системи показників, що їх характеризують, і методичних підходів до визначення рівня фінансової безпеки банківської установи.

Оцінка наявного рівня фінансової безпеки банківської установи впливає на повноту, своєчасність та результативність управлінських заходів із попередження, запобігання та ліквідації наявних та потенційних ризиків банківській системі.

Кожна банківська установа у процесі своєї діяльності прагне знайти межу між прибутковістю та ризиком, які знаходяться в прямій залежності (свідомо йдучи на великі ризики, банк сподівається отримати значний прибуток) враховуючи це, актуалізується необхідність розробки інструментарію оцінювання рівня фінансової безпеки з базуванням на системі

показників-індикаторів, які б дозволяли кількісно і якісно ідентифікувати існуючий рівень безпеки та ризику залежно від глибини проявів їх впливу.

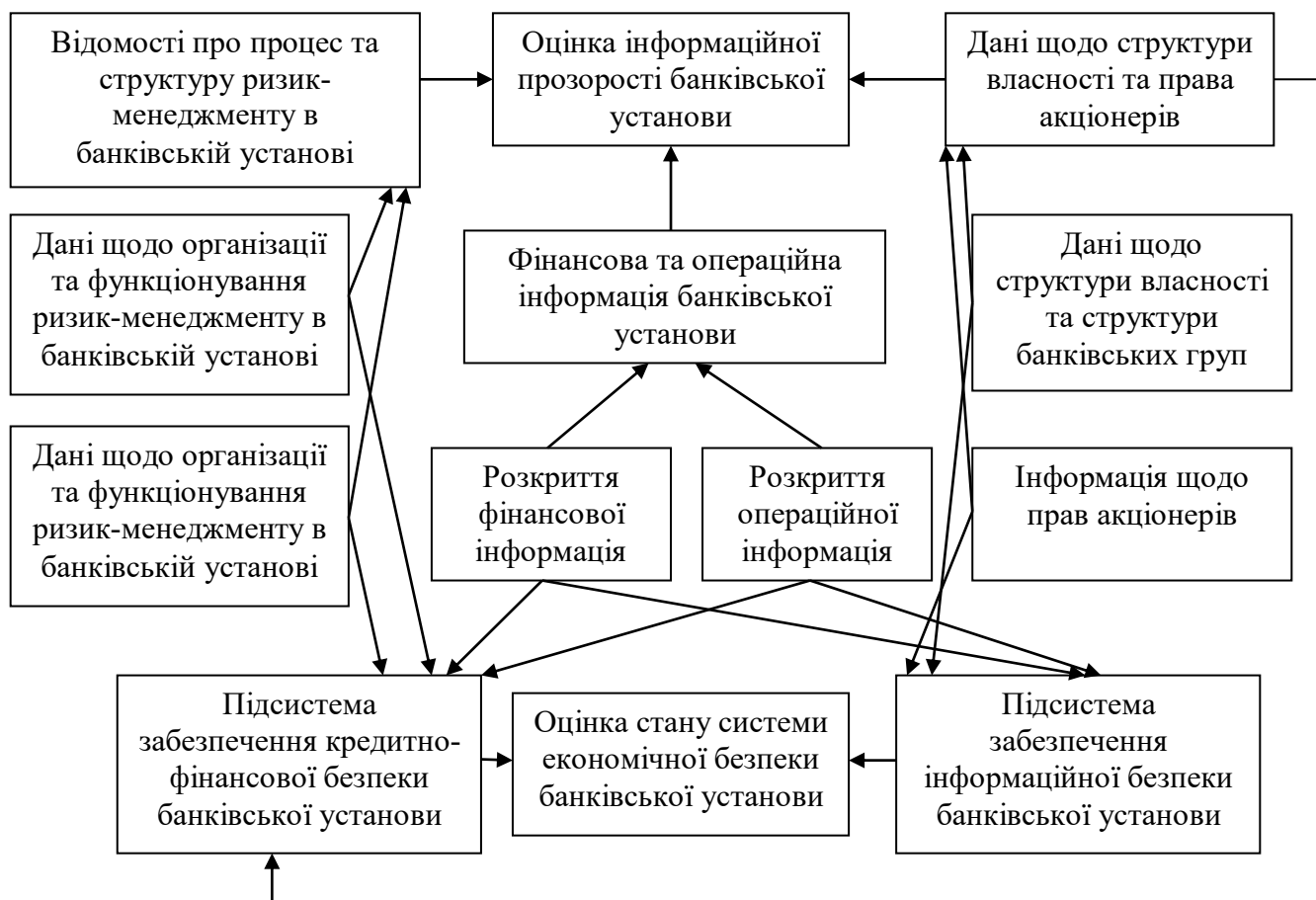


Рис. 2.4. Структурно-логічна схема забезпечення фінансової безпеки за умови взаємозв'язку з високою інформативністю банківської установи (розроблено автором)

Для оцінки рівня фінансової безпеки банку з використанням кількісних методів рекомендується застосовувати скорингову методику. Основою цієї методики є розрахунок кількості балів, який здійснюється за оцінками фінансових коефіцієнтів і показників. Для цього показники необхідно поділити на такі групи:

- показники, що базуються на структурі та достатності капіталу банківської установи;

- показники, що базуються на структурі залучених та запозичених коштів;
- показники, що характеризують якість активів;
- показники оцінки рівня доходності;
- показники, засновані на оцінці рівня витрат;
- показники, що характеризують рівень захищеності банківської установи.

Таблиця 2.10

Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік			Порогове значення
	2018	2019	2020	
Показники, що базуються на структурі та достатності капіталу банківської установи				
Коефіцієнт надійності (співвідношення власного капіталу до залучених коштів. Визначає рівень залежності банківської установи від залучених коштів)	15,99	9,95	5,16	Не менше 5 %
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів (достатність капіталу)	13,78	9,05	4,91	Не менше 4 %
Співвідношення статутного капіталу до балансового капіталу	93,08	91,43	89,61	15-50 %

Як видно з табл. 2.10, показники, що базуються на структурі та достатності капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», протягом 2018-2020 рр. відповідали нормативну значенню. Отже, банківська установа має високу забезпеченість власним капіталом і рівень надійності, що знаходиться вище нормативного значення.

Таблиця 2.11

Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік			Порогове значення
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Показники, що базуються на структурі зобов'язань (залучених коштів)				
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази (кількість відкритих рахунків-кількість закритих рахунків/середня кількість)	36,82	36,38	32,15	15-40 %

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
рахунків)				
Коефіцієнт співвідношення депозитів строкових та депозитів до запитання	1,39	1,02	0,62	Більше 1, частка од.
Коефіцієнт залежності ресурсної бази від залучених міжбанківських кредитів	0,00	0,24	1,69	Менше 20 %
Коефіцієнт співвідношення капіталу та строкових депозитів(частина строкових депозитів яка захищена власним капіталом банку)	28,12	20,67	21,21	Не менше 20 %
Рівень процентної маржі (різниця між процентними доходами і процентними витратами до активів банківської установи)	3,95	4,72	3,60	>5,0 %

Як видно, з табл. 2.11, за 2018-2020 рр. банківська установа повною мірою виконувала другу групу коефіцієнтів, а саме показників, що базуються на структурі зобов'язань (залучених коштів). Одним із важливих показників у цій групі є рівень процентної маржі банку, який характеризує можливість банківської установи здійснювати прибуткову діяльність (ефективність процентної політики). Зниження процентної маржі банку негативно впливає на рівень економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (порівняння цього показника із середнім значенням у банківській системі та значеннями конкурентів визначає рівень потенційної конкурентоспроможності банку). На думку деяких науковців, значення процентної маржі має становити мінімум 4-5 %. За період 2018-2020 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» зменшив рівень процентної маржі з 4,72 % до 3,60 %.

На кінець 2020 року, розрахунок коефіцієнта співвідношення депозитів строкових та депозитів до запитання вказує на переважання депозитів на поточних рахунках – 2397458 тис. грн. – 61,56 %, у той час, строкових депозитів було лише 1496998 тис грн., що дорівнює значенню – 38,44 %.

Таблиця 2.12

Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік			Порогове значення
	2018	2019	2020	
Показники, що базуються на аналізі якості та структури активів				
Вага проблемних кредитів у чистих активах	2,19	1,53	1,10	Не більше 10 %
Покриття проблемної заборгованості власним капіталом	6,29	5,92	4,44	Не має перевищувати 50 %
Коефіцієнт покриття проблемних кредитів створеними резервами	16,65	13,05	17,28	Більше 70 %

Аналізуючи табл. 2.12, можна побачити, що за весь аналізований період частка проблемних кредитів (NPL) у структурі активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» складає 1,61 %. Показник покриття проблемної заборгованості власним капіталом характеризує, наскільки ризик за проблемними кредитами покривається розміром власного капіталу банківської установи. За весь аналізований період, 2018-2020 рр., ризик за проблемними кредитами достатньо покривається власним капіталом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Як видно з табл. 2.12, проблемні кредити недостатньо покриваються створеними резервами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», розраховані значення є нижчими за нормативне, існує тенденція до збільшення.

Таблиця 2.13

Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік			Порогове значення
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Показники оцінки рівня дохідності				
Рентабельність банківських активів	2,27	0,97	0,15	>1,50 %
Ефективність роботи банку	16,48	10,68	3,06	Більше 1, частка од.
Ефективність операцій з процентними коштами	2,27	1,95	2,19	Більше 1, частка од.
Ефективність комісійної діяльності	11,27	11,13	10,41	Більше 1, частка од.
Рентабельність доходів	70,97	25,01	5,75	8-20 %
Дохідність 1 грн. активів	2,27	0,96	0,15	14-22 %
Коефіцієнт ризику вкладень	11,03	11,55	14,10	10-18 %

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Коефіцієнт використання внутрішньобанківських резервів	1,53	5,67	2,78	5-15 %
Коефіцієнт управління затратами	1,98	3,46	17,37	10-25 %
Коефіцієнт доходності капіталу	1,48	1,24	1,04	1,2-1,7 %
Коефіцієнт ефективності управління спредом за основним капіталом	15,40	28,01	21,09	10-35 %
Коефіцієнт ефективності використання внутрішньобанківських резервів	4,91	20,37	6,23	5-15 %

В групі показників оцінки рівня доходності одними з найважливіших показників є рентабельність активів (рентабельність активів визначається відношенням чистого прибутку до сукупних активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», тобто до ресурсів, що управляються. Даний показник відображає внутрішню політику банку, професіоналізм його менеджерів, які підтримують оптимальну структуру активів і пасивів з погляду доходів і витрат.), рентабельність доходів та ефективність роботи банківської установи (загальна ефективність роботи банківської установи, здатність генерувати доход). Як видно з табл. 2.13, в 2018-2020 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» дотримував мінімальних значень показників, тобто банківська установа працювала ефективно. В 2020 році, у зв'язку з пандемією COVID-19, значення показників оцінки рівня доходності зменшилися.

У групі показників, заснованих на оцінці рівня витрат, важливим є коефіцієнт дієздатності банку, тобто співвідношенні витрат до доходів (характеризує здатність банківської установи заробляти достатньо для того, щоб покрити витрати й отримати прибуток (оптимальне значення не повинно перевищувати 0,95, збільшення до 1,0 і вище свідчить про погіршення дієздатності банківської установи, тобто вона стає збитковою)). Протягом 2018-2020 рр. значення показника було в межах нормативних значень.

Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік			Порогове значення
	2018	2019	2020	
Показники, засновані на оцінці рівня витрат				
Коефіцієнт дієздатності банку	0,44	0,51	0,46	<1,0 %
Частка процентних витрат у процентних доходах	0,31	0,34	0,31	<0,8 %
Коефіцієнт непроцентних витрат на 1 грн. активів	12,44	11,74	8,12	1-4 %
Коефіцієнт покриття непроцентних витрат непроцентними доходами	0,68	0,65	0,68	>0,5 %
Прибуток на одного співробітника	80000	42000	12000	Не нижче середньогалузевого або середнього значення по групі, в яку входить банк; сьогодні воно становить 11000 грн., грн./чол.

Ще одним важливим показником, що характеризує ефективність роботи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», є прибуток на одного працівника (характеризує успішність кадрової політики). Чим вище значення показника, тим це краще для банківської установи, за аналізований період 2018-2020 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» дотримувалося нормативних значень цього показника.

Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [38]

Показник	Рік			Порогове значення
	2018	2019	2020	
Показники, засновані на оцінці рівня витрат				
Коефіцієнт достатності капіталу	13,78	9,05	4,91	>10 %
Ліквідність (миттєва) (Н4)	119,02	170,62	149,84	>20 %
Поточна ліквідність (Н5)	77,87	91,67	102,59	>40 %
Короткострокова ліквідність (Н6)	78,76	90,27	88,36	>60 %
Рівень проблемних кредитів	3,6	9,37	6,16	<5 %
Коефіцієнт кредитних ризиків на одного контрагента (Н7)	5,70	6,26	21,10	Не більше 25 %
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов’язань	0,47	0,33	0,22	Оптимально 0,53–0,9; >0,9 – низька кредитна стійкість; <0,53 – загроза збитків., частка од.

За даними річної фінансової звітності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» розраховано показники фінансової безпеки банківської установи за 2018-2020 рр., які наведено в табл. 2.10-2.15.

Коефіцієнт достатності капіталу характеризує співвідношення власних і залучених коштів, чим вище значення, тим більший ризик беруть на себе власники банківської установи.

Показники ліквідності, які характеризують здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» своєчасно здійснювати платежі за зобов'язаннями, перебувають в межах нормативних значень.

Рівень економічної безпеки залежить від якості активів, а найбільше кредитного портфеля. За аналізований період рівень проблемних кредитів збільшувався, і на кінець 2020 року він досяг 6,16 %. Коефіцієнт кредитних ризиків (дає змогу оцінити, чи сума сформованих резервів покриє збитки за проблемними кредитами).

Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань характеризує агресивність (ризиковість) кредитної політики ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Для оцінювання фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» необхідно використати комплексну методику з інтегральним значенням у 130 балів, тобто по 10 балів на кожний запропонований показник. За кількістю набраних балів можна визначити рівень економічної безпеки банківської установи. Особливість запропонованої методики полягає в тому, що в ній здійснено спробу подолання одних з головних недоліків кількісних методик, таких як жорстка прив'язка до нормативних значень показників і недостатній ступінь врахування динаміки зміни показників. Для усунення недоліків вводиться поняття «сіра зона», яка характеризує значення показника, за якого важко однозначно його оцінити (наприклад, показник рівня проблемних кредитів рекомендовано не більше 5 %, допустиме значення цього показника в банку 4,8 % формально відповідає нормативу, але реально цей показник у бальному виразі не можна прирівнювати до значення показника, наприклад, у 2 %. Аналогічною є ситуація, коли показник дорівнює 5,1 %, формально він не

відповідає нормативу, але реально за своєю економічною сутністю дуже близький до значення 4,8 %, якщо не враховувати «сіру зону», картина для цих двох банків буде діаметрально протилежною. Тому доцільно використовувати як «сіру зону» інтервал $\pm 10\%$ від нормативного значення [40, с. 201].

Для того, щоб врахувати динаміку показників, використовують додаткові бали, у разі, якщо динаміка зміни показника позитивна, до поточної кількості балів за показником додається 1 бал, якщо показник максимальний, бали не додаються, якщо ж динаміка негативна, то відповідно віднімається один бал.

Оцінку рівня фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» необхідно здійснити за формулою [41, с. 97]:

$$\begin{aligned}
 S &= \sum \text{MAX}_i * P_i + D_i, \\
 P_i &= 1,00; K_i > Z_h; \\
 P_i &= 0,75; K_i > t_i \text{ і } K_i < Z_h; \\
 P_i &= 0,50; K_i < t_i \text{ і } K_i > Z_h; \\
 P_i &= 0,00; K_i < Z_i.
 \end{aligned}
 \tag{2.8}$$

де S – загальна кількість балів;

MAX_i – кількість балів i -го показника;

t_i – нормативне значення i -го показника;

Z_h – верхня границя «сірої зони»;

Z_i – нижня границя «сірої зони»;

K_i – фактичне значення i -го показника;

D_i – +/- тенденції зміни i -го показника.

Розподіл балів з урахуванням значення показника наведено в табл. 2.16.

Розподіл балів з урахуванням значення показника [42]

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

У табл. 2.17 наведено конкретні значення «сірих зон» для кожного із запропонованих показників, які розраховані на основі нормативних значень, запропонованих в економічній літературі. За результатами аналізу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» може отримати один з трьох типів оцінки рівня економічної безпеки, а саме критичний (менше 80 балів), недостатній (80-110 балів), достатній (110-130 балів).

Для формування складу показників, які доцільно включити в процес розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» були залучені шість експертів – директор Департаменту ризик-менеджменту банку, начальник Управління фінансового моніторингу банку, головний бухгалтер банку, три науковця, які займаються питаннями оцінки фінансової безпеки банківських установ. Після узгодження думок, було сформовано сукупність показників, джерелом інформації яких є фінансова й статистична звітність та результати опитування працівників банківської установи (табл. 2.17).

Критична оцінка означає серйозне порушення рівня економічної безпеки банківської установи. Недостатня оцінка свідчить про наявність низки проблем у діяльності банківської установи, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи [40, с. 203]. Достатня оцінка відповідає задовільному рівню економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Проведемо аналіз показників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2018-2020 рр. (табл. 2.18).

Значення «сірих зон» для кожного із запропонованих у методиці показників

Назва показника	Нормативне значення	«Сіра зона»
Рентабельність активів	1,5 %	1,35-1,65
Рівень процентної маржі (кредити-депозити)	>5 %	4,5-5,5
Ефективність роботи банку	Більше 1, частка од.	0,9-1,1
Ефективність операцій з процентними коштами	Більше 1, частка од.	0,9-1,1
Ефективність комісійної діяльності	Більше 1, частка од.	0,9-1,1
Прибуток на одного співробітника	11000 грн	10000-12000
Ліквідність (миттєва)	>20 %	18-22
Поточна ліквідність	>40 %	36-44
Короткострокова ліквідність	>60 %	54-66
Рівень проблемних кредитів	<5 %	4,5-5,5
Коефіцієнт кредитних ризиків	Не більше 25 %	23-27
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	Оптимально 0,53–0,9; >0,9 – низька кредитна стійкість; <0,53 – загроза збитків, частка од.	0,5-0,99
Коефіцієнт достатності капіталу	>10 %	9-11

(розроблено на основі [42])

У 2018 році рівень фінансової безпеки був достатнім, що відповідає задовільному рівню фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». У 2019 році рівень фінансової безпеки був недостатнім, що свідчить про наявність низки проблем у діяльності банку, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи, це потребує негайних дій від керівництва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» щодо підвищення рівня фінансової безпеки. у 2020 році рівень фінансової безпеки банківської установи був критичним.

Отже, забезпечення фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» відбувається як безперервний процес, що виступає як цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність банківської установи, яка спрямована на захист її життєво важливих інтересів.

Використання інструментарію скоринг-методики для вимірювання рівня фінансової безпеки дозволяє ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» не тільки виявляти

зародження кризових ситуацій, але й визначати їх причини та знаходити важелі та методи нейтралізації криз.

Таблиця 2.18

Оцінка рівня фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Розрахована величина	Кількість балів	Розрахована величина	Кількість балів	Розрахована величина	Кількість балів
Рентабельність активів, %	2,27	10+1	0,97	0	0,15	0
Рівень процентної маржі (кредити-депозити), %	3,95	0	4,72	7,5	3,60	0
Ефективність роботи банку	16,48	10+1	10,68	10-1	3,06	10-1
Ефективність операцій з процентними коштами	2,27	10+1	1,95	10-1	2,19	10+1
Ефективність комісійної діяльності	11,27	10+1	11,13	10-1	10,41	10-1
Прибуток на одного співробітника	80000	10+1	42000	10-1	12000	10-1
Ліквідність (миттєва), %	119,02	10+1	170,62	10+1	149,84	10-1
Поточна ліквідність	77,87	10+1	91,67	10+1	102,59	10+1
Короткострокова ліквідність	78,76	10+1	90,27	10+1	88,36	10-1
Рівень проблемних кредитів, %	3,6	10+1	9,37	0	6,16	0
Коефіцієнт кредитних ризиків	5,70	10+1	6,26	10+1	21,10	10+1
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	0,47	0	0,33	0	0,22	0
Коефіцієнт достатності капіталу	13,78	10+1	9,05	5	4,91	0
Всього балів	-	121	-	92,5	-	78

(розроблено на основі [42])

Отже, для підвищення фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» необхідно підвищити рівень рентабельності активів, розширити групу активів, які приносять процентний дохід, оптимізувати кредитний портфель, залучити нових клієнтів з боку фізичних осіб, переглянути свою структуру активів, знизити ризик операцій та змінити депозитну політику.

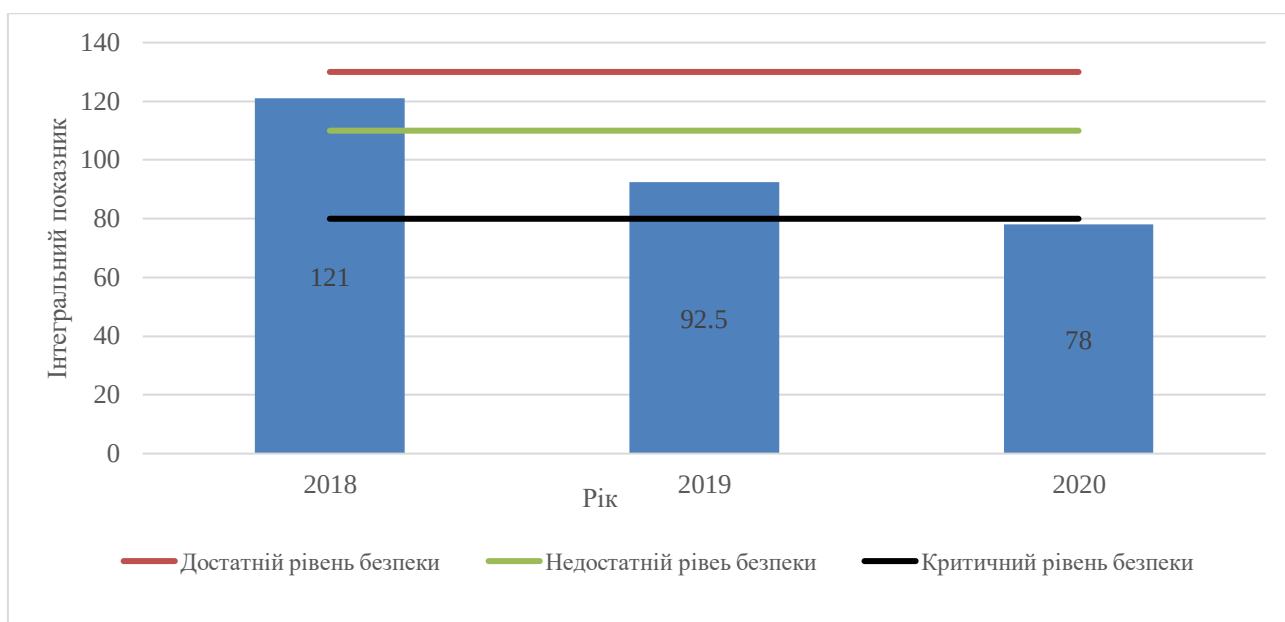


Рис. 2.5. Динаміка інтегрального показника фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (розроблено автором)

За аналізований період, а саме 2018-2020 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у повному обсязі виконував свої зобов'язання перед клієнтами і кредиторами згідно з чинним законодавством. На кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений капіталом (регулятивним і основним) та ліквідністю, а також дотримувався всіх ключових нормативів НБУ. Банківська установа продовжувала підтримувати якість активів на хорошому рівні, на що вказує вагома частка високоякісних ліквідних інструментів в активах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а також низька частка NPL в кредитному портфелі банку, яка була в 6,97 разів меншою за середньо-ринковий показник. За підсумками діяльності впродовж 2020 року порівняно з 2019 роком ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» показав хороші темпи приросту чистого процентного доходу – 64,89 % та чистого комісійного доходу – 52,20 %. Прибуток банківської установи за 2020 рік склав 9717 тис. грн., що на 66,39 % менше ніж за 2019 рік, зменшення прибутку банку було очікуваним та відповідає загальним тенденціям у банківській системі України, які характеризуються зростанням витрат на формування резервів під активні операції, при цьому,

здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність в умовах триваючих карантинних обмежень оцінюється позитивно.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»; обґрунтовано складові економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» та підхід до оцінювання ризиків банківської діяльності на основі визначених складових системи економічної безпеки банківської установи; уточнено ризики, які можуть виникнути у сфері діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»; досліджено чотири групи показників, такі як ліквідність, достатність капіталу, ефективність управління, ділова активність, що є реальним підґрунтям для формування фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є акціонерним товариством публічного типу, має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. Метою діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, і інших секторів української економіки, підтримки розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій. Предметом діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є виконання банківських та інших операцій згідно з наданими Національним банком України ліцензіями та дозволами. Основними контрагентами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є небанківські установи, підприємства малого та середнього бізнесу, фізичні особи. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» залучає кошти від населення та суб'єктів господарювання, видає кредити, здійснює перекази платежів в Україні та за кордон, проводить

операції з валютними коштами, надає банківські послуги своїм комерційним та роздрібним клієнтам. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має транзакційну бізнес-модель яка формує основну частку стабільних доходів від переказів коштів фізичних осіб, розрахунково-касового обслуговування клієнтів, надання гарантій та акредитивів, операцій з валютою на готівковому та безготівковому ринках, короткострокового споживчого кредитування фізичних осіб і передбачає не тільки широкий продуктовий ряд комісійно-торгових продуктів, які пропонуються клієнтам, а також розвинуті інфраструктурні можливості щодо покриття регіональної мережі відділень, наявність якісних каналів дистанційного обслуговування та високу частку грошей та їх еквівалентів в структурі активів банківської установи. Станом на кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений капіталом (регулятивним і основним) та ліквідністю, а також дотримувався всіх ключових нормативів НБУ. Банківська установа продовжувала підтримувати якість активів на хорошому рівні, на що вказує вагома частка високоякісних ліквідних інструментів в активах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а також низька частка NPL в кредитному портфелі Банку, яка була в 6,97 разів меншою за середньо-ринковий показник. За підсумками діяльності впродовж 2020 року порівняно з 2019 роком ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» показав хороші темпи приросту чистого процентного доходу (+64,89 %) та чистого комісійного доходу (+52,20 %). Прибуток банківської установи за 2020 рік склав 10,512 млн. грн, що на 63,65 % менше ніж за 2019 рік. Низхідна динаміка прибутку банківської установи була очікуваною та відповідала загальним тенденціям у банківській системі України, що характеризуються зростанням витрат на формування резервів під активні операції. При цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність в умовах триваючих карантинних обмежень оцінюється позитивно.

2. Дослідження складових економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є важливим, оскільки дає змогу більш чітко визначити ризики, які можуть виникнути у діяльності банківської установи. Ідентифікація ризиків

банківської установи, їх оцінка, та формування ефективної системи економічної безпеки є запорукою розробки дієвої системи мінімізації цих ризиків. Оскільки більшість ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» неможливо визначити кількісно, то цілком логічним є застосування експертних методів для їх дослідження. Отже, за результатами оцінювання встановлено, що сукупний глобалізаційний ризик визначено на рівні -2,09, політично-правовий ризик – -2,26/-3,46, регулятивний – 0,58/-2,82, ринковий – -0,88, фінансовий ризик – -4,60, інформаційний ризик – -2,51. Отже, саме фінансова та інформаційна складові сукупного ризику економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» і визначають ймовірність настання негативних наслідків, що виступає об'єктом подальшого дослідження.

3. У 2018 році рівень фінансової безпеки був достатнім, що відповідає задовільному рівню фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». У 2019 році рівень фінансової безпеки був недостатнім, що свідчить про наявність низки проблем у діяльності банку, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи, це потребує негайних дій від керівництва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» щодо підвищення рівня фінансової безпеки. У 2020 році рівень фінансової безпеки банківської установи був критичним. Отже, забезпечення фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» відбувається як безперервний процес, що виступає як цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність банківської установи, яка спрямована на захист її життєво важливих інтересів. Використання інструментарію скоринг-методики для вимірювання рівня фінансової безпеки дозволяє ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» не тільки виявляти зародження кризових ситуацій, але й визначати їх причини та знаходити важелі та методи нейтралізації криз.

РОЗДІЛ 3

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ПРИ РИЗИК- ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Визначення готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження ризик-орієнтованого управління системою економічної безпеки

Недосконалість теоретичних основ і методичних засад управління системою економічної безпеки, а також наявність значної кількості внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці банківських установ, які були ідентифіковані у процесі проведеного нами дослідження, викликають необхідність запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», що дозволить підвищити функціональний рівень системи економічної безпеки за рахунок спрямування завдань її складових (рис. 1.1) на першочергову протидію та запобігання тим видам загроз, які в даний момент часу є найбільш небезпечними для діяльності банку.

Перед запровадженням безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки у практичну управлінську діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», необхідно встановити рівень його готовності до цього, оцінити стан наявності необхідних ресурсів і забезпечення. Отже, необхідно провести оцінювання рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до інтеграції безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки до системи його менеджменту в якості самостійного виду управлінської діяльності.

Для оцінювання рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до інтеграції безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки у процес управління його діяльністю пропонується застосувати метод Делфі, який вважається одним із авторитетних методів експертного оцінювання, і його

використання є доцільним у тих випадках, коли необхідним є формування висновку щодо стану системи або рівня організації процесу, дати оцінку яких не можливо засобами математичного апарату, та/або для прогнозування майбутнього стану об'єкта оцінювання з урахуванням ретроспективних тенденцій його зміни, ґрунтуючись на досвіді та знаннях фахівців – експертів у певних галузях і наукових і практичних площинах [43, 44, 45].

Особливостями методу Делфі, які варто відмітити для підтвердження доцільності його застосування у вирішенні завдання моніторингу стану готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до інтеграції безпекоорієнтованого механізму управління системою економічної безпеки вважаються заочність (можливість акумулювання даних і проведення експертного оцінювання у дистанційному режимі), багаторівневність (експертне оцінювання може проводитися у кілька етапів на різних рівнях управління системою економічної безпеки), анонімність (можливість для експерта не оголошувати своїх даних аби не зашкодити репутації установи, у якій він або вона працює, у випадку надання негативної оцінки).

Передумовою ефективного використання методу Делфі є професійне узагальнення і обробка отриманих від кваліфікованих експертів їх індивідуальних оцінок стану об'єкта дослідження (шляхом опитування) з метою формування узагальненої оцінки, яка характеризуватиметься високим рівнем достовірності та надійності. Опитування доцільно проводити екстериторіально, для уникнення контакту між експертами і попередження можливості їх комунікації при відповіді на запитання анкет, що дозволить отримати достовірну оцінку [26, с. 252].

На першому етапі оцінювання нами було обрано 5 експертів з числа керівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а саме: заступника Голови Наглядової Ради, Голову правління, Головного бухгалтера, Директора Департаменту ризик-менеджменту, Начальника Управління фінансового моніторингу.

На другому етапі моніторингу експертам, які виступали респондентами у процесі опитування з метою визначення рівня готовності банківської

установи до інтеграції безпекоорієнтованого механізму управління системою економічної безпеки у загальну структуру управління ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», було розіслано (в умовах встановлення карантину, спрямованого на запобігання поширенню коронавірусної хвороби COVID-19) анкети з орієнтованим переліком питань, які стосувалися процесів формування та функціонування системи економічної безпеки.

На третьому етапі експерти коригували питання анкет у відповідності із власним баченням переліку індикаторів оцінювання рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого механізму управління системою економічної безпеки і обмінювались анкетами для ознайомлення та врахування думок одне одного.

На четвертому етапі експерти отримали кінцевий варіант анкети із зазначенням необхідності оцінювання внесених до неї індикаторів шляхом бальної оцінки стану параметрів, які було визначено у межах кожного індикатора. Для оцінювання було запропоновано скористатись 10-ти бальною шкалою, де 10 балів означали найкращу оцінку конкретного показника, а найгіршому значенню присвоювалась оцінка у 1 бал. У випадку неможливості оцінити показник чи відсутності у ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» необхідних для оцінювання ресурсів або характеристик, виставлялась оцінка у 0 балів.

На п'ятому етапі відбувалась обробка заповнених експертами кінцевих варіантів анкет шляхом розрахунку сум бальних оцінок за кожним індикатором. До індикаторів експертами було віднесено: рівень сформованості системи економічної безпеки, рівень інформаційного забезпечення функціонування системи економічної безпеки (підтримки стану економічної безпеки – у випадку відсутності сформованої системи економічної безпеки), рівень кадрового забезпечення функціонування системи (підтримки стану) економічної безпеки, рівень фінансового забезпечення функціонування системи (підтримки стану) економічної безпеки, рівень вразливості від зовнішнього впливу на управління системою економічної безпеки (залежність від державного регулювання і нагляду) [46, с. 257].

У табл. 3.1 представлено середні значення бальних оцінок експертів, отриманих у результаті оцінювання стану готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого механізму управління системою економічної безпеки.

Таблиця 3.1

Результати оцінювання стану готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого механізму управління системою економічної безпеки (за десятибальною системою) [дод. А]

Банківська установа	Рівень сформованості системи економічної безпеки	Рівень інформаційного забезпечення функціонування системи (підтримки стану) економічної безпеки	Рівень кадрового забезпечення функціонування системи (підтримки стану) економічної безпеки	Рівень фінансового забезпечення функціонування системи (підтримки стану) економічної безпеки	Рівень вразливості від зовнішнього впливу на систему економічної безпеки (державне регулювання і нагляд)
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	7	7	7	8	8

(Складено на основі анкетування експертів)

В якості інтегрального показника рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки пропонується застосовувати відносну площу радара (S_r), побудованого в середині кола за кількома індикаторами:

$$S_r = \frac{S_p}{S}, \quad (3.1)$$

де S_p – площа радара, см^2 ;

S – загальна площа оцінного кола, рівна $\pi \cdot R^2$, де π – 3,14;

R – довільний радіус оцінного кола, см .

Радар будується на основі нижченаведених припущень:

– усі індикатори мають однакову вагу; коло поділяється на 5 рівних секторів, кут між якими становить 72° ;

– індикатори є стимуляторами (збільшення їхніх значень позитивно впливає на стан готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки), отже, по мірі віддалення від центру окружності їхні значення покращуються.

Площа радара S_r визначається за формулою:

$$S_r = 1/2 \sin \alpha (\alpha_1 * \alpha_2 + \alpha_2 * \alpha_3 + \alpha_3 * \alpha_4 + \alpha_4 * \alpha_5 + \alpha_5 * \alpha_1), \quad (3.2)$$

де $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_n$ – значення показників, переведені в сантиметри (приймаємо 1 бал = 1см);

α – кут між найближчими показниками, приймаємо $\alpha = 72^\circ$.

Спираючись на наведені дані, визначимо рівень готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки:

$$S_r = 1/2 * \sin 72^\circ * (7*7 + 7*8 + 7*8 + 8*8 + 8*7) = 1/2 * 0,951 * 281 = 133,62 \quad (3.3)$$

Інтегральний показник (I) рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження управління системою економічної безпеки становить:

$$I = 133,62 / (3,14 * 10^2) = 0,426. \quad (3.4)$$

Інтегральний показник готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження механізму управління показано на рис. 3.1.

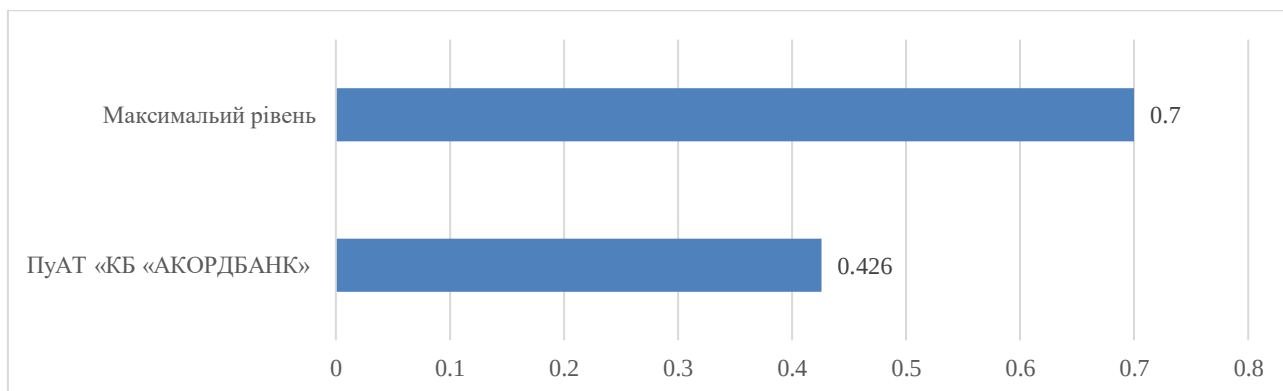


Рис. 3.1. Значення інтегральних показників готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки (розроблено автором)

Графічне зображення результату оцінювання рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки у відповідному масштабі, представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Контур стану готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки (розроблено автором)

Верхній край діаграми – рівень цілковитої готовності до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», що характеризується оцінкою у 10 балів представленого індикатора.

Для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» проблемними аспектами готовності до впровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки залишаються рівень інформаційного та рівень кадрового забезпечення функціонування системи економічної безпеки. Під час експертного оцінювання найнижчі бальні значення у межах діагностики цих індикаторів було присвоєно: у інформаційній площині – рівню сформованості Концепції економічної безпеки (системи економічної безпеки) та рівню сформованості Стратегії економічної безпеки. На основі отриманих від експертів даних можна зробити висновок, що ці два документи у ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на разі відсутні, їх розробка перебуває на початковій стадії. Що ж до кадрового забезпечення функціонування економічної безпеки, то найнижчі оцінки експертів спостерігаються для параметрів відсутності необхідності залучення зовнішніх фахівців, що мають наукові ступені, для захисту ресурсів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» та періодичності підвищення рівня кваліфікації осіб, що займаються забезпеченням економічної безпеки.

Отже, виникає необхідність у пошуку резервів для покращення стану готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до виокремлення безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки у самостійний напрям управлінської діяльності шляхом:

- формування методичного інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки банківської установи і прийняття управлінських рішень на основі отриманих оцінок;

- визначення напрямів оптимізації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки.

У короткостроковій перспективі підвищити рівень готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою

економічної безпеки можна шляхом визначення наступних тактичних пріоритетів для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки банківської установи:

- замість створення окремої служби економічної безпеки, призначити в кожному відділі співробітника, відповідального за функціональний напрямок безпеки, в забезпеченні якого задіяний даний відділ;

- акцентування уваги на фінансовій та інформаційній безпеці з передачею наявних вільних ресурсів на їх забезпечення;

- приділяти особливу увагу перевірці клієнтів, що прагнуть скористатись фінансовими послугами на тих чи інших умовах, зокрема оцінюванню рівня їх надійності як споживача фінансової послуги;

- організація тісної співпраці як між банківськими установами, так і між професійними учасниками різних сегментів фінансового ринку задля формування єдиної бази даних клієнтів, що вчиняли шахрайські дії стосовно банківських установ, а також співробітників, які несумлінно виконували свої обов'язки, чим зашкодили фінансовому стану банківської установи або її діловій репутації;

- розробка документації, яка б регламентувала відносини між суб'єктами забезпечення економічної безпеки банківської установи, як зовнішніми, так і внутрішніми; чітко окреслювала мету, завдання та напрямки підтримки належного рівня економічної безпеки та встановлювала відповідальність за недотримання її норм;

- започаткування перманентного моніторингу рівня економічної безпеки банківської установи з боку їх керівництва, власників, акціонерів та інших категорій стейкхолдерів [46, с. 267].

Отже, акцентування уваги при управлінні системою економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на конкретних цілях дозволить забезпечити високий рівень готовності банківської установи до запровадження управління системою її економічної безпеки у межах безпекоорієнтованого управління і гарантувати ефективність її функціонування.

3.2. Впровадження новітніх методів ризик-орієнтованого управління при формуванні системи економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Процес формування ефективної системи економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» вимагає поглибленої систематизації методів управління, механізмів їх впровадження на різних рівнях управління системою. На сьогодні нестабільність зовнішнього середовища, а саме зниження економічної активності населення країни в умовах військової та коронавірусної небезпек, зумовили необхідність у використанні поряд з традиційними, новітніх методів забезпечення економічної безпеки.

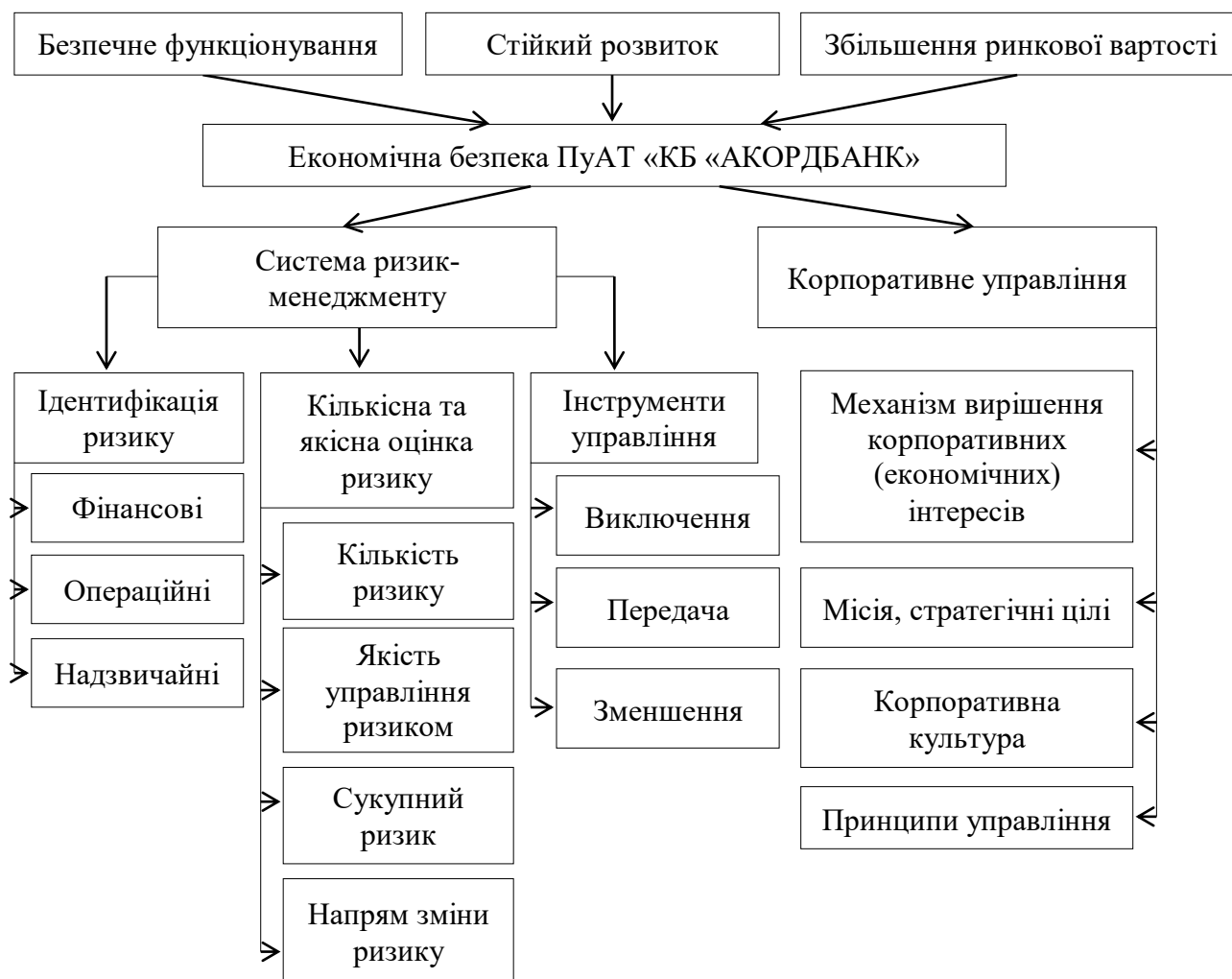


Рис. 3.3. Взаємозв'язок системи ризик-менеджменту та економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (розроблено автором)

Враховуючи існуючі загрози, які виявляються на макро- та мікрорівнях та породжують ризики, необхідним є розроблення методів забезпечення економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Управління ризиками покладається на систему ризик-менеджменту, яка, у свою чергу, є одним з елементів економічної безпеки банківської установи (рис. 3.3).

Враховуючи недостатню дослідженість з питань класифікації методів забезпечення економічної безпеки банківських установ, вважаємо доцільним розглянути систематизацію, критерії поділу й відповідні характерні ознаки методів забезпечення економічної безпеки в контексті безпекоорієнтованого підходу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методи забезпечення економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [24]

Критерій поділу	Види методів	Характеристика з позицій безпеки
1	2	3
Залежно від місця в ієрархії управління безпекою банківської установи	Зовнішні	Застосовуються на макрорівні, регламентують безпеку функціонування банківської системи, правові й нормативні засади банківської діяльності.
	Внутрішні	Передбачають функціонування системи безпеки банківської установи в розрізі ключових функціональних напрямів та складових: ресурсоформуючої, активіформуючої, ризикоформуючої, результативної.
Залежно від ступеня регуляторного впливу	Адміністративні	Мають рекомендаційний, стабілізуючий характер, спрямовані на гарантування безпеки в специфічних умовах і представляють собою комбінування адміністративних та ринкових методів.
	Ринкові	Забезпечують автономність та самостійність банківської установи у розробці систем безпеки, відображають кон'юнктуру, попит і пропозицію на ринку.
	Індикативні	Мають рекомендаційний, стабілізуючий характер, спрямовані на гарантування безпеки в специфічних умовах і представляють собою комбінування адміністративних та ринкових методів.
Залежно від рівня економічної безпеки банківської установи	Загальні	Базуються на плануванні, аналізі, контролі, регулюванні, мотивації, організації, комплаєнс-контролі, стрес-тестуванні, скорингу ризиків, онлайн-моніторингу переказу коштів та визначають основи безпеки банківської установи.
	Специфічні	Ґрунтуються на поглинанні, купівлі-продажі, санації, реінжинірингу розвитку бізнес-процесів, де-рискінгу та реалізуються для банківської

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
		установи з високим рівнем безпеки; передбачають використання злиття, поділу, купівлі-продажу, санації, лімітування, диверсифікації, скрінінгу процесів для банківської установи із задовільним рівнем безпеки; здійснюються шляхом докапіталізації, сек'юритизації активів, резервування, злиття, приєднання, санації в банківській установі з низьким рівнем безпеки; реалізуються на основі злиття, приєднання, докапіталізації, сек'юритизації, лімітування, диверсифікації, резервування, рефінансування, санації, ліквідації за рішенням власників для банківської установи із критичним рівнем безпеки.
Залежно від функціонально-результативної спрямованості та дестабілізуючих умов	Превентивні	Мають попереджувальний характер, забезпечують запобігання й мінімізацію загроз, ідентифікацію потенційних ризиків і небезпек з позицій їх впливу на рівень економічної безпеки.
	Реактивні	Застосовуються в умовах реальних ризиків та загроз, спрямовані на оперативне реагування, недопущення зниження рівня та показників економічної безпеки.
	Комбіновані	Забезпечують безперервність процесу гарантування економічної безпеки банківської установи, базуються на поєднанні превентивних та реактивних методів.
Залежно від методології оцінювання рівня економічної безпеки	Інтегральні	Грунтуються на комплексному оцінюванні рівня економічної безпеки в розрізі складових та їх порогових, вагових, нормованих й інших значень.
	Економетричні	Базуються на використанні економіко-математичного моделювання рівня економічної безпеки та екстраполяції його параметрів на перспективу.
	Експертні	Враховують судження й оцінювання рівня економічної безпеки незалежними експертами.
	Ризикоорієнтовані	Забезпечують ідентифікацію, вимірювання та оцінювання квантифікованих ризиків, їх безпосередній вплив на стан безпеки.
	Вартісноорієнтовані	Оцінюють економічну безпеку з позицій вартості банківського бізнесу на основі доходних, витратних та аналогових методів.
Залежно від ступеня прояву ризиків і загроз	Кількісні	Визначають кількісно (у числовому вимірі) рівень безпеки залежно від існуючих ризиків і загроз.
	Якісні	Грунтуються на оцінюванні спрямованості дії і характеру впливу загроз і небезпек на основі описових параметрів та не підпадають кількісному виміру.
Залежно від напрямів управління економічною безпекою	Інституційні	Застосовуються наглядовими органами в процесі здійснення регулювання і контролю й забезпечення безпекових заходів.
	Організаційні	Характеризують раціональність сформованих організаційних структур, дозволяють

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
		охарактеризувати ефективність системи економічної безпеки банківської установи.
	Інфраструктурні	Забезпечують безпеку комунікацій, зв'язку, охорони та обслуговуючих процесів.
	Інформаційні	Процесні та ризикорієнтовані методи, спрямовані на конфіденційність і захист від несанкціонованого доступу до мережі, кібербезпеку платіжних систем та збереження банківської й комерційної таємниці.
Залежно від характеру нововведень у забезпеченні безпеки	Традиційні	Ґрунтуються на загальноприйнятому і класичному інструментарії функціонування систем безпеки.
	Інноваційні	Передбачають застосування нових методів в умовах агресивності впливу загроз і небезпек.
Залежно від інструментарію забезпечення економічної безпеки	Попереджувальні	Спрямовуються на недопущення впливу потенційних ризиків і загроз на рівень безпеки.
	Присікаючі	Мають на меті призупинення та мінімізацію впливу існуючих (реальних) ризиків та загроз на рівень безпеки.
	Примусові та штрафні	Забезпечують безпеку шляхом застережень, примусових й штрафних санкцій у разі порушення технології здійснення банківських операцій, валютного регулювання та вимог фінансового моніторингу.

Загальні методи, тобто засоби кількісного та якісного забезпечення рівня економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», ґрунтуються на плануванні, аналізі, регулюванні, контролі, мотивуванні, організації. Загальні методи необхідно доповнити новітніми, такими як: комплаєнс-контроль, стрес-тестування, скоринг-ризиків, онлайн-моніторинг переказу коштів.

З позицій економічної безпеки комплаєнс-контроль має такі форми прояву: як елемент управління комплаєнс-ризиками та як засіб контролювання за дотриманням існуючих нормативно-правових актів, внутрішніх положень й регламентів економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Оцінювання комплаєнс-ризиків у значній мірі зумовлюється ризик-апетитом, який акумулює вплив фінансових та інших ризиків, що супроводжують основні види діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Служба банківської безпеки концентрує інформацію, яка фокусується на ключових напрямках ризик-орієнтованого управління, а саме: бізнес-процесів, департаментів (підрозділу з управління ризиками та внутрішнього аудиту). До

основних обов'язків служби банківської безпеки слід віднести: моніторинг та внутрішній контроль за ризиками, джерелами їх виникнення, станом та рівнем, методами мінімізації або уникнення й розробку ефективних систем безпеки в контексті дотримання норм, правил, процедур.

Комплаєнс-контроль як засіб забезпечення безпеки регламентує порядок розробки, впровадження, дотримання внутрішніх положень, регламентів, процедур, корпоративної етики, норм поведінки та засад збереження банківської і комерційної таємниці, трудової дисципліни й кодексів. Комплаєнс-контроль необхідно поєднувати з таким сучасним методом як скоринг ризиків, який враховує моделювання впливу дефолту позичальників на кінцеві результати банківської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» й використання такого методу боротьби із шахрайством здійснюється на основі спеціальних інформаційних технологій. Скорингові карти складаються із сотень позицій, а фактори, що впливають на підсумковий результат, оцінюються в сукупності.

Варто зазначити, що в банках України використовується лише аплікаційний скоринг, і пояснюється це нерозвиненістю системи скорингу в Україні загалом та високими цінами на послуги розробників скорингових моделей. За оцінюванням фахівців, у типовій скоринговій моделі присутні від 10 до 30 параметрів: близько 10 – для споживчого кредитування та біля 30 – для автокредитування чи іпотеки. Міжнародний досвід застосування скорингу супроводжує весь етап виконання операції, оцінює рівень безпеки й можливість шахрайства в комбінації з аплікаційним та поведінковим скорингом [24, с. 148].

Розглянемо скорингову модель, що використовуються в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а саме – логістичну модель, проаналізуємо її за допомогою ROC-аналізу.

До ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» звернувся клієнт, що бажає отримати кредит. Заповнивши анкету, банківська установа отримали всі необхідні дані для оцінки його кредитоспроможності:

1. Вік – 32 роки.

2. Стать – чоловіча.
3. Перебуває у шлюбі – так.
4. Кількість утриманців – один.
5. Сумарний дохід – 12000 гривень.
6. Досвід роботи – 7 років.
7. Термін проживання в регіоні – 32 рік.
8. Ринкова вартість нерухомості у власності – 10 тис. доларів.
9. Щомісячна плата по кредиту – 1200 гривень [47].

Перша скорингова модель, логістична модель, яка представлена у вигляді лінійної функції:

$$\log\left(\frac{y}{1-y}\right) = -2,872 - 0,024x_1 + 0,7983x_2 - 0,1408x_3 - 1,5141x_4 + 0,0007x_5 + \\ + 0,0033x_6 + 0,0094x_7 + 0,0109x_8 + 0,0009x_9 \quad (3.5)$$

де x_1 – вік;

x_2 – стать;

x_3 – перебуває у шлюбі(та/ні);

x_4 – кількість утриманців;

x_5 – підтверджений сукупний дохід;

x_6 – досвід роботи (років);

x_7 – термін проживання в регіоні (років);

x_8 – ринкова вартість нерухомості у власності (тис. доларів);

x_9 – щомісячна плата по кредиту (грн).

Для того, щоб отримати ймовірність необхідно проранжувати отриманні данні та, підставивши ці значення у функцію:

$$\log\left(\frac{p}{1-p}\right) = -2,872 - 0,024 * 32 + 0,7983x_2 - 0,1408x_3 - 1,5141x_4 + 0,0007 * 12000 + \quad (3.6)$$

$$+0,0033*7+0,0094*32+0,0109*10+0,0009*1200=0,22$$

Якщо ймовірність менша 0,5, то клієнт є кредитоспроможним, якщо більша клієнт не виконує умов кредитного договору.

Отже, можна зробити висновок про кредитоспроможність позичальника.

Стрес-тестування як загальний метод забезпечення безпеки полягає в оцінюванні впливу ризиків на капіталізацію й результативність банківської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» в умовах прогнозованих, ймовірних сценаріїв розвитку подій (зміни валютних курсів, процентних ставок, інфляційних очікувань тощо) та аналізуванні чутливості із базуванням на кількісних та якісних параметрах.

Онлайн-моніторинг переказу коштів з позицій гарантування економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є методом аналізування та відслідковування в режимі реального часу грошових надходжень до зарахування їх на рахунок одержувача.

Залежно від визначеного рівня економічної безпеки, який згідно запропонованого методичного підходу може бути високим, задовільним, низьким та критичним, в банках України запропоновано використовувати такі методи забезпечення економічної безпеки:

1. Для банків з високим рівнем безпеки й позитивними значеннями індикаторів, запропоновано впроваджувати низку специфічних методів управління економічною безпекою: реінжиніринг розвитку бізнес-процесів (впровадження новітніх клієнтоорієнтованих продуктів і послуг, які забезпечать конкурентоздатність та ефективність банківської діяльності); купівля-продаж (обґрунтування й пошук таргетів (цілей), підбор критеріїв й об'єктів купівлі-продажу, планування, оцінювання, фінансування та контролювання безпечності здійснення угод); санація (забезпечення фінансового оздоровлення щодо виявлених проблемних аспектів діяльності, пов'язаних із ресурсоутворювальною, активоформуючою, результативною та іншими складовими економічної безпеки); поглинання (збереження юридичного

статусу банку- правонаступника із суттєвим нарощенням активів, зобов'язань й капіталу за рахунок його здійснення); де-рискінг (припинення взаємовідносин з контрагентами, діяльність яких характеризувалася негативною історією й впливом на результати банківської діяльності).

2. Задовільний рівень економічної безпеки передбачає використання низки методів: злиття (злиття балансів банків-учасників та забезпеченням безпеки трансформації їх активів, зобов'язань та капіталу в новоутвореній структурі); поділу (виокремлення із структури банківської установи окремих підрозділів як самостійних юридичних осіб та забезпечується безпека їх розподільних балансів); купівлі-продажу (супроводжується оцінними процедурами, процесами конвертації акцій банківської установи у цінні папери правонаступника); санації (забезпечення безпеки капіталоутворення, трансформації ресурсів у дохідні активи, які не є проблемними і не створюють загроз щодо зниження їх якості); лімітування (встановлення обмежень, порогових значень, щодо окремих бізнес-напрямів банківської діяльності, які супроводжуються підвищеними ризиками й негативно впливають на фінансові результати); диверсифікації (підвищення рівня активуючої складової безпеки, який проявляється у розосередженні певного обсягу активних вкладень в галузевому, регіональному, клієнтському, секторальному аспектах); скрінінгу процесів (диверсифікація новітніх банківських продуктів і послуг з метою задоволення потреб клієнтів й передбачає впровадження систем безпеки на різних етапах відстеження).

3. Установи з низьким рівнем безпеки передбачають використання низки методів: резервування (зниження активуючої складової безпеки та зниження результативності банківського бізнесу); докапіталізація (метод нарощування рівня власного капіталу за рахунок внутрішніх (у разі прибуткової діяльності) й зовнішніх джерел фінансування); сек'юритизація активів (зменшення ризику активів шляхом переведення їх у цінні папери, що суттєво знижує кредитний ризик та обсяг проблемних кредитів); приєднання,

санація, злиття (зорієнтовані на реорганізацію та недопущення ситуації ліквідації чи визнання банківської установи нежиттєздатною).

4. Установи з низьким рівнем безпеки передбачають використання низки методів: санація, злиття, лімітування, диверсифікації, резервування, докапіталізація, сек'юритизація активів, приєднання, рефінансування, ліквідація (повинні забезпечити відновлення фінансової стабільності банківської установи, підвищуючи рівень її безпеки).

Багатоаспектність методичних підходів до визначення рівня економічної безпеки дозволила використання інтегральних, економетричних, експертних, ризико- та вартісноорієнтованих методів. Міра та ступінь прояву ризиків і загроз забезпечили виділення кількісних та якісних методів оцінювання рівня економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Сфери управління економічною безпекою ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» дозволили систематизувати методи в розрізі інституційних, організаційних, інфраструктурних та інформаційних. Характер та інноваційна спрямованість банківського бізнесу зумовили виділення, поряд із традиційними – інноваційних методів гарантування безпеки. Застосування відповідного інструментарію у забезпеченні економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» дозволило запропонувати поділ методів на: попереджувальні, присікаючі, примусові та штрафні. Отже, розглянутий підхід дає змогу удосконалити критерії систематизації й запропонувати нові методи управління економічною безпекою для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

3.3. Формування ефективної безпекоорієнтованої стратегії розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Проведене оцінювання рівня економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» актуалізує потребу розробки стратегій, які несуть безпекоорієнтований характер і відповідають перспективам розвитку банківського бізнесу в Україні.



Рис. 3.4. «Дерево цілей» стратегії забезпечення економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (розроблено автором)

Етапи формування і реалізації стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» представлено на рис. 3.5.

1. Визначення концептуальних засад діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у стратегічному вимірі, тобто подальший розвиток банківської діяльності з орієнтацією на підвищення ринкових та конкурентних переваг й фіксацією перспективних напрямів діяльності і безпеки ведення операційної діяльності, захисту інтересів акціонерів, корпоративних клієнтів, персоналу та інформаційних технологій.

2. Аналіз і прогноз загроз мега-, макро-, мезо- та мікрорівнів, який передбачає процедуру ідентифікації існуючих загроз та їх впливу на розвиток банківського бізнесу у перспективі й потенційність небезпек у формуванні та реалізації стратегій безпеки ведення банківського бізнесу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

3. Обґрунтування місця і цілей стратегії економічної безпеки в рамках базової (основної) концепції розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

В процесі розробки стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» доцільно трансформувати поточні цілі у перспективному ракурсі та розробити напрями гарантування та функціонування економічної системи безпеки на довготермінових засадах:

- довгостроковий план розвитку ресурсного потенціалу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» та гарантування безпеки усіх складових, що його формують;

- забезпечення стратегічної корпоративної та особистісної безпеки;
- орієнтація на інноваційний та сталий розвиток гарантування економічної безпеки у всіх перспективних напрямках банківської діяльності, своєчасне реагування на потенційні виклики, загрози й небезпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

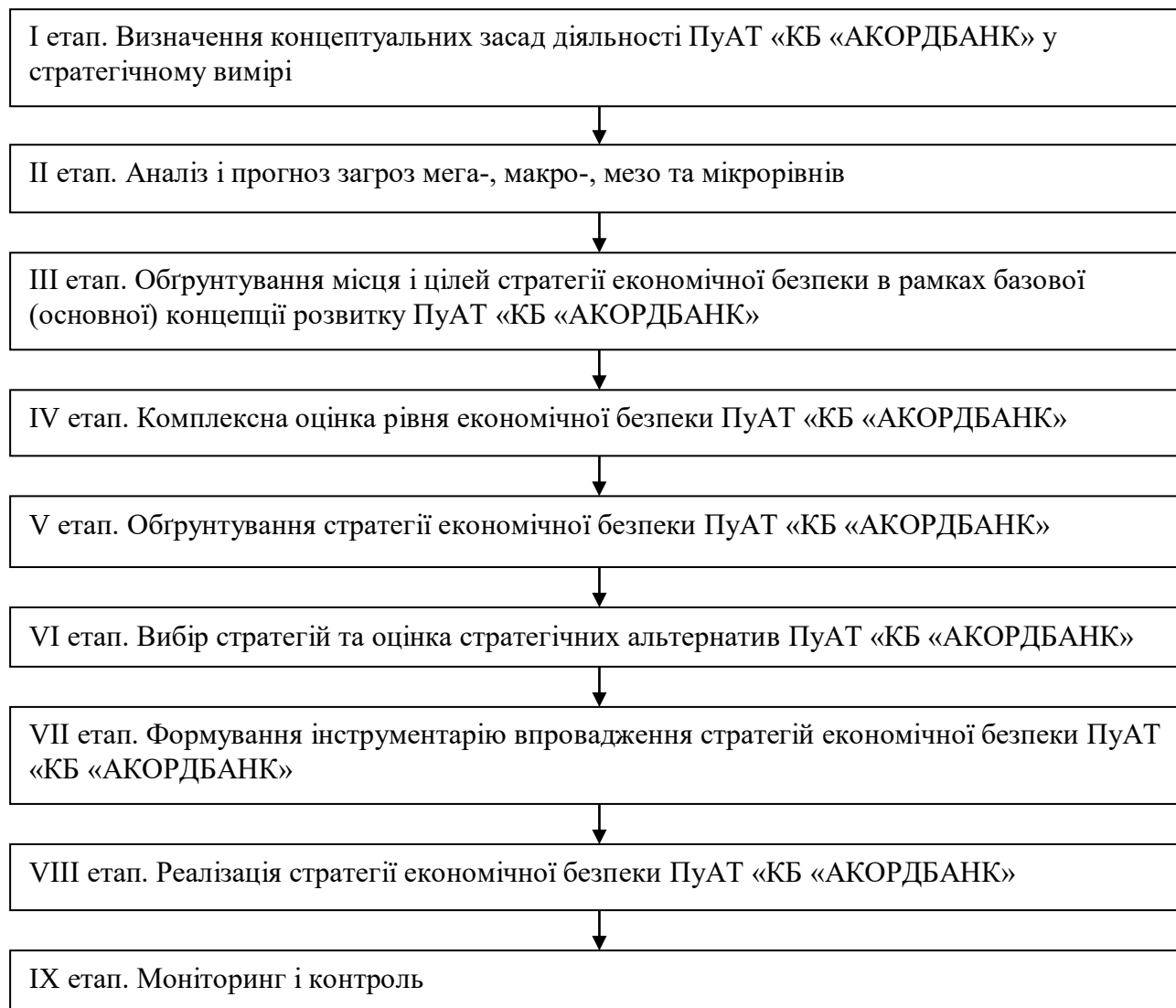


Рис. 3.5. Етапи формування та реалізації стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (розроблено автором)

Стратегія економічної безпеки – це складова загального стратегічного плану розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», яка повинна базуватись на досягнутому рівні та забезпечувати перспективність ведення банківського

бізнесу, гарантувати досягнення: надійності, фінансової стійкості, зростання вартості, ефективність, мінімізацію впливу ризиків і загроз [24, с. 164].

Розвиток системи економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» спрямований на забезпечення стабілізації та виявлення потенційних ризиків, загроз та небезпек, подолання яких вимагатиме інноваційних змін та новітніх підходів в організаційному, нормативному та техніко-економічному забезпеченні функціонування систем економічної безпеки банківської установи.

4. Комплексна оцінка рівня економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» і визначення її рівня – високий, задовільний, низький, критичний, на основі диференціації залежно від кількісного значення інтегрального показника. На основі запропонованої методики та значення інтегрального показника доцільно розробляти стратегії забезпечення безпеки банківської установи.

5. Обґрунтування стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (стратегія превентивної безпеки, стратегія пасивної участі, стратегія запобігання потенційним загрозам, стратегія адекватної відповіді, стратегія інноваційних змін, стратегія випереджувальної протидії).

Стратегія економічної безпеки у часовому просторі – динамічна та перспективна; за призначенням – функціональна, спрямована на реалізацію загальної стратегічної концепції розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» з мінімізацією впливу потенційних ризиків, загроз та небезпек; у залежності від рівня безпеки та характеру прояву – наступальна, захисна, спрямована на розвиток тощо.

Отже, впровадження в діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» низки стратегій безпеки наступального, оборонного та комбінованого характеру, таких як: стратегія активного розвитку, традиційна стратегія збереження стабілізації, стратегія превентивного захисту, стратегія реактивного реагування, захисна, антикризова, дозволяє реалізувати безпекоорієнтований підхід у стратегічному управлінні банківської системи (табл. 3.3).

Взаємозалежність стратегій та рівнів забезпечення економічної безпеки

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Рівень фінансової безпеки банку	Стратегії економічної безпеки банку	Характеристика стратегій	Система заходів, що сприяють зростанню вартості банківської установи
1	2	3	4
Оптимальний (значення інтегрального показника безпеки від 110 до 130 балів)	Стратегія збереження темпів приросту безпеки та вартості	Спрямована на збереження досягнутого рівня безпеки, шляхом підтримки темпів приросту вартості	- заходи щодо управління доданою вартістю банківської установи; - провадження заходів у сфері управління портфелем банку (оптимізація складу, структури впроваджених новітніх продуктів та послуг; вдосконалення цінової та збутової політики банку); - управління якістю банківського обслуговування та системою обслуговування клієнтів.
	Стратегія збільшення темпів приросту вартості та зростання безпеки	Стратегія, спрямована на нарощення темпів зростання вартості банківської установи	- моніторинг показників дохідності вкладеного капіталу; - провадження політики оперативного управління капіталом банку (викуп акцій товариства, зміна дивідендної політики); - оптимізація мережі збуту банківських продуктів.
Недостатній (значення інтегрального показника безпеки від 80 до 100 балів)	Стратегія підвищення безпеки та досягнення цільового значення вартості	Стратегія, спрямована на визначення та досягнення бажаної вартості банківської установи	- управління доданою вартістю банку; - впровадження новітніх процедур ризик-менеджменту; - удосконалення технологій залучення додаткового капіталу; - вдосконалення дивідендної політики; - вдосконалення процедури оперативного управління капіталу шляхом пришвидшення зростання активів.
	Стратегія зміцнення безпеки та обмеженого	Стратегія, спрямована до забезпечення	- здійснення заходів щодо сприяння збільшенню обсягів наданих банківських

1	2	3	4
	зростання вартості	зростання вартості банківської установи, що здійснюється в умовах обмежених ресурсів	послуг; - вдосконалення процедур з управління активами та пасивами; - ефективне управління витратами банку; - здійснення заходів щодо вдосконалення управління капіталом банку за рахунок залучення субординованого боргу, розміщення (приватного) акцій.
Критичний (значення інтегрального показника безпеки менше 80 балів)	Стратегія досягнення позитивного приросту вартості та досягнення безпеки	Стратегія передбачає визначення обсягу вартісного потенціалу банку та запровадження заходів, спрямованих на підвищення вартості банку	- здійснення реорганізації банківської установи шляхом запровадження процедури злиття або поглинання; - оптимізація розподілу капіталу та підвищення ефективності його використання; - оптимізація бізнес-процесів банківської установи (аутсорсинг); - здійснення заходів щодо управління ліквідністю та платоспроможністю банку; - реалізація заходів по відновленню прибутковості роботи банку.

6. Вибір стратегій та оцінка стратегічних альтернатив. Вибір стратегій повинен ґрунтуватися на основі існуючого рівня економічної безпеки та ризиків, загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Мета забезпечення економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» повинна реалізовуватись через оцінювання стратегій, які конкретизують цільові орієнтири та загрози функціонування в умовах реально визначеного та оціненого рівня економічної безпеки.

7. Формування інструментарію впровадження стратегій економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Реалізація стратегії в концептуальному напрямі та в розрізі окремих складових економічної безпеки базується на

використанні інструментарію, який може мати адміністративний та індикативний характер та передбачає використання специфічного інструментарію зниження ризиків та загроз: лімітування, диверсифікація, хеджування, формування резервів тощо.

8. Реалізація стратегії економічної безпеки передбачає визначення короткострокових цілей та дієвих політик у напрямі впровадження стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Досягнення визначеного цільового стратегічного орієнтира та безпеки усіх складових гарантує завершеність процесу реалізації стратегії.

9. Моніторинг і контроль. Моніторинг реалізації стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», процес спостереження за впровадженням обраної стратегії на безперервній основі в ході якого встановлюється відповідність до стандартів безпеки, наявні відхилення та досягнутий рівень і його відповідність обраній корпоративній стратегії. Завдання моніторингу передбачають формування інформаційної бази про стан реалізації стратегії економічної безпеки, існуючі невідповідності та відхилення від плану й загрози невиконання задекларованих стратегій, які призводять до аналізу відхилень, необхідності корекції цілей, планів та стратегій. Стратегічний контроль економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а саме організаційна та функціональна основа забезпечення виконання задекларованих стратегій, в тому числі і економічної безпеки.

Процедура стратегічного контролю економічної безпеки має базуватись на поточному та заключному контролюванні і забезпечувати:

- процес ефективної реалізації стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» в умовах динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища;
- дотримання законодавчих та нормативних актів ведення банківського бізнесу;
- належну реалізацію цілей корпоративної безпеки та захист корпоративних прав акціонерів та засновників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;

- реалізацію управлінського процесу на перспективних засадах з позицій планування, аналізу, регулювання та контролю;

- внутрішній та зовнішній контроль потенційних ризиків, загроз та небезпек в процесі реалізації стратегії.

Результати визначення типу безпекоорієнтованої стратегії розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», виходячи із рівня її фінансової безпеки, наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Результати визначення безпекоорієнтованої стратегії розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», 2020 рік

Рівень фінансової безпеки банку	Інтегральний показник безпеки банку	Стратегії економічної безпеки банку	Характеристика стратегій
Критичний (значення інтегрального показника безпеки менше 80 балів)	78 балів	Стратегія досягнення позитивного приросту вартості та досягнення безпеки	Передбачає проведення змін, які стосуються напрямів діяльності банку (за видами операцій), трансформації ринку, а також проведення необхідних змін компонентів фінансової безпеки банку.

Таким чином, такий підхід до розробки безпекоорієнтованої стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» повинен мати відповідне організаційне, техніко-технологічне, інформаційне та нормативне забезпечення та відповідати засадам мотивації, ефективності та стратегічної спрямованості банківської установи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено оцінку рівня готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки; запропоновано впровадження новітніх методів управління у формуванні системи економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»; запропоновано ефективне формування безпекоорієнтованої стратегії розвитку

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. Проведено моніторинг стану готовності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до запровадження безпекоорієнтованого управління системою економічної безпеки, із використанням методу Делфі, яка враховує рівень сформованості системи економічної безпеки, стан інформаційного, кадрового, фінансового її забезпечення та рівень вразливості від зовнішнього впливу. Встановлено, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на разі не готов до активного використання управління системою економічної безпеки переважно через низький рівень інформаційного і кадрового забезпечення функціонування його системи економічної безпеки.

2. В дипломній роботі розглянуто систематизацію методів управління економічною безпекою ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», критерії поділу й відповідні характерні ознаки, яка тісно пов'язана із наведеними у роботі цільовими орієнтирами, складовими, визначеними на основі інтегрального оцінювання рівнями безпеки банківської установи. На основі методики визначення рівня економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» запропоновано групування методів на загальні та специфічні. Діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на засадах функціональної результативності та ідентифікації дестабілізуючих умов передбачили виокремлення превентивних, реактивних та комбінованих методів, які мають запобіжний та характер негайного реагування на ризики й загрози.

3. Відзначено, що стратегія економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є складовою основної (базової) стратегії розвитку банківського бізнесу, яка забезпечує у довгостроковому періоді захист від небезпек, загроз, ризиків його ведення в розрізі ключових складових та гарантує реалізацію концепції діяльності банківської установи. Розглянуто формування та реалізації стратегії економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», які орієнтовані на підвищення ринкових та конкурентних переваг з окресленням перспективних напрямів діяльності і безпеки ведення операційної діяльності, захисту інтересів акціонерів, корпоративних клієнтів, персоналу та інформаційних технологій.