

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Модель аналізу та оцінки рівня економічної безпеки банку
(тема)

Виконав:
студент 2 курсу, групи УФЕБм-22-1
Ткаченко Є.Л.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління
фінансово-економічною безпекою
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Кирій В.В.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри



(підпис)

Полозова Т. В.

(прізвище, ініціали)

2024 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

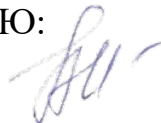
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри 
(підпис)
«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Ткаченко Єлизаветі Леонідівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Модель аналізу та оцінки рівня економічної безпеки банку

затверджена наказом університету від 3 листопада 2023 р. № 1292 Ст _____

2. Термін подання здобувачем роботи до екзаменаційної комісії 13 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність банківської установи, періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретико-методичні основи функціонування системи економічної безпеки банківської установи. 2. Сучасний стан господарської діяльності та економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». 3. Моделювання оцінки системи економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та організаційно-економічні напрями її покращення. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів) 1. Об'єкт, предмет, мета завдання дослідження. 2. Підходи та методи оцінки рівня економічної безпеки. 3. Інновації та тенденції в сфері банківської справи. 6. Характеристика та організаційна структура АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». 7. Аналіз фінансових показників діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». 7. Моделювання оцінки системи економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». 8. Результати розрахунку значень оцінки економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». 9. Результати дослідження.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		Підпис	дата

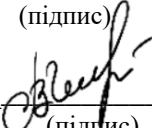
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	03.11. 2023-18.11. 2023	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	19.11. 2023-02.12. 2023	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	03.12. 2023-19.12. 2023	виконано
4	Оформлення роботи	20.12. 2023-29.12. 2023	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	30.12. 2023-06.01. 2024	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	07.01. 2024-09.01. 2024	виконано
7	Рецензування роботи	10.01.2024-12.01. 2024	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	13.01.2024	виконано

Дата видачі завдання 03 листопада 2023 р.

Студент _____

 (підпис)

Керівник роботи _____

 (підпис)

доц. Кирій В.В.
 (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 110 с., 24 табл., 17 рис., 56 джерел, 1 додаток.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ, БАНКІВСЬКА СИСТЕМА,
ПОКАЗНИКИ, МЕТОДИ, ІНДИКАТОРИ.

Об'єкт дослідження – процес управління системою економічної безпеки банківської установи.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка моделі оцінки економічної безпеки банку та шляхів удосконалення системи безпеки банківської установи.

Розглянуто теоретичні аспекти фінансово-економічної безпеки банківської установи. Розкрито поняття фінансово-економічної безпеки банку та визначені основні її індикатори. Надано характеристику банку, проаналізовано фінансові показники його діяльності, зроблено діагностику загальноекономічного стану економічної безпеки банку. Запропоновано інтегральну модель оцінки рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», здійснено оцінку рівня його економічної безпеки, визначені основні загрози економічній безпеці та запропоновано шляхи удосконалення системи економічної безпеки.

ABSTRACT

Master's thesis: 110 p., 24 tables, 17 fig., 56 sources, 1 exhibit.

ECONOMIC SECURITY, MANAGEMENT, BANKING SYSTEM, INDICATORS, METHODS, INDICATORS.

The object of research is the process of managing the economic security system of a banking institution.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop a model for assessing the economic security of a bank and ways to improve the security system of a banking institution.

Theoretical aspects of financial and economic security of a banking institution are considered. The concept of financial and economic security of a bank is disclosed and its main indicators are defined. The bank is characterized, the financial indicators of its activity are analyzed, and the general economic status of the bank's economic security is diagnosed. An integral model for assessing the level of economic security of JSC «Universal Bank» is proposed, the level of its economic security is assessed, the main threats to economic security are identified, and ways to improve the economic security system are proposed.

ЗМІСТ

Скорочення та умовні позначки	7
Вступ.....	8
1 Теоретико-методичні основи функціонування системи економічної безпеки банківської установи	11
1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки банку та особливості її функціонування	11
1.2 Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки банківської установи.....	18
1.3 Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки банку	24
Висновки до першого розділу.....	31
2 Дослідження сучасного стану господарської діяльності та економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	33
2.2 Аналіз фінансових показників діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	40
Висновки до другого розділу.....	54
3 Моделювання оцінки системи економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та організаційно-економічні напрями її покращення.....	55
3.1 Методика оцінки рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	55

3.2 Напрями удосконалення системи фінансово-економічної безпеки	
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	85
3.3 Структурно-логічна схема результатів дослідження.....	98
Висновки до третього розділу.....	101
Висновки.....	103
Перелік джерел посилання.....	105
Додаток А Копії публікацій.....	111

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

АТ – акціонерне товариство;

ШІ – штучний інтелект;

НБУ – Національний банк України;

CBDC – Central Bank Digital Currency.

ВСТУП

Сучасні банківські установи України стикаються з безліччю проблем, серед яких можна виокремити уповільнення економічного зростання, активізація інфляційних тенденцій, валютні коливання, кредитні ризики та небезпека кібератак. Ці аспекти не лише ставлять під сумнів фінансову стійкість банків, але й викликають сумніви у суспільства щодо безпеки й надійності банківської системи в цілому, особливо у зв'язку агресією Росії відносно України. Тому дослідження економічної безпеки банків стає особливо важливим завданням в сучасних умовах.

Теоретичні засади економічної безпеки вивчалися такими вченими як К.О. Біла, Г.В. Соломіна, Л.М. Перехрест, А.А. Єпіфанова, Н.І. Гавловська, А.П. Лазарева, Р.С. Вовченко, О.В. Дубровін, С.М. Шкарлет, Л.І. Донець.

На практичному рівні проблема управління фінансово-економічною безпекою підприємства, методи та алгоритми її забезпечення були найбільш повно розкриті в роботах таких вчених як В.В. Атюшкіна, Л.О. Гаряга, Р.Р. Куліш, Г.І. Кіндрацька, Н.І. Гавловська. Економісти так і не дійшли до єдиної методологічної концепції оцінки економічної безпеки банківських установ. Такі виклики вказують на те, що дослідження економічної безпеки банків не лише важливе, але і критично необхідне для забезпечення надійності та стабільності банківської системи. Розуміння та управління ризиками безпеки банків стає визначальним елементом для забезпечення успішного функціонування банків та утримання довіри громадськості до фінансової системи в цілому.

Об'єктом дослідження є процес управління системою економічної безпеки банківської установи.

Предметом дослідження є методи і підходи оцінки рівня та управління економічною безпекою банку.

Мета дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка моделі оцінки економічної безпеки банку та шляхів удосконалення системи безпеки банківської установи.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути теоретико-методологічні основи функціонування системи фінансово-економічної безпеки банківської установи;
- визначити показники економічної безпеки банківської установи;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства;
- класифікувати основні загрози банківській системі;
- проаналізувати діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- виявити актуальні загрози фінансово-економічній безпеці досліджуваного банку;
- визначити шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки для досліджуваного банку.

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження, підручники, навчальні посібники, законодавство України, фінансова звітність досліджуваного банку.

Під час дослідження були використані загальнонаукові методи теорії пізнання: методи аналізу та синтезу інформації, яка характеризує діяльність підприємства з забезпечення його безпеки; узагальнення показників та методи факторного аналізу для оцінки економічної безпеки діяльності банку; графічний метод – для ілюстрації проміжних та кінцевих результатів дослідження; інтерпретації висновків, що випливають з результатів аналізу ситуації, яка складається у забезпеченні економічної безпеки банку.

Практична значущість полягає у тому, що результати можна використовувати в державних та приватних банках, аудиторських компаніях та службах безпеки.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, опубліковані у колективній монографії «Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку» (Харків, 2023) та у I міжнародній науково-практичній конференції 2 листопада 2020 року «Сучасні стратегії сталого розвитку, наука, інновації та бізнес-освіта».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки банку та особливості її функціонування

В сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції фінансові установи, зокрема банки, стають особливо важливими гравцями в економічному житті країни та світу в цілому. Вони несуть на собі велику відповідальність перед клієнтами, акціонерами та суспільством, адже їхні фінансові операції та рішення мають великий вплив на стабільність економіки та фінансову безпеку. Однак, банки також стикаються з ризиками і загрозами, які можуть впливати на їхню економічну безпеку.

Поняття «економічна безпека фінансової установи» можна визначити як такий стан суб'єкту господарювання, коли ефективно проводяться усі види операцій, здійснення угод, зберігання і раціонального використання кредитних та фінансових ресурсів банку. При цьому важливими аспектами є:

- надійне зберігання готівки та цінностей;
- правильна експлуатація техніки і обладнання установ банку;
- виважена політика керівництва банку в усіх сферах банківської діяльності, що забезпечує виправданий ризик та ефективне вкладання коштів;
- всебічне знання а врахування особливостей ситуації у регіонах, країні та за їх межами, прогнозування її розвитку;
- наявність інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності банку, ділову, фінансову і виробничу активність клієнтів;
- створення ефективного комплексу заходів захисту електронної системи платежів банку і запобігання витоку коштів шляхом фальсифікації фінансових документів;

- наявність місць, що відповідають встановленим вимогам зберігання готівки, цінностей, технічних засобів, транспорту та обладнання установ банку, вмілою їх експлуатацією, грамотною організацією виконання охоронних заходів;

- створення обстановки бережливого ставлення до майна банку, суворої і неминучої відповідальності за посягання на матеріальні засоби та за їх псування, ефективним плануванням і додержанням правил пожежної безпеки.

Важливість економічної безпеки банку обумовлена різноманітністю інтересів учасників ринку банківських послуг, що активізує конкурентну боротьбу. Обмеженість фінансових ресурсів банків та джерел їх створення вимагає від них розроблення ефективних технологій банківського виробництва та застосування економічних інструментів для забезпечення ліквідності та конкурентоспроможності [1].

У більш широкому контексті під економічною безпекою розуміють комплекс інституційних та економічних заходів, які підтримують стійкість організації до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, її здатність до відтворення та задоволення інтересів широкого кола стейкхолдерів. Економічна безпека є багато структурним поняттям, яке характеризує безпеку соціально-економічних систем на різних рівнях ієрархії, включаючи світову економіку, національні економіки, галузі та сектори національних економік, комерційні та некомерційні організаційні структури [2].

Сутність економічної безпеки банку полягає в тому, що вона гарантує його розвиток та стабільність, забезпечуючи захист фінансових і матеріальних ресурсів і здатність ефективно реагувати на зміни в умовах. Критерії та показники економічної безпеки визначаються через оцінку ключових процесів, відображаючи її сутність.

У системі оцінки економічної безпеки доцільно виділити кілька напрямів, кожний з яких характеризується власними показниками.

Фінансова безпека. До показників фінансової безпеки ми відносимо коефіцієнт надійності, коефіцієнт покриття кредитних коштів власним капіталом, коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери, коефіцієнт рентабельності активів (ROA), коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE). Усі перелічені фінансові показники економічної безпеки є відносними.

Інформаційна безпека. До показників інформаційної безпеки відносяться ризики, які пов'язані з втратою інформації, ризики, які пов'язані з формуванням інформаційного ресурсу, ризики, які пов'язані з інформаційним впливом на діяльність банку.

Маркетингова безпека. До показників маркетингової безпеки відносяться вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг банку, внутрішній конкурентний потенціал банку, доступність інформації про банківський продукт, цінова політика банку.

Кадрова безпека. До показників кадрової безпеки відносяться рівень кваліфікації працівників, забезпеченість кадрами, стандартизації поведінки працівників у поточних процесах функціонування банку, здійснення заходів організаційного, соціально-економічного та виховного характеру.

Матеріальна безпека. До показників матеріальної безпеки відносяться рівень ресурсного потенціалу банку і можливості його розвитку, рівень ефективності використання ресурсів.

Правова безпека. До показників правової безпеки відносяться частка виграних судових справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися, частка витрат на юридичне забезпечення діяльності банку в загальній структурі його адміністративних витрат.

Силова безпека. До показників силової безпеки відносяться частка витрат на охорону банку, та рівень кваліфікації служби безпеки банку.

Техніко-технологічна безпека. До показників техніко-технологічної безпеки відносяться рівень технологічного потенціалу та рівень технічної прогресивності [3].

У контексті економічної безпеки банку важливі не лише самі економічні показники, але й їх порогові значення. Зазначені величини можуть відображати розвиток банку та вказувати на позитивні (негативні) тенденції, які можуть сприяти (перешкоджати) його нормальній діяльності. Забезпечення найвищого рівня економічної безпеки банку вимагає, щоб усі фінансові показники перебували в межах припустимих порогових значень, і жоден з них не має досягатися завдаючи шкоду іншому. Ідеологія розвитку, яка враховує стратегічні перспективи та інтереси банку на ринку банківських послуг, має бути основою економічної стратегії банку, спрямованої на мінімізацію загроз безпеці.

Важливо підкреслити, що розвиток банку є ключовим компонентом та умовою його економічної безпеки. Недосягнення розвитку може обмежити можливості банку у виживанні та пристосуванні до змін, що виникають внаслідок внутрішніх та зовнішніх загроз. Таким чином, економічний розвиток банку виступає необхідною умовою для його стійкості на ринку, яка, в свою чергу, є однією з складових економічної безпеки. Основною метою стратегії економічної безпеки є забезпечення економічного зростання банку [4].

Гарантування економічного зростання залежить від наявності платоспроможного попиту на банківські послуги. Якщо попит буде низький, то це може призвести до звуження послуг, скорочення ресурсної бази та порушення ліквідності банку. Сформованість платоспроможного попиту залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників, і порушення балансу між ними може призвести до гальмування економічного зростання банку. Враховуючи економічні умови у державі, банки повинні постійно працювати над розширенням своїх послуг, удосконаленням технологій, привабливістю

взаємовідносин з клієнтами та орієнтувати їх на різні верстви населення. Основним завданням є формування послуг та операцій, які завжди гарантуватимуть платоспроможний попит на них, а критерієм виконання цього завдання буде рівень уміння банку формувати такий попит на свої послуги.

Додатковим аспектом, що гарантує економічне зростання, є не лише загальнодержавні заходи, але й індивідуальні заходи кожного банку у забезпеченні стабільності та повернення фінансових ресурсів. Зокрема, в умовах сучасної економічної ситуації в Україні, всі банківські операції стають підвищено ризикованими. Розуміння, що існує загроза втрати коштів у вкладених проектах, обумовлює необхідність у впровадженні в технології банківських операцій елементів захисту та гарантій для повернення коштів.

На практиці, вітчизняні банки, зокрема ті, що не є частиною великих бізнес-структур, широко використовують диверсифікацію як засіб підвищення гарантій повернення інвестованих коштів. Це особливо важливо для універсальних банків, які прагнуть до розширення своєї мережі та участі в різних фінансових і промислових групах. Крім того, ефективна стратегія управління активами та пасивами банку, підкріплена інформаційно-аналітичним забезпеченням, є важливим аспектом стабільної роботи фінансових ресурсів [5].

Забезпечення стабільності капіталу стає ключовим елементом стратегії економічної безпеки для банків у сучасних умовах. Ця проблема набуває особливого значення, оскільки стійкість капіталу дозволяє банкам підтримувати ліквідність під впливом різних негативних факторів. У забезпеченні виживання банків на ринку, особливо під час коливань валютних курсів та змін в законодавстві, важливу роль відіграють високоліквідні активи, багатопрофільність діяльності та розширений спектр операцій.

У умовах сьогоденної нестабільної економічної ситуації в Україні існує значна ймовірність виникнення непередбачених негативних змін у

зовнішньому середовищі банку, таких як проведення агресивної політики конкурентами, переслідування інтересів конкретних суб'єктів бізнесу, непартнерські дії позичальників і інше. Саме тому на сьогоднішній день особлива увага приділяється проблемі передбачення та зменшення різноманітних загроз та фінансових зловживань у банківській системі.

Серед економічних загроз можна виділити корупцію, шахрайство, недобросовісну конкуренцію та використання неефективних технологій банківського виробництва. Фізичні загрози реалізуються через крадіжки, пограбування майна та коштів банку, а також виведення з ладу його обладнання та неефективну експлуатацію. Інтелектуальні загрози проявляються у розголошенні або неправомірному використанні банківської інформації, дискредитації банку на ринку банківських послуг та соціальних конфліктах.

Поділ загроз на зовнішні та внутрішні виявляється не лише зручним, але і стратегічно важливим для вивчення та ефективного управління ризиками в банківській сфері. Цей підхід дозволяє глибше розуміти джерела та характер загроз, що, в свою чергу, полегшує впровадження превентивних заходів та розробку стратегій управління ризиками.

Крім поділу на зовнішні та внутрішні загрози, важливо враховувати їхній характер та взаємодію. Наприклад, зовнішні економічні фактори, такі як зміни в ринкових умовах чи законодавстві, можуть впливати на внутрішні процеси банку, викликаючи потенційні фінансові ризики або змінюючи стратегію управління активами та пасивами.

Додатково, можна розглядати загрози з позицій їхнього впливу на різні аспекти банківської діяльності, такі як фінансовий стан, репутація, технологічна безпека та інші. Такий підхід дозволяє більш точно аналізувати інтегрований вплив загроз на різні аспекти бізнесу та розробляти комплексні стратегії їхнього управління.

Загально визнаним є також врахування соціально-економічних, політичних та технологічних трендів, оскільки вони можуть визначати обсяг та характер загроз, які можуть виникнути у зовнішньому оточенні банку. Залежно від об'єкта загрози можна виділити загрози капіталу, банківській діяльності, економічній інформації, діловій репутації, керівництву та працівникам банку (рис. 1.1) [6].

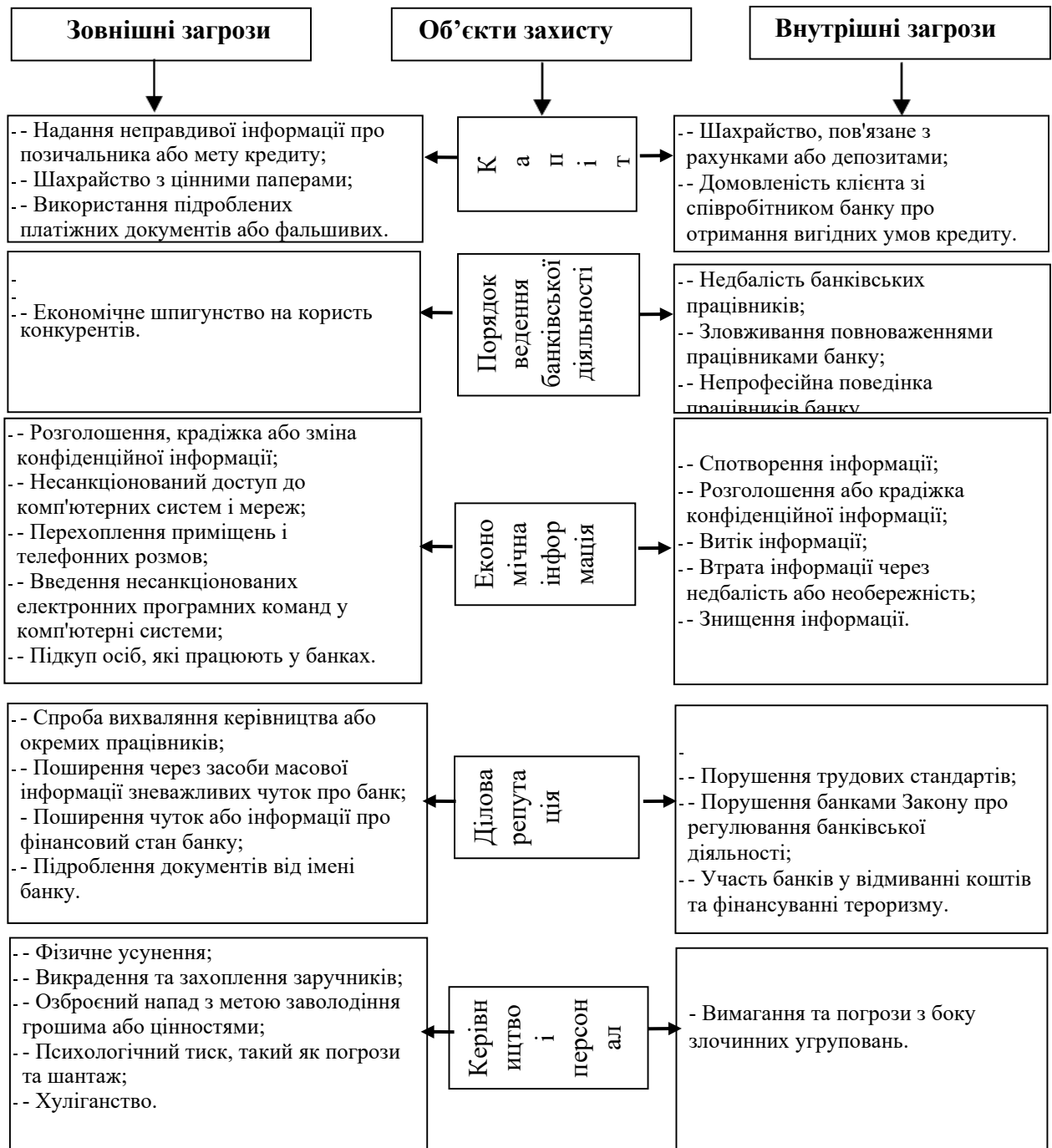


Рисунок 1.1 – Загальна класифікація загроз економічній безпеці банку залежно від об'єкта посягання

На нашу думку, така класифікація є дуже важливою, оскільки дозволяє в найзагальнішому вигляді описати специфічні характеристики загроз, що належать до різних груп.

Тому для уникнення серйозних загроз економічній безпеці банківської системи необхідно створити відповідний механізм взаємодії між банківськими установами та клієнтами, податковою службою та іншими фінансовими і правоохоронними органами. В умовах фінансово-економічної кризи необхідна реструктуризація боргів, запровадження нових депозитних продуктів, скасування пені та штрафів до стабілізації банківської системи.

Крім того, слід проводити більш виважену та комплексну кадрову політику. Це має стати основою для відновлення довіри до банківських установ та мінімізації потенційних і реальних загроз.

1.2 Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки банківської установи

Економічна безпека банку залежить від впливу комплексу факторів - економічних, науково-технічних, соціальних та інших. З огляду на це, прогнозування стану економічної безпеки банку потребує формування методологічних підходів до економічного оцінювання впливу зазначених факторів на певні показники, які визначають динаміку та тенденції соціально-економічного розвитку, а отже, і визначення ефективності економічної безпеки установи.

Оцінювання економічної безпеки, як правило, вимагає детального аналізу за кожною складовою частиною, проте загальний висновок зробити досить складно. Проаналізувавши та зіставивши підходи та методики

оцінювання рівня економічної безпеки банку, можна стверджувати, що вони істотно різняться. За результатами дослідження, вважаємо за доцільне для визначення ефективності економічної безпеки банку використовувати такі основні підходи: індикаторний; ресурсно-функціональний; програмно-цільовий, метод комплексної оцінки загроз, методи комплексної оцінки економічного потенціал та метод експертних оцінок [7,8].

Індикаторний підхід полягає у встановленні рівня економічної безпеки внаслідок порівняння фактичних показників діяльності банку з індикаторами, які виступають граничними значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Порівняння фактичних значень індикаторів з граничними дає змогу прослідкувати динаміку як самих показників, так і рівня економічної безпеки банку. Однак для цього підходу виникають питання про методичну базу визначення індикаторів, які враховують особливості діяльності банку, динаміку зовнішнього оточення суб'єкта дослідження та визначення граничних значень. Позитивна характеристика цього підходу полягає в його всебічності та динамічності. Однак, слабкістю цього підходу є постійна необхідність розробки обґрунтованих значень порогових показників, які враховують зміну умов функціонування підприємства. Невірно визначені кількісні значення індикаторів можуть призвести до недостатньо точного визначення рівня економічної безпеки банку та прийняття неадекватних управлінських рішень.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає визначення рівня економічної безпеки банківської установи за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів банку. У разі застосування цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки банку тотожне аналізу стану його фінансово-господарської діяльності. Ресурсно-функціональний підхід передбачає оцінку економічної безпеки банку за рівнем стану складових частин його економічної безпеки, тобто шляхом оцінювання ефективності використання ресурсів банку. До основних переваг цього підходу належить

його комплексний характер, оскільки вивчаються основні процеси, що впливають на рівень забезпечення економічної безпеки банку.

Програмно-цільовий підхід ґрунтується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки банку. Значну увагу за цього підходу потрібно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтеграції [7].

Метод комплексної оцінки загроз включає в себе інтегральну оцінку ризику та ефективності захисних заходів. Для цього проводиться аналіз ймовірності та впливу різних загроз, класифікація ризиків, моделювання сценаріїв розвитку подій та визначення показників ризику. Одночасно розглядаються існуючі та нові заходи безпеки, оцінюється їхній вплив та вартість. Здійснюється постійний моніторинг та адаптація заходів до змін у середовищі. Ключовою частиною є розробка стратегій управління ризиками та планів реагування на загрози, включаючи тестування їхньої ефективності. Всі ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності та економічної безпеки банку в змінних умовах ринкового середовища.

Методи комплексної оцінки економічного потенціалу банку включають ряд підходів (оцінка конкурентного статусу установи, інтегральна оцінка дотримання інтересів компанії, SWOT-аналіз, багатовекторна ресурсно-функціональна модель економічної безпеки, багатofакторна лінійна модель) необхідних для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності установи. Інтегральна оцінка дотримання інтересів компанії охоплює SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Багатовекторна ресурсно-функціональна модель економічної безпеки дозволяє враховувати різні аспекти діяльності банку, такі як фінансові, технічні та людські ресурси. Багатofакторна лінійна модель дозволяє кількісно оцінити вплив різних факторів на економічну безпеку, що сприяє визначенню оптимальних стратегій управління ризиками та ресурсами. Оцінка

конкурентного статусу установи враховує аналіз ринкового середовища, рівня конкуренції та розвитку нових продуктів.

Зокрема, метод експертних оцінок в контексті прогнозування можливих загроз банку базується на експертному думках та знаннях представників відповідної галузі. Експерти, які можуть бути внутрішніми чи зовнішніми аналітиками, фахівцями з ринку, аудиторами чи іншими спеціалістами, надають свої кваліфіковані оцінки щодо можливих ризиків та загроз, які можуть впливати на фінансову стійкість та економічну безпеку банку.

Цей метод дозволяє враховувати експертні знання при формуванні прогнозів і визначенні стратегій управління ризиками. Експерти оцінюють ймовірність та важливість можливих загроз, а також вплив різних факторів на діяльність банку. Такий колективний підхід дозволяє отримати комплексний та обґрунтований прогноз економічної безпеки банку на основі професійних оцінок експертів. Основними недоліками цього методу є недостатня кваліфікація спеціалістів та суб'єктивізм у прийнятті рішень. Також можливий вплив одного спеціаліста на решту членів групи при використанні методу колективних експертних оцінок [8].

Всі ці підходи методу комплексної оцінки економічного потенціалу банку допомагають банкам не лише адаптуватися до змін у сучасному економічному середовищі, але й активно формувати свою стратегію для досягнення стійкого успіху.

Досягнення ефективної оцінки економічної безпеки підприємства можливе за допомогою впровадження системного підходу, що передбачає вивчення об'єкта як єдиної системи, складеної з елементів та їх взаємозв'язків. Підприємство розглядається як складна система інтересів, тісно пов'язана із зовнішнім середовищем.

Рисунок 1.2 ілюструє різноманітні підходи та методи, що застосовуються для оцінки рівня економічної безпеки.



Рисунок 1.2 – Підходи та методи оцінки рівня економічної безпеки

Отже, аналіз науково-методичних підходів до оцінки економічної безпеки банківської установи вказує на відсутність єдиної методологічної концепції. Здійснення розрахунків узагальненого показника економічної безпеки має сенс лише у випадку, якщо метою є порівняння підприємств з погляду зовнішніх користувачів інформації. Проте, враховуючи ідею безпечного розвитку, визначення рівня економічної безпеки підприємства визначається, перш за все, власними інтересами керівників підприємства. Таким чином, оцінка повинна охоплювати не тільки інформацію, доступну для зовнішніх стейкхолдерів. Розрахунок узагальненого показника економічної

безпеки у цьому контексті стає надто ускладненим та невиправданим у процесі виявлення загроз діяльності підприємства.

Орієнтуючись на визначення сутності економічної безпеки підприємства як динамічної характеристики його життєздатності, тобто здатності до самостійного і стійкого розвитку під впливом дестабілізуючих факторів зовні та всередині, оцінка рівня економічної безпеки повинна базуватися не на функціональних компонентах, а на здатності підприємства до стійкого розвитку. Тобто, спроможність підприємства до розвитку, на основі сформованих конкурентних переваг, є основою його подальшого безпечного розвитку. Розвиток є бажаним, але може призводити до певних загроз для підприємства, тому важливо передбачати найбільш безпечні шляхи розвитку.

При створенні системи оцінки економічної безпеки підприємства слід враховувати відповідність цілям підприємства та методам їх досягнення. Оцінка економічної безпеки представляє собою конкретний вираз групи економічних параметрів, що характеризують здатність підприємства забезпечити стійкий розвиток як у поточному періоді, так і в перспективі. Рівень економічної безпеки визначає ймовірнісну оцінку здатності підприємства забезпечувати реалізацію економічних інтересів в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що означає оцінку ступеня забезпечення умов для його стійкого розвитку.

Отже, при розробці методичного підходу важливо враховувати:

- критерії економічної безпеки, які визначають спроможність підприємства до стійкого розвитку під впливом дестабілізуючих факторів;
- оцінку економічної безпеки слід проводити не на основі функціональних складових, а на основі здатності підприємства до стійкого розвитку;
- важливість принципу причинно-наслідкових зв'язків у забезпеченні економічної безпеки;

- можливість визначення рівня економічної безпеки лише при врахуванні всіх аспектів сучасного та майбутнього стану підприємства;
- необхідність враховувати якісні, а не лише кількісні показники;
- обов'язковість враховувати специфіку діяльності підприємства;
- необхідність визначення рівня економічної безпеки гнучко з можливістю коригування залежно від зміни умов діяльності;
- важливість матричного та графічного представлення результатів оцінки за окремими сферами та показниками.

1.3 Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки банку

У сучасному світі, де фінансові ринки стають все більше взаємозалежними, питання ефективності та організації діяльності банків набувають особливої актуальності. Саме тому адаптація іноземного досвіду для покращення функціонування вітчизняної банківської системи є необхідною, бо вона сприятиме удосконаленню банківських процесів, збільшенню узгодженості функціонування закордонних та українських банків. У даній статті розглянуто напрями організації економічної системи в банках на основі досвіду інших країн.

Оглянувши недавні дослідження та публікації Гулеи А., Холявко Н., Садчикова І., Колоток М., Хуторної М., Запорожець С., Ткаченко Ю., можна визначити ключові тенденції та інновації, що визначають напрямок організації економічної безпеки у банках. Зокрема, слід звернутися до робіт, які розглядають цифрові трансформації та використання новітніх технологій.

Економічна безпека банку залежить від різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники, що впливають на економічну безпеку

банку, включають конкурентну боротьбу на ринку банківських послуг та нестабільність економічного середовища. Крім того, важливо враховувати вплив регуляторного середовища та змін у законодавстві, що можуть виникнути і внесли свою частку невизначеності. Внутрішнім фактором залишається обмеженість фінансових ресурсів, що вимагає ефективного управління та розробки технологій банківського виробництва. Важливим аспектом економічної безпеки є інноваційний розвиток, який може забезпечити конкурентоспроможність в умовах швидких змін на ринку [9].

Сучасна фінансова парадигма не вперше переживає трансформацію, що визначається стрімким розвитком цифрових технологій та новаторськими підходами до економічної безпеки. Прагнучи адаптуватися до зростаючих вимог ринку, банки активно впроваджують цифрові технології та інновації для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності. Прогнози вказують на переважну роль цифрових каналів у глобальному корпоративному банкінгу, що підкреслює важливість цифрової трансформації для досягнення стратегічних переваг та стійкості у фінансовому секторі [10].

Розглянемо детальніше, які зараз є інновації та тенденції в сфері банківської справи.

Цифрова трансформація. Впровадження інноваційних цифрових технологій для поліпшення обслуговування клієнтів сприяють зменшенню витрат та оптимізації процесів внутрішнього управління. За прогнозами консалтингової компанії Boston Consulting Group (BCG), протягом наступних п'яти років приблизно 30% обсягу виручки в глобальному секторі традиційного корпоративного банкінгу очікується отримати виключно через цифрові канали. Переваги цифровізації визначаються новими тенденціями в сфері високих технологій, представленими стартапами, які виявляються більш ефективними, швидшими і економічними в сферах кредитування, платежів і управління капіталом порівняно з традиційними великими банками. Це підкреслює важливість для вітчизняних банків активізування цифрової

трансформації своєї діяльності, переглядаючи бізнес-модель з метою посилення конкурентних позицій та досягнення стратегічних переваг [11].

Штучний інтелект та аналітика даних. У сучасному фінансовому ландшафті важливо визнати, що використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних стає необхідною стратегією для забезпечення економічної безпеки банку. Ці технології не тільки відображають нові реалії у фінансовій сфері, але й стають ключовими інструментами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності банківської діяльності.

Штучний інтелект дозволяє банкам ефективно аналізувати величезні обсяги даних, виявляти тенденції та прогнозувати можливі ризики. Автоматизація процесів прийняття рішень, здійснювана за допомогою ШІ, дозволяє збільшити швидкість реакції на зміни у фінансовому середовищі та уникнути затримок у прийнятті стратегічних рішень.

Аналітика даних, в свою чергу, надає можливість глибокого розуміння клієнтської поведінки, ефективно управляти ризиками та підвищувати якість прийнятих фінансових рішень. Застосування аналітичних інструментів дозволяє виявляти аномалії в операційній діяльності, що допомагає у попередженні шахрайства та фінансових злочинів [12].

Використання ШІ та аналітики даних сприяє підвищенню рівня фінансової безпеки банку через:

– швидку обробку і аналіз даних: ШІ дозволяє обробляти великі обсяги інформації в реальному часі, що є критичним для оперативної реакції на можливі загрози;

– прогнозування ризиків: аналіз даних допомагає виявляти потенційні ризики та розробляти стратегії їх управління, зменшуючи ймовірність фінансових втрат;

– оптимізацію рішень: застосування ШІ у процесах прийняття рішень допомагає виробляти більш обґрунтовані та ефективні стратегії фінансового управління;

– захист від фінансових злочинів: автоматичне виявлення ненормальних патернів у фінансовій діяльності сприяє зменшенню ризику шахрайства та кіберзлочинності.

В цілому, використання ШІ та аналітики даних стає стратегічним інструментом для банків у сфері економічної безпеки, надаючи їм можливість ефективно адаптуватися до змін у фінансовому середовищі та забезпечувати стабільність своєї діяльності в умовах постійної динаміки ринку [12].

Фінтех та інноваційні платіжні рішення. Відповідно до аналізу регулятивного законодавства в різних країнах щодо галузі фінтех-послуг, виявлено, що більшість ризиків, пов'язаних із розвитком цих послуг, пов'язані з виконанням відповідних компетенцій різних наглядових органів. Це вимагає співпраці між різними державними інституціями та банківським сектором. У своїй роботі наглядові органи активно використовують інноваційні технології, такі як розділені реєстри, штучний інтелект і аналіз неструктурованих даних. Зазвичай регулятори використовують два підходи до регулювання фінтех-послуг: на основі правил і на основі принципів [13]. Також численні країни створили так звані регуляторні пісочниці, які дозволяють оцінювати ризики проектів у контрольованих умовах середовища, такі заходи спричинені значним потенціалом технологій та їх ймовірному кардинальному впливі на традиційні галузі та фінансовий сектор зокрема. За даними дослідження групи світового банку станом на 2020р. у світі налічується приблизно 63 регуляторні пісочниці, а найперша з них була створена у 2016р. у Великобританії. Фінтех трансформує весь спектр банківських послуг, змінюючи способи, час та місце надання фінансових послуг і продуктів. Це також формує нові умови взаємодії між банками і компаніями фінтех та клієнтами. Внаслідок розвитку фінтех виникає велика кількість бізнес-моделей, що створює проблеми як для учасників ринку, так і для наглядових та регулюючих органів. Вирішення ризиків фінтех у банківській сфері може призвести до появи нових фінансових галузей, де фінтех відіграє центральну роль [14].

Розширення використання блокчейн-технологій. Більш широке використання блокчейн-технологій у банківському секторі стає неабияким етапом у модернізації фінансових послуг, і цей тренд знаходить своє віддзеркалення в досвіді іноземних банків. Вони активно впроваджують блокчейн для оптимізації ряду процесів, зокрема, платіжних систем.

Деякі іноземні банки використовують блокчейн для створення ефективних та швидких систем міжнародних переказів, зменшуючи витрати та скорочуючи час транзакцій. Це дозволяє забезпечити широкий доступ клієнтів до глобальних фінансових послуг [16].

Також важливим напрямком застосування блокчейн-технологій є підвищення рівня кібербезпеки та захисту особистих даних клієнтів. Іноземні банки використовують блокчейн-технології для створення безпечних та надійних систем ідентифікації, що дозволяє забезпечити високий рівень конфіденційності та захищеності фінансових операцій.

Загалом, досвід іноземних банків підтверджує, що використання блокчейн-технологій не лише забезпечує високий рівень ефективності у фінансовому секторі, але також відкриває двері для новаторських рішень та створює перспективи для майбутнього розвитку банківської галузі [16].

Open Banking та API інтеграція. Європейська PSD2 та ініціатива Open Banking у Великобританії здійснили революцію у фінансовому секторі. Вони внесли технологічні зміни у застарілі банківські системи та відкрили нескінченні можливості для подальшого розвитку фінтех компаній, що вплинуло не тільки на Європу, а й на інші країни світу [17].

Кроки, які мають виконати учасники екосистеми відкритого банкінгу, для доступу до API:

- інтеграція компонентів відкритого банкінгу з існуючою технологічною архітектурою;
- розробка API відповідно до технічних умов та надання до них доступу зареєстрованим TPP;

– контроль за безперебійною роботою системи й надання регулярних звітів до Управління фінансової поведінки (FCA).

За умови дотримання вищезгаданих вимог банки можуть отримувати значні вигоди від співпраці з фінтех компаніями, оскільки останні дозволяють їм розширити коло клієнтських послуг [17].

Електронні валюти центральних банків (CBDC). У контексті стрімкого розвитку криптовалютного ринку та його прямого впливу на операції фінансового сектору, центральні банки провідних країн все частіше проводять експерименти з цифровими активами та активно наближаються до впровадження цифрових валют.

Мотивація центральних банків у впровадженні цифрових валют може бути різноманітною. Наприклад, CBDC (Central Bank Digital Currency) може бути визначено як розрахунковий актив для децентралізованої фінансової інфраструктури, універсальний засіб безготівкових розрахунків, інструмент для здійснення мікроплатежів у мережі Інтернету та для транскордонних платежів. Також його можна розглядати як додатковий інструмент монетарної політики.

Важливо відзначити, що вплив та значущість CBDC для економічної та фінансової сфер напряму залежить від прийняття бізнесом і населенням нового інструменту, а також можливостей його широкого використання [18].

Ці інновації відображають стрімкий розвиток фінансово-економічного сектору, спрямований на забезпечення технологічної стійкості, збільшення доступності фінансових послуг та вирішення сучасних викликів у сфері економіки. Банки стрімко адаптуються до вимог сучасного ринку, активно впроваджуючи технології та зелені підходи для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в економічному середовищі.

На основі дослідження закордонного досвіду в формуванні ефективної системи економічної безпеки можна зробити ряд важливих висновків:

– фінансові установи активно використовують цифрові технології для поліпшення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів. Це не лише сприяє покращенню якості послуг, але і раціоналізує внутрішні бізнес-процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність;

– використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє фінансовим установам вдосконалювати процеси прийняття рішень, управляти ризиками та персоналізувати фінансові послуги для клієнтів. Це сприяє збільшенню точності прийняття рішень та створенню більш адаптивних та високоефективних фінансових стратегій;

– банки активно впроваджують інноваційні фінансові технології, такі як блокчейн, електронні гроші та мобільні платежі, що розширює їх можливості та підвищує рівень доступності для клієнтів;

– посилення заходів з кібербезпеки та використання біометричних технологій дозволяють ефективно захищати конфіденційні дані клієнтів та операцій, запобігаючи кіберзагрозам та підвищуючи загальний рівень безпеки;

– розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів дозволяють банкам створювати нові можливості для клієнтів та підтримувати їхні фінансові потреби;

– застосування блокчейн-технологій та розвиток відкритих банківських стандартів полегшують обмін даними між фінансовими установами та сторонніми сервісами;

– тенденція впровадження електронних валют центральних банків вказує збільшення кількості електронних транзакцій та зменшення залежності від готівки.

Усі ці інновації є необхідним елементом формування ефективної системи економічної безпеки, яка дозволяє фінансовим установам не лише адаптуватися до сучасних викликів, але і стати лідерами у своїй галузі. Подальший успіх у цьому напрямку вимагає системного підходу, ретельного

аналізу та гнучкості в реагуванні на зміни у світовому фінансовому середовищі.

Висновки до першого розділу

У першому розділі визначено поняття «економічної безпеки фінансової установи» як стан, в якому ефективно проводяться всі види операцій та угод, раціонально використовуються фінансові ресурси, забезпечується надійне зберігання цінностей, використання техніки, транспортування готівки, і забезпечується виправданий ризик та ефективно вкладання коштів. Також вказується на важливість комплексного підходу до економічної безпеки, охоплюючи такі аспекти, як управління ресурсами, політика керівництва, знання регіональних та міжнародних умов, прогнозування, інформація про діяльність клієнтів та заходи захисту електронних систем. Також представлено основні підходи оцінки економічної безпеки банку.

Узагальнюючи проведений аналіз науково-методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, виявлено відсутність єдиної методологічної концепції у цій сфері. Особливість узагальненого показника економічної безпеки визначається його застосуванням лише для порівняння підприємств за вимогами зовнішніх користувачів інформації. Проте, враховуючи принцип безпечного розвитку, важливість визначення рівня економічної безпеки підприємства зумовлюється в першу чергу власними інтересами його керівників.

У зв'язку з цим, виявляється необхідність розширення оцінки, яка повинна включати не лише інформацію, призначену для зовнішніх стейкхолдерів, а й враховувати внутрішні аспекти та інтереси управління. Розрахунок узагальненого показника економічної безпеки в цьому контексті

виявляється надто складним та невиправданим у процесі виявлення загроз діяльності підприємства.

Для досягнення ефективної оцінки економічної безпеки підприємства рекомендується впровадження системного підходу. Цей підхід передбачає розгляд підприємства як складної системи інтересів, що тісно пов'язана з зовнішнім середовищем. Такий системний підхід дозволяє більш комплексно вивчати об'єкт та його внутрішні взаємозв'язки, що є ключовим для забезпечення ефективного управління та стійкості підприємства в умовах постійних викликів та змін на ринку.

Також було обговорено важливі аспекти оцінки економічної безпеки підприємства та закордонний досвід. Закордонний досвід в банківській галузі підкреслює активне використання цифрових технологій, алгоритмів штучного інтелекту, інноваційних фінансових технологій, та заходів з кібербезпеки для забезпечення ефективності та безпеки в банківському секторі. Банківським установам важливо використовувати системний підхід та бути гнучкості в управлінні економічною безпекою для пристосування до змін у фінансовому середовищі.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Акціонерне товариство «УНІВЕРСАЛ БАНК» (АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК») зареєстрований та розташований в Україні за адресою: вул. Автозаводська 54/19, 04114 Київ, Україна.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» з грудня 2016 року є членом фінансово-промислової групи «ТАС» та з 30 січня 2017 року – учасником Банківської Групи «ТАС» [19].

Організаційно-правова форма Банку: акціонерне товариство (за типом приватне). Дата реєстрації: 20 січня 1994 року.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» виконує всі види банківських операцій і надає своїм клієнтам – юридичним та фізичним особам – широкий спектр різноманітних послуг, згідно з ліцензією Національного банку України №92 від 20.01.1994 року. Відповідно до Статуту, Банк створений для надання фізичним та юридичним особам повного спектру внутрішніх та міжнародних банківських послуг, включаючи, без обмеження, банківські операції, які пов'язані із здійсненням комерційної, інвестиційної, депозитарної та будь-якої іншої діяльності, яка може бути дозволеною банкам законодавством України [19].

22.11.2018 Банк набув статусу «Спеціалізованого ощадного банку» так як, більше ніж 50% пасивів Банку є вкладками фізичних осіб. Саме фізичні вкладники є основними кредиторами для банківських установ, бо вони не тільки формують банківські ресурси, а й підвищують довіру конкретного до банку. Світовий досвід показує, що саме вклади фізичних осіб є найстабільнішим ресурсом, хоча обсяг обороту коштів на рахунках фізичних осіб є набагато менший ніж юридичних осіб. Ці депозити, хоча й мають

невеликий розмір, але є набагато чисельнішими. Водночас у разі гострих конфліктів у суспільстві депозити фізичних осіб є дуже вразливим продуктом банківської діяльності.

АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК», у відповідності до Рішення Національного банку України, включено до переліку об'єктів критичної інфраструктури я банківській системі України та має статус системно важливого банку.

АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК» реалізує проект Монобанк— це окремий пакет послуг, орієнтований на сучасних «цифрових» клієнтів. Найменування монобанк використовується для окремого позиціонування продуктів і сервісів банку, які Банк надає клієнтам за допомогою смартфона і карти. Банк пропонує роздрібним клієнтам сучасні продукти та послуги, які є зручними, ефективними та надійними: продукти «Кредит на картку», «Розстрочка», «Покупка частинами», Валютна картка (долар США, євро), «Картка IRON/Universal Bank», «Картка монобанк Platinilm», депозит он-лайн у національній та іноземній валютах (долар США, євро), «Біла картка», Дитяча картка, рахунок фізичної особи — підприємця монобанк, сервіс накопичення «Банка» картка для виплат «Підтримка тощо.

Починаючи з другого кварталу поточного року Банк здійснює надання інвестиційних послуг в частині купівлі-продажу ОВДП з використанням продуктів Монобанк | Universal Bank. Також у додатку з'явилась можливість оформити «Зелену карту» для страхування транспорту та новий функціонал – РГМ або управління особистими фінансами. Банк продовжує розвивати напрямок корпоративного бізнесу шляхом розширення спектру трансакційних послуг для клієнтів суб'єктів господарської діяльності зокрема, наступних продуктів та сервісів в рамках проекту Монобанк Universal Bank: Інтернет еквайринг, Торговий еквайринг, Інтернет еквайринг з використанням сервісу «Ресторани», Сервіс приймання платежів [19].

Банк активно підтримує благодійні збори, в тому числі: Фонд Повернись живим, Підтримка армії, Благодійний фонд Сергія Притули, Гуманітарна допомога, президентської платформи UNITED24.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (Свідоцтво учасника Фонду №24 від 08 вересня 2009 року).

Банк є членом Незалежної асоціації банків України, Асоціації українських банків, принциповим членом у міжнародних платіжних системах Visa International і MASTERCARD Worldwide.

Станом на 31 грудня 2022 року у банку налічується 14 відділень, з яких працюючих 13 відділень (станом на 31 грудня 2021 року у Банку налічувалось 14 відділень, з яких працюючих 14 відділень). Протягом звітного періоду, що закінчився 31 грудня 2022 року середньооблікова чисельність штатних працівників банку склала 2216 працівників (в порівнянні — з періодом, що закінчився 31 грудня 2021 року середньооблікова чисельність штатних працівників банку складала 1824 працівника) [19].

Керівництво банку не володіє акціями Банку. Станом на 31.12.2022 прямим власником істотної участі у статутному капіталі АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є компанія SILVERECO LIMITED (СІЛБЕРЕКО ЛІМІТЕД), що володіє 420 267 197 (чотириста двадцять мільйонів двісті шістьдесят сім тисяч сто дев'яносто сім) простими іменними акціями АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (голосами) що складає 100% статутного капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Адреса місцезнаходження: Кіпр, 1066, Нікосія, Менандру, 3, Глафкос Таувер, 3-й поверх, Квартира/Офіс 301, (Cyprus, 1066, Nicosia, Menandrou. 3, GLAFKOS TOWER, floor 3, Flat/Offie 301). Реєстраційний номер – HE399036.

Дата набуття SILVERECO LIMITED (СІЛБЕРЕКО ЛІМІТЕД), права власності на акції АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» – 27.05.2021 року (Договір про набуття у власність/підписки акцій від 21.05.2021, виписка про стан рахунку в цінних паперах SILVERECO LIMITED (СІЛБЕРЕКО ЛІМІТЕД) на 27.05.2021.

Відповідно до законодавства України право власності на цінні папери переходить з моменту зарахування на рахунок в депозитарній установі).

Опосередковане володіння істотною участю в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» здійснює Тігіпко Сергій Леонідович, громадянин України, що є кінцевим бенефіціарним власником банку. Тігіпко Сергій Леонідович прямо володіє 100% у статутному капіталі компанії BAILICAN LIMITED (БАЙЛІКАН ЛІМІТЕД), остання прямо володіє 100% у статутному капіталі компанії SILVERECO LIMITED (СІЛВЕРЕКО ЛІМІТЕД), яка прямо володіє 100 % статутного капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Сукупний відсоток участі Тігіпка Сергія Леонідовича в банку становить 100 % [19].

Номінальна вартість акцій – 10 грн. Статутний капітал банку складається виключно з простих іменних акцій. Привілейовані акції відсутні. Прості акції, надають їх власникам однакову сукупність прав включаючи право: брати участь в управлінні банком (шляхом участі та голосування на Загальних зборах особисто або через своїх представників, шляхом обрання до складу органів управління та контролю Банку особисто або своїх представників, тощо); одержувати інформацію про діяльність банку у порядку та в обсягах, визначених чинним законодавством України; брати участь у розподілі прибутку Банку та одержувати його частину (дивіденди); у разі ліквідації Банку одержати частку вартості майна Банку, пропорційну частці акціонера у Статутному капіталі; реалізовувати інші права, встановлені Статутом та чинним законодавством України, включаючи право на переважне придбання додатково випущених банком акцій – лише при приватному розміщенні таких акцій [19].

Повну організаційну структуру АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» наведено на рис. 2.1.

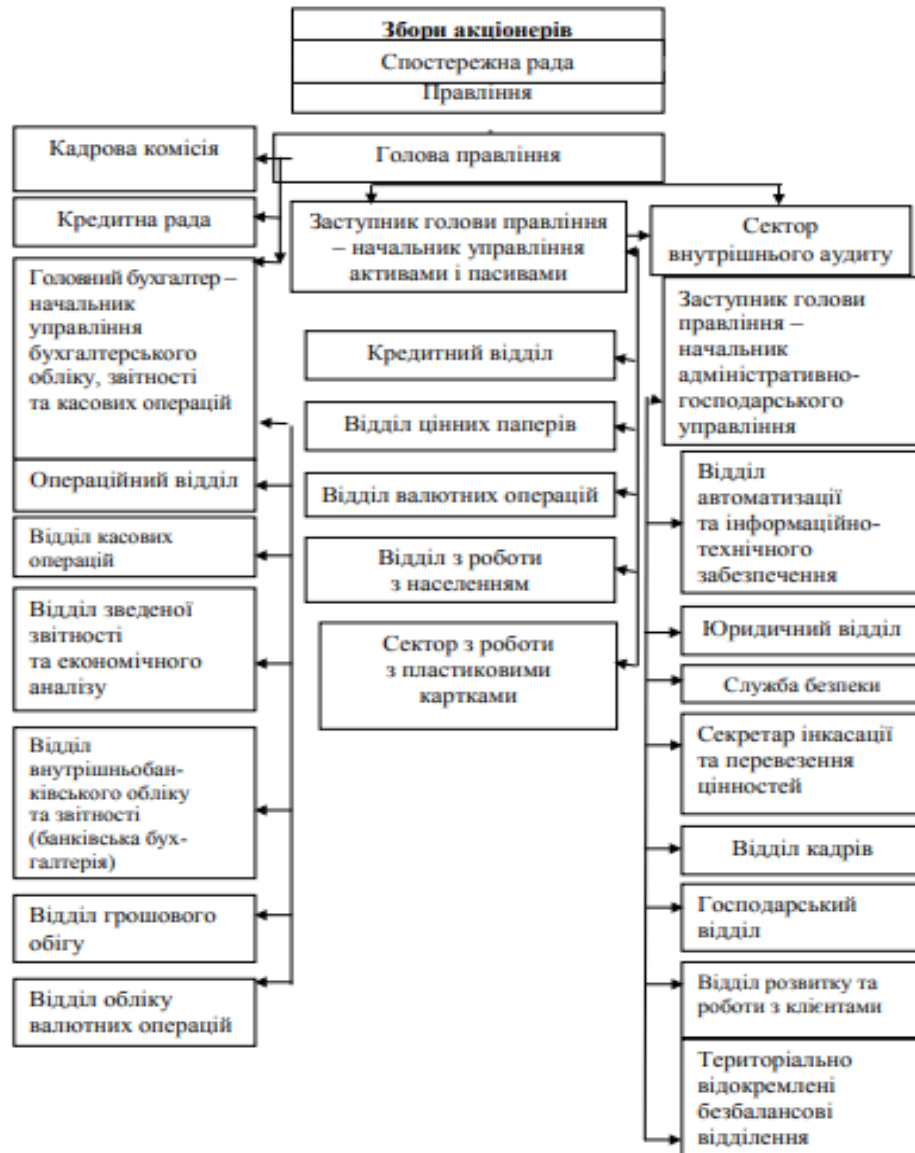


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК» [21]

Корпоративне управління АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК» – це система відносин між Зборами акціонерів, Спостережною радою, Правлінням, а також іншими зацікавленими особами. Ці відносини засновані на управлінні та підпорядкованості, контролі та відповідальності. Розподіл повноважень між органами управління забезпечує розмежування стратегічного керівництва та керівництва поточною діяльністю банку. Розподіл функцій між органами управління установи забезпечує ефективну систему внутрішнього контролю.

Вищим органом управління АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК» є Збори Акціонерів.

Органом, що здійснює контроль за діяльністю Правління, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників - акціонерів банку є Спостережна рада.

Виконавчим органом банку, що здійснює поточне управління, є Правління.

За оцінкою Спостережної ради [22], корпоративне управління є ефективним та організоване банком відповідно до вимог законодавства, рекомендацій Національного банку України та Базельських принципів корпоративного управління з урахуванням розміру установи, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних банком операцій, організаційної структури та профілю ризику з урахуванням особливостей діяльності організації як системно важливого та діяльності банківської групи, до складу якої входить АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК». Організаційна структура банку відповідає його потребам, з урахуванням системи стримування і противаг, відповідає розміру установи, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних ним операцій, а також особливостям діяльності, надає змогу Спостережній раді та Правлінню виконувати свої обов'язки належним чином, відповідно до вимог законодавства та сприяє своєчасному та ефективному прийняттю рішень кожним з органів управління і належному управлінню у цілому [22]. Наявний чіткий розподіл повноважень і відповідальності, належний рівень підзвітності та системи стримування і противаг.

Основні внутрішні нормативні документи АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК» (Статут, положення про органи управління) перебувають у публічному доступі на власному веб-сайті банку [23].

В банку впроваджені Принципи (Кодекс) Корпоративного управління АТ «УНІВЕРСАЛІ БАНК», нова редакція якого затверджена рішенням

Єдиного Акціонера від 25 лютого 2022 року № 3-2022. Текст цього документу перебуває у публічному доступі на офіційному сайті [24].

Цей кодекс є документом, що визначає та закріплює основні принципи та стандарти корпоративного управління, принципи захисту інтересів акціонерів, клієнтів та інших зацікавлених осіб, принципи прозорості прийняття рішень, відповідальності керівників та інших працівників, інформаційної відкритості.

Метою цього документу є впровадження у щоденну практику діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» відповідних норм та найкращої практики корпоративного управління, що базуються на беззаперечному дотриманні установи встановлених загальноприйнятих, прозорих та зрозумілих правил ведення бізнесу на фінансовому ринку, підвищення конкурентоздатності та підвищення довіри до організації з боку вкладників та інвесторів. [22]. Цілі впровадження документа представлено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Цілі впровадження Принципів (Кодексу) корпоративного управління АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [22]

2.2 Аналіз фінансових показників діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Звітність банку – важливий інструмент управління, який відображає результати діяльності банку, його майновий і фінансовий стан, дотримання банком фінансової дисципліни при виконанні передбачених статутом операцій, забезпеченість відповідними джерелами коштів для своєчасного виконання зобов'язань і розвитку банку.

Фінансова звітність є кінцевим етапом облікового циклу банку та основним засобом донесення фінансової інформації про нього для потреб менеджменту і зовнішніх користувачів. Вона відображає оцінку управлінського персоналу щодо впливу умов здійснення діяльності в Україні на операції та фінансовий стан банку і була підготовлена на основі припущення, що банк буде продовжувати свою діяльність у майбутньому. Джерелами фінансування банку є кошти клієнтів та власний капітал; для забезпечення стабільного розвитку АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» зусилля керівництва зосереджені на забезпеченні високого рівня якості нового кредитного портфеля, збільшенні управлінських ресурсів та продовженні роботи з продажу непрацюючих кредитів.

Розглянемо фінансовий стан АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» на основі даних фінансової звітності за період 2020-2022 рр. Уся інформація про пасиви та активи наведена АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у табл. 2.1 та табл. 2.2, які складено на основі фінансової звітності банку.

У кінці досліджуваного періоду загальна сума активів, які знаходилися на балансі банку, складала 86.559 млрд. грн., що на 155% більше ніж на початку досліджуваного періоду. Це говорить про певну стабільність у розвитку об'єкта дослідження. Але для того щоб, розуміти ситуацію потрібно звернути увагу на складові активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Таблиця 2.1 – Динаміка активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2022 рр.

Активи	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Темп приросту/ зниження 2020/2022
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та еквіваленти	4 158	12,2%	6 357	11,0%	19 723	22,8%	374%
Кредити та заборгованість клієнтів	14 523	42,8%	24 072	41,8%	17 876	20,7%	23%
Інвестиції в цінні папери	10 690	31,5%	19 648	34,1%	34 349	39,7%	221%
Інвестиційна нерухомість	30	0,1%	30	0,1%	65	0,1%	115%
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	4	0,0%	0,33	0,0%	0,33	0,0%	-92%
Відстрочений податковий актив	13	0,0%	17	0,0%	-	-	38%
Основні засоби та нематеріальні активи	162	0,5%	203	0,4%	225	0,3%	39%
Інші активи	4 040	11,9%	203	0,4%	11 058	12,8%	174%
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи	57 302	0,2%	60	0,1%	19	0,0%	-67%
Усього активів	33 963	100%	58	100%	86 559	100%	155%

Склад активів на 31.12.2022 представлено на рис. 2.3.

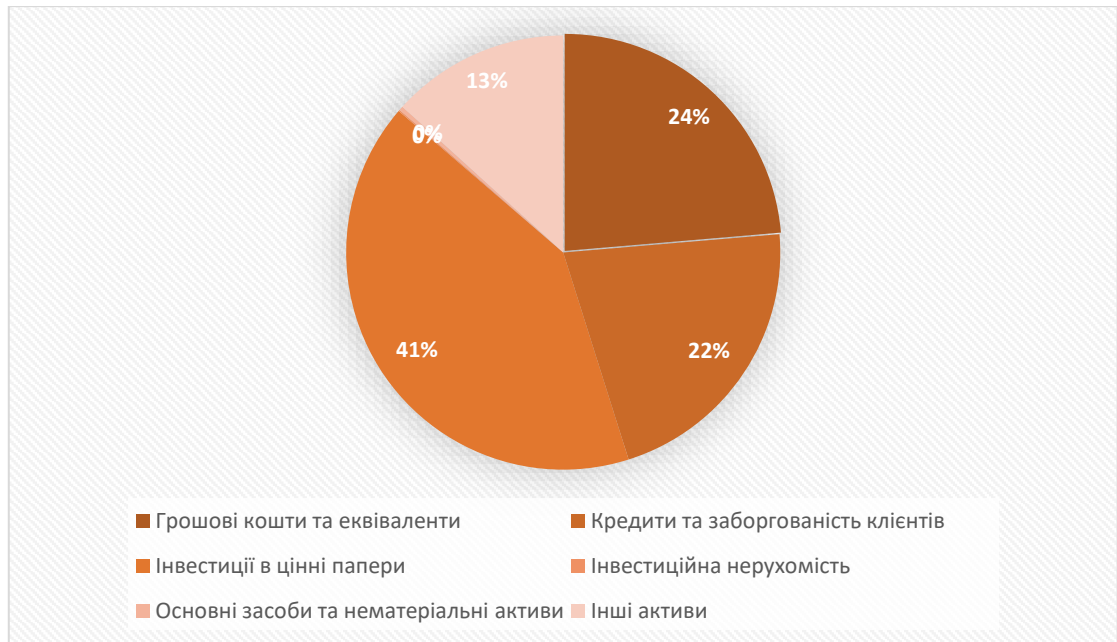


Рисунок 2.3 – Структура активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» станом на 31.12.2022

Згідно з наданою структурою активів, можна констатувати, що структура активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» визначається значущими компонентами. Зокрема, переважну частину портфеля активів становлять інвестиції в цінні папери. Цей елемент відображає фінансовий портфель банку, що включає різні види фінансових інструментів, таких як облігації, акції та інші цінні папери.

Другим за важливістю компонентом є грошові кошти та їх еквіваленти. Ця категорія охоплює ліквідні активи, такі як банківські депозити та короткострокові фінансові інструменти, що можуть бути швидко конвертовані в готівку.

Третю значущу складову становлять кредити, які представляють собою активи, спрямовані на генерацію процентних доходів через надання фінансової підтримки клієнтам. Остаточо, обов'язковість клієнтів перед банком утворює компонент заборгованості клієнтів.

В такий спосіб, аналіз структури активів вказує на різноманітність і збалансованість інвестиційно-фінансового портфеля банку, що сприяє досягненню його стратегічних фінансових та ризикових цілей.

Щоб зрозуміти які зміни, пов'язані з активами АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», відбувалися у 2020-2022 та як сформувалася така структура на кінець досліджуваного періоду, потрібно проаналізувати темпи приросту/зниження активів представлені на рис.2.4.

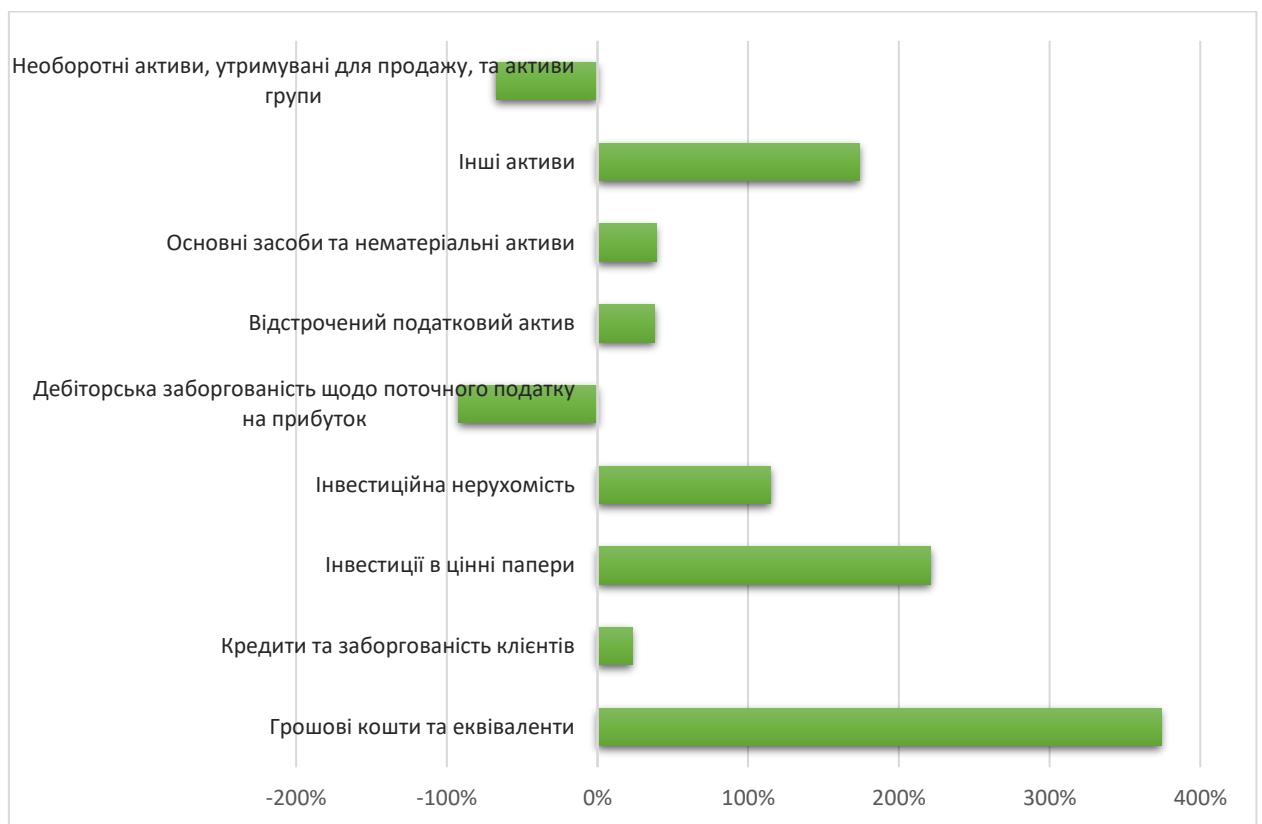


Рисунок 2.4 – Приріст/зниження активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2020-2022 рр.

Найбільшу частку активів склали наступні елементи: грошові кошти та їх еквіваленти, кредити та заборгованість клієнтів, інвестиції в цінні папери та інші активи. Найбільшу частку у майже 40% займають інвестиції у цінні папери. Тобто значна активність банку пов'язана з інвестиційною діяльністю.

Також вагомими складниками у 2022 році є грошові кошти, що склали 22,8%, та кредитування клієнтів, що склали 20,7%.

Майже усі активи мали тенденцію до збільшення, за виключенням необоротних активів та дебіторської заборгованості. Найбільше знизилася дебіторська заборгованість у 2022 на 92% у порівнянні з 2020 роком.

Якщо звернути увагу на позитивну динаміку, то слід казати про дуже швидкий приріст грошових коштів та їх еквівалентів, який склав 374% у 2022 році. Також слід зауважити, що простежуються зміна вектору основної діяльності банку: це уповільнення кредитування (лише 23% приросту у 2022) та стрімкий зріст інвестування в цінні папери (221% приросту у 2022 році).

В умовах кризи та війни, ризик неповернення кредитів може зростати. Інвестування в цінні папери дозволяє банкам розподілити свій портфель і ризики, отримуючи дохід від купівлі облігацій або інших інструментів з фіксованим доходом. Збалансований підхід до інвестування дозволяє банкам зменшити залежність від одного джерела доходів. Зростання інвестицій в цінні папери може служити як інструмент диверсифікації портфелю, що допомагає зменшити ризики.

Отже, загальна якість активів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є дуже високою, але можливе погіршення, пов'язане із стресовими умовами в яких функціонує банк. Тому керівництву потрібен постійний моніторинг показників та підтримка сталого розвитку.

Для більш повного розуміння стану фінансової діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» потрібно також проаналізувати пасиви банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2022 рр.

Пасиви	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Темп приросту/ зниження 2020/2022
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього зобов'язань та власного капіталу	33 963	100,0%	57 588	100,0%	86 559	100,0%	155%
Зобов'язання:	31 304	92,2%	50 863	88,3%	77 355	89,4%	147%
– кошти банків	2 299	6,8%	5 374	9,3%	350	0,4%	-85%
– кошти клієнтів	27 376	80,6%	42 774	74,3%	69 413	80,2%	154%
– інші залучені кошти	0,27	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	-100%
– резерви за зобов'язаннями	0,10	0,0%	0,10	0,0%	100	0,1%	0%
– інші зобов'язання	1 625	4,8%	2 556	4,4%	6 866	7,9%	323%
Власний капітал:	2 660	7,8%	6 724	11,7%	9 304	10,7%	250%
– статутний капітал	3 703	10,9%	4 203	7,3%	4 203	4,9%	14%
– емісійні різниці	1 376	4,0%	1 913	3,3%	1 913	2,2%	39%
– резервні та інші фонди банку	54	0,2%	122	0,2%	656	0,8%	1 130%
– резерви переоцінки	-2	0,0%	-47	-0,1%	274	0,3%	16 799%
–нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2 470	-7,3%	534	0,9%	2 139	2,5%	187%

Як і з активами, буде доцільним розглянути структуру пасивів банку у 2022 році. Але у випадку пасивів, доречним буде проводити аналіз структури

двох головних елементів окремо: зобов'язань та власного капіталу. Структуру зобов'язань наведено на рис. 2.5.

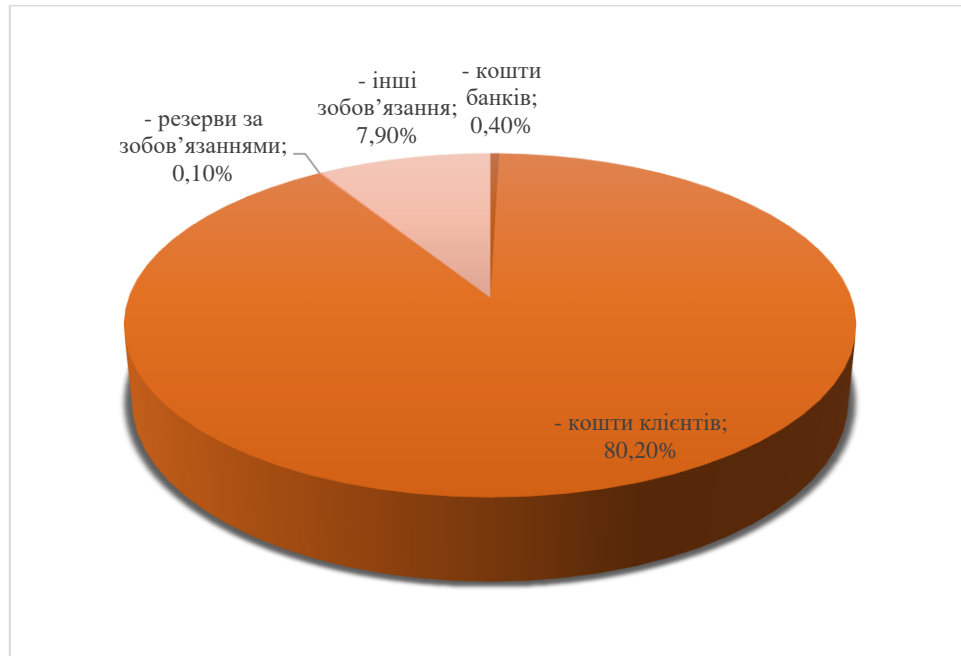


Рисунок 2.5 – Структура зобов'язань АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» станом на 31.12.2022

Основну частину зобов'язань склали кошти клієнтів (80,2 % станом на 31.12.2022) та інші зобов'язання. Тобто майже 90 % пасивів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» сформовані за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб.

Висока концентрація зобов'язань від коштів клієнтів може зробити банк вразливим до змін в поведінці вкладників. Наприклад, масове виведення коштів клієнтів може призвести до значного зменшення ліквідності банку, що може становити загрозу його фінансовій стійкості. Банк може зіткнутися з викликами в управлінні ризиками, оскільки велика частина зобов'язань становить кошти фізичних та юридичних осіб. Для забезпечення економічної безпеки, важливо розглядати стратегії диверсифікації ризиків, щоб зменшити вразливість до конкретних сегментів клієнтів або джерел фінансування. Важливість диверсифікації також згадувалась у першому розділі роботи.

Щодо структури власного капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», то вона має більш розгалужений характер у порівнянні із зобов'язаннями, що може вказувати на більшу гнучкість у фінансовому управлінні та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, однак, загальна частка цього показника у структурі пасивів набагато менша (10,7% станом на 31.12.2022) (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура власного капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» станом на 31.12.2022

Як можемо бачити з рис. 2.6 найвагомішу частку власного капіталу банку станом на 31.12.2022 складають три елементи: статутний капітал (4,9%), емісійні різниці (2,2%) та непокритий прибуток (2,5%). Це свідчить про важливість цих компонентів у формуванні фінансової стійкості та капіталовкладення.

За табл. 2.3 можна зробити висновок, що частка зобов'язань у пасиві банку не мала певної тенденції до зростання чи зниження, бо у 2021 році спостерігалось падіння показника, а у 2022 році збільшення. Тобто, наявна

певна нестабільність, пов'язана з кризовими умовами в яких функціонує банк. Нестабільність притаманна і власному капіталу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Але загалом зміни в структурі не є критичними, та пояснюються об'єктивними негативними змінами у зовнішньому середовищі (пандемія та війна).

Економічна безпека банку у даному контексті залежить від його здатності адаптуватися до нестабільних умов та ефективного управління різноманітними складовими власного капіталу. Важливо зберігати баланс між розгалуженістю та ефективністю, щоб забезпечити стійкість у змінних економічних умовах.

Досліджуючи, зміни у пасивах АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» на кінці та початку досліджуваного періоду (рис. 2.7), слід звернути увагу на дуже стрімке збільшення резервів у порівнянні з іншими показниками. Така стратегія банку є доречною та показує адаптацію АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» до змін викликаних подіями 2022 року.

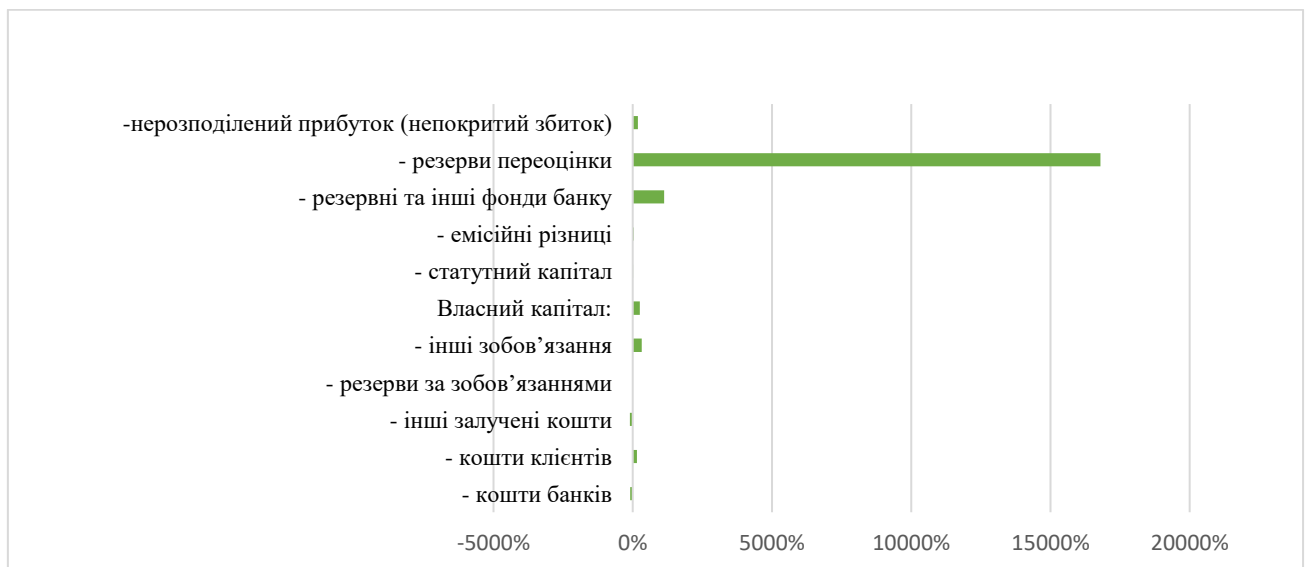


Рисунок 2.7 – Приріст/зниження пасивів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2020-2022 рр.

Враховуючи важливість кредитного портфелю для стабільної діяльності банку, доцільно більш ретельно проаналізувати його склад. Як

видно з табл. 2.3, станом на 31.12.2022 року основну частину кредитного портфелю займали інші кредити, надані фізичним особам, питома вага яких складає 95,2 %. Також слід зауважити, що темп приросту цього показника у 2022 році відносно 20220 склав 57,3%, що говорить про зростання залежності діяльності банку від спроможності надавати кредити саме фізичним особам та зростанні зацікавленості населення у кредитуванні. Банк може відреагувати на збільшений попит шляхом оптимізації кредитних умов, розширенням продуктового портфелю, а також удосконаленням процесів кредитування. Важливою частиною стратегії може стати також забезпечення ефективного кредитного контролю та управління ризиками.

Таблиця 2.3 – Кредитний портфель АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». у 2020-2022 рр.

Портфель	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Темп приросту/ зниження 2020/2022
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Іпотечні кредити, надані фізичним особам	1 209	6,3	700	2,6	826	3,2	-31,6
Кредити, надані корпоративним клієнтам	2 401	12,5	392	1,5	398	1,5	-83,4
Кредити, надані малому та середньому бізнесу	8	0,0	8	0,0	9	0,0	5,6
Інші кредити, надані фізичним особам	15 664	81,2	25 550	95,9	24 643	95,2	57,3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Валова вартість кредитів, що надані клієнтам, які обліковуються за амортизованою собівартістю	19 282	100,0	26 649	100,0	25 876	100%	34,2
Резерв за кредитами, що надані клієнтам, які обліковуються за амортизованою собівартістю	-2 882	-	-2 589	-	-8 003	-	177,7
Усього кредитів та заборгованості клієнтів, які обліковуються за амортизованою собівартістю	16 401	-	24 060	-	17 873	-	9,0

Рисунок 2.8 наочно дозволяє побачити структуру кредитного портфелю банку та частку інших кредитів, наданих фізичним особам у ньому. Це ще раз доводить що банк дуже сильно залежить від кредитування фізичних осіб, що тягне за собою певні ризики, пов'язані з невикплатою та затримуванням виплат за кредитом.

Банк веде активну роботу з проблемною заборгованістю, приділяючи особливу увагу якості кредитного портфелю. В реалізації цієї стратегії важливу роль відіграє реструктуризація певної частини проблемної заборгованості, що базується на фінансових можливостях позичальників.

Працівниками юридичної та інших служб проводиться різноманітні заходи для вирішення проблемної ситуації, такі як проведення реструктуризації та примусового стягнення заборгованості. Збільшення рівня резервів дозволяє банку бути готовим до непередбачених обставин і забезпечує фінансову стійкість в умовах несприятливих подій. Разом з тим, певний обсяг проблемної заборгованості списується за рахунок резервів, сформованих під безнадійну заборгованість.

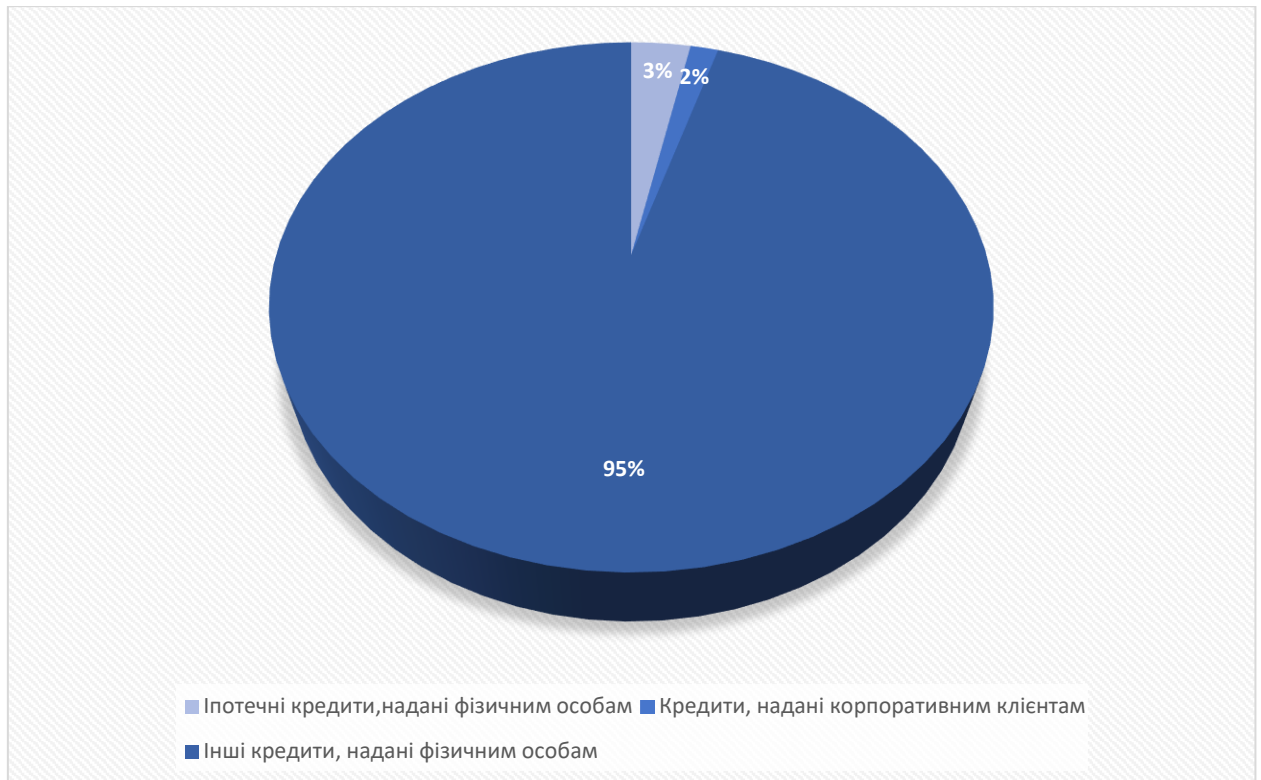


Рисунок 2.8 – Структура кредитного портфеля «УНІВЕРСАЛ БАНК» станом на 31.12.2022

В умовах високого впливу фізичних осіб на кредитний портфель важливо вдосконалювати стратегії управління ризиками та забезпеченням повернення кредитів. Заходи щодо резервування та розгляду альтернативних варіантів розв'язання проблемної заборгованості є ключовими для забезпечення ефективного функціонування банку в умовах високого ступеня невизначеності на фінансовому ринку.

На рисунку 2.9 представлені зміни у кредитному портфелі АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2022 році відносно 2020 року.

За аналізований період відбулося відчутне зниження кредитування корпоративних клієнтів та видача іпотек, що вказує на складність економічної ситуації. Кризовий стан та масовий від'їзд населення за кордон є ключовими факторами, що впливають на ці процеси, підкреслюючи нестабільність у фінансовому секторі.

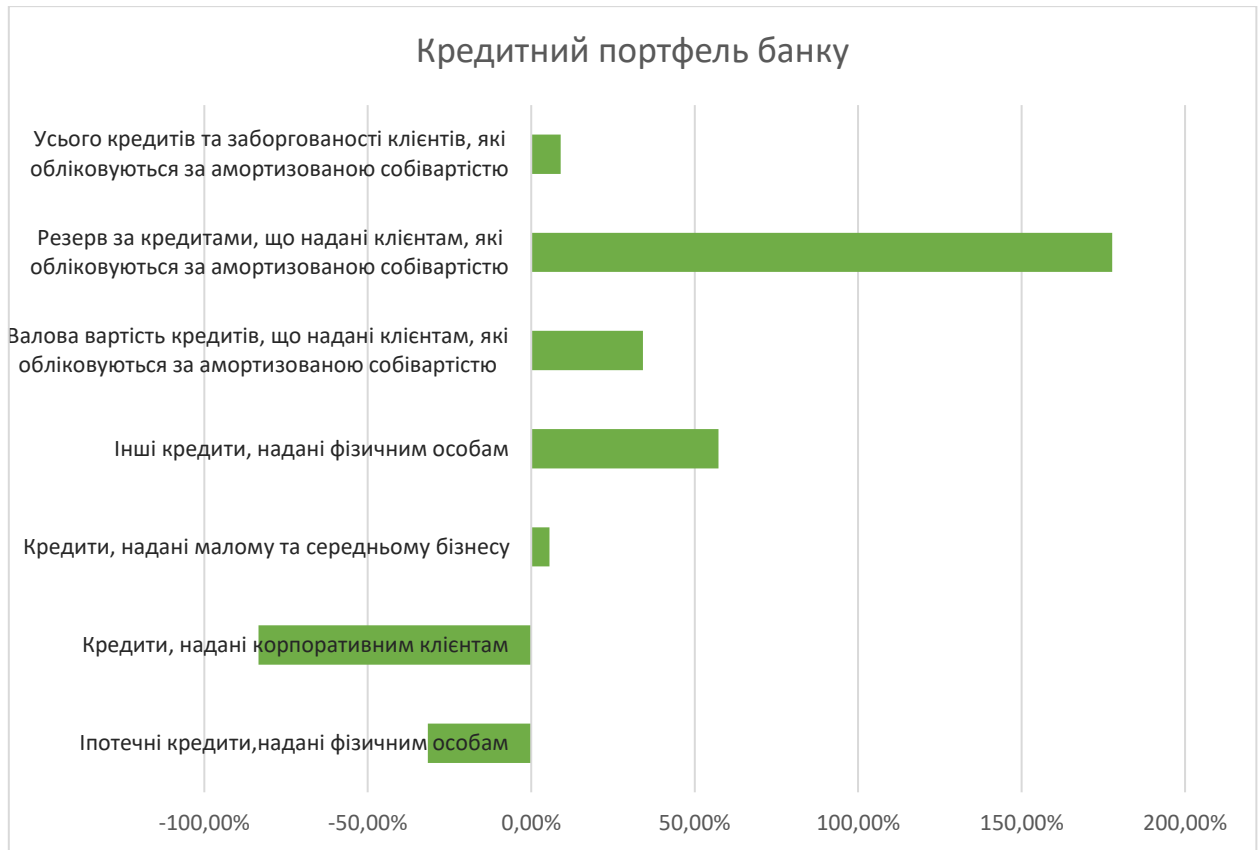


Рисунок 2.9 – Приріст/зниження складників кредитного портфеля АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2020-2022 рр.

Також слід зауважити, що негативні зміни на світовій та державній арені потягнули за собою значне збільшення резервів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (про що вже було сказано при аналізі табл.2.3). Відбулося збільшення інших аналізованих показників. Так серед складових кредитного портфеля найбільше збільшилися кредити фізичним особам, що вплинуло на збільшення валової вартості кредитів наданих за аналізований період. Ці явища свідчать про потребу в управлінні ризиками та адаптації стратегій фінансового управління до викликів, які виникають на сучасному фінансовому ринку.

Аналізуючи табл. 2.4, варто звернути увагу на структуру пасивних операцій АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Депозитні операції визначають основну питому вагу, що свідчить про значний обсяг залучених депозитів від фізичних та юридичних осіб.

Таблиця 2.4 – Кошти клієнтів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2020-2022 рр.

Показник	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Темп приросту/ зниження 2020/2022
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Юридичні особи:	5 232	19,11	9 294	22	20 120	29	284,5
– поточні рахунки	2 980	10,88	7 052	16	17 889	26	500,3
– строкові кошти	2 252	8,23	2 242	5	2 231	3	-0,9
Фізичні особи:	22 147	80,89	33 480	78	49 293	71	122,6
– поточні рахунки	11 161	40,76	20 122	47	35 405	51	217,2
– строкові кошти	10 987	40,13	13 359	31	13 888	20	26,4
Усього коштів клієнтів	27 380	100,00	42 774	100	69 413	100	153,5

Хоча АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» демонструє високий рівень відповідності економічним нормативам НБУ, аналіз контексту залишає актуальним питання контролю за ризиками. Банк виставлений на вплив загальних ризиків для банківської системи, але його уразливість до окремих ризиків визначається індивідуально. Зокрема, високий рівень чутливості до кредитного ризику та ризику ліквідності потребує уваги та ефективного управління.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» перебуває в умовах значних фінансових та економічних труднощів, що вимагає від управлінців банку надійного контролю та ефективного управління ризиками. Динаміка коштів клієнтів та їх структура свідчать про вплив зовнішніх факторів на діяльність установи, вимагаючи адаптації стратегій управління та уваги до ризиків, які визначають подальший розвиток банку в нестабільному економічному середовищі.

Висновки до другого розділу

Загальний висновок з тексту вказує на стабільний розвиток АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» протягом досліджуваного періоду. Загалом сума активів банку зросла на 155%, вказуючи на певну стабільність. Структура активів визначається переважно інвестиціями в цінні папери, грошовими коштами та кредитами. Найбільш значущі складові активів – інвестиції у цінні папери, грошові кошти та кредитування клієнтів.

Зобов'язання банку в основному формуються коштами клієнтів та іншими зобов'язаннями. Велика концентрація зобов'язань від коштів клієнтів може зробити банк вразливим до змін у поведінці вкладників. З структури власного капіталу випливає, що банк має більшу гнучкість у фінансовому управлінні, але загальна частка цього показника у структурі пасивів невелика.

Аналіз кредитного портфеля вказує на зростання залежності банку від надання кредитів фізичним особам. Стратегії банку відзначаються швидким приростом грошових коштів та їх еквівалентів, уповільненням кредитування та стрімким зростанням інвестицій у цінні папери. Збільшення резервів та адаптація до змін у 2022 році свідчать про пристосування банку до викликів.

Нестабільність у фінансовому секторі викликана кризовим станом та масовим від'їздом населення за кордон. Загальна нестабільність є результатом негативних змін у зовнішньому середовищі. Важливою частиною стратегії є ефективний кредитний контроль та управління ризиками. Депозитні операції є основним джерелом залучених депозитів від фізичних та юридичних осіб.

3 МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

3.1 Методика оцінки рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

На основі впливу найважливіших окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано оцінювати загальний рівень економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», який є найбільш ефективним для нейтралізації негативних зовнішніх впливів. Слід звернути увагу на формування можливості тактичної та стратегічної оцінки рівня економічної безпеки.

Тактична оцінка має базуватися на розрахунку комплексу індикаторів, багато з яких є миттєвими і дозволяють визначити рівень економічної безпеки в будь-який момент часу. З іншого боку, стратегічна оцінка економічної безпеки включає в себе результати розрахунку набору індикаторів, що мають інтервальний характер. Можливе поєднання обох груп індикаторів та розрахунок цілісного показника з урахуванням певних вагових коефіцієнтів (тактичний індикатор – 0,6, стратегічний – 0,4).

У системі економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» надано пропозицію виділити вісім основних функціональних складових з призначенням конкретних ваг для кожної складової. Ця стратегія базується на специфіці банківської діяльності, а також на ключових принципах корпоративної стратегії, якою керується АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Обґрунтування присвоєння певних ваг кожній функціональній складові пов'язане з розумінням основних аспектів банкінгу та його стратегічним підходом до ефективного управління ризиками та досягнення стійкості у динамічному фінансовому середовищі.

Фінанси (вагомий коефіцієнт – 0,2): Фінансова стійкість є визначальним аспектом банківської діяльності. Призначення ваги 0,2 фінансам відображає їх ключову роль у забезпеченні економічної безпеки банку.

Інформація (вагомий коефіцієнт – 0,2): У банківській сфері точна та оперативна інформація є вирішальною. Вага 0,2 відзначає важливість інформаційної безпеки та ефективного використання інформаційних ресурсів.

Маркетинг (вагомий коефіцієнт – 0,15): Залучення та утримання клієнтів через ефективний маркетинг стає важливим аспектом стратегії банку. Вага 0,15 відображає значущість цього фактору.

Людські ресурси (вагомий коефіцієнт – 0,15): Налагодження ефективного управління персоналом та забезпечення високої кваліфікації працівників є важливим для досягнення успіху. Вага 0,15 віддзеркалює цю стратегічну важливість.

Матеріали (вагомий коефіцієнт – 0,1): Ефективне використання матеріальних ресурсів відображає стратегічний підхід до управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку.

Право (вагомий коефіцієнт – 0,05): Дотримання законодавства та регулятивних вимог є необхідним для збереження легітимності та впевненості в стабільності банку.

Охорона (вагомий коефіцієнт – 0,1): Захист банку від потенційних загроз та збереження безпеки є важливою складовою стратегії.

Технології та навички (вагомий коефіцієнт – 0,05): Адаптація до сучасних технологічних викликів та вдосконалення навичок працівників відіграють роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Такий розподіл ваг дозволяє банку ефективно вирішувати завдання економічної безпеки, враховуючи його специфіку та стратегічний підхід до управління. Між показниками тактичної та стратегічної оцінки пропонується використовувати кількісні та якісні показники, які доповнюють один одного та дають змогу здійснити багатокритеріальну оцінку рівня економічної

безпеки як в цілому, так і за окремими функціональними складовими.

Для функціональних складових у табл. 3.2 представлено набір індикаторів тактичної та стратегічної оцінки та порогові значення, що відповідають певному рівню безпеки для кожного індикатора. Запропоновано характеризувати рівень економічної безпеки на трьох оцінках:

– низький – фактичне значення певного індикатора, функціональної складової, рейтингового рівня або інтегрального показника характеризується тенденцією до наростання небезпеки, ознаками реальної кризи або наявністю загрози виживанню банку;

– достатній – фактичні значення перебувають у допустимих межах і рівень безпеки дає змогу банку функціонувати, якщо рівень безпеки недостатньо високий, але існує ймовірність зростання рівня певної загрози або небезпеки в майбутньому;

– високий – розраховане фактичне значення свідчить про високий рівень безпеки, стійкості та потенціалу розвитку банку.

Розрахункові значення індикаторів, що характеризують рівень економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», знаходяться в діапазоні від 0 до 1, залежно від відхилення від граничних значень. Виходячи з цього, з точки зору економічної безпеки діяльність банківських установ поділяється на чотири групи: абсолютно безпечна, безпечна – від 0,7 до 0,9, цілком безпечна – від 0,5 до 0,6 та небезпечна – від 0 до 0,4.

Для забезпечення економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та захисту від основних загроз важливе значення має оцінка стану економічної безпеки банку та її основних складових з урахуванням усіх факторів впливу.

Для оцінки було опрацьовано різні звіти стосовно діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Перелік основних джерел, які було використано для оцінювання наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні джерела оцінки рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Джерело	Роки
1. Річний фінансовий Звіт	2019-2022
2. Звіт незалежних аудиторів	2020-2022
3. Річний Звіт про управління АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	2019-2022

Досягнення стабільної та ефективної фінансової безпеки є важливим аспектом для банківських установ у глобальному фінансовому ландшафті. Дана таблиця пропонує комплексну характеристику індикаторів фінансової безпеки банку, розглядаючи як тактичні, так і стратегічні аспекти.

У тактичній оцінці обрані коефіцієнти якості надійності та покриття кредитів власним капіталом, що відображають здатність банку ефективно управляти ризиками та забезпечувати фінансову стабільність в умовах змінливих ринкових умов.

Серед стратегічних коефіцієнтів звертаємо увагу на кредитну активність, інвестиційну активність в цінні папери, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу. Ці показники визначають стратегічний підхід банку до розміщення активів, що є ключовим елементом його конкурентоспроможності та здатності забезпечувати стійкий фінансовий ріст.

Таблиця 3.2 демонструє оцінку фінансової стійкості банку, за її допомогою ми можемо зробити важливі висновки щодо його здатності адаптуватися до ринкових труднощів та досягти успішного функціонування в умовах сучасного фінансового середовища.

Таблиця 3.2 – Характеристика індикатора фінансової безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Коефіцієнт надійності, %	Відношення власного капіталу до зобов'язань	> 0,50	високий – (0,7-1,0)	0,6
		0,25-0,30	достатній – (0,35-0,7)	
		< 0,25	низький – (0-0,35)	
Коефіцієнт покриття кредитів власним капіталом, %	Відношення власного капіталу банку до загальної суми позик	> 0,60	високий – (0,7-1,0)	0,4
		0,40-0,60	достатній – (0,35-0,7)	
		< 0,40	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт кредитної активності, %	Відношення кредитного портфеля до загальних активів	0,65-0,75	високий – (0,7-1,0)	0,4
		0,55-0,60	достатній – (0,35-0,7)	
		0,30	низький – (0-0,35)	
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери, %	Відношення портфеля цінних паперів до загальних активів	0,15	високий – (0,7-1,0)	0,2
		0,10-0,15	достатній – (0,35-0,7)	
		< 0,10	низький – (0-0,35)	
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	Відношення прибутку банку (без податку) до середньої вартості використовуваних банком активів	0,04	високий – (0,7-1,0)	0,2
		0,01-0,015	достатній – (0,35-0,7)	
		0,01	низький – (0-0,35)	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), %	Відношення прибутку банку (без податку) до середньої вартості балансового капіталу	> 0,20	високий – (0,7-1,0)	0,2
		0,14-0,20	достатній – (0,35-0,7)	
		< 0,14	низький – (0-0,35)	

Таблиця 3.2 відображає комплексність розгляду різних аспектів забезпечення захисту важливої інформації та стійкості до впливу інформаційних загроз.

У тактичній оцінці враховані ризики, пов'язані із втратою інформації, зокрема ризик втрати банківської таємниці або іншої інформації обмеженим доступом, а також ризик, пов'язаний з формуванням інформаційного ресурсу. Ці аспекти визначають можливі вразливості та слабкі місця в системах інформаційної безпеки, що можуть бути використані зловмисниками для неправомірного доступу до важливих даних.

У стратегічній оцінці включені ризики, пов'язані з інформаційним впливом на діяльність банку, що визначають його здатність протистояти складним інформаційним загрозам та забезпечувати довгостроковий стійкий розвиток.

Наступна таблиця 3.3 є ключовим інструментом для розуміння та управління ризиками в галузі інформаційної безпеки банку в умовах високотехнологічного фінансового середовища.

Підсумовуючи, тактичні та стратегічні показники оцінки економічної безпеки банку, зокрема ризики втрати інформації та інформаційного впливу, мають важливе значення для забезпечення стабільності та ефективності фінансової установи.

У контексті тактичної оцінки ризику втрати інформації, важливо враховувати можливі наслідки порушень конфіденційності, таких як витік банківської таємниці чи недозволений доступ до обмеженої інформації. Тактична стратегія дозволяє ретельно аналізувати та управляти цим ризиком на повсякденному рівні, забезпечуючи негайні заходи безпеки та вдосконалення процедур обробки інформації.

Таблиця 3.3 – Характеристика індикатора інформаційної безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Ризик, пов'язаний з втратою інформації (ризик втрати банківської таємниці або іншої інформації з обмеженим доступом)	$R = \sum B * W$ де R – рівень ризику; B – Оцінка i-го чинника, $i = 1, \dots, n$, $n < 10$; W – нормована вага i-го чинника у загальній оцінці. $\sum W = 1$	5 Оцінка – низький рівень ризику	високий – (0,7-1,0)	0,6
		4 Оцінка – помірний рівень ризику	достатній – (0,35-0,7)	
		3 Оцінка – значний рівень ризику;		
Ризик, пов'язаний з формуванням інформаційного ресурсу (використання неповної, неправдивої інформації, дезінформація)	Визначається експертним шляхом	5 Оцінка – низький рівень ризику	високий – (0,7-1,0)	0,4
		4 Оцінка – помірний рівень ризику	достатній – (0,35-0,7)	
		3 Оцінка – значний рівень ризику;		
Ризик, пов'язаний з інформаційним впливом на діяльність банку	$R = \sum B * W$ де R – рівень ризику; B – Оцінка i-го чинника, $i = 1, \dots, n$, $n < 10$; W – нормована вага i-го чинника у загальній оцінці. $\sum W = 1$	5 Оцінка – низький рівень ризику	високий – (0,7-1,0)	1
		4 Оцінка – помірний рівень ризику	достатній – (0,35-0,7)	
		3 Оцінка – значний рівень ризику;		
Стратегічна оцінка				
Ризик, пов'язаний з інформаційним впливом на діяльність банку	$R = \sum B * W$ де R – рівень ризику; B – Оцінка i-го чинника, $i = 1, \dots, n$, $n < 10$; W – нормована вага i-го чинника у загальній оцінці. $\sum W = 1$	5 Оцінка – низький рівень ризику	високий – (0,7-1,0)	1
		4 Оцінка – помірний рівень ризику	достатній – (0,35-0,7)	
		3 Оцінка – значний рівень ризику;		
Ризик, пов'язаний з інформаційним впливом на діяльність банку	$R = \sum B * W$ де R – рівень ризику; B – Оцінка i-го чинника, $i = 1, \dots, n$, $n < 10$; W – нормована вага i-го чинника у загальній оцінці. $\sum W = 1$	2 Оцінка – високий рівень ризику	1	
		1 Оцінка – дуже високий рівень ризику;		низький – (0-0,35)

Щодо стратегічної оцінки ризику інформаційного впливу, важливо досліджувати можливість використання неправдивої чи дезінформації для впливу на діяльність банку. Стратегічний погляд дозволяє визначити довгострокові та системні підходи до захисту від таких загроз, у тому числі розвиток сучасних систем кібербезпеки та удосконалення стратегій управління інформацією.

Усі ці заходи спрямовані на забезпечення ефективної економічної безпеки банку, зменшення можливостей для виникнення фінансових ризиків та збереження довіри клієнтів та стейкхолдерів.

Таблиця 3.4 становить систематизований підхід до характеристики індикатора маркетингової безпеки банку, яка включає як тактичні, так і стратегічні виміри.

Вона відображає основну мету – аналіз маркетингових стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стійкості банку в динамічному фінансовому середовищі.

Аналіз маркетингових стратегій дозволяє визначити, як банк взаємодіє з клієнтами, як вивчає їхні потреби і пропонує вигідні продукти чи послуги. Це також дозволяє оцінити ефективність рекламних кампаній та комунікації банку на ринку.

Заходи, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та стійкості, можуть включати в себе впровадження інноваційних технологій, розширення лінійки продуктів чи послуг, оптимізацію витрат, а також вдосконалення взаємодії з клієнтами через різноманітні канали.

У тактичній оцінці враховані вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг банку. Аналіз внутрішніх потенціалів та конкретних можливостей банку дозволяє розкрити його потенціал для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.4 – Характеристика індикатора маркетингової безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг банку	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,4
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Внутрішній конкурентний потенціал банку	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,6
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Доступність інформації про банківський продукт	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,3
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Цінова політика банку	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,7
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	

У стратегічній оцінці входять аспекти, такі як доступність інформації про банківські продукти та цінова політика банку. Ці параметри визначають способи просування продуктів на ринку та взаємодію з клієнтами. Даний аналіз відіграє важливу роль у формуванні стратегій банку щодо визначення ефективних методів взаємодії з конкурентами.

Наступна таблиця 3.5 становить систематизований погляд на характеристику індикатора кадрової безпеки банку, розглядаючи як тактичні, так і стратегічні показники. Вона відзначає важливість аспектів управління персоналом для забезпечення ефективності та стабільності банку у висококонкурентному середовищі.

У тактичній оцінці зосереджено увагу на рівні кваліфікації працівників та забезпеченості кадрами. Аналіз цих параметрів визначає можливість банку адаптуватися до вимог ринку та ефективно виконувати свої функції завдяки компетентному та достатньо кількісно міцному персоналу.

Таблиця 3.5 – Характеристика індикатора кадрової безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Рівень кваліфікації працівників	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,4
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Забезпеченість кадрами	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,6
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Розробка спеціальних стандартів поведінки	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,6
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Здійснення заходів організаційного, соціально-економічного та виховного характеру	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,4
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	

У стратегічній оцінці розглядаються аспекти, такі як розробка спеціальних стандартів поведінки та впровадження заходів організаційно-соціально-економічного та виховного характеру. Ці показники визначають

спроможність банку не лише залучати, але й утримувати висококваліфікований персонал та створювати сприятливу корпоративну культуру, спрямовану на досягнення стратегічних цілей.

Наступна таблиця 3.6 представляє собою важливий аспект управління банківською діяльністю – характеристику індикатора матеріальної безпеки банку.

Таблиця 3.6 – Характеристика індикатора матеріальної безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Ресурсний потенціал банку і можливості його розвитку	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,4
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень ефективності використання ресурсів	Визначається експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,6
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	

Таблиця вказує на вагомість аналізу ресурсного потенціалу та ефективного використання ресурсів для забезпечення стійкості та розвитку у фінансовому секторі.

У тактичній оцінці увага зосереджена на ресурсному потенціалі банку та його можливостях розвитку. Аналіз цих аспектів дозволяє визначити, наскільки банк готовий до вирішення поточних завдань та розвитку в умовах ринкових викликів.

У стратегічній оцінці враховується рівень ефективності використання ресурсів. Цей параметр визначає здатність банку до довгострокового

успішного функціонування, ефективного конкурування на ринку та забезпечення матеріальної безпеки у перспективі. Дана таблиця є важливим інструментом для визначення стратегій розвитку та оптимізації використання ресурсів у фінансовій діяльності банку.

Таблиця 3.7 пропонує глибокий аналіз характеристик індикаторів правової безпеки банку, розглядаючи як тактичні, так і стратегічні показники. Назва таблиці «Характеристика індикаторів правової безпеки банку» вказує на важливість оцінки правових аспектів для забезпечення стабільності та захисту банку в юридичному вимірі.

Таблиця 3.7 – Характеристика індикатора правової безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Частка виграних судових справ, %	Відношення виграних судових справ банку до загальної кількості юридичних справ банку, що розглядалися	> 0,50	високий – (0,7-1,0)	0,6
		0,25-0,50	достатній – (0,35-0,7)	
		0-0,25	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Частка витрат на юридичне забезпечення	Відношення витратна юридичне забезпечення діяльності банку до загальної суми адміністративних витрат банку	> 0,50	високий – (0,7-1,0)	0,4
		0,25-0,50	достатній – (0,35-0,7)	
		0,00-0,25	низький – (0-0,35)	

У тактичній оцінці увага зосереджена на частці виграних судових справ. Цей показник відображає успішність банку в юридичних вирішеннях та його здатність вивчати та захищати свої права та інтереси.

У стратегічній оцінці розглядається частка витрат на юридичне забезпечення. Цей показник визначає здатність банку управляти юридичними ризиками та забезпечити високий ступінь правової безпеки. Дана таблиця є ключовим інструментом для розробки стратегій юридичної безпеки банку та ефективного управління юридичними ресурсами.

Таблиця 3.8 пропонує аналіз характеристик індикаторів техніко-технологічної безпеки банку. Оцінка технологічних аспектів для ефективності та захисту банку в сучасному світі є важливою складовою економічної безпеки банку.

Таблиця 3.8 – Характеристика індикатора техніко-технологічної безпеки «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Правило розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Частина у структурі функціональної складової
Тактична оцінка				
Рівень технологічного потенціалу	Відношення власних технологічних удосконалень до сукупного числа технологічних удосконалень, впроваджених за певний період часу	> 0,50	високий – (0,7-1,0)	0,6
		0,25-0,50	достатній – (0,35-0,7)	
		0-0,25	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень технічної прогресивності	Відношення обсягу новітнього технічного устаткування роботи банку до сукупної кількості технічного устаткування. Обсяг технічного устаткування можна визначати за його ринковою вартістю	> 0,50	високий – (0,7-1,0)	0,40
		0,25-0,50	достатній – (0,35-0,7)	
		0,00-0,25	низький – (0-0,35)	

У тактичній оцінці основний акцент робиться на рівні технологічного потенціалу банку. Аналіз цього аспекту дозволяє визначити, наскільки банк готовий до впровадження та використання сучасних технологій для оптимізації своєї діяльності.

У стратегічній оцінці враховується рівень технічної прогресивності. Цей показник визначає здатність банку до інновацій та впровадження передових технологій, що є ключовим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Дана таблиця визначає стратегії техніко-технологічної безпеки банку та його готовність до викликів цифрової епохи.

У 2022 році банк стикнувся з економічними труднощами, обумовленими кризою та воєнними подіями, що відобразилось на таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати оцінки рівня фінансової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної Безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Коефіцієнт надійності, %	Низький 0,25	Низький 0,3	Низький 0,2	0,6
Коефіцієнт покриття кредитів власним капіталом, %	Низький 0,1	Низький 0,15	Низький 0,1	0,4
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт кредитної активності, %	Високий 0,75	Високий 0,75	Достатній 0,65	0,4
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери, %	Достатній 0,5	Достатній 0,6	Достатній 0,4	0,2
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	Високий 0,8	Високий 0,9	Достатній 0,55	0,2
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), %	Високий 0,75	Високий 0,8	Достатній 0,65	0,2

Ці події вплинули на коефіцієнт надійності та покриття кредитів власним капіталом, який з 2020 році мав тенденцію до невеликого зросту, в 2022 впав до рівня ще нижчого за 2020 рік, але цей коефіцієнт все ще балансує на низькому рівні. Зменшення коефіцієнта надійності свідчить про збільшене ризиковане середовище та можливі проблеми з погашенням кредитів.

Коефіцієнт кредитної активності високий у 2020-2021 роках, що може бути визначено активною кредитною політикою в умовах підвищеної потреби в фінансуванні підприємств. Однак, в 2022 році, при зміні умов, банк вирішив призупинити або обмежити виділення кредитів, що вплинуло на покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери залишався на достатньому рівні, що вказує на управління ризиками та раціональне розподілення активів у портфелі банку.

Невелике зниження коефіцієнта рентабельності в 2022 році може бути наслідком зниження прибутковості активів чи збільшення витрат на резерви. Однак, його достатній рівень свідчить про те, що банк зберігає конкурентоспроможність та здатність генерувати прибуток.

В цілому, банк відповідав на виклики економічних труднощів, але ризики залишаються, особливо у зв'язку зі зниженням рівня надійності та покриття кредитів власним капіталом.

Інформаційна безпека забезпечує конфіденційність фінансових та особистих даних клієнтів, що є критичним для підтримки їхнього довір'я. Захист від несанкціонованого доступу та витоку інформації є невід'ємною частиною ділової етики та відповідального фінансового обслуговування. Банки оперують в інтенсивно цифровому середовищі, де зберігаються та оброблюються величезні обсяги даних. Забезпечення цілісності та доступності цих даних є критичним для забезпечення безперебійної роботи банківських операцій і запобігання можливим фінансовим втратам. Нарешті, в умовах зростаючих кіберзагроз та шахрайства, ефективна інформаційна безпека стає важливим фактором у вартості репутації та стабільності банку на ринку.

Таблиця 3.10 наглядно демонструє, що АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» підтримує інформаційну безпеку на найвищому рівні для клієнтів відповідно до останніх трендів в ІТ-індустрії та вимог політики інформаційної безпеки банку, яка спрямована на захист інформаційних активів та забезпечення

безперервності діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», мінімізацію ризиків інформаційної безпеки, створення позитивної репутації банку та довірчих відносин з клієнтами.

Таблиця 3.10 – Результати оцінки рівня інформаційної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Ризик, пов'язаний з втратою інформації	Високий 0,9	Високий 0,8	Високий 0,95	0,6
Ризик, пов'язаний з формуванням інформаційного ресурсу	Високий 0,8	Високий 0,75	Високий 0,95	0,4
Стратегічна оцінка				
Ризик, пов'язаний з інформаційним впливом на діяльність банку	Високий 0,8	Високий 0,75	Високий 0,95	1

Таблиця 3.11 включає такі показники економічної безпеки, як вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентні переваги, внутрішній конкурентний потенціал та доступність інформації про банківські продукти. Всі ці показники входять до складової маркетингової безпеки банківських установ. Протягом 2020-2022 років ці показники демонстрували стабільно високий рівень. Однак, цінова політика банку в 2021-му році знизилася до рівня, вважається достатнім, а потім знову піднялась до високого рівня як було у 2020 році.

Оскільки основним завданням кожного банку є діяльність його персоналу, то кадрова безпека відіграє домінуючу роль у забезпеченні економічної безпеки банку та мінімізації ризиків, що створюються персоналом банку.

Таблиця 3.11 – Результати оцінки рівня маркетингової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг банку	Високий 0,75	Високий 0,7	Високий 0,95	0,4
Внутрішній конкурентний потенціал банку	Високий 0,7	Високий 0,7	Достатній 0,55	0,6
Стратегічна оцінка				
Доступність інформації про банківський продукт	Високий 0,9	Високий 0,85	Високий 0,7	0,3
Цінова політика банку	Високий 0,7	Достатній 0,65	Високий 0,85	0,7

Далі розглянемо результати оцінки рівня кадрової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в таблиці 3.12. Кадрова безпека є однією з ключових складових в ефективному функціонуванні будь-якої фінансової установи, і її оцінка визначається різноманітними аспектами, такими як навчання та розвиток персоналу, стратегії управління персоналом, та врахування соціально-економічних факторів. Аналіз загальних результатів у цьому контексті дозволить зрозуміти, наскільки компетентно та ефективно вирішуються питання, пов'язані із кадровим потенціалом банку.

За 2020-2022 роки показник кадр безпеки тримався на достатньо високому рівні. Тільки такий показник як здійсненні заходів організаційного, соціально економічного та виховного коректуру у 2022-у впав до низького рівня.

Таблиця 3.12 – Результати оцінки рівня кадрової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Рівень кваліфікації працівників	Високий 0,8	Високий 0,8	Високий 0,7	0,4
Забезпеченість кадрами	Достатній 0,65	Високий 0,7	Достатній 0,55	0,6
Стратегічна оцінка				
Розробка спеціальних стандартів поведінки	Достатній 0,65	Високий 0,7	Достатній 0,55	0,6
Здійснення заходів організаційного, соціально-економічного та виховного характеру	Достатній 0,45	Достатній 0,65	Низький 0,3	0,4

Результати оцінки рівня матеріальної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (табл. 3.13) надає можливість детального аналізу фінансових аспектів та ресурсного забезпечення банку. Оцінка матеріальної безпеки включає в себе різноманітні фінансові показники, такі як ліквідність, фінансова стійкість, управління активами та пасивами. Аналіз цих результатів допоможе визначити, наскільки добре банк управляє своїми фінансовими ресурсами та володіє стійкістю в обличчі зовнішніх фінансових викликів.

У період з 2020 по 2022 рік, банк демонстрував стабільно високий рівень матеріальної безпеки, враховуючи різноманітні показники, такі як ресурси, потенціал розвитку та рівень ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на стійкість у високому рівні матеріальної безпеки банку протягом 2020-2022 років, важливо відзначити, що рівень ефективності використання ресурсів показав спад у 2022 році, знижуючись з високого до достатнього рівня. Це вимагає уважного аналізу та стратегічного планування для забезпечення подальшого стабільного розвитку банку в майбутньому.

Таблиця 3.13 – Результати оцінки рівня матеріальної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Ресурсний потенціал банку і можливості його розвитку	Високий 0,8	Високий 0,9	Високий 0,7	х
Стратегічна оцінка				
Рівень ефективності використання ресурсів	Високий 0,7	Високий 0,8	Достатній 0,5	х

У наступній таблиці 3.14 ми детально розглянемо результати оцінки рівня правової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за період 2020-2022 років. Аналіз проведений для двох ключових показників: частка виграних судових справ та частка витрат на юридичне забезпечення банку. Ці показники визначають ефективність юридичної діяльності банку та його здатність забезпечувати фінансову стійкість у контексті правового середовища. Результати аналізу допоможуть виявити тенденції, що впливають на правовий аспект діяльності банку та визначити можливі причини коливань у рівні виграних справ, сприйняття юридичних ризиків та забезпечення стійкості у фінансовій сфері.

Розглянемо зміни в рівні правової безпеки за оцінками для двох ключових показників у таблиці 3.14. У 2020 році частка виграних судових справ була на низькому рівні, покращилася у 2021 році до достатнього та знову знизилася в 2022 році. Щодо частки витрат на юридичне забезпечення банку, за тими ж роками, цей показник підтримував достатній рівень. Треба проаналізувати можливі причини коливань у рівні виграних справ та забезпечення фінансової стійкості банку в контексті правової діяльності.

Таблиця 3.14 – Результати оцінки рівня правової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Частка виграних судових справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися, %	Низький 0,35	Достатній 0,4	Низький 0,35	х
Стратегічна оцінка				
Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності банку в загальній структурі його адміністративних витрат	Достатній 0,4	Достатній 0,4	Достатній 0,45	х

У подальшому аналізі представлені результати оцінки рівня силової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за період 2020-2022 років. Таблиця 3.15 відображає ключові показники, які визначають ефективність заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки персоналу, майна та інфраструктури банку. Аналіз цих даних дозволить виявити тенденції у сфері силової безпеки, оцінити ефективність застосованих заходів та визначити можливі напрями подальших вдосконалень для забезпечення стійкості банку в умовах середовища, що змінюється.

Таблиця 3.15 – Результати оцінки рівня силової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Частка витрат на охорону банку	Достатній 0,5	Достатній 0,5	Високий 0,7	х
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт кваліфікації служби безпеки банку	Високий 0,8	Високий 0,8	Достатній 0,55,	х

Розглядаючи таблицю з оцінкою рівня силової безпеки банку, важливо врахувати, що витрати на охорону у 2020 та 2021 роках були на достатньому рівні, але в 2022 році зросли до високого. Щодо коефіцієнта кваліфікації служби безпеки, відомо, що у 2020 та 2021 роках він відповідав високому рівню, але в 2022 році спостерігалось зниження до достатнього. Такі зміни можуть вказувати на зростання витрат на охорону та одночасне зниження кваліфікації служби безпеки. Важливо дослідити можливі причини цих коливань та їх можливі впливи на загальний рівень безпеки банку.

Подальший аналіз охоплює результати оцінки рівня техніко-технологічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за період з 2020 по 2022 роки, які представлені в таблиці 3.16. Одним із ключових аспектів, який привертає увагу, є стійкість та високий рівень технічного потенціалу банку протягом цього тримісячного періоду. У цьому контексті буде проведено аналіз даних таблиці, спрямований на виявлення основних тенденцій та динаміки розвитку техніко-технологічної сфери банку. Згідно з представленими результатами, можна зазначити, що рівень технічного потенціалу та технічної прогресивності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» залишався стабільно високим протягом оцінюваного періоду 2020-2022 років. Це свідчить про успішну реалізацію технологічних ініціатив та ефективне управління технічним розвитком банку.

Таблиця 3.16 – Результати оцінки рівня техніко-технологічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі функціональної складової
	2020	2021	2022	
Тактична оцінка				
Рівень технологічного потенціалу	Високий 0,9	Високий 0,9	Високий 0,75	х
Стратегічна оцінка				
Рівень технічної прогресивності	Високий 0,8	Високий 0,85	Високий 0,7	х

Технічний потенціал відображає готовність та можливості банку використовувати нові технології та інновації для поліпшення своєї діяльності. Високий рівень технічного потенціалу свідчить про готовність банку адаптуватися до сучасних вимог та забезпечувати високий ступінь конкурентоспроможності.

Технічна прогресивність, у свою чергу, вказує на використання банком передових технологій та інновацій у своїй діяльності. Успішне впровадження та використання таких технологій може значно підвищити ефективність банку та його здатність адаптуватися до змін у фінансовому середовищі.

Важливими для економічної безпеки є не самі індикатори, а їх порогові значення, тобто допустимі значення, які перешкоджають оптимальному розвитку діяльності та бізнес-процесів АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» і спричиняють формування ними негативних тенденцій в економічній безпеці.

Порогові значення окремих індикаторів встановлюються відповідно до фінансової та управлінської звітності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та коригуються з урахуванням реалістичної можливості досягнення належного рівня безпеки в реальних умовах здійснення банківської діяльності в Україні. Встановлений набір індикаторів дозволяє проводити розрахунки з мінімальними витратами та отримувати негайні результати в умовах використання комп'ютеризованих форм обліку.

Розроблена в процесі формалізації методики оцінки рівня економічної безпеки система показників дозволяє визначити загальний рівень економічної безпеки:

$$S = (S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7, S_8), \quad (3.1)$$

де S – показник рівня економічної безпеки банку;

S_i – фактори, що впливають на рівень економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

$$\begin{aligned} \Pi = & 0,2 * F + 0,2 * I + 0,15 * M + 0,15 * U + 0,1 * \\ & Mat + 0,05 * L + 0,1 * P + 0,05 * Tt, \end{aligned} \quad (3.2)$$

де F – показник фінансової складової;

I – показник інформаційної складової;

M – показник маркетингової складової;

U – показник кадрової складової;

Mat – показник матеріальної складової;

L – показник правової складової;

P – показник силової складової;

Tt – показник техніко-технологічної складової;

0,2; 0,2; 0,15; 0,15; 0,1; 0,05; 0,1; 0,05 – коефіцієнти вагомості усіх вищезазначених складових в системі параметрів оцінки економічної безпеки банку.

У таблиці 3.17 наведені показники, які розраховані з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової.

Таблиця 3.17 – Значення показників з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової (тактична оцінка)

Значення показників з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової (тактична оцінка)			
Тип безпеки	Роки		
	2020	2021	2022
Фінансова безпека	0,19	0,24	0,16
Коефіцієнт надійності, %	0,15	0,18	0,12
Коефіцієнт покриття кредитів власним капіталом, %	0,04	0,06	0,04
Інформаційна безпека	0,86	0,78	0,95
Ризик, пов'язаний з втратою інформації	0,54	0,48	0,57

Продовження таблиці 3.17

Ризик, пов'язаний з формуванням інформаційного ресурсу	0,32	0,3	0,38
Маркетингова безпека	0,72	0,7	0,71
Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг банку	0,3	0,28	0,38
Внутрішній конкурентний потенціал банку	0,42	0,42	0,33
Кадрова безпека	0,71	0,74	0,61
Рівень кваліфікації працівників	0,32	0,32	0,28
Забезпеченість кадрами	0,39	0,42	0,33
Матеріальна безпека (Ресурсний потенціал банку і можливості його розвитку)	0,8	0,9	0,7
Правова безпека (Частка виграних судових справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися)	0,35	0,4	0,35
Силова безпека(Частка витрат на охорону банку)	0,5	0,5	0,7
Техніко-технологічна безпека(Рівень технологічного потенціалу)	0,9	0,9	0,75

Цей аспект аналізу дозволяє здійснити більш точне та узагальнене визначення та оцінку тактичних аспектів економічної безпеки банку.

Підсумкові розрахунки показників рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2022 роках було зроблено у табличному редакторі Excel, який полегшив визначення питомої ваги кожного показника у структурі функціональної складової.

Аналізуючи таблицю «Значення показників з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової (тактична оцінка)», можна виокремити ключові аспекти, які відображають тактичний рівень фінансової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

По-перше, розглядаючи фінансову безпеку, відзначається певне зниження показників, що може свідчити про труднощі чи ризики управління фінансовими ресурсами банку.

Щодо інформаційної безпеки, високі значення свідчать про ефективність заходів з запобігання втратам інформації та формування інформаційного ресурсу, що забезпечує стійкість до ризиків.

У сфері маркетингової безпеки залишається стабільність стратегій, аналізованих як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які не впливають значуще на конкурентоспроможність.

З кадровою безпекою, визначеною рівнем кваліфікації працівників та забезпеченістю кадрами, можна зазначити загальне задоволення, але слід відзначити невелике зниження в 2022 році, що вимагає уваги управління персоналом.

Матеріальна безпека банку є високою, що вказує на сильний ресурсний потенціал та можливості розвитку.

У сферах правової та силової безпеки слід звернути увагу на середні показники правової безпеки та суттєве зростання в силовій безпеці в 2022 році, що може вказувати на збільшення витрат на охорону, і, можливо, зумовлене певними загрозами.

Техніко-технологічна безпека залишається на високому рівні, що свідчить про готовність банку використовувати новітні технології.

Таблиця 3.18 надає вичерпну інформацію, де показники розраховані з врахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової. Це дозволяє більш точно визначити та проаналізувати стратегічні аспекти економічної безпеки банку в контексті його довгострокового розвитку та управління.

Аналізуючи таблицю «Значення показників з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової (тактична оцінка)», можна виокремити ключові аспекти, які відображають тактичний рівень безпеки функціональних областей діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за роки 2020-2022.

Таблиця 3.18 – Значення показників з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової (стратегічна оцінка)

Значення показників з урахуванням питомої ваги у структурі функціональної складової (тактична оцінка)			
Тип безпеки	Роки		
	2020	2021	2022
Фінансова безпека	0,71	0,76	0,58
Коефіцієнт кредитної активності	0,3	0,3	0,26
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери	0,1	0,12	0,08
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,16	0,18	0,11
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,15	0,16	0,13
Інформаційна безпека(Ризик, пов'язаний з інформаційним впливом на діяльність банку)	0,8	0,75	0,95
Маркетингова безпека	0,76	0,71	0,81
Доступність інформації про банківський продукт	0,27	0,255	0,21
Цінова політика банку	0,49	0,455	0,60
Кадрова безпека	0,57	0,66	0,57
Розробка спеціальних стандартів поведінки	0,39	0,4	0,45
Здійснення заходів організаційного, соціально-економічного та виховного характеру	0,18	0,26	0,12
Матеріальна безпека (Рівень ефективності використання ресурсів)	0,7	0,8	0,50
Правова безпека (Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності банку в загальній структурі його адміністративних витрат)	0,4	0,4	0,45
Силова безпека(Коефіцієнт кваліфікації служби безпеки банку)	0,8	0,8	0,55
Техніко-технологічна безпека(Рівень технічної прогресивності)	0,8	0,85	0,70

По-перше, фінансова безпека банку, яка визначається кількісними показниками, відзначається відносною стабільністю протягом 2020-2022 років, однак спостерігається певне зниження в 2022 році, що вимагає уваги та аналізу.

Щодо інформаційної безпеки, виявлено, що показники, пов'язані з ризиком інформаційного впливу, мають високі значення, що може свідчити про потребу удосконалення заходів інформаційної безпеки для зменшення

ризиків.

Маркетингова безпека відзначається високим рівнем, особливо у 2022 році, що може вказувати на ефективність стратегій зовнішніх та внутрішніх чинників для забезпечення конкурентоспроможності.

Кадрова безпека, яка включає рівень кваліфікації працівників та розробку стандартів поведінки, залишається на середньому рівні, але слід звернути увагу на певне зниження в 2022 році.

Матеріальна безпека банку, що характеризується рівнем ефективності використання ресурсів, відзначається великим зниженням в 2022 році, що може вказувати на потребу в оптимізації ресурсного потенціалу.

У сферах правової та силової безпеки слід звернути увагу на середні показники та значущий спад в силовій безпеці в 2022 році, що може вказувати на збільшення витрат на охорону та можливі загрози.

Техніко-технологічна безпека залишається на високому рівні, що свідчить про готовність банку використовувати новітні технології.

Ці дані вимагають уважного аналізу та взаємодії функціональних областей для досягнення стратегічних цілей банку та забезпечення стабільності його діяльності.

Таблиця 3.19 демонструє результати розрахунку тактичної, стратегічної та загальної оцінки економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Аналізуючи таблицю 3.19, яка відображає результати розрахунку тактичної, стратегічної та загальної оцінки економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2022 роки, можна зробити кілька висновків.

Таблиця 3.19 – Результати розрахунку значень оцінки 2економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Тактична, стратегічна, загальна та усереднена оцінка рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»			
	2020	2021	2022
Тактична оцінка S_t	0,617	0,625	0,615
Стратегічна оцінка S_t	0,712	0,730	0,675
Загальна оцінка	0,655	0,667	0,639
Середня оцінка за 2020-2022 роки	0,654		

По-перше, тактична оцінка S_t залишається на стабільному рівні протягом трьох років (від 0,615 до 0,617), що свідчить про достатню ефективність вжитих тактичних заходів для забезпечення економічної безпеки.

Стратегічна оцінка S_t демонструє певний ріст у 2021 році, але зменшується у 2022 році. Це може вказувати на необхідність перегляду чи оптимізації стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Загальна оцінка економічної безпеки вказує на певний спад у 2022 році порівняно з попередніми роками. Це може бути обумовлено рядом факторів, включаючи зміни в економічному оточенні та внутрішніх факторах банку.

Середня оцінка за весь період 2020-2022 років становить 0,654, що може служити показником загального рівня ефективності економічної безпеки банку протягом зазначеного періоду.

Ці дані вимагають уважного аналізу та можуть служити основою для розроблення подальших стратегій та тактичних заходів для підвищення ефективності економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в майбутньому (рис. 3.1).

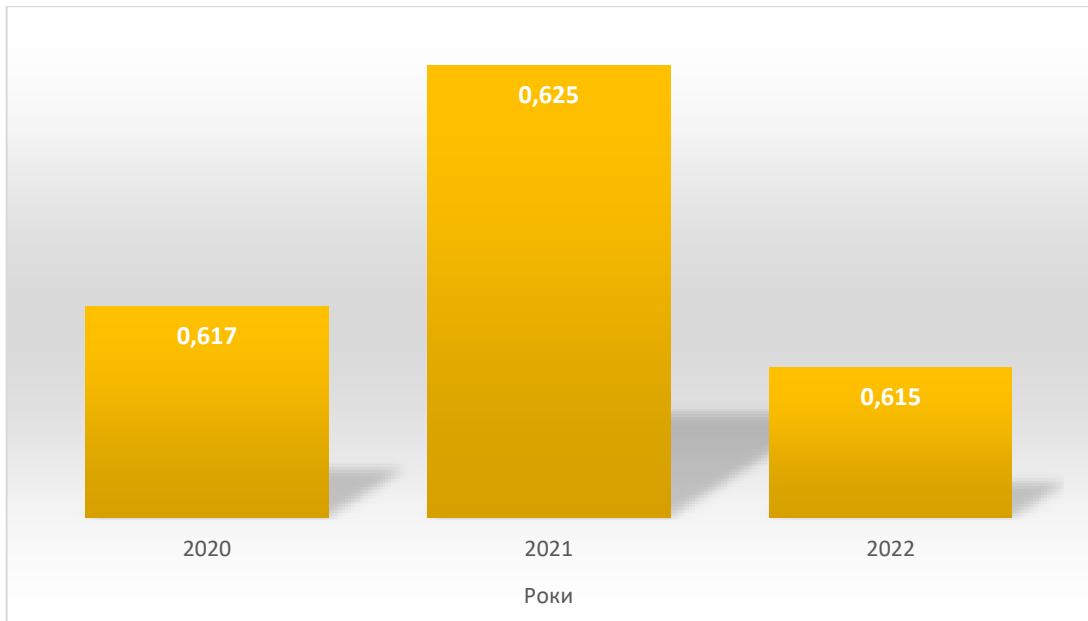


Рисунок 3.1 – Тактична оцінка рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2022 роки

На рисунку 3.1 ми бачимо загальну тенденцію тактичної оцінки рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», що вказує на легкий спад у тактичній оцінці з 2020 року до 2022 року, хоча коливання є невеликими. Це може вказувати на певні фактори, які впливають на короткострокову економічну безпеку банку.

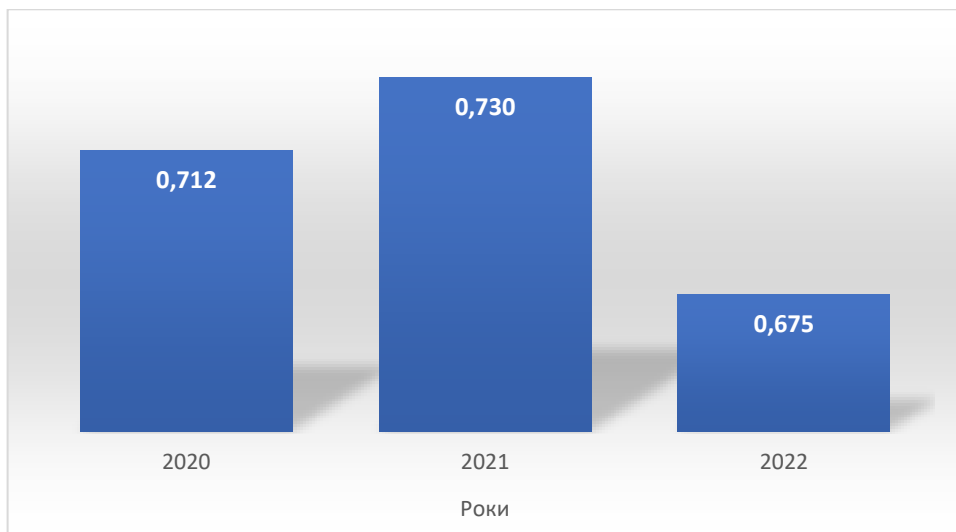


Рисунок 3.2 – Стратегічна оцінка рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2022 роки

Загальна тенденція стратегічної оцінки (рис. 3.2) показує рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», що стратегічна оцінка зросла в 2021 році, але знизилася в 2022 році. Це може вказувати на зміни в стратегії банку та його довгостроковій економічній безпеці.

Загальна оцінка (рис.3.3) вказує на зниження економічної безпеки банку впродовж розглянутого періоду. Це може бути викликано як факторами короткострокової, так і довгострокової природи.

Результати тактичної та стратегічної оцінки економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» вказують на те, що у 2020-2022 роках інформаційна, маркетингова та техніко-технологічна складова характеризувалася «високим» рівнем безпеки. Найбільшої уваги та прийняття заходів потребують наступні сектори, з показниками «достатньої», але наближеної до «низької» безпеки: тактична фінансова складова та правова складова.



Рисунок 3.3 – Тенденція зміни показника S_t

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» підтримує найвищий рівень інформаційної та маркетингової безпеки відповідно до останніх досягнень ІТ-сектору та вимог Політики інформаційної безпеки Банку та Статуту Банку з метою захисту

інформаційних активів, забезпечення безперервності діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», мінімізації ризиків інформаційної безпеки та формування позитивної репутації банку та довіри з боку його клієнтів.

Отже, результати розрахунку загального показника оцінки рівня економічної безпеки, вказують на те, що для діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» протягом 2020-2022 років був характерний «достатній» рівень загальної економічної безпеки – 0,654, (рис.3.3) беручи до уваги зростаючий рівень несприятливих умов зовнішнього середовища, зокрема дуже негативний вплив економічних криз, які почалися через пандемію COVID-19 (2020 рік) та війни (2022 рік). Тому такі умови вимагають від керівництва АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» прийняття управлінських рішень стосовно забезпечення інформаційної безпеки банку.

3.2 Напрями удосконалення системи фінансово-економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

З метою забезпечення оптимального функціонування та відповіді на виклики фінансового світу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», розглянемо напрямки удосконалення системи фінансово-економічної безпеки. Цей процес охоплює комплексний аналіз та впровадження ефективних стратегій, які сприятимуть не лише збереженню фінансової стійкості, але й зростанню конкурентоспроможності банку в умовах невизначеності та мінливості сучасного банківського сектору.

Система економічної безпеки банку не буде повною, якщо реалізація загальних і спеціальних заходів безпеки не буде доповнена застосуванням відповідних заходів. Ці заходи стосуються всіх аспектів економічної діяльності – соціальних, правових, технічних, економічних, психологічних та

організаційних. Вони використовуються службою безпеки банку. Ступінь використання загальних і спеціальних заходів безпеки службами безпеки варіюється від організації до організації.

Організація служби безпеки в компанії залежить від її розміру, фінансових, виробничих, організаційних та інших можливостей; такі організації, як АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», в основному використовують службу безпеки та можливості своїх підрозділів (наприклад, юридичного та фінансового планування, відділу кадрів, маркетингу, внутрішнього аудиту, управління доступом тощо). Для координації дій із забезпечення економічної безпеки може бути призначений керівник підрозділу економічної безпеки з числа керівництва. Робоча група буде підпорядковуватися безпосередньо цьому керівнику. Паралельно необхідно вирішити питання отримання інформації від ключових підрозділів банку та використання кадрового потенціалу банку. Організація служби безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» представляє певні труднощі через те, що банк має розгалужену структуру і кожен елемент (підрозділ) має параметри та характеристики, притаманні лише цьому підрозділу через специфіку його діяльності. Тим не менш, можна виділити деякі ключові етапи.

Для більшості фінансових установ, як уже зазначалося, питання забезпечення безпеки їхньої діяльності всупереч принципам ринкової економіки не є пріоритетним і суттєво впливає на результати діяльності організації, нерідко призводячи до банкрутства або ліквідації. Тому дії зі створення систем безпеки в новостворених організаціях необхідно поєднувати з діями з удосконалення процесів безпеки в існуючих організаціях за встановленими алгоритмами.

Для створення надійної системи економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» необхідно провести ряд підготовчих заходів. Практика функціонування служб економічної безпеки підприємств показує, що від результатів цього етапу багато в чому залежить рішення про вибір варіанту

організації СЕБ.

На основі викладеного вище було розроблено алгоритм формування системи економічної безпеки банку (рис. 3.4). На цьому рисунку видно, що питання доцільності створення послуг та розвитку економічної безпеки повинно виникати на етапі прийняття рішення про організацію закладу. Це рішення безпосередньо залежить від виду діяльності, наявності фінансових, матеріальних і людських ресурсів, очікуваного обсягу послуг, річного обороту оборотних коштів і прибутку, чисельності працівників та сприятливості конкурентного середовища. Після реєстрації банку необхідно визначити відповідальну особу (групу), яка безпосередньо займатиметься організацією служби економічної безпеки.

Підготовчий етап включає попереднє вивчення фактичних або потенційно передбачуваних параметрів конкретної організації з урахуванням таких аспектів:

- характер і масштаби діяльності: характеристики продукції, передові технології, наявність нових продуктів (послуг), патентів, ліцензій, кількість працівників тощо;
- ринкова позиція: темпи розвитку галузі в цілому, потужність збуту, частка ринку, рівень конкурентоспроможності, імідж;
- фінансові можливості;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз: отримання інформації про кризові ситуації, заходи, що вживаються для подолання кризових ситуацій та фактичні результати, що мали місце в минулому;
- аудит існуючих (раніше впроваджених) заходів безпеки та аналіз їх відповідності виявленим загрозам [31].

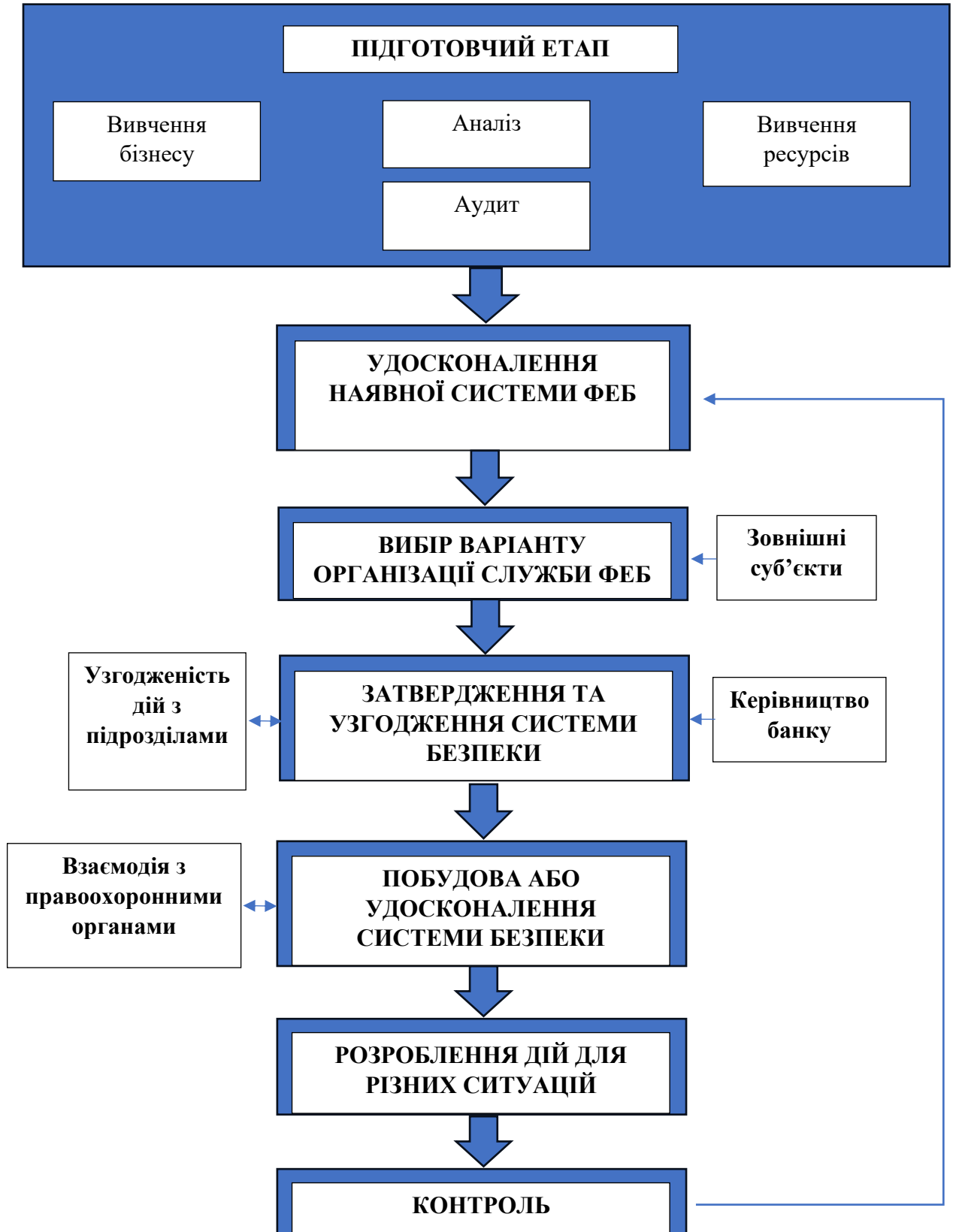


Рисунок 3.4 – Розроблений алгоритм покращення системи ФЕБ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Моделювання вдосконалення існуючої системи економічної безпеки універсального банку включає в себе наступні кроки, які виконуються в певній послідовності. Усунення недоліків, виявлених аудитом, розробка плану вдосконалення системи безпеки та розрахунок необхідних додаткових ресурсів, планування щомісячних витрат (бюджету) на функціонування системи економічної безпеки.

На цьому ж етапі визначається можливість або доцільність удосконалення існуючої власної служби безпеки або налагодження партнерських відносин з державними та недержавними службами безпеки з урахуванням фактичних або можливих втрат через несплату дебіторської заборгованості, крадіжки товарно-матеріальних цінностей, витік конфіденційної інформації, підривні дії правоохоронних або контролюючих органів або інші економічні помилки. Нижче наведені деякі з найбільш важливих факторів, які слід враховувати.

Ефективно організована служба корпоративної безпеки може зменшити ці втрати на 70-90%; витрати на створення служби безпеки становлять 5-10% від понесених втрат [31]. Ефективність роботи служби безпеки оцінюється аналогічно. Для цього необхідно проаналізувати динаміку втрат і порівняти очікувану економію з витратами на утримання служби безпеки банку.

На основі результатів аудиту, розрахованого бюджету на створення та утримання служби безпеки і потенціалу економії втрат від нього складається перелік ключових завдань:

- захист законних прав та інтересів банку;
- моніторинг зовнішнього середовища банку;
- виявлення потенційних загроз економічній безпеці та розробка превентивних заходів для уникнення або зниження виробничих, комерційних та інших ризиків;
- вивчення партнерів, клієнтів та конкурентів;
- запобігати та припиняти протиправну діяльність працівників Банку,

яка може завдати шкоди економічній безпеці;

- захист конфіденційної інформації, пов'язаної з усіма аспектами його діяльності;

- підготовка та реалізація заходів щодо поліпшення іміджу Банку та зміцнення його ділової репутації [32].

Існуючі завдання та інші специфічні параметри дозволяють удосконалювати організаційну структуру служби безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Для виконання всіх завдань служба безпеки повинна мати таку типову структуру: департамент безпеки, відділ внутрішньої безпеки, відділ аналізу інформації, відділ захисту інформації, відділ спеціалістів.

Етапи алгоритму формування системи економічної безпеки та типова структура для її забезпечення дозволяють підібрати підрозділи безпеки для виконання завдань кожного сектору.

Як зазначалося вище, великі компанії, такі як АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», мають можливість створювати власні служби економічної безпеки. При цьому, залежно від наявних ресурсів, можливий і комбінований варіант, коли частина завдань виконується підрозділом безпеки власної організації, а частина – зовнішнім підрозділом безпеки [33].

Також розроблено алгоритм формування систем економічної безпеки, який дозволяє вдосконалювати існуючу систему безпеки шляхом зміни та модифікації організації за результатами функціонування служб економічної безпеки банку.

Відповідно до обраної банком форми організації служби економічної безпеки необхідно розробити положення про службу економічної безпеки підприємства, перелік основних завдань і функцій, пов'язаних з об'єктами захисту, а також функціональні обов'язки і повноваження працівників служби. Можливо, необхідно узгодити перелік конкретних об'єктів захисту, внести зміни до організаційно-штатної структури, звернути увагу на кадровий склад окремих підрозділів; співробітники служб економічної безпеки

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» повинні мати високу кваліфікацію і професійну підготовку. Як показує практика роботи служб економічної безпеки, перевага часто надається колишнім працівникам правоохоронних органів з відповідним досвідом роботи (СБУ, прокуратури, податкових органів, управлінського та контрольно-ревізійного апаратів).

Служби економічної безпеки банку повинні працювати в двох режимах: звичайному та надзвичайному. У штатному режимі, який відповідає суті превентивно-моніторингової функції, за відсутності серйозної загрози економічній безпеці підприємства здійснюються превентивні заходи щодо запобігання загрозам, а вся діяльність структурних служб в цілому продовжується в штатному ритмі. У разі виникнення загрози локальні проблеми та загрози вирішуються та долаються в робочому режимі [32].

Особливо важливо розробляти механізми забезпечення економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» відповідно до ситуації кожного підприємства з урахуванням кризових ситуацій (рис. 3.5).

Традиційними загрозами для АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є зміни в чинному законодавстві, погіршення криміногенної ситуації в країні (або регіоні), поява недобросовісних конкурентів, зміна динаміки розвитку компанії через коригування стратегії і тактики діяльності, зміна чисельності персоналу (висока плинність кадрів, звільнення висококваліфікованих працівників, які мають доступ до цінної інформації та комерційної таємниці), зміна переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю та конфіденційну інформацію, інформаційна корупція.



Рисунок 3.5 – Механізм управління СЕБ на АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» в кризових ситуаціях

Важливим завданням системи економічної безпеки універсального банку в складних бізнес-ситуаціях є не тільки моніторинг поточного стану економічної безпеки та наявності тих чи інших загроз, а й виявлення моменту реалізації загроз, які можуть призвести до кризи.

Низький рівень контролю за поточною ситуацією може призвести до поступового переходу кризового явища в кризову ситуацію на підприємстві, що може призвести до розвитку кризи.

Системи економічної (та інших) безпеки організації виконують дві основні функції: превентивно-профілактичну та оперативно-інформаційну. Для покращення функціонування системи економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» пропонується запровадити превентивно-захисну

функцію та оперативно-інформаційну функцію.

Превентивно-захисна функція спрямована на реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів щодо створення середовища, яке забезпечує безпечний розвиток підприємства, що реалізовуватиметься через загальні заходи безпеки. Ця функція реалізується АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у повсякденній діяльності за звичайною програмою та відповідно до тактичного і стратегічного плану і передбачає:

- корпоративний та правовий вплив на діяльність персоналу та клієнтів шляхом розробки та впровадження стандартів безпеки;
- підбір, ідентифікацію та управління персоналом; розробку ефективної кадрової політики; програми мотивації працівників;
- організаційну безпеку: майно, гроші, матеріальні цінності, комунікації, обладнання та персонал;
- аутентифікація об'єктів; спеціальне обладнання частини об'єктів; облік носіїв інформації з обмеженим доступом; захист засобів зв'язку; організація службового та приватного діловодства;
- захист інформаційних ресурсів з обмеженим доступом.
- удосконалення технології виробництва, включення елементів безпеки в технологію виробництва;
- створення сприятливого іміджу банку;
- планування та управління організацією в кризових ситуаціях;
- формулювання заходів відповідальності у разі порушення встановлених правил безпеки.

Ділова та інформаційна функції нерозривно пов'язані з превентивним та попереджувальним захистом, що реалізується за допомогою спеціальних заходів безпеки. До основних заходів відносяться:

- створення інформаційних ресурсів, організація та використання конкурентної інформації;
- інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень

керівництвом організації;

- розробка та реалізація заходів щодо боротьби з недобросовісною конкуренцією, в тому числі зі шпигунством;

- розвідувально-аналітичні дослідження клієнтів, партнерів та конкурентів;

- співпраця з правоохоронними органами з метою попередження та припинення незаконних посягань на майно, працівників та імідж організації;

- вживання заходів впливу на недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників та відшкодування збитків, завданих компанії їхньою недбалістю;

- проведення внутрішніх розслідувань фактів шахрайства, вчинених працівниками організації, та порушень встановлених правил роботи;

- розробляти та впроваджувати заходи щодо запобігання наданню конкурентами інформації компанії.

Специфіка управління системою економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» забезпечується наявністю наступних особливостей прийняття рішень та розвиток складної системи протягом тривалого періоду часу, протягом якого може існувати велика кількість стратегій; на етапі вироблення та прийняття рішень аналітики є наслідком її стрімкого та непередбачуваного розвитку, неможливості сформувати повну картину ситуації; рішення базуються на прогнозах довгострокових тенденцій розвитку системи; невизначеність щодо подальшого впливу прийнятого рішення на проблемну ситуацію. Загалом здатність банку швидко реагувати на різноманітні зміни у зовнішньому середовищі формується його здатністю створювати нові або вдосконалювати існуючі механізми управління економічною безпекою, які забезпечують конкурентні переваги для досягнення конкретних цілей.

Рівень економічної безпеки банку залежить від того, наскільки ефективно його керівництву вдається уникати реальних загроз та ліквідувати наслідки впливу тих чи інших негативних елементів

зовнішнього середовища.

Рівень економічної безпеки банку залежить від того, наскільки ефективно його менеджмент здатен уникати реальних загроз і наскільки ефективно він здатен ліквідувати наслідки впливу певних негативних елементів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність управління системою економічної безпеки підприємства визначається єдиним критерієм – відсутністю або виникненням матеріальних і психологічних збитків для підприємства, а надійна система економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» можлива лише за умови використання комплексного та системного підходу в її організації та управлінні. Така система дозволить компанії оцінити перспективи свого розвитку, сформувати тактику і стратегію, а також пом'якшити наслідки фінансової кризи та негативний вплив нових загроз і небезпек. У подальшому, однак, слід дослідити практичні аспекти застосування механізмів управління корпоративною економічною безпекою до конкретних сфер діяльності, використовуючи їх особливості та напрями розвитку.

Загальний рівень фінансової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» має бути підвищений з наступних причин:

- впровадження обґрунтованої, комплексної моделі системи фінансової безпеки банку;
- надання комплексних банківських послуг клієнтам (депозити, кредити, платіжні послуги, трастові, лізингові, факторингові та консультаційні послуги);
- подальший розвиток дистанційного банківського обслуговування;
- удосконалення відділу інформації, аналізу та прогнозування фінансової безпеки банку;
- розвиток та вдосконалення менеджменту.

Стосовно саме фінансової безпеки, то узагальнені напрями підвищення її рівня на АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» відображені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20 – Напрями підвищення складових фінансової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Різновиди фінансової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	Напрями удосконалення
1	2
Ресурсоутворююча складова фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – нарощування капіталу і підвищення рівня ринкової капіталізації ; – запобігання зменшенню обсягу коштів, що традиційно формують його ресурсну базу; – нарощування пасивів за рахунок субординованих кредитів, облігаційних позик, розміщення акцій, залучення стратегічних інвесторів; – оптимізація руху потоків грошових коштів й інших фінансових активів; – диверсифікація ресурсної бази і активізація рекламної діяльності; – застосування нових інструментів залучення капіталу; – підвищення якості фінансового менеджменту в банках.
Депозитна складова фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення депозитної політики і системи гарантування/страхування вкладів; – збільшення частки довгострокових депозитів у депозитному портфелі; – оптимізація співвідношення між обсягами депозитів в національній і іноземній валютах, депозитів і кредитів, строкових депозитів і капіталу; – запобігання відпливу депозитів; – підвищення довіри домогосподарств і суб'єктів господарювання банку.
Кредитна складова фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення кредитної політики; – зміна умов та санкції за невиконання по кредитах.
Кредитна складова фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення інформованості суб'єктів господарювання про платоспроможність банку/доступності кредитних ліній; – виокремлення в кредитному портфелі банку традиційних і цифрових операцій, а також операцій на платежах в фіатних грошових знаках і в криптовалюти; – впровадження у банківську практику технології Risk-based pricing.
Валютна складова фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення валютного регулювання; – оптимізація обсягу валютних депозитів/кредитів.

Продовження таблиці 3.20

1	2
Інвестиційна складова фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація інвестиційної політики банку; – збільшення інвестиційних ресурсів й удосконалення їх структури, підвищення інвестиційної активності; – надання переваги більш безпечним варіантам інвестицій; – зростання інвестиційних доходів; – підвищення інвестиційної привабливості банку для інвесторів за одночасного зниження частки іноземного капіталу в статутному капіталі банку.
Безпека доходів і витрат	<ul style="list-style-type: none"> – диверсифікація джерел доходів; – пошук резервів збільшення комісійних доходів; – розширення впровадження банківських гарантій за рахунок вищезазначених доходів; – оптимізація витрат на формування і функціонування системи забезпечення фінансової безпеки банку.

Джерело: складено на основі [28–30]

Заходи з підвищення рівня фінансової безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»:

– впровадження обґрунтованої, комплексної моделі системи фінансової безпеки банку;

– надання комплексних банківських послуг клієнтам (депозити, кредити, платіжні послуги, трастові, лізингові, факторингові та консультаційні послуги);

– подальший розвиток дистанційного банківського обслуговування;

– удосконалення відділу інформації, аналізу та прогнозування фінансової безпеки банку;

– розвиток та вдосконалення менеджменту.

Запропонований комплекс заходів охоплює більшість складових фінансової безпеки банків, актуальних для України в цілому, і за умови підтримки на законодавчому, виконавчому та урядовому рівнях її рівень буде значно покращено.

Удосконалений механізм управління фінансовою безпекою

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» надасть можливість забезпечити показники рівня фінансової безпеки банку на більш високому рівні, ніж зараз, що в подальшому позитивно вплине на загальний стан банківської системи.

3.3 Структурно-логічна схема результатів дослідження

У даному підрозділі роботи надано структурно-логічну характеристику отримання та використання результатів дослідження, що наведена на рис. 3.7.

Результати, отримані в процесі дослідження, можна розділити на три групи: теоретичні, аналітичні, методично-практичні.

За результатами теоретичних досліджень у роботі:

- розкрито сутність поняття фінансово-економічної безпеки банку;
- проаналізовано методичні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки банку;
- розглянуто закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки банків.

В аналітичному розділі:

- охарактеризовано АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» з організаційно-економічної точки зору;
- проаналізовано фінансові показники діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- зроблено діагностику загальний стан економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

У контексті методично-практичних результатів дослідження:

- запропоновано інтегральну модель оцінки рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»;
- здійснено оцінку рівня економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ

БАНК»;

– запропоновано шляхи удосконалення системи фінансово-економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Сфера використання запропонованих у роботі розробок – управління фінансово-економічною безпекою банку.

У межах структурно-функціональної характеристики використання практичних результатів наведено:

- функціональне призначення (оцінка рівня економічної безпеки банку);
- структурна належність (фінансово-економічний відділ; відділ безпеки; Управління банком);
- склад користувачів (Генеральний директор; Фінансовий директор; Керівники відповідних підрозділів).

Можливі сфери практичного використання результатів:

- державні та приватні комерційні банки;
- аудиторські компанії;
- служби безпеки.

Перспективою подальших досліджень може бути дослідження практичних аспекти застосування механізмів управління економічною безпекою до конкретних сфер діяльності банків, використовуючи їх особливості та напрями розвитку.

На основі впливу найважливіших окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано оцінювати загальний рівень економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», який є найбільш ефективним для нейтралізації негативних зовнішніх впливів. Слід звернути увагу на формування можливості тактичної та стратегічної оцінки рівня економічної безпеки.



Рисунок 3.6 – Структурно-логічна характеристика результатів дослідження

Розрахункові значення індикаторів, що характеризують рівень економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», знаходяться в діапазоні від 0 до 1, залежно від відхилення від граничних значень. Виходячи з цього, з точки

зору економічної безпеки діяльність банківських установ поділяється на чотири групи: абсолютно безпечна, безпечна – від 0,7 до 0,9, цілком безпечна – від 0,5 до 0,6 та небезпечна – від 0 до 0,4.

Для оцінки було опрацьовано різні звіти стосовно діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Розроблено модель оцінки загального рівню економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Отже, результати розрахунку загального показника оцінки рівня економічної безпеки, вказують на те, що для діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» протягом 2020-2022 років був характерний «достатній» рівень загальної економічної безпеки – 0,654, (рис.3.3) беручи до уваги зростаючий рівень несприятливих умов зовнішнього середовища, зокрема дуже негативний вплив економічних криз, які почалися через пандемію COVID-19 (2020 рік) та війни (2022 рік). Тому такі умови вимагають від керівництва АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» прийняття управлінських рішень стосовно забезпечення інформаційної безпеки банку.

Висновки до третього розділу

В результаті аналізу економічної безпеки АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» виявлено зниження цього показника протягом розглянутого періоду, що може бути обумовлене як короткостроковими, так і довгостроковими факторами. Тактична та стратегічна оцінка свідчить про високий рівень безпеки в інформаційній, маркетинговій та техніко-технологічній складових. Однак деякі сектори, зокрема тактична фінансова та правова складові, характеризуються «достатньою», але наближеною до «низької» безпекою.

Щодо фінансової безпеки, вказано на необхідність підвищення рівня,

особливо з урахуванням зростаючого впливу негативних зовнішніх умов, таких як економічні кризи та війни. Запропоновані напрями удосконалення включають нарощування капіталу, диверсифікацію ресурсної бази, оптимізацію управління грошовими потоками та інші заходи.

Зазначено, що система економічної безпеки може бути ефективною лише за умови комплексного та системного підходу в організації та управлінні. Для досягнення цього мети пропонується впровадження обґрунтованої, комплексної моделі системи фінансової безпеки, розвиток дистанційного банківського обслуговування та підвищення якості фінансового менеджменту. Існує необхідність активного втручання та управлінських рішень для забезпечення економічної безпеки банку в умовах зростаючих економічних труднощів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, можна визначити кілька ключових аспектів. По-перше, концепція економічної безпеки фінансової установи охоплює широкий спектр аспектів, таких як ефективність здійснення операцій, раціональне використання ресурсів банківської установи, надійне зберігання цінностей та ефективне управління ризиками. Комплексний підхід до оцінки включає у себе різні компоненти, такі як управління ресурсами, політика керівництва, знання регіональних та міжнародних умов, прогнозування та захист електронних систем.

Другий ключовий аспект полягає в тому, що наявні науково-методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства виявляють відсутність єдиної методологічної концепції. Рекомендації вказують на необхідність розширення оцінки, враховуючи внутрішні аспекти та інтереси управління. Запропоновано впровадження системного підходу для більш комплексного вивчення підприємства як складної системи взаємозв'язків.

Зокрема, у контексті банківської галузі, закордонний досвід вказує на активне використання цифрових технологій та заходів з кібербезпеки для забезпечення ефективності та безпеки в банківському секторі. Гнучкість управління економічною безпекою та використання інновацій є ключовими елементами в стратегії.

Загальний висновок з тексту вказує на стабільний розвиток АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Зростання суми активів та їх структура свідчать про стабільність, хоча важливою залишається увага до ризиків. Зобов'язання формуються переважно коштами клієнтів, що може впливати на стійкість банку у випадку змін у поведінці вкладників. Кредитний портфель та стратегії банку також піддатливі змінам для адаптації до зовнішніх факторів.

Згідно з аналізом економічної безпеки банку, важливою є необхідність підвищення фінансової безпеки, зокрема шляхом нарощування капіталу, оптимізації управління грошовими потоками та диверсифікації ресурсної бази. Акцентується на важливості комплексного та системного підходу до управління економічною безпекою, особливо в умовах економічних труднощів.

Отже, узагальнюючи надану інформацію, можна визначити, що ефективне управління економічною безпекою банку вимагає комплексного підходу, врахування внутрішніх та зовнішніх чинників, а також використання сучасних технологій та інновацій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Біла К.О. Фінансово-економічна безпека: Теоретично-правові аспекти: навч.-метод. посіб. Дніпро, 2019. 194 с.
2. Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Львів 16 квітня 2021 р. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 193 с.
3. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Манакова О. М. та ін. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі: монографія заг. Ред. Л. В. Соколової. Харків: Компанія СМІТ, 2010. 182 с.
4. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово - економічної безпеки підприємництва навч. посіб. Дніпро, 2018 235 с.
5. Фінанси банківська справа та страхування. Корпоративні фінанси та фінансове посередництво : підручник для бакалаврів. / за ред. П.О. Нікіфорова, Н.А. Бак. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2019. 264 с.
6. Перехрест Л.М. Вплив ризиків та загроз на фінансову безпеку банків. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: Збірник наукових праць НАН України. ІРД.* Львів 2008. № 1(69). С. 271-279.
7. Амосов О.Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економіка підприємства.* 2018. 244 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1525/1/%D0%951-2012fvibkb.pdf>
8. Єпіфанова А. А. Фінансова безпека підприємств та банківських установ Суми: УАБД НБУ, 2009.295 с.
9. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 794-798.

10. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 6-15.
11. Холявко Н. В., Садчикова І. А., Колоток М. А. Напрями використання штучного інтелекту у банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С.192-203. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-192-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-192-203)
12. Зарубіжний досвід регулювання FINTECH послуг URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/31.pdf
13. Global Experiences from Regulatory Sandboxes. World Bank Group. 2020. N98. 1-87 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/912001605241080935/pdf/Global-Experiences-from-Regulatory-Sandboxes.pdf>
14. Гулей А.І., Гулей С.А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. URL: <http://ujae.org.ua/tsyfrova-transformatsiya-vitchyznyanogo-bankivskogo-seredovyshha-v-umovah-rozvytku-finteh-ekosystemy/>
15. Як технологія блокчейн змінить світовий фінансовий ринок. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/07/02/34184749>
16. PSD2 та відкритий банкінг URL: <https://itomychstudio.com/ua/blog/psd2-open-banking>
17. Хуторна М. Е., Запорожець С. В., Ткаченко Ю. П.. Цифрові валюти центральних банків: світові тренди та перспективи в Україні. *Соціальна економіка*. 2021. № 61.С 123-134. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-12>.
18. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»: Річна фінансова звітність згідно з МСФЗ за 2021 рік. URL: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/649/1be/46d/6491be46d0224292371320.pdf>
19. БАЗА ДАНИХ: Основна інформація про АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/21133352>

20. Принципи (кодекс) корпоративного управління акціонерного товариства «УНІВЕРСАЛ БАНК» URL: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/649/462/211/64946221120ed902322849.pdf>
21. Звіт про оцінку ефективності корпоративного управління в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» URL: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/642/a9c/b47/642a9cb470134093224540.pdf>
22. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»: веб-сайт URL: <https://www.universalbank.com/>
23. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»: Про Банк URL: <https://www.universalbank.com.ua/legal-information>
24. Верховна Рада України: Закон України «Про банки і банківську діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
25. Лазарева А. П. Фінансово-економічна безпека банків. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(1). С. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1(1)_14)
26. Гавловська Н. І. Економічна безпека банку: теоретичний базис та системний підхід. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 230-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_7_37
27. Кваліфікаційний центр інформаційних технологій та кібербезпеки ДержНДІ технологій кібербезпеки: критерії оцінки захищеності інформації, оброблюваної в комп'ютерних системах, від несанкціонованого доступу. URL: <https://qc.csi.cip.gov.ua/>
28. Information Technology Security Evaluation Criteria. URL: <https://www.ssi.gouv.fr/uploads/2015/01/ITSEC-uk.pdf>
29. The Canadian trusted computer product evaluation criteria. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/143768>
30. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навчальний посібник для студентів за напрямком підготовки 6.170202 «Цивільна безпека» Харків: ФОП Панов А. М., 2016. 385 с.

31. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: *Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*, 2018. 234 с.
32. Перехрест Л.М. Вплив ризиків та загроз на фінансову безпеку банків. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: Збірник наукових праць НАН України. ІРД*. Львів 2008. № 1(69). С. 271–279.
33. Вовченко Р.С. Фінансова безпека банківського сектору економіки України: дис. к.е.н.: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»: зах. 26.04.2016 Р.С. Вовченко; *ДВНЗ «Університет банківської справи»* Київ, 2016. 240 с.
34. Дубровін О. В. Забезпечення фінансової безпеки у банківському секторі : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»: зах. 14.09.2020 / О.В. Дубровін ; *Ун-т банківської справи*. Львів, 2020. 254 с.
35. Левицький В. В. Визначення рівня управління фінансовою безпекою банку на основі побудови матриць SWOT-аналізу її станів. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 86-92.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.посіб. С. В. Оборська. К.: КНЕУ, 2011. 384 с.
37. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент.К.: *Знання*, 2013.366 с.
38. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. К.: *Книжкове вид-во Національного авіаційного університету*, 2014. 435 с.
39. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л. І. Донець, Н.В. Ващенко. К.: *ЦУЛ*, 2014. 240 с.
40. Federal Information Technology Security Assessment Framework. URL: <https://csrc.nist.gov/files/pubs/other/2000/11/28/federal-information-technology-security-assessment/final/docs/federal-it-saf-2000.pdf>
41. Міжнародний стандарт ISO/IEC 15408 – «Критерії оцінювання безпеки ІТ». URL: <https://standards.iso.org/ittf/PubliclyAvailableStandards/index.html>

42. ДСТУ ISO/IEC TR 13335-1:2003 Інформаційні технології. Настанови з керування безпекою інформаційних технологій (IT). Частина 1. Концепції й моделі безпеки IT (ISO/IEC TR 13335-1:1996, IDT). URL: https://dnaop.com/html/41033/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO
43. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Київ: Університет «Крок», 2008 403 с.
44. Гаряга Л. О., Куліш Р. Р. Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації. Проблеми економіки. 2019. № 4. 246 с.
45. Атюшкіна В. В. Економічна діагностика : навч. посіб.; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Київ : Аграр Медиа Груп, 2018 233 с.
46. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Безпека банківських установ» URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=6933>
47. Бріштелев А. Теоретико-методологічні основи економічної безпеки *Банківський вісник*. 2019. С.38-46.
48. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Цифрові гроші центральних банків: майбутнє інституційних змін у банківському секторі. Фінанси України. 2021 263 с. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.026>
49. Гавловська Н. І. Економічна безпека банку: теоретичний базис та системний підхід *Бізнес Інформ*. 2017 236 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_7_37
50. Борець А. М. Економічна сутність та підходи до визначення поняття «фінансова безпека банку» *Управління розвитком*. 2014. 279 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_61
51. Лойко В. В. Оперативна оцінка рівня економічної безпеки за допомогою експертної системи *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. 245 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2013_1_6
52. Основи та особливості фінансової безпеки комерційних банків на вітчизняному ринку *Ефективна економіка* № 9, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5843>

53. Стрельбицька Л. Банківське безпекознавство Київ: Вид-во «Кондор», 2005. 600 с.
54. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 154 с.
55. Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2007. 314 с.
56. Стукало Н., Литвин М. Державне антикризове регулювання банківського сектору: досвід ЄС та України. Вісник НБУ. 2010. № 7. С. 20-25.