

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)

Управління економічною безпекою комерційного банку
(тема)

Виконав:
студент 2 курсу, групи УФЕБм-22-1
Шарко С.М.
(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. Степаненко С.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 Шарку Сергію Миколайовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління економічною безпекою комерційного банку

затверджена наказом по університету від 03 листопада 2023 р. № 1292 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 10 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові інформаційні джерела, періодичні видання, теоретичні та методичні розробки вчених в області забезпечення економічної безпеки банківських установ, фінансова звітність банку

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі

Вступ. 1 Теоретичні аспекти управління економічною безпекою комерційного банку.

2 Аналіз фінансових результатів і стану економічної безпеки АТ «ПУМБ». 3 Напрями

удосконалення управління економічною безпекою комерційного банку. Висновки.

Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____
1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. _____
 2. Основні завдання безпеки діяльності комерційного банку. _____
 3. Види банківської інформації залежно від режиму захисту. _____
 4. Фінансові результати діяльності АТ «ПУМБ». _____
 5. Динаміка фінансових результатів АТ «ПУМБ». _____
 6. Послідовність етапів процесу організації безпеки комерційного банку. _____
 7. Місце керівника у структурі управління системою безпеки комерційного банку. _____
 8. Етапи діяльності комерційного банку щодо протидії легалізації (відмивання) коштів, отриманих злочинним шляхом. _____
 9. Система нормативно-правового забезпечення безпеки комерційного банку. _____
 10. Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення протидії виникненню проблемних кредитів для комерційних банків. _____
 11. Структурно-логічна схема результатів дослідження. _____

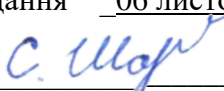
6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

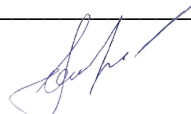
Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	06.11.2023-16.11.2023	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	17.11.2023-27.11.2023	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	28.11.2023-18.12.2023	виконано
4	Оформлення роботи	19.12.2023-23.12.2023	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	24.12.2023-27.12.2023	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	28.12.2023-05.01.2024	виконано
7	Рецензування роботи	06.01.2024-09.01.2024	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	10.01.2024	

Дата видачі завдання 06 листопада 2023 р.

Студент 
(підпис)

Керівник роботи  доц. Степаненко С.В.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 103 с., 2 табл., 11 рис., 59 джерел, 1 додаток.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ, КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК, ЗАГРОЗИ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

Об'єктом дослідження є функціонування системи економічної безпеки комерційного банку.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління економічною безпекою банківських установ в Україні.

Розглянуто теоретичні аспекти управління економічною безпекою комерційного банку. Розкрито сутність, мету і принципи управління економічною безпекою комерційного банку. Розглянуто засади організаційно-правового забезпечення безпеки банківських установ. Визначено джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку. Здійснено аналіз фінансових результатів і стану економічної безпеки АТ «ПУМБ». Проаналізовано фактори впливу на рівень економічної безпеки комерційного банку. Розглянуто організаційні аспекти управління економічною безпекою банку. Розроблено заходи щодо протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку. Запропоновано напрями удосконалення організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів АТ «ПУМБ». Сформовано структурно-логічну характеристику результатів дослідження.

ABSTRACT

Master thesis: 103 p., 2 tables, 11 fig., 59 sources, 1 exhibit.

**ECONOMIC SECURITY, MANAGEMENT, COMMERCIAL BANKING,
THREATS, ORGANIZATIONAL AND LEGAL SECURITY.**

The object of the research is the functioning of the economic security system of a commercial bank.

The purpose of the research is the analysis of theoretical approaches and the development of practical recommendations for improving the management of economic security of banking institutions in Ukraine.

The theoretical aspects of managing the economic security of a commercial bank are considered. The essence, purpose and principles of managing the economic security of a commercial bank are revealed. The principles of organizational and legal security of banking institutions are considered. Sources of external and internal threats to the economic security of a commercial bank are identified. An analysis of the financial results and state of economic security of JSC «PUMB» was carried out. Factors affecting the level of economic security of a commercial bank are analyzed. The organizational aspects of managing the bank's economic security are considered. Measures have been developed to counteract modern threats in the economic security management system of a commercial bank. Directions for improving the organizational and legal protection against the formation of problem loans of JSC «PUMB» are proposed. A structural and logical description of the research results was formed.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні аспекти управління економічною безпекою комерційного банку.....	9
1.1 Сутність, мета і принципи управління економічною безпекою комерційного банку.....	9
1.2 Організаційно-правове забезпечення безпеки банківських установ.....	19
1.3 Джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку	26
2 Аналіз фінансових результатів і стану економічної безпеки АТ «ПУМБ».....	36
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності АТ «ПУМБ».....	36
2.2 Аналіз факторів впливу на рівень економічної безпеки комерційного банку.....	44
2.3 Організаційні аспекти управління економічною безпекою банку.....	51
3 Напрями удосконалення управління економічною безпекою комерційного банку.....	66
3.1 Напрями протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку.....	66
3.2 Удосконалення організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів АТ «ПУМБ».....	73
3.3 Структурно-логічна характеристика результатів дослідження.....	91
Висновки.....	94
Перелік джерел посилання.....	97
Додаток А Копії публікацій.....	104

ВСТУП

Діяльність фінансових установ завжди пов'язана з численними ризиками і загрозами, які потребують вдосконалених заходів захисту на різних рівнях – взагалі в економіці, в окремих галузях та на рівні конкретних компаній. Оскільки впливати значущим чином на захисні механізми на рівнях економіки та окремих галузей для окремих суб'єктів ринку фінансових послуг є складним завданням, необхідно акцентувати увагу на формуванні ефективних систем економічної безпеки з дієвими механізмами, що гарантують безперерйне функціонування таких систем. Це особливо важливо для конкретних банківських установ, які мають забезпечити ефективний захист своїх операцій та стійкість у роботі в умовах мінливого фінансового середовища.

Теоретико-методичні та практичні аспекти управління економічною безпекою комерційних банків досліджувались у працях багатьох науковців, серед яких М.І. Зубок [1], Д.М. Гладких [2], О.М. Марченко, Я.Я. Пушак, І.О. Ревак [3], Я.С. Коваль [4, 5], Л.А. Плукар [6, 7], Н.Р. Журибіда [8], Н.М. Кондрацька, М.М. Любовська [9], Н.О. Рязанова [10] та інші. Проте дана проблематика потребує подальшого наукового пошуку.

Об'єктом дослідження є функціонування системи економічної безпеки комерційного банку.

Предмет дослідження є підходи до управління системою економічної безпеки комерційного банку.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління економічною безпекою банківських установ в Україні.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні аспекти управління економічною безпекою комерційного банку;
- розкрити сутність, мету і принципи управління економічною безпекою комерційного банку;
- розглянути засади організаційно-правового забезпечення безпеки банківських установ;
- визначити джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку
- здійснити аналіз фінансових результатів і стану економічної безпеки АТ «ПУМБ»;
- проаналізувати фактори впливу на рівень економічної безпеки комерційного банку;
- розглянути організаційні аспекти управління економічною безпекою банку;
- розробити заходи щодо протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку;
- запропонувати напрями удосконалення організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів АТ «ПУМБ»;
- сформулювати структурно-логічну характеристику результатів дослідження.

Дослідження базується на інформації та підходах, що містяться у наукових працях вітчизняних і закордонних авторів, законодавчих та нормативних актів України, періодичних видань у відповідній області, а також на фінансовій звітності комерційного банку, що досліджується.

У процесі дослідження використовувались методи аналізу та синтезу інформації, що відображає діяльність банків у забезпеченні їх безпеки; порівняння та узагальнення показників безпеки та діяльності банків;

інтерпретація висновків, що впливають з результатів аналізу ситуації, що складається в забезпеченні безпеки на ринку банківських послуг.

Основні наукові результати дослідження:

- розроблено заходи щодо протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку;
- удосконалено напрями організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів для комерційного банку.

Виконана робота є практично значущою для забезпечення економічної безпеки банківських установ. Результати дослідження можуть бути використані при розробці та впровадженні заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки комерційних банків в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2023).

Публікації. Результати досліджень, проведених у роботі, опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 стаття у колективній монографії та 1 тези конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1 Сутність, мета і принципи управління економічною безпекою комерційного банку

Управління економічною безпекою комерційних банків є надзвичайно актуальним і важливим в сучасних умовах питань, оскільки банки грають ключову роль у фінансовій системі країни, і їх ефективність та стійкість мають велике значення для економічного розвитку. Це обумовлюється кількома тезами:

– зростання ризиків (з економічним зростанням і розвитком фінансових ринків зростає і кількість ризиків, з якими стикаються комерційні банки. Економічна безпека стає ключовим аспектом їх стратегій та діяльності);

– глобалізація фінансових ринків (глобальні фінансові взаємозв'язки підвищують рівень складності та впливають на стійкість банків. Управління економічною безпекою стає більш складною задачею в умовах глобальної кон'юнктури);

– технологічні інновації та кібербезпека (зростання використання технологій в банківській сфері призводить до нових викликів у сфері кібербезпеки. Банки повинні бути готові відстоюватися від кіберзагроз та забезпечувати захист клієнтської інформації);

– зміни в регуляторному середовищі (зміни в законодавстві та регуляторних вимогах впливають на банківську діяльність. Банки повинні бути в курсі і відповідати вимогам, щоб уникнути правопорушень та зберегти економічну безпеку);

– фінансова нестабільність (економічні кризи та фінансові турбуленції підкреслюють важливість ефективного управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності банку).

Дослідження та впровадження стратегій управління економічною безпекою є запорукою того, щоб банк був готовим до викликів сучасного фінансового середовища та міг успішно функціонувати в умовах змін.

Видатний внесок вчених і фахівців полягає в розробці теоретичних засад забезпечення безпеки підприємницької діяльності як ключового аспекту бізнесу. Вони працювали над формуванням концепцій та принципів забезпечення безпеки, розробляли різні форми та методи реалізації заходів безпеки, а також вивчали фактори, які впливають на стан безпеки суб'єктів господарювання. Важливим досягненням вітчизняних наукових праць є обґрунтування особливостей забезпечення безпеки бізнесу в українських умовах. Вони визначали та випробовували різні підходи до забезпечення безпеки діяльності суб'єктів підприємництва в різних галузях та сферах економіки, зокрема в банківському секторі.

М.І. Зубок зосередив своє дослідження на питаннях захисту інтересів банків у проведенні ними банківських операцій. Він детально розглянув та обґрунтував аспекти захисту, які стосуються банківської діяльності [1]. Автор зосереджує увагу на захисті банківської таємниці, розкриваючи важливі питання конфіденційності в банківському секторі.

Вивчаючи новітні методики визначення поняття банківської системи, варто згадати, що М.І. Зубок [1] надав найбільш глибоке та деталізоване розуміння цього питання у своїх наукових роботах. Він розглядає безпеку банківської сфери як стан стабільного функціонування, в якому реалізуються ключові інтереси та важливі цілі банків. Цей стан також передбачає захист від зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть спричинити дестабілізацію, незалежно від умов, в яких вони діють.

Ключовим показником ефективності забезпечення безпеки в банківській діяльності, як стверджує М.І. Зубок [1], є стабільність фінансового та економічного стану банку. Він вказує, що підхід до безпеки банківської системи має гарантувати надійність функціонування та відповідати основним цілям банку навіть в умовах змін.

На основі такого визначення можна вважати, що основною метою безпеки банківської діяльності є уникнення можливостей завдання банку збитків чи упущення можливостей отримання ним вигоди. Головною метою є забезпечення ефективності та якісної реалізації операцій і угод, сприяючи стабільності та успішності банківської установи.

Для забезпечення безпеки банківської діяльності можна виконати такі завдання:

- створення та реалізація заходів, спрямованих на запобігання правопорушенням та кримінальним атакам на майно, персонал та репутацію банку;

- вчасне виявлення реальних та потенційних загроз для банку та впровадження заходів для їх нейтралізації;

- швидке виявлення змін та негативних тенденцій у сферах діяльності, інтересах та інформаційному полі банку, та негайна реакція на них структурних елементів банку;

- виявлення та створення умов, які сприяють досягненню інтересів банку;

- мінімізація негативних наслідків від дій конкурентів або злочинців, які мають на меті підірвати безпеку банку;

- зберігання та ефективне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів банку.

Основні завдання безпеки діяльності комерційного банку наведено на рис. 1.1 [3-6].



Рисунок 1.1 – Основні завдання безпеки діяльності комерційного банку

Розглядаючи безпеку банківської діяльності як комплексну систему захисту інтересів банку, можна визначити її основні типи, що представляють собою сукупність координованих заходів, спрямованих на вирішення відповідних завдань безпеки.

З погляду різних дослідників можна виділити концепцію особистої безпеки, яка охоплює [7-9]:

– особиста безпека – це формування безпечної поведінки працівників банку під час виконання завдань у рамках їхньої діяльності. Це досягається за допомогою всіма працівниками вживання заходів безпеки, передбачених умовами та правилами роботи, а також стосовно норм особистої поведінки. Це також включає в себе проведення спеціальних заходів безпеки, вивчення та дотримання кожним працівником правил поведінки в екстремальних умовах.

– колективна безпека в банку визначається як сприятливе та ефективне робоче середовище в його підрозділах. Це досягається шляхом створення позитивної та спокійної атмосфери в колективі, дотримання справедливих принципів, застосування вірних підходів до стимулювання праці, постійного вивчення психологічного клімату в колективі, своєчасного виявлення напруженості у взаємодіях між працівниками, клієнтами та акціонерами банку. Також, це передбачає запобігання конфліктам і оперативне їх вирішення, а також дотримання режимних та охоронних заходів;

– економічна безпека банку визначається його стійкістю і можливістю забезпечити стабільний розвиток, а також гарантований захист фінансових та матеріальних ресурсів. Для цього потрібна розумна стратегія від керівництва, глибоке розуміння ринкових умов, ефективний захист електронних платіжних систем та дотримання відповідних правил безпеки;

– інформаційна безпека банку означає створення та захист інформаційних ресурсів, щоб гарантувати їхню надійність і відповідати вимогам безпеки. Це включає створення системи збору та обробки інформації, визначення категорій та статусу банківської інформації, контроль за доступом до неї та дотриманням всіма учасниками правил та норм роботи з банківською інформацією. Також важливо вчасно виявляти спроби витоку інформації та вживати заходів для запобігання інформаційному впливу на персонал та клієнтів банку.

Структури безпеки керують своїми діями, дотримуючись відповідних принципів, серед яких основним є принцип законності. Відповідно до цього принципу, дії, спрямовані на забезпечення безпеки банку, базуються на діючих законах України, рішеннях Кабінету Міністрів, указах Президента України, нормативних актах Національного банку, вимогах документів місцевої влади та статуті банку, а також інших нормативних документах.

Принципи, що забезпечують безпеку банківської діяльності, включають:

- принцип автономності та відповідальності, який акцентує на тому, що банки мають самостійно розробляти та впроваджувати заходи безпеки, а також нести відповідальність за їх результативність;

- принцип економічної обґрунтованості, який передбачає, що заходи безпеки не мають негативно впливати на стан банку, а витрати на них мають бути пропорційними до їх ефективності;

- принцип професійної компетентності, який вимагає кваліфікованого та професійного виконання заходів безпеки на високому рівні;

- принцип цілеспрямованості, який вказує, що заходи безпеки мають бути виконані відповідно до завдань, які ставить перед собою банк, в рамках прийнятої комплексної програми безпеки;

- принцип координації та взаємодії, згідно з яким служба безпеки банку координує дії всіх його структурних підрозділів для виконання заходів безпеки;

- принцип конфіденційності, який передбачає, що заходи безпеки проводяться в таємниці, без їх розголошення. Результати повідомляються лише керівництву банку і, за його рішенням, іншим особам, які мають потребу в доступі до відповідної інформації.

Надійність та ефективність безпеки визначаються виконанням конкретних вимог, серед яких важливі:

– безперервність безпеки – забезпечення безпеки — це постійний і неперервний процес, що включає в себе раціональне створення, вдосконалення та розвиток системи безпеки, постійне управління нею та контроль за її функціонуванням;

– плановість безпеки – заходи безпеки не повинні бути випадковими або відстаючими від актуальних подій. Планування передбачає запобіжний характер заходів безпеки;

– конкретність безпеки – захист підлягає конкретним об'єктам, загроза яким може завдати шкоди банку;

– активність безпеки – постійне прагнення сил безпеки виявляти загрози банку та ефективно їх нейтралізувати;

– комплексність безпеки – для забезпечення безпеки необхідно використовувати всі доступні форми і методи захисту та протидії загрозам в повному обсязі.

Об'єкти банку, які є пріоритетними для захисту від потенційних загроз і протиправних посягань, включають [1, 8]:

– персонал банку – співробітники банку, зокрема вищеуповноважений менеджмент та інші працівники з прямим доступом до коштів, валюти, цінностей, сховищ, а також ті, що мають інформацію, що становить банківську і комерційну таємницю, включаючи працівників зовнішньоекономічних служб;

– фінанси банку – фінансові документи та інструменти, фінансові відносини, кошти, валюта та цінності;

– інформаційні ресурси з обмеженим доступом – це включає банківську і комерційну таємницю, конфіденційну інформацію на різних носіях, інформаційні масиви, програмне забезпечення, мережі та системи;

– матеріальні ресурси – будівлі, споруди, сховища, технічне обладнання, транспорт та інші засоби.

Усі об'єкти, які можуть стати об'єктом загроз або протиправних посягань, мають свою унікальну вразливість. З цього випливає, що захист реалізується відповідно до важливості кожного об'єкта та ступеня його вразливості перед конкретними загрозами.

Забезпечення безпеки здійснюється через активність служб безпеки та використання різних інструментів. В залежності від організаційної структури безпеки, можуть бути задіяні служби безпеки банків, банківський персонал, а також спеціалізовані організації, що надають послуги у сфері безпеки.

Інструменти безпеки включають технічні пристрої захисту, програмне та технічне обладнання для захисту інформації, спеціальні пристрої та технології, інженерно-технічні засоби обмеження доступу, засоби зв'язку, обробки та передачі інформації, а також інше обладнання. Ці інструменти використовуються для ефективного впровадження заходів безпеки.

Безпека діяльності банків, так само як і будь-якої комерційної структури, є завданням всіх її підрозділів і працівників. Ефективність забезпечення безпеки неможлива, якщо вона покладається лише на один підрозділ чи фахівця, навіть якщо вони є найбільш професійними.

Існують два основних способи практичної реалізації заходів безпеки: укладання угод із державними службами безпеки чи приватними охоронними та детективними компаніями для повного або часткового виконання безпекових заходів, або створення власного підрозділу з безпеки.

Установлення в банку внутрішнього підрозділу забезпечення безпеки визначається відповідно до його виду діяльності, напрямків та завдань у сфері безпеки, а також форм організації цього процесу. Організаційна структура безпекового підрозділу може змінюватися в залежності від ресурсів банку, обсягу здійснюваних операцій і стратегії керівництва банку щодо організації безпеки.

Ось один з можливих варіантів структури такого відділу (служби, управління, департаменту):

- голова відділу – відповідає за загальне керування та організацію роботи відділу безпеки;
- експертний комітет для швидкого вирішення термінових проблем, що раптово виникають. Зазвичай включає спеціалістів з правових питань та банківських технологій;
- відділ охорони, який може містити групи охорони території та об'єктів, інкасацію, особистих охоронців, технічні засоби охорони;
- інформаційно-аналітичний відділ, який може включати: а) збір та обробку інформації; б) зв'язки з медіа та технічні аспекти;
- відділ захисту інформації, який може містити такі групи: режимну, психологічного нагляду, зовнішнього захисту (співробітництво з правоохоронними органами, службами безпеки інших банків, охоронними та детективними агентствами, органами державної влади), фінансової безпеки, технічних аспектів.

У банківських документах можна встановити розподіл обов'язків з безпеки між різними відділами, які включають такі функції [10]:

- адміністративно-управлінська функція: ця функція реалізується через створення, впровадження та підтримку різних режимів безпеки в банку, встановлення повноважень, прав, обов'язків і відповідальності співробітників банку у сфері безпеки;
- функція обліку та контролю включає організацію систематичного виявлення реальних та потенційних загроз для функціонування банку, моніторинг джерел цих загроз та управління ситуаціями, які можуть стати проблематичними для банку. Крім того, ця функція визначає критичні аспекти фінансово-комерційної діяльності банку;
- соціально-персональна функція: ця функція включає участь відділу безпеки у відборі, перевірці та розміщенні персоналу, виявлення негативних тенденцій у командах банку, можливих причин і умов виникнення соціальної

напруги, попередження і локалізацію можливих конфліктів та формування у працівників банку почуття відповідальності за забезпечення безпеки банку;

– організаційно-управлінська функція: ця функція реалізується через організаційне, матеріально-технічне і технологічне забезпечення режимів безпеки у банку;

– методологічна функція включає в себе виявлення, збір та впровадження позитивного досвіду у сфері безпеки банківської діяльності. Також вона передбачає організацію навчання працівників банку щодо питань безпеки та розроблення методик роботи персоналу банку та його внутрішнього підрозділу з безпеки;

– інформаційно-аналітична функція: ця функція забезпечується цілеспрямованим збиранням, накопиченням, обробкою і розподілом відповідної інформації, а також створення необхідних технічних і програмних засобів.

У банківській теорії безпеки розглядається поняття ефективності безпеки. Експерти визначають ефективність як результат здатності банку забезпечити свою безпеку в конкретних обставинах його діяльності. Важливо відзначити, що ефективність забезпечення безпеки банку є результатом спільної праці всього його персоналу. Безпека в банках не може бути якісною, якщо вона є виключною відповідальністю одного відділу, незалежно від його професіоналізму. Кожен відділ та співробітник банку сприяє безпеці, виконуючи свої обов'язки відповідно до встановлених правил.

Керівництво банку діє як ініціатор системи банківської безпеки та має кінцеве право на прийняття рішень у цій сфері. Політика безпеки банку розробляється всім керівним складом банку і отримує схвалення від його верховного органу. Керівництво банку несе відповідальність за організацію безпеки банківської діяльності, створення умов для ефективного виконання заходів забезпечення безпеки банку. Керівник відділу (управління, служби,

відділу) безпеки безпосередньо відповідає за організацію та ефективне виконання заходів безпеки, своєчасне інформування керівного складу банку про виникнення загроз. Особлива відповідальність керівника відділу (управління, служби, відділу) безпеки полягає в своєчасному проведенні заходів, спрямованих на запобігання діям конкурентів, недобросовісних клієнтів та працівників, кримінальних елементів, які можуть завдати шкоди банку.

Отже, навіть при відсутності спеціального законодавства щодо безпеки підприємницької діяльності, в Україні вже сформувалися загальні принципи в галузі теорії забезпечення безпеки бізнесу, які визнаються фахівцями та науковцями.

1.2 Організаційно-правове забезпечення безпеки банківських установ

Аналізуючи умови організації безпеки бізнесу в Україні, важливо враховувати їхню специфічність та відмінність від умов, що існують у розвинених країнах. Загалом, на безпеку бізнесу впливають політичні, правові, економічні, соціальні та інші умови, які будуть розглядатися в даному розділі.

Щодо правових умов забезпечення безпеки банківської діяльності в Україні, слід підкреслити, що на сьогодні не існує спеціалізованого законодавства в цій області. Україна є однією з небагатьох країн у світі, де, незважаючи на значне збільшення кримінальності, приватний сектор економіки не має права на самозахист своєї власності, бізнесу та репутації власними силами. Існують лише окремі положення законів та нормативних актів, що стосуються захисту бізнесу.

Важливо звернутися до найбільш поширеної форми захисту підприємницької діяльності, а саме – охорони. Охорона банків здійснюється відповідно до Постанови від 10.02.2016 № 63 «Про затвердження Правил з організації захисту приміщень банків в Україні» [11], Постанови від 28.12.2019 № 168 «Про затвердження Змін до Правил з організації захисту приміщень банків в Україні».

У випадку, коли банки використовують послуги підприємств, які забезпечують охорону їх об'єктів, така діяльність таких підприємств регулюється спільними наказами Державного комітету з питань регуляторної політики та підприємництва і Міністерства внутрішніх справ України. Цими наказами затверджуються ліцензійні умови надання охоронних послуг.

Існують накази та інші нормативно-правові документи від, які регулюють різні аспекти охоронної діяльності. Проте, не всі ці документи визначають статус працівника приватної безпеки загалом чи охоронця зокрема. Така ситуація не встановлює правової компетенції для зазначених працівників, і їм, захищаючи приватну власність, доводиться діяти на межі порушення певних правових норм. Ураховуючи, що Кримінальний кодекс України передбачає кримінальну відповідальність за порушення правил охорони, виникає ситуація, коли у сил охорони немає жодних прав, але є відповідальність.

Законодавче регулювання в сфері забезпечення безпеки банківської діяльності, зокрема режиму, найбільше розвинуте в аспекті захисту інформації. Оскільки взаємодії між суб'єктами підприємництва і державою у сфері інформаційних відносин регулюються більше ніж 30 законами і приблизно такою ж кількістю підзаконних актів, постає питання, чи отримують від цього підприємці, зокрема банки, позитивний результат.

Організація режиму захисту інформації в банківській сфері ґрунтується на визначеннях законодавчих актів, зокрема Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 60-62) [13], Закону України «Про інформацію»

(ст. 30) [14], а також положень Цивільного [15], Кримінального [16] та Господарського кодексів України [17].

Склад банківської інформації представлено на рис. 1.2.

Система захисту банківської таємниці визначена чітко та закріплена у законодавстві. Згідно зі ст. 60 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [13], банківська таємниця включає в себе інформацію про діяльність та фінансовий стан клієнта, надану банку під час обслуговування та у взаємовідносинах з ним чи третіми особами при наданні банківських послуг.

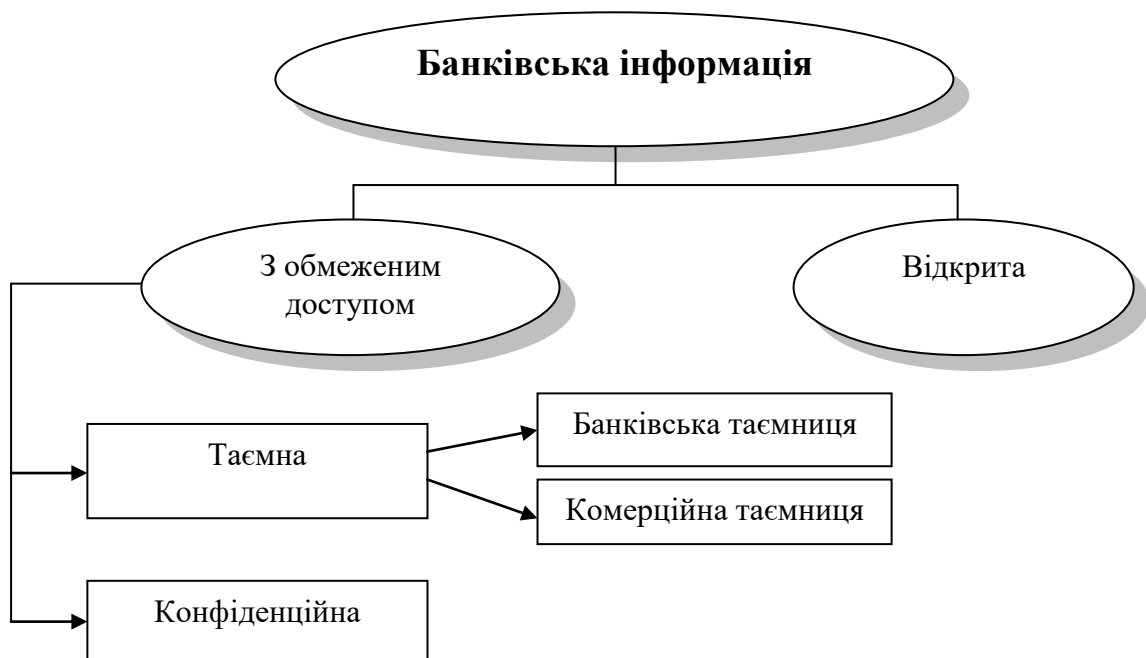


Рисунок 1.2 – Види банківської інформації залежно від режиму захисту

Розголошення такої інформації може завдати шкоди клієнту. Таке визначення таємниці є єдино в законодавстві поряд із державною таємницею. З іншого боку, поняття комерційної таємниці, визначене у ст. 505 Цивільного кодексу [15], подається менш конкретно. Кодекс вказує, які інформації можуть бути віднесені до комерційної таємниці, залишаючи власнику право визначення цих відомостей.

Комерційна таємниця визначається як інформація, яка перед її створенням була невідомою і при її створенні стала недоступною, має комерційну цінність та щодо якої власник приймає заходи захисту. Згідно зі ст.506 Цивільного кодексу України [15], право використання комерційної таємниці належить виключно її власникам. Вони мають право визначати, хто має доступ до інформації, що містить комерційну таємницю, і встановлювати обмеження щодо її використання.

Ст. 507 Цивільного кодексу України [15] встановлюється обов'язок державних органів забезпечувати захист комерційної таємниці від її недобросовісного використання. У разі порушення цього правила передбачена кримінальна (ст. 231, 232 Кримінального кодексу України [16]) та адміністративна (ст. 164.3 КУАП) відповідальність.

Подібно встановлено правовий режим захисту приватної інформації. Згідно з частиною 3 ст. 30 Закону України «Про інформацію» [14], власникам приватної інформації надається право самостійно класифікувати її як конфіденційну, встановлювати умови доступу до неї та визначати засоби її захисту.

Законодавство встановлює спеціальний правовий режим для захисту інформації, яка зберігається, обробляється та передається в автоматизованих системах. Доступ до цієї інформації має бути контрольований відповідно до правил обмеження доступу, які встановлюються власником інформації або особою, яку він уповноважив, відповідно до ст. 6 Закону України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [18]. Це передбачає, що відповідальність за захист інформації лежить на її власнику.

У сфері банківської діяльності, де понад 65% інформації обробляється в автоматизованих системах, виникає потреба в регулюванні захисту інформації, що стосується економічних відносин та грошових потоків. Законом визначено, що право захисту інформації покладається на її власника. Однак, враховуючи особливості функціонування банків у сфері економіки,

виникає необхідність публічного правового механізму, який б здійснював державне регулювання та захист інтересів суб'єктів підприємництва на ринку інформації [19].

Внутрішньополітичні умови визначаються постійною боротьбою за владу, що призводить до значних напружень і конфліктів в суспільстві. Ця боротьба викликає скандали, політичні кризи та соціальні конфлікти між різними політичними групами, а також в різних верствах населення. Суспільство періодично виражає своє незадоволення шляхом страйків, мітингів та інших форм протесту, що ще більше загострює вже напружену ситуацію. Боротьба за владу породжує антагоністичні відносини між різними політичними силами, які охоплюють різні сфери їхньої діяльності, включаючи ідеологічну, економічну і суспільну.

Антагоністичні взаємини в політичних силах часто проявляються через недобросовісну поведінку та конфлікти в різних сферах, охоплюючи ідеологічні, економічні та інші аспекти. У боротьбі за владу інтереси політичних сил можуть базуватися не стільки на обґрунтованій ідейній основі, скільки на власних користях. Це може створити загрозу для бізнесу, яка полягає в тому, що політичний конфлікт може вплинути на економічне середовище.

Навіть якщо бізнес досягнув значних економічних успіхів, політична нестабільність може стати серйозною загрозою, особливо якщо виникає конфлікт між політичними силами. У таких умовах служби безпеки підприємницьких структур змушені активно працювати над нейтралізацією та локалізацією подібних загроз, навіть якщо це виходить за рамки їхнього звичайного обов'язку та компетенції.

Суттєве зменшення обсягів внутрішнього виробництва та зниження платоспроможності населення призвели до виникнення платіжної кризи в країні. Це стало однією з ключових особливостей економічних умов, які впливають на організацію бізнес-безпеки. Неплатоспроможність підприємств

виключає їх з господарської діяльності або суттєво її обмежує, що в свою чергу обмежує економічну базу для банків та ускладнює конкурентну боротьбу на ринку банківських послуг.

Бізнес-діяльність, зокрема в окремих галузях економіки, є ризикованою і складною, а продукція не завжди є дешевою та прибутковою.

Паралельно з платіжною кризою вітчизняна економіка характеризується великим обсягом тінізації. У таких умовах контроль держави над розвитком економічних процесів значно знижується, прогнозування та управління попитом на окремі галузі і види економіки ускладнюються. Тіньові кошти працюють непередбачувано, сприяють недобросовісній конкуренції та збільшують рівень корупції. Можливість отримання необлікованих коштів сформулювала серед підприємців і громадян переконання, що здійснення підприємницької діяльності в межах закону є неможливим. Значна частина працездатного населення підтримує таку ситуацію, оскільки забезпечує своє життя саме завдяки цьому [20-22].

Однією з особливостей сучасних економічних умов є те, що значна частина взаєморозрахунків між суб'єктами господарювання відбувається через бартерні операції. Така ситуація впливає на роботу банків, обмежуючи ринок банківських послуг та зменшуючи можливості банків у формуванні ресурсної бази, що, в свою чергу, знижує їх прибутковість. Особливістю вітчизняних економічних умов є порушення балансу між малим, середнім і великим бізнесом. Великий бізнес розвивається найефективніше, тоді як середній і малий суб'єкти господарювання борються за виживання. Це спричинено рядом причин: корупцією, наявністю значного тіньового сектору, високим податковим тиском, недостатньо розвинутою інвестиційною діяльністю, недоліками правової бази щодо підприємницької діяльності тощо. Така ситуація призвела до створення великих бізнес-структур, які об'єднують десятки і сотні різних підприємств та банків, здійснюючи виробництво, постачання сировини та

збут товарів, надання послуг у різних сферах бізнесу, не випускаючи гроші за межі структури. Зазвичай такі структури мають політичну надбудову і можливість вирішувати питання своєї бізнес-діяльності на державному рівні. Наявність у економіці таких великих структур звужує ринок бізнесу для інших суб'єктів господарювання, сприяючи жорсткій конкурентній боротьбі, де значне місце займає недобросовісна конкуренція, промислове шпигунство та інші форми нечесної поведінки та незаконної діяльності.

В умовах такої складної ситуації організація безпеки бізнесу повинна розглядати різнопланову діяльність сил безпеки. Орієнтуючись на упередження загроз, вона повинна забезпечувати взаємодію всіх елементів бізнес-структур та державних органів щодо протидії потенційним порушенням сфери підприємницької діяльності. Таким чином, основною метою діяльності сил безпеки комерційних підприємств та банків повинно бути забезпечення економічної безпеки.

Однією з ключових особливостей соціального контексту є значна різниця в рівнях доходів між населенням, що сприяє виникненню психологічного розриву і викликає негативні уявлення. Додатково, частина населення сприймає наявність багатих людей як підґрунтя для нелегальних дій, таких як злочинство, шахрайство та інші протиправні дії, із відповідним ставленням до них. В такому соціальному контексті існує постійна напруга, яка за певних обставин може сприяти виникненню серйозних соціальних конфліктів. У наявності армії безробітних ця соціальна напруга може стати дуже реальною. Важливо відзначити, що зростання безробіття на 1% може призвести до збільшення рівня злочинності до 5%. Все це призводить до вчинення різних економічно мотивованих проступків, що становлять приблизно 40% від усіх правопорушень [22].

Неприємні соціальні умови в країні ускладнюються наявністю великої кількості нелегальних мігрантів, які приносять з собою свій власний спосіб мислення та можуть сприяти збільшенню кількості злочинів. Важливо

відзначити, що протягом існування України як незалежної держави виникло покоління населення, переважно молодих людей у віці 25-28 років, які ніколи не працювали офіційно і частково утримуються за рахунок родичів, частково завдяки нестійкому заробітку (продаж, перепродаж товарів), а також мають дрібний додатковий дохід. Такий спосіб життя формує менталітет людей, які покладаються на інших у власному утриманні.

Разом із зазначеним поколінням населення виникла ще одна соціальна група – дрібний торговець. Основна мета його діяльності – отримання грошей будь-якими засобами: шахрайством, реалізацією низькоякісної продукції, наданням сумнівних послуг тощо. В їхньому світогляді гроші стають важливішими, ніж такі традиційні цінності, як людяність, мораль, чесність, гідність. Зазначені умови соціального характеру створюють сприятливі умови для протиправних посягань на підприємницьку діяльність, що суттєво впливає на організацію безпеки бізнесу. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до створення системи заходів забезпечення безпеки бізнесу.

1.3 Джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку

Аналіз стану безпеки підприємницької діяльності в Україні підтверджує, що основним завданням сил безпеки є виявлення, протидія та нейтралізація загроз безпеки цієї діяльності.

Поняття загрози тут розуміється як потенційно можливі або реальні дії зловмисників чи конкурентів, які можуть завдати банку матеріальну або моральну шкоду. Загрози безпеки банків поділяються на внутрішні та зовнішні. За своєю чергою, як перші, так і другі за напрямком і характером

впливу на банки можуть бути економічними, фізичними та інтелектуальними [23].

Економічні ризики для банків можуть виникати через корупцію, недобросовісну конкуренцію та використання неефективних технологій у банківській сфері. Реалізація таких загроз може призвести до фінансових втрат для банків або до втрати ними конкурентних переваг.

Економічні ризики можуть виникнути через недостатню адаптацію банківської системи до змінних ринкових умов, загальну неплатоспроможність суб'єктів господарювання, зростання злочинності, споживацьку поведінку громадян, низький рівень трудової дисципліни та відповідальності працівників банків, а також недостатнє правове регулювання банківської діяльності та обмежений професійний рівень деяких керівників і працівників банку [1, 23, 24].

Фізичні ризики можуть включати крадіжки, грабежі майна та грошей банків, поломки обладнання, відмову технічних засобів банків та їхню непридатність для ефективного використання. Ці ризики можуть призвести до безпосередніх втрат для банків через втрату власності та необхідність витрат на відновлення виробничих засобів. Причинами фізичних ризиків можуть бути неефективна політика управління персоналом, низький рівень професійної підготовки банківських спеціалістів, недостатній рівень захисту банківських установ та слабкий контроль за роботою працівників банків.

Інтелектуальні небезпеки для банків можуть виявитися у розголошенні або незаконному використанні банківської інформації, дискредитації банку на ринку послуг або можуть призвести до соціальних конфліктів навколо банківських установ. Ці загрози можуть призвести до збитків для банків, погіршення їхнього іміджу та соціального або психологічного напруження серед установ банків чи в їхніх колективах.

Загрози зазвичай виникають через поглиблення конкуренції на регіональних ринках банківських послуг, неефективну кадрову політику

банків, порушення прозорості результатів банківської діяльності та відсутність або низьку ефективність заходів інформаційного режиму в банках.

Джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку наведено на рис. 1.3 [23].

Безпека банків піддається зовнішнім загрозам від різних джерел, таких як спецслужби іноземних держав, пов'язані особи та організації, які мають за мету отримання економічної інформації; кримінальні елементи та структури; конкуренти; засоби масової інформації; окремі представники державних установ; приватні детективні фірми; колишні працівники банків; консультанти та радники, які не є працівниками банківських установ; клієнти та партнери; контролюючі органи та аудиторські організації; а також стихійні лиха.

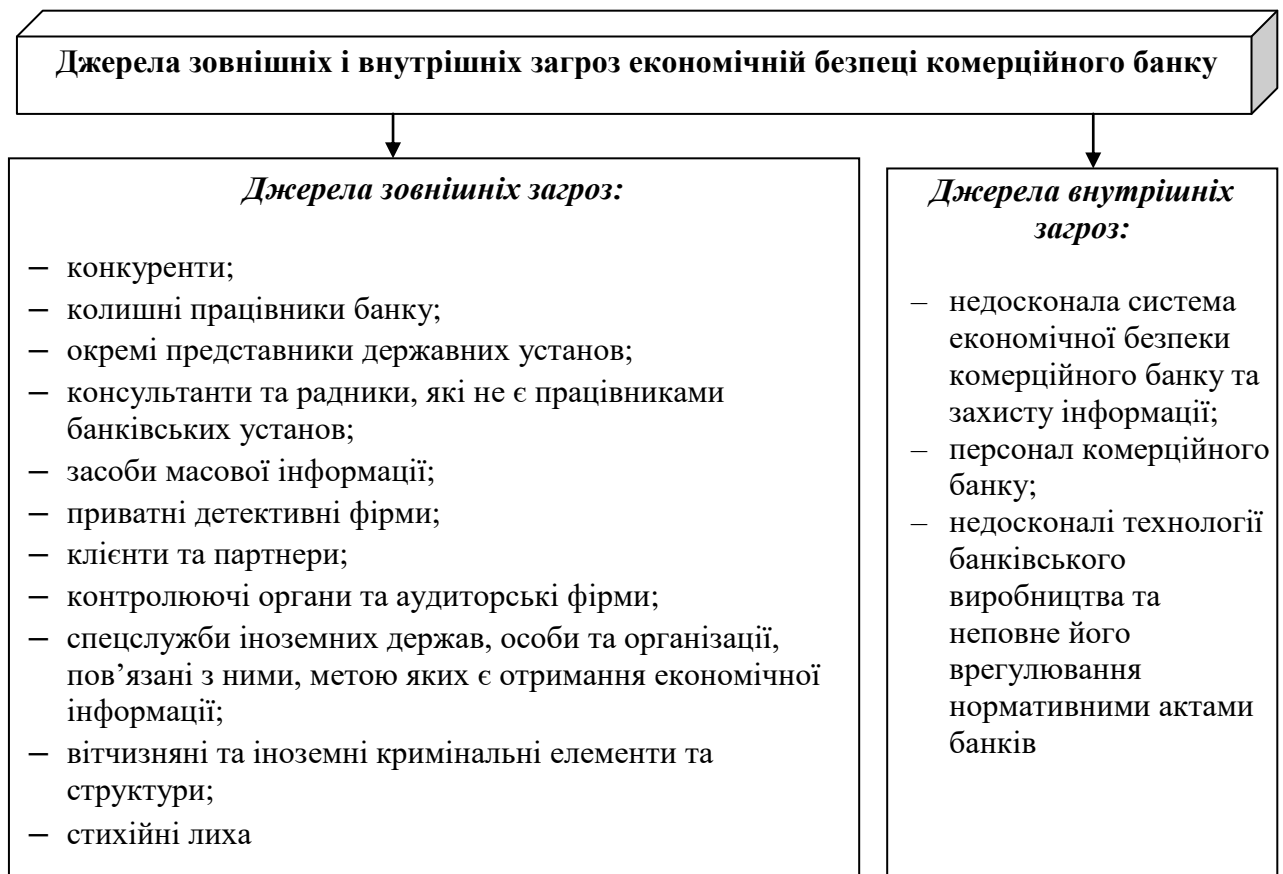


Рисунок 1.3 – Джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку

Внутрішні небезпеки для банків, головним чином, виникають через дії працівників банку, недосконалі технології в банківському виробництві та недостатнє регулювання його нормативами. Крім того, ці загрози можуть бути пов'язані з неефективною системою безпеки банків та недостатнім захистом їхньої інформації.

Внутрішні ризики для банків, як правило, виникають через умови, що сприяють негативним та незаконним діям персоналу банку, неконтрольоване використання виробничих ресурсів та порушення режимів роботи. Більшість цих ризиків може викликати або супроводжувати працівник банку. Такі внутрішні ризики можуть виникати через непрофесійні дії персоналу, слабку роботу з профілактики та виховання, недостатню систему оплати праці та стимулювання персоналу, порушення кадрових норм, невідповідність кадрової політики умовам роботи, психологічні та комунікаційні особливості працівників, відсутність нормативної бази для банків, що встановлює режими їх діяльності та правила поведінки персоналу, низький рівень трудової і виробничої дисципліни та слабка вимогливість керівного складу банку.

Виконання загроз, що впливають на персонал банку, може спричинити моральні або фізичні стурбованості окремих осіб та завдати їм моральної або економічної шкоди.

Матеріальні активи банку можуть бути під загрозою через пошкодження будівель, приміщень та інших нерухомих активів, відмову засобів зв'язку та комунальних систем, пошкодження, крадіжки банківського обладнання, техніки та транспортних засобів.

Інформаційні ризики можуть виникнути через несанкціонований доступ сторонніх осіб до інформації банку, доступ до якої обмежений, модифікацію банківської інформації, її знищення або розголошення. Однією з найпоширеніших загроз для діяльності банків, яка може мати внутрішнє або зовнішнє походження, є банківське шахрайство. Юридична оцінка шахрайства визначається в Кримінальному кодексі України як зловживання

довірою та обман з метою введення власника матеріальних цінностей або коштів в оману, що призводить до добровільного передання своєї власності шахраям [21-23].

Варто підкреслити, що в контексті появи та розвитку ринкових відносин, шахрайство стає досить поширеним явищем, оскільки як традиційні, так і нетипові форми бізнесу можуть діяти в рамках діючого законодавства. Іноді складно визначити, чи є нова форма бізнесу шахрайством, чи це неправильно допущена помилка. Тому ризик шахрайства завжди був і залишається досить важливим, особливо в банківському секторі, де банк може непомітно втратити значний капітал.

Основною особливістю шахрайства є те, що для заволодіння чужим майном чи правом на майно зловмисник використовує обман і зловживання довірою, що призводить до добровільного передачі власником свого майна або передачі права на нього.

Шахрайство в банках часто полягає в поданні клієнтами або іншими особами недостовірної інформації про себе та свою діяльність, приховуванні обставин і фактів, створенні фіктивного бізнесу та фальсифікації товарів і послуг. Зловживання довірою може відбуватися як у рамках цивільно-правових відносин, так і через передачу власності (права власності) без належних обмежень і відповідного оформлення [26].

Більшість випадків банківського шахрайства відбувається в рамках кредитних операцій. Важливо зазначити, що шахрайські злочини, як правило, вчиняються в межах законної господарської та банківської діяльності клієнтів і банків, що створює умови для їх вчинення.

Шахраї, у процесі отримання кредитів, роблять спроби обманути банк щодо ефективності своєї діяльності та намірів щодо використання кредитних коштів. Вони подають до банку фальшиві, підроблені документи, недостовірну інформацію, завищують показники своєї діяльності, демонструють офіси, виробничі засоби, які насправді їм не належать,

використовують наполегливі прохання високопоставлених осіб. Їхніми діями забезпечують гарантії від осіб, які не можуть гарантувати кредитну угоду, з різними порушеннями оформлюють заставу, неправильно проводять страхування кредитного ризику тощо. Отже, є всі ознаки шахрайських дій, обману та введення в оману, з метою створення в банку уявлення про перспективне підприємство та ефективну його діяльність [26].

Зазвичай, після отримання кредиту люди, які планують уникнути його повернення, вдаються до різних стратегій. Вони можуть перекласти свої активи на інші компанії, шукати ознаки, що можуть зробити кредитні угоди недійсними, або аргументувати необхідність продовження терміну повернення для затягування процесу. Сьогодні існує безліч шахрайських схем отримання та неповернення кредитів, від простого зникнення позичальників до висококваліфікованого обґрунтування неможливості та законності їх неповернення.

Шахраї також вдаються до обману у контексті застав, гарантій, поручительств, страхування кредитних ризиків. Їхні дії включають обман щодо наявності об'єктів застави, прав на них, їх ліквідності та заміну об'єктів застави під час проведення кредитної операції – все це може розглядатися як шахрайство з використанням застави. Незаконність підписів у договорах гарантії або поруки, відсутність фінансових можливостей гаранта або поручителя гарантувати кредитну угоду, незаконне використання імені відомих компаній у договорах про гарантію або поруку, родинні або інші близькі зв'язки між позичальниками та гарантами (поручителями) - це також приклади шахрайства у процесі кредитної діяльності банків [26].

Також поширені дії шахраїв, що стосуються страхування кредитних ризиків, включають відсутність правил страхування, обмеження страхування лише до суми кредиту, некоректну оплату страхового внеску та обмежені можливості страхових компаній.

Шахрайство в банках не обмежується лише кредитними операціями. Часті випадки шахрайських дій спостерігаються і в інших банківських операціях. Особливістю у таких випадках є те, що часто до шахрайських дій прибігають працівники банків або мають їх безпосередню участь. Міжнародний досвід показує, що в невеликих банках шахрайство з боку працівників відбувається частіше, ніж у великих. Це пов'язано передусім з тим, що в дрібних банках одна посадова особа може виконувати кілька основних функцій банківського виробництва, що дає їй можливість здійснювати шахрайські дії, виконуючи одну функцію, і приховувати їх виконанням іншої.

Зловживання службовим положенням працівників банків може становити серйозну загрозу для їхньої діяльності і приймати дві форми незаконних дій: використання службових повноважень з особистою вигодою та перевищення службових повноважень з корисливою метою.

У першому випадку це може відбуватися через:

- створення спеціальних умов для особистого збагачення керівників у сферах управління або технологій;
- отримання фінансової вигоди за надання послуг, які входять до посадових обов'язків;
- підтримка невігідних рішень та проектів, які сприяють створенню переваг для конкурентів або з метою отримання матеріальної вигоди;
- створення менш привабливих умов праці для підлеглих, вимагання від них виконання завдань, не пов'язаних з обов'язками підрозділу або з порушенням встановлених правил і технологій;
- умисне затягування вирішення службових або виробничих питань з метою примусового отримання матеріальної вигоди або акцентування уваги на своєму становищі;

– не виправдане створення необхідних умов для власних комерційних структур, родичів, близьких або осіб, які виражають матеріальну подяку, для надання послуг банком.

В іншому випадку, зловживання службовим положенням може проявлятися в таких діях [23]:

- прийняття рішень, які виходять за рамки компетенції або обов'язків посадової особи;
- виступи та проголошення від імені банку без належних повноважень;
- захист інтересів банку без відповідних дозволів;
- підписання документів, які не входять до сфери обов'язків або повноважень посадової особи;
- видача вказівок або наказів, які перевищують повноваження або не відповідають функціональному призначенню;
- надання гарантій або прийняття зобов'язань від імені банку без відповідних повноважень.

Зловживання службовим становищем зазвичай є результатом інших економічних злочинів або виступає як інструмент таких злочинів. Таким чином, вчиняючи зловживання службовим становищем, працівники банку приховують більш серйозні та значущі злочини.

Розвиток економічних відносин сприяє виникненню нових форм банківської діяльності, які використовують сучасні технічні досягнення. Ці форми пов'язані з постійним зростанням обсягу інформаційних операцій у банках. Таким чином, виникають загрози втрати капіталу банку, які не мають прямого економічного характеру, але результати їх реалізації можуть призвести до значних збитків для банків.

Вторгнення злочинців в банківські платіжні системи через цифрові канали є ризикованим та непередбачуваним. Особливо великий ризик пов'язаний з атаками на фінансові активи банку через незаконне

використання пластикових карток. Згідно з деякими оцінками, втрати банків від таких загроз можуть складати більше 15% від загальних збитків.

Найчастішими незаконними діями, пов'язаними з пластиковими картками, є неправомірне використання оригіналів карт (втрачених, викрадених), використання карт, які не були отримані власником, часткове фальсифікація карт, додаткові чеки, створені працівниками торгових точок і так далі. В таких обставинах, хоча картковий бізнес є прибутковим, він вимагає високого рівня захисту. Це, безумовно, потребує розуміння та впровадження всіх заходів безпеки.

Шахрайські схеми з-за кордону становлять серйозну небезпеку для наших банків, оскільки вони, як правило, не готові впоратися з такими викликами. Зарубіжні шахраї часто застосовують новітні методи та стратегії, такі як транзакції з так званими банківськими інструментами преміум-класу (гарантіями, акредитивами, чеками тощо). Такі операції привабливі через бажання вкладників заробити значний прибуток.

Шахраї, впроваджуючи свої обманні схеми, користуються фальсифікованими, простроченими, недійсними та іншими підробленими банківськими інструментами. Вони стверджують, що банки по всьому світу братимуть участь у таких операціях, намагаючись переконати своїх «клієнтів» в тому, що транзакції проводяться виключно за допомогою «сертифікованого телексу» за принципом «банк до банку». За їхніми словами, такі операції не фіксуються в банківських звітах і можуть приносити велику вигоду за невеликий проміжок часу.

Шахраї намагаються сформулювати у своїх «клієнтів» уявлення про те, що операції здійснюються тільки з допомогою «завіреного телексу» за принципом «банк для банку», а способи зв'язку включають звичайні банківські комунікації з участю «банківського консультанта». Також наголошується на таємності та короткостроковості цих операцій.

Іншою особливістю є уявлення, що банківські інструменти створені для вибіркового клієнтів, які проводять операції з цими інструментами на вторинних ринках. Також вважається, що такі інструменти, випущені відомими банками, мають необмежену ліквідність. Шахраї пропонують ці інструменти з гарантованою річною віддачею 10-14%, тоді як банки встановлюють ставку близько 4-6%. Варто зазначити, що шахраї зацікавлені в швидкому отриманні грошей від вкладників, тому вони створюють інтенсивну атмосферу навколо ситуацій, де вони реалізують свої схеми [26].

Подібним шахрайством є «нігерійські листи», які з'явилися в Україні у 1997 році та залишаються активними й донині. Автори цих листів, розташовані в африканській країні, пропонують значні вигоди тим особам, які згодні використовувати свої банківські рахунки для фінансових операцій. Ті, хто вірив у такі листи і згодився на «співпрацю» з їхніми авторами, зазнали глибокого розчарування, не отримавши ані прибутків, ані своїх власних грошей, і, звісно ж, не можуть звернутися за допомогою до когонебудь.

Іншою формою обману є використання міжнародними шахраями привілеїв офшорного бізнесу, наданих урядами декількох країн. Вони особливо цікавляться компаніями в фінансових центрах Багамських Островів та Кіпру. У мережі та зарубіжних виданнях можна знайти багато реклами банків, розташованих в офшорних зонах, які пропонують високі відсоткові ставки та значні податкові пільги.

Загалом можна стверджувати, що діяльність банків є досить високоризиковою, оскільки вона стикається з численними потенційними загрозами, реалізація яких може викликати значні фінансові втрати для кожного банку. Таким чином, фінансові установи повинні постійно відслідковувати можливі загрози, оцінювати їх ймовірність та шляхи реалізації, а також вживати всіх необхідних заходів для протидії, обмеження та нейтралізації можливих наслідків.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «ПУМБ»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк «ПУМБ» (далі – АТ «ПУМБ») було створено у формі закритого акціонерного товариства згідно з рішенням засновників від 20.11.1991. Він був заснований у 1991 році і зареєстрований Національним банком України. ПУМБ почав свою діяльність у 1992 році, а з 2009 року став публічним акціонерним товариством [27].

ПУМБ є найбільшим українським універсальним банком із приватним капіталом. Він зосереджений на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських операціях. Банк обслуговує понад 1,6 млн приватних та 83 тис. корпоративних клієнтів. 40 із ТОП-100 найбільших компаній України є клієнтами ПУМБ.

Адреса Головного офісу Банку: Україна, м. Київ, вул. Андріївська, 4.

Організаційно-правова форма Банку – Акціонерне товариство.

Структурними одиницями Банку, що забезпечують його діяльність за станом на 31.12.2022 р., є Головний банк в м. Києві та відділення у містах Дніпрі, Одесі, Вінниці, Харкові, Запоріжжі, Полтаві, Буча Київської області.

У 2022 році банк АТ «ПУМБ» не проводив викуп своїх власних акцій, і рішень про зменшення статутного капіталу не приймалося. Органами управління банку є Загальні Збори Акціонерів та Спостережна Рада Правління. Банк не має дочірніх чи асоційованих компаній та не є частиною інших консолідованих груп.

На дату звіту, банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Згідно з дозвільними ліцензіями від 20.10.2011, банк має право надавати банківські послуги та валютні операції.

АТ «ПУМБ» також має право на здійснення наступних операцій відповідно до відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку:

- Ліцензія на здійснення депозитарної діяльності, що дозволяє банку вести операції зі зберігання активів депозитарних установ (серія АЕ № 263239, видача ліцензії – 28.08.2013, строк дії – необмежений);

- Ліцензія на провадження професійної діяльності на фондовому ринку, зокрема з управління цінними паперами (серія АЕ № 294534, видача ліцензії – 21.10.2014, строк дії – необмежений);

- Ліцензія на здійснення діяльності з андеррайтингу (серія АЕ № 294533, видача ліцензії – 21.10.2014, строк дії – необмежений);

- Ліцензія на дилерську діяльність (серія АЕ № 294532, видача ліцензії – 21.10.2014, строк дії – необмежений);

- Ліцензія на брокерську діяльність (серія АЕ № 294531, видача ліцензії – 21.10.2014, строк дії – необмежений).

У 2022 році головними напрямками та видами діяльності АТ «ПУМБ» були:

- відкриття та обслуговування поточних рахунків клієнтів, включаючи перекази грошових коштів та операції з валютними цінностями;

- створення та управління фондами фінансування будівництва;

- залучення коштів фізичних та юридичних осіб до фондів фінансування будівництва та банківського управління;

- розрахунково-касове обслуговування клієнтів;

- надання довгострокових кредитів населенню для інвестування у будівництво та придбання житла;

- кредитування суб'єктів господарювання;

- залучення коштів клієнтів на рахунки, а також надання послуг фінансового лізингу. Додатково, банк надає послуги відповідального

зберігання, найму індивідуальних банківських сейфів для зберігання цінностей та документів, а також здійснює депозитну діяльність.

Банк прагне розширити діапазон своїх послуг, особливо в областях кредитування, включаючи іпотечні кредити для фізичних осіб, та управління коштами клієнтів, які інвестуються в фонди для фінансування будівництва та банківські управлінські фонди. Банк також має на меті активно розвивати інші важливі сфери своєї діяльності, збільшуючи вибір банківських продуктів і покращуючи якість обслуговування своїх клієнтів.

Метою діяльності Банку є підтримка економічного прогресу України та її столиці – Києва, надання фінансової допомоги будівельній галузі та отримання прибутку на користь Банку та його акціонерів за допомогою банківських послуг. Це включає мобілізацію внутрішніх та зовнішніх кредитних ресурсів для сектору будівництва та пов'язаних галузей, фінансування інвестиційних проектів, надання банківських послуг у сфері міжнародної торгівлі, співробітництво з глобальними фінансовими установами та приваблення іноземних інвестицій в українську економіку, а також виконання інших операцій відповідно до закону та банківського статуту.

Надаючи різноманітні банківські послуги корпоративним та приватним клієнтам, АТ «ПУМБ» акцентує свої зусилля на довірчому управлінні коштами, інвестованими у житлову нерухомість, довгостроковому іпотечному кредитуванні населення та розрахунковому обслуговуванні клієнтів.

Загальне володіння акціями керівництва становить 0,037% в статутному капіталі Банку. Кількість штатних працівників на звітну дату складає 414 осіб, при цьому 30 осіб працюють за сумісництвом, а 31 особа працює на умовах неповного робочого часу. Середня чисельність штатних працівників станом на звітну дату становить 400 осіб. Фонд оплати праці всіх працівників складає 47,544.0 тис. грн. За звітний рік фонд оплати праці

збільшився, що обумовлено зростанням заробітної плати. Ключовим аспектом стратегічних цілей є розвиток кадрового потенціалу, включаючи підвищення кваліфікації, формування професійних колективів і розвиток корпоративної культури. Основними напрямками кадрової політики буде створення системи ефективного відбору, підготовки та мотивації персоналу для вирішення завдань стратегічного розвитку банку.

Фінансові результати діяльності банку наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності АТ «ПУМБ», тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+; -)	Відносне відхилення, %
1. Чистий процентний дохід	88587	81088	-7499,0	-8,5
1.1. Процентні доходи	255579	118354	-137225,0	-53,7
1.2. Процентні витрати	197019	92684	-104335,0	-53,0
2. Комісійні доходи	286121	544159	258038,0	90,2
3. Комісійні витрати	87	107	20,0	23,0
4. Результат від торгівлі іноземною валютою	345	878	534,0	155,9
5. Результат від переоцінки іноземної валюти	59	78	19,0	32,2
6. Резерви за зобов'язаннями	874	5017	4143,0	474,0
7. Інші операційні доходи	6447	6439	-7,0	-0,2
8. Адміністративні та інші операційні витрати	392683	629448	236765,0	60,3
9. Прибуток до оподаткування	12091	6793	-5298,0	-43,8
10. Витрати на податок на прибуток	2365	5000	2635,0	111,4
11. Чистий прибуток	9726	1793	-7933,0	-81,6

Динаміка фінансових результатів АТ «ПУМБ» за два роки наведена на рис. 2.1.

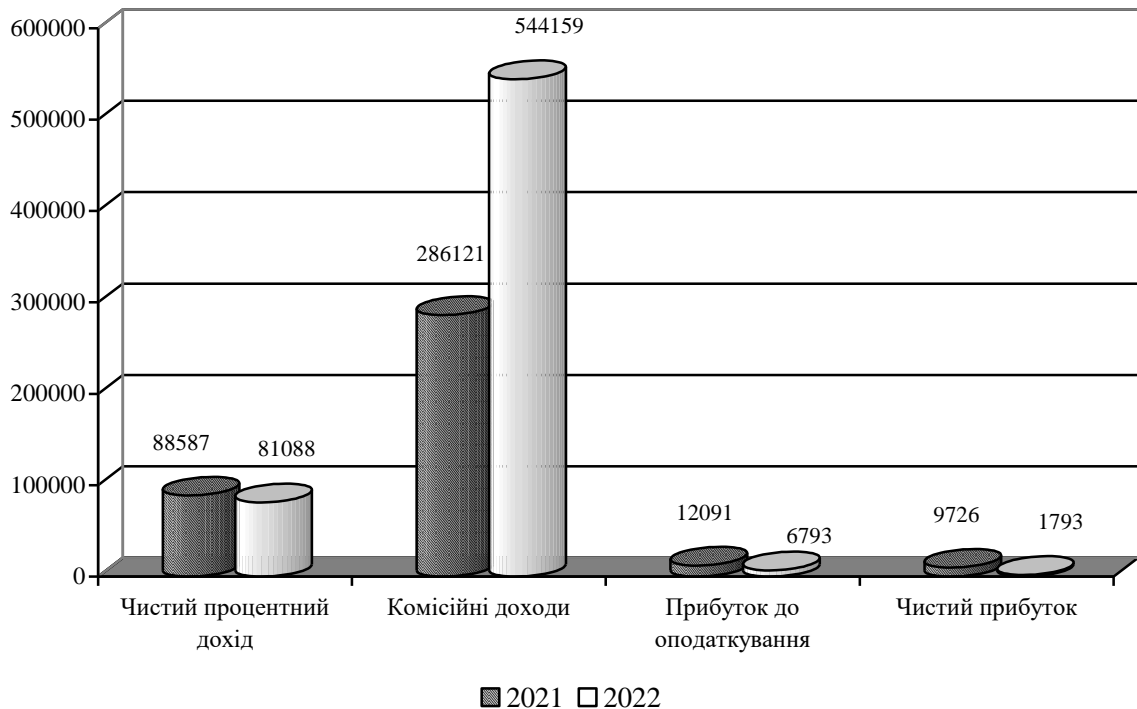


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів АТ «ПУМБ», тис. грн

Наприкінці звітної періоду було встановлено, що балансова вартість заставлених основних засобів становить 643,056 тис. грн., що більше, ніж 563,927 тис. грн. у 2021 році. Вартість основних засобів, які були повністю амортизовані до 31.12.2022 року, складає 29,492 тис. грн., що більше, ніж 26,639 тис. грн. на 31.12.2021 року.

У 2022 році банк провів переоцінку (переоцінку) власної нерухомості (земельної ділянки та будівель) за ринковими цінами згідно з висновками незалежного оцінювача на 31.12.2022 року. Цю переоцінку враховано у власному капіталі. Для визначення справедливої вартості земельної ділянки використано метод порівняльних продажів схожих земельних ділянок, для будівель застосовані методичні підходи: порівняльний, доходний.

Показники, що характеризують фінансовий стан Банку, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники, що характеризують фінансовий стан АТ «ПУМБ», тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+; -)	Відносне відхилення, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	110668	139146	28478	25,7
Кредити та заборгованість клієнтів	932452	641554	-290898	-31,2
Цінні папери в портфелі банку до погашення	73048	112310	39262	53,7
Основні засоби та нематеріальні активи	618951	708 876	89925	14,5
Інші фінансові активи	197	162	-35	-17,8
Інші активи	2267	2669	402	17,7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	181960	684427	502467	276,1
Усього активів	1919543	2289144	369601	19,3
Кошти банків	25 002	-	-25002	-100,0
Кошти клієнтів	996863	1290819	293956	29,5
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	407	60	-347	-85,3
Відстрочені податкові зобов'язання	71715	90189	18474	25,8
Резерви за зобов'язаннями	14233	4274	-9959	-70,0
Інші фінансові зобов'язання	39	68	29	74,4
Інші зобов'язання	25328	33552	8224	32,5
Усього зобов'язань	133587	1418962	1285375	962,2
Статутний капітал	220445	320445	100000	45,4
Емісійні різниці	13	13	0	0,0
Резервні та інші фонди банку	105921	115648	9727	9,2
Резерви переоцінки	299169	374824	75655	25,3
Нерозподілений прибуток	60408	59252	-1156	-1,9
Усього власного капіталу	785956	870182	84226	10,7
Усього зобов'язань та власного капіталу	1919543	2289144	369601	19,3

На рисунку 2.2 наведено динаміку основних показників діяльності банку. На 31.12.2022 року активи банку у порівнянні з початком 2022 року зросли на 369,601 тис. грн. або на 19,3%, складаючи 2,289,144 тис. грн. Збільшення активів відбулося головним чином за рахунок зростання суми готівкових коштів та обсягів наданих клієнтам кредитів та інших заборгованостей клієнтів.

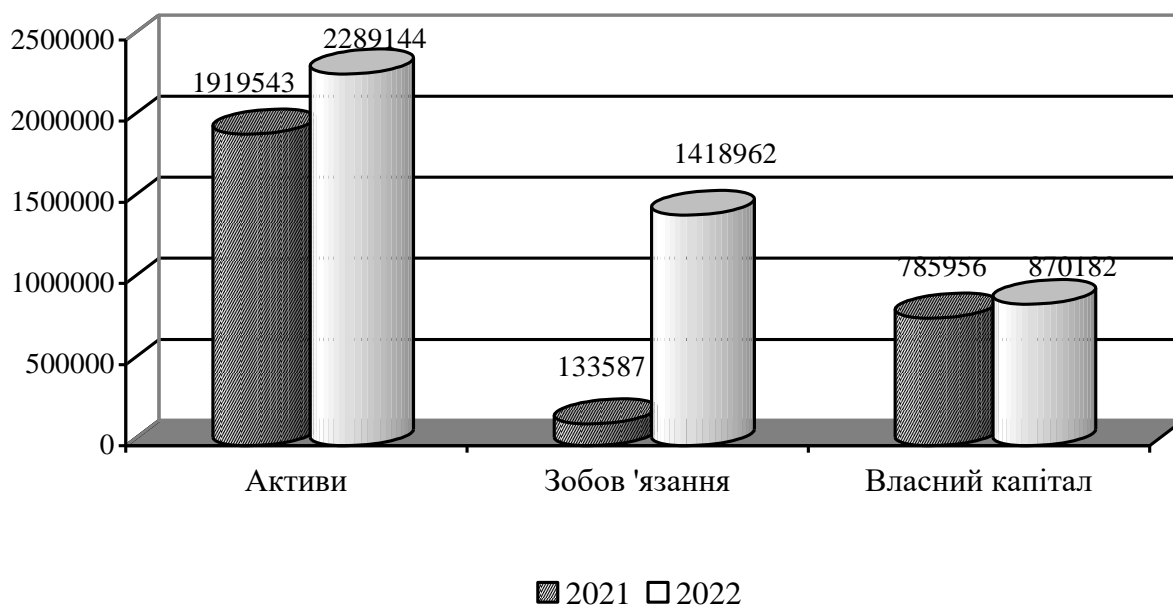


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності АТ «ПУМБ»,
тис. грн

На 31.12.2022 року зобов'язання банку становили 1,418,962 тис. грн і зросли на 1,285,375 тис. грн порівняно з початком року. Зростання зобов'язань відбулося через збільшення коштів на рахунках клієнтів при скороченні обсягів коштів банків. На 31.12.2022 року розмір власного капіталу банку складає 870,182 тис. грн, у тому числі статутний капітал 320,445 тис. грн, загальні резерви та інші фонди 115,648 тис. грн, нерозподілений прибуток 59,252 тис. грн.

Статутний капітал банку поділений на звичайні акції, кожна з яких має номінальну вартість 1,0 грн. Всі акції, що утворюють статутний фонд, були повністю оплачені готівкою. У порівнянні з початком 2022 року, власний капітал банку збільшився на 10,7%. Головним чинником зростання власного капіталу було підвищення зареєстрованого статутного капіталу банку.

Статутний капітал банку на 31.12.2022 року складає 320,445 тис. грн. Таким чином, вартість чистих активів банку перевищує розмір зареєстрованого статутного капіталу банку, що відповідає вимогам статей

144 та 155 Цивільного кодексу України. Сплата статутного фонду (капіталу) відбулася в повному обсязі у встановлені законодавством терміни.

За результатами діяльності в 2022 році банк отримав чистий прибуток у сумі 1,793 тис. грн. Інформація щодо обсягу чистого прибутку розкривається у фінансових звітах відповідно до П(С)БО 17 «Податок на прибуток». Основними статтями витрат банку в звітному році були процентні витрати у сумі 92,684 тис. грн, адміністративні та інші операційні витрати у сумі 629,448 тис. грн.

Основні джерела доходів банку в звітному році включають процентні доходи на суму 118,354 тис. грн та комісійні доходи на суму 544,159 тис. грн.

У господарській діяльності банку можуть виникнути ризики та загрози, пов'язані з можливістю збитків або втрат унаслідок реалізації кредитного, валютного, операційно-технологічного, ринкового ризиків, а також втрат ліквідності. Ці ризики можуть виникнути внаслідок помилкових дій, невірних рішень або неадекватності рішень банку. Нестабільність податкового законодавства та погіршення загальноекономічного стану в Україні також можуть призвести до негативних наслідків для банку. Форс-мажорні обставини також можуть становити потенційні загрози для фінансової стійкості банку.

Банк активно впроваджує заходи для підвищення ефективності управління ризиками, зокрема ризиком ліквідності. Для удосконалення управління ризиком поточної ліквідності впроваджуються нові фінансові інструменти на грошовому ринку, спрямовані на оперативне зменшення розривів ліквідності в короткострокових часових інтервалах. Також реалізуються заходи, що передбачають впровадження казначейських операцій в управління фінансовими позиціями банку та вдосконалення методологічного забезпечення для відповідності складності і рівню наявних ризиків.

Стабільність та подальший розвиток банку забезпечуються за допомогою постійного збільшення капіталу, швидкого реагування на ринкові можливості та створення резервів. Банк також має намір розширити обсяг операцій з іпотечного кредитування фізичних осіб, управління коштами клієнтів, які інвестуються в фонди для фінансування будівництва, та надання кредитів юридичним особам у сфері житлового будівництва.

2.2 Аналіз факторів впливу на рівень економічної безпеки комерційного банку

У 2022 році економіка України продовжувала проявляти характеристики нестабільності: високий рівень інфляції, значний дефіцит державних фінансів та зовнішньої торгівлі. Економічний ріст протягом 2022 року був повільним. Політична та економічна обстановка в Україні продовжувала залишатися нестабільною.

Уряд України продовжував реалізацію всеосяжної програми структурних реформ, спрямованої на вирішення існуючих нерівноваг в економіці, сфері державних фінансів та управлінні. Була проведена боротьба з корупцією, реформування судової системи, пенсійної системи, а також у сфері охорони здоров'я. Всі ці дії були спрямовані на створення умов для відродження економіки країни.

Упродовж року уряд України продемонстрував як досягнення, так і невдачі у шляху реформування економічного розвитку країни.

Наступні фактори сприяли покращенню загальної економічної обстановки [28-32]:

- зменшення тиску на державний бюджет через часткове погашення державного боргу в наступні роки, завдяки залученню зовнішніх кредитів та випуску єврооблігацій;

- впровадження заходів щодо диверсифікації експорту для зниження залежності від нестабільності традиційних ринків;

- часткова дерегуляція бізнесу, оптимізація податкової політики та покращення обслуговування платників податків, включаючи впровадження електронної системи повернення ПДВ.

Факторами погіршення загальної економічної ситуації в країні в цілому були [33-40]:

- дисбаланс у зовнішньому торговельному обороті, наявність негативного торговельного балансу, недостатнє лобіювання національних інтересів та труднощі сертифікації продукції;

- нерозвиненість банківського сектору, внаслідок чого спостерігалася тенденція до скорочення кількості банків, що призвело до додаткового навантаження на Фонд гарантування вкладів. Збільшення кількості проблемних кредитів і обмежений доступ до фінансових ресурсів також впливали на економічну ситуацію.

Один з ключових макроекономічних ризиків для фінансової стабільності країни полягає в можливому припиненні співпраці з Міжнародним валютним фондом. Успішне перефінансування державного боргу в розмірі 20 мільярдів доларів, яке гарантоване та підтримане державою із строком погашення у 2018-2020 роках, залишається під питанням без міжнародної підтримки.

Інфляція стала ризиком для стабілізації операційного середовища в Україні, оскільки це було вище, ніж очікувалося на початку року. Відміна державного контролю за цінами на продукти харчування, збільшення мінімальних зарплат та пенсій без забезпечення відповідного економічного зростання, а також тривалі тенденції до підвищення тарифів для

домогосподарств, що призвели до збільшення кількості отримувачів субсидій, спричинили зростання інфляції та підвищення споживчих цін.

Високий рівень інфляції ставив ускладнення перед можливістю надання середньо- та довгострокових кредитів. З метою зниження інфляційних ризиків Національний банк України підвищував облікову ставку.

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом відкрила країні можливість для проведення реформ, які тривають. В умовах соціально-економічної ситуації в Україні Банк впевнений, що здатний продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Банк слідкує за розвитком поточної соціально-економічної ситуації з метою вчасного прийняття всіх необхідних заходів для мінімізації будь-яких негативних наслідків та підтримання економічної стійкості.

Основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні банки у впровадженні та управлінні економічною безпекою, пов'язані з високим ризиком банківських операцій та неідеальною нормативно-правовою базою. Вплив норм фінансового права на відносини між комерційними банками та їх клієнтами повинен поєднуватися з розвитком цивільно-правового регулювання цих відносин. Відставання такого регулювання утворює певний ризик у діяльності банків, а ризик утворює для банків певні проблеми.

Ризик банківської діяльності становить собою ризик порушення клієнтом умов договорів або іншого способу невиконання зобов'язань. Такий ризик виникає в тих сферах діяльності, де успіх залежить від результатів роботи клієнтів, контрагентів чи емітентів. Структура банківського ризику неоднорідна. Найбільш суттєвий ризик утворюється при проведенні активних операцій банками, особливо в кредитній діяльності.

Виділяються три види кредитного ризику: кредитування контрагента або ризик виплати, ризик розрахунковий, ризик

передрахунковий. Ці різновиди кредитного ризику впливають на його кількісну оцінку. Перші два передбачають схильність ризику 100% активів, причому перший вид ризику збільшується у зв'язку із тривалим строком операції. Передрахунковий ризик відповідає розміру витрат на заміщення угоди на ринку у випадку невиконання зобов'язань з боку контрагента. Зазначимо, що в одній банківській операції може бути кілька об'єктів і видів кредитного ризику. Так, операція з векселями, крім ризику кредитування, несе ризик розрахунковий, якщо покупка-продаж проводиться через посередника, тощо.

Зазвичай, проблеми з банківськими коштами виникають, коли клієнти банку зазнають значних фінансових втрат. Аналіз досліджень цієї проблеми дозволяє виявити ризики таких втрат, до яких належать:

- ризики кредиторів і дебіторів: виникають, коли позичальник втрачає кошти через своїх постачальників або покупців;
- цінові ризики: пов'язані з фінансовими втратами через падіння цін на продукцію або зростання цін на сировину;
- виробничі ризики: виникають через порушення в процесі виробництва, що може призвести до додаткових витрат та невиконання контрактних зобов'язань;
- ризики неліквідності застави: можливі втрати для банку, якщо застава виявиться неліквідною або її продаж затягнеться;
- ризики недостатності застави: пов'язані з тим, що вартість застави недостатня для покриття суми боргу, відсотків, пені та судових витрат;
- ризики некоректного оформлення застави: можуть ускладнити процес продажу застави та погашення кредиту;
- збільшення ризику зі збільшенням строку позички: чим довший термін позички, тим більше можливостей для виникнення ризиків;
- валютний ризик: може виникнути, наприклад, якщо компанія працює в гривнях, але бере валютний кредит, при зростанні курсу можуть виникнути фінансові проблеми.

Сучасні умови господарювання ставлять перед комерційними банками серію проблем, зокрема ризики, пов'язані з наданням підприємствам різних форм власності як довгострокових, так і короткострокових кредитів. Багато банків в Україні зіткнулися з проблемою банкрутства через невідповідність у відшкодуванні виданих кредитів. Численні банківські установи залишаються в складному фінансовому становищі, і покращення цієї ситуації є невідчутним.

Такий стан банків помітно впливає на їхню фінансово-економічну безпеку. Ризик втрати коштів банків в дані умови значно ускладнився і став загрозливим. Понад 40% структури кредитного портфеля деяких банків складають проблемні кредити, особливо гостро стоїть питання щодо повернення банківських коштів, які були видані позичальникам.

Проблемним кредитом стає той, який призводить до кредитних ризиків, незважаючи на зусилля банків, які вдалося мінімізувати до половини завершення кредитних операцій без збитків. Коли ризик втрати настає, і кредитні кошти не повертаються, для банку виникає необхідність управління такою ситуацією – антикризове управління. При цьому виникають проблеми, пов'язані з недостатнім правовим регулюванням такого виду управління проблемними кредитами.

Одна з основних проблем полягає у тому, що законодавство надто обмежено визначає права кредитора щодо відшкодування збитків від невідшкодування боргу. Відсутність адекватного розподілу відповідальності за невідшкодування кредиту між суб'єктом господарювання (позичальником) і його керівництвом стає проблемою. Існуючі норми права не передбачають відповідальності за невиконання професійних обов'язків керівництвом суб'єкта господарювання-боржника, що ускладнює управління проблемними кредитами.

У разі переходу до антикризового управління банку чекають проблеми, пов'язані з недостатнім правовим регулюванням цього виду управління,

зокрема недостатньою визначеністю відповідальності за невиконання кредитних зобов'язань.

Управління проблемними кредитами для банків стає викликом через обмеженість ефективних правових засобів для впливу на боржників, особливо їхнє керівництво, і, в результаті, невідшкодування таких кредитів. Запровадження судових справ для повернення кредитів є головною ініціативою, але більше банки не можуть запропонувати з точки зору сучасних правових норм. Проблемні боргові справи розглядаються в безкінечних судових процесах, і банки втрачають віру в своє законодавство, шукаючи інші шляхи врегулювання.

Ще однією актуальною проблемою управління кредитними боргами є низький рівень інформаційного забезпечення управлінських рішень у цих питаннях. Банки мають обмежені можливості збирати інформацію про позичальників та їхню здатність повернути борг. Важливо мати інформацію про можливість позичальника повернути борг, умови його формування та істинні мотивації боржника. Нині банки не можуть ефективно здійснювати інформаційно-аналітичні дослідження позичальників.

Управління проблемними кредитами для банків ускладнюється тим, що управлінські рішення не мають попереджувального характеру стосовно протидії негативній поведінці боржників. Зазвичай такі рішення ґрунтуються на інформації, отриманій від самих боржників, і, в більшості випадків, вони не є ефективними, оскільки роблять банк залежним від боржника у їхніх взаємовідносинах [41].

Це породжує ще одну проблему – відсутність будь-якої стратегії управління проблемним кредитом, що є характерною для багатьох вітчизняних банків. Зазвичай банки або очікують на добро волі позичальників і вірять, що ситуація вирішиться сама собою, або реагують лише тоді, коли кредит практично неможливо повернути. У іншому випадку банки формують свою стратегію та тактику тільки після виникнення проблемної ситуації, коли дії позичальника не передбачаються, і поведінка

банку формується як реакція на несподівані випадки у взаємовідносинах з позичальником.

Відсутність чіткої стратегії та ефективних методик управління проблемними кредитами породжує ще одну проблему – ця робота часто розглядається як вторинна та виконується у банку несистематично, залежно від нових проблем. Відсутність стратегії повернення проблемних боргів ускладнює проведення дій щодо їх управління, і, відповідно, відсутність конкретних методик управління поверненням таких кредитних боргів.

Останнім часом вирішення питань щодо проблемних боргів активно залучає спеціалізовані підприємства, так звані колекторні фірми, які надають послуги з управління проблемними боргами. Одним із напрямків управління проблемними кредитами для банків є співпраця з такими підприємствами. Однак взаємовідносини з такими фірмами можуть викликати певні проблеми, зокрема, через високу вартість їхніх послуг, складність процедури повернення проблемних кредитів (банки передають борги, які вони вичерпали всі можливості своєї роботи, колекторним фірмам), тривалий термін та не завжди високу ефективність повернення боргів.

Однією з умов, яка впливає на виникнення проблем управління кредитами у банках, є відсутність практично будь-яких наукових досліджень з цих питань, обґрунтованих шляхів, форм та методів ефективної роботи банків з кредитами, які викликають певні труднощі.

Крім проблем, пов'язаних з кредитами, фінансова-економічна безпека банків стикається ще з однією кадровою. Незважаючи на значну кількість вишів, які готують банківських працівників, значна частина з них має дуже низькі навички для практичної роботи в банках. Це призводить до розриву між інтелектуальними та професійними можливостями вищого менеджменту банків і можливостями молодших працівників, які не можуть відповідати вимогам та технологіям банківської діяльності.

Ця проблема виникає через низький рівень підготовки багатьох молодих працівників банків. У такій ситуації фінансова-економічна безпека

банків не може ефективно забезпечувати захист банківської діяльності, і непрофесійні дії цього контингенту працівників можуть становити загрозу безпеці банків.

Отже, керування безпекою банку, на основі досвіду вітчизняних банків, передбачає встановлення впливу на поведінку працівників для свідомого виконання встановленого режиму безпеки. Визначений напрям і правила щодо цього режиму, спільно з ефективним контролем, дозволяють активно впливати на діяльність банку та забезпечити його захист на ринку банківських послуг.

2.3 Організаційні аспекти управління економічною безпекою банку

Питання забезпечення економічної безпеки банку виникає в процесі виконання завдань на кожному стадії його економічного розвитку. Суть і контекст цієї проблеми формуються відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов його діяльності, які характеризують певний часовий інтервал. З одного боку, економічна безпека є незалежною складовою безпеки банку, а з іншого боку, вона відображає економічні аспекти кожного з елементів безпеки: захисту, режиму та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Актуальність забезпечення економічної безпеки банку обумовлена рядом факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Потреба та значущість економічної безпеки впливають з різних інтересів учасників ринку банківських послуг. Спроба збільшити прибутки учасників ринку веде до конкурентної боротьби, яка завжди відбувається в рамках економічної безпеки.

Інший важливий аспект – це обмеженість фінансових можливостей банків та джерел їхнього формування вимагає від них розробки ефективних технологій банківського виробництва, використання економічних

інструментів для забезпечення ліквідності та підтримки конкурентоспроможності на необхідному рівні, а також якісного використання їхньої ресурсної бази [42-46].

Мінлива економічна ситуація та неочікувані і різкі її зміни ставлять перед банками завдання бути готовими працювати в умовах, що наближаються до кризових, з високим рівнем ризику, іноді навіть із загрозою втрати ліквідності. Це вимагає від банків розробки адекватної економічної стратегії, розумної поведінки на ринку банківських послуг і врахування принципів раціональності та обґрунтованого ризику при управлінні фінансовими ресурсами.

Збільшення економічної злочинності, особливо в сфері кредитування та фінансів, робить банківську діяльність досить ризикованою і тому вимагає від банків високої відповідальності перед їхніми клієнтами, вкладниками та акціонерами. У зв'язку з цим, всі заходи безпеки спрямовані та зосереджені навколо економічної безпеки, що визначає її роль у системі безпеки банківської діяльності.

Економічна стійкість банку визначається його здатністю гарантувати стабільність та розвиток у сфері економіки. Це досягається захистом фінансових та матеріальних ресурсів і здатністю ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Оцінка економічної безпеки банку базується на критеріях, таких як економічний стан банку, ефективність використання ресурсів, здатність протистояти загрозам та конкурентоспроможність. Також важливо оцінювати цілісність та масштаби структури банку та ефективність його кадрової політики. Оцінка цих критеріїв дозволяє визначити економічну стійкість та готовність банку до викликів і змін у своєму оточенні.

У системі індикаторів економічної безпеки банку важливо врахувати швидкість зростання прибутку, зміцнення економічної стабільності, рівень матеріального та соціального забезпечення працівників, обсяг боргових

зобов'язань та структуру боргу дебіторів, а також використання тіньового капіталу та інші аспекти. Для досягнення високого рівня економічної безпеки важливо, щоб всі ці індикатори були в межах прийнятних значень, а недотримання допустимих норм не заважало нормальному розвитку банку і не призводило до негативних тенденцій у його економічній безпеці.

Основою економічної стратегії банку є ідеологія розвитку, яка враховує стратегічні перспективи та інтереси банку на ринку банківських послуг. Це сприяє мінімізації загроз економічній безпеці шляхом узгодження зазначених показників та досягнення їх оптимальних значень.

Розвиток банку є ключовою умовою для забезпечення його економічної безпеки. Якщо банк не досягає економічного розвитку, це призводить до обмеження його можливостей виживання, адаптації до змін та відповіді на внутрішні та зовнішні загрози. Економічний розвиток банку гарантує його стабільність на ринку, що є важливою складовою економічної безпеки.

Забезпечення економічного розвитку в значній мірі залежить від платоспроможного попиту на банківські послуги. Низький попит може призвести до звуження послуг, зменшення фінансової бази та порушення ліквідності банку. Платоспроможний попит формується як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, і їх баланс є ключовим для ефективного розвитку банку. В умовах такої необхідності банки повинні постійно працювати над розширенням своїх послуг, вдосконаленням технологій та встановленням привабливих відносин з клієнтами.

Розширення попиту може бути досягнуте різноманіттям банківських операцій і послуг, а також різнобічністю попиту за регіональним та секторальним принципами. Головним завданням є формування послуг і операцій, які забезпечать стійкий попит навіть в умовах невизначеності. Критерієм успіху є здатність банку формувати попит на свої послуги.

Забезпечення економічного зростання також включає гарантію повернення та стабільності фінансових ресурсів банку. Окрім

загальнодержавних заходів, велике значення мають заходи, які кожен банк приймає для захисту своїх інтересів у активних операціях.

Сучасна економічна ситуація в Україні створює підвищений ризик для всіх банківських операцій. Досвід показує, що існує постійна загроза втрати банками своїх коштів, вкладених у різноманітні проекти. Тому сучасні банківські операції, які включають в себе вкладення коштів, повинні враховувати елементи захисту та забезпечувати певні гарантії їх повернення.

Розробка таких елементів захисту і гарантій, а також методика їх застосування, є відповідальністю самих банків. Ефективність цих заходів залежить від серйозного ставлення банків до цього питання.

Вітчизняні банки активно використовують стратегію диверсифікації для підвищення гарантії повернення своїх вкладених коштів. Особливо це стосується банків, які не є частиною великих бізнес-структур. Такі банки, як правило, є найбільш універсальними у використанні своїх ресурсів і активно прагнуть до розширення своєї діяльності.

Це включає участь таких банків у створенні фінансових холдингів, фінансово-промислових груп, а також у консорціумному кредитуванні. Такі банки націлюються на розширення свого спектру активних операцій.

Додатково, ефективна та гнучка політика управління активами і пасивами є важливим аспектом стабільної роботи фінансових ресурсів банку. В цьому контексті ключову роль відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення банку. Знання пріоритетів державної підтримки, об'єктивної ситуації на ринку банківських послуг та можливостей окремих суб'єктів є важливим для залучення та ефективного використання коштів.

Маючи таку інформацію, банки можуть розробити більш ефективні тактики, правила та параметри діяльності, навіть в умовах невеликого проміжку їх розвитку. Це надає можливість будувати обґрунтовану стратегію для кожного банку на більш ефективних та обґрунтованих підставах.

Ще однією важливою частиною стратегії економічної безпеки банків, крім досягнення економічного зростання, є гарантування стабільності їхнього капіталу. Стабільність капіталу банку становить одну з ключових проблем в сучасних умовах. Це забезпечує можливість банкам зберігати свою ліквідність під впливом різних негативних тенденцій на тривалий період.

Стійкість капіталу дозволяє банкам виживати на ринку при різких змінах валютних курсів, змінах законодавства, кон'юнктурних змінах на ринку тощо. Це може бути забезпечено наявністю високоліквідних активів (зокрема дорогоцінних металів, державних цінних паперів та паперів інших прибуткових суб'єктів господарювання, іноземної валюти тощо), різноманітністю діяльності та широким спектром операцій, які вони проводять.

При цьому економічна безпека банків фокусується на захисті матеріальних цінностей банків та забезпеченні безпеки їхніх операцій.

Захист матеріальних цінностей в банках передбачає жорсткий та безумовний контроль за їхньою наявністю та експлуатацією, введення матеріальної відповідальності за недбале ставлення, знищення або пошкодження матеріальних цінностей. Ефективний захист включає ефективну охорону матеріальних цінностей в місцях їх зберігання та експлуатації, регулярну перевірку наявності та стану цих цінностей, а також розробку нормативно-правової бази банку щодо порядку та правил зберігання, експлуатації та обігу матеріальних цінностей. Однак не всі ці заходи ефективно впроваджуються в банках, і найбільш недосконалим виявляється облік матеріальних цінностей.

Дослідження показує, що облік матеріальних цінностей здійснюється більш якісно в малих банках, але великі банки потребують суттєвого поліпшення в цьому плані. Прикладом може служити ситуація, коли недбале ставлення до матеріальних цінностей призвело до значної суми втрат при ліквідації банку.

Щодо захисту банківських операцій, банки використовують колективне прийняття рішень про проведення певної операції та персональну відповідальність за її результати, забезпечуючи операції (застава, страхування відповідальності, поручительство, гарантії). Також важливими елементами є інформаційно-аналітичне дослідження клієнтів, моніторинг кожної операції та активна реакція при отриманні негативних результатів від проведення операцій. Все це призначене для забезпечення безпеки та ефективності банківських операцій, але іноді можуть траплятися випадки, коли банки не дотримуються таких заходів, особливо при участі зовнішніх учасників.

Ключовим аспектом економічної безпеки для банків є фінансова стійкість, яку вони розглядають як стан своїх фінансових ресурсів, забезпечуючи ефективну та прибуткову діяльність, захист своїх фінансових інтересів та здатність зберігати фінансові можливості під впливом різноманітних небезпек і загроз.

Об'єктами фінансової безпеки для банків є кошти, фінансові розрахунки, фінансові документи та інструменти, дорогоцінні метали та коштовне каміння, а також фінансові відносини.

Важливо враховувати, що для досягнення фінансової стійкості банки можуть встановлювати різні цілі залежно від умов в країні. Спрямовуючись на абсолютну фінансову стійкість (забезпечення функціонування за рахунок власних обігових коштів), банки зараз можуть мати нестійкий фінансовий стан (без достатніх обігових коштів і вимушені залучати їх на міжбанківському ринку) або критичний (здійснюють діяльність за рахунок залучених коштів на міжбанківському ринку).

Фінансова безпека банків передбачає забезпечення фінансової стабільності та автономності, виключення втрат та неконтрольованого використання фінансових активів. Основні завдання фінансової безпеки банків включають [42]:

- моніторинг і прогнозування факторів, що створюють загрози фінансовій безпеці банку;
- зберігання та збільшення фінансових ресурсів банку;
- формування оптимальної структури (дебіторських та кредиторських) зобов'язань банку;
- моніторинг показників фінансової безпеки банку;
- протидія злочинним діям, спрямованим на фінансові ресурси банку, та впливу надзвичайних ситуацій;
- визначення пріоритетів та оптимізація використання фінансових ресурсів банків;
- забезпечення ліквідності та платоспроможності банку;
- створення умов для швидкого відновлення ліквідності та платоспроможності банку, адекватних фінансовому становищу в разі негативного впливу на нього в екстремальних ситуаціях.

Деякі банки вживають заходів, що властиві фінансовій розвідці. Ці заходи включають виявлення факторів неправомірного, неефективного та нецільового використання коштів банку, виявлення умов та факторів, які можуть втягнути банк у протизаконну фінансову діяльність, а також попередження використання банку в операціях з легалізації незаконно отриманих коштів.

Однак важливо враховувати, що одним з головних недоліків у організації банківської безпеки є те, що підрозділи безпеки банків підпорядковані керівнику банківських установ. Це може створювати ситуацію, при якій недобросовісні дії керівництва банку не можуть ефективно перетинатися з системою безпеки банку.

Таким чином, у впровадженні економічної безпеки банків існують ефективні заходи, але також і певні недоліки, які виявляються у їхній діяльності.

Управління безпекою банку здійснюється через відповідні органи управління, такі як Правління банку, голова та керівник підрозділу безпеки. Це управління відповідає функціям органів управління та виконується відповідно до нормативно-правових документів, що регулюють діяльність відповідних підрозділів з питань безпеки. Загалом управління безпекою включає в себе прийняття рішень щодо забезпечення безпеки установ банку, організацію безпеки та контроль за виконанням встановленого режиму безпеки. Загальне керівництво та організацію забезпечення безпеки банку здійснює голова Правління банку.

Голова Правління банку зазвичай має на собі обов'язки забезпечення безпеки, серед яких:

- визначення мети та основних напрямків забезпечення безпеки банківської діяльності;
- створення структури підрозділів безпеки та визначення їх функцій;
- визначення переліку інформації, що містить банківську та комерційну таємницю;
- видавання завдань підрозділам банку щодо зміни заходів безпеки відповідно до змін умов його функціонування;
- періодичний контроль стану банківської безпеки та слухання звіту керівника підрозділу безпеки про заходи, спрямовані на закриття каналів витоку цінної інформації та стан виконання встановленого режиму в його підрозділах.

Керівник підрозділу безпеки банку має безпосередню відповідальність за організацію та ефективне проведення заходів безпеки. До його обов'язків входить збирання інформації про клієнтів, конкурентів та інших об'єктів банківського ринку, аналіз та управління фінансовими угодами, організація повернення простроченої заборгованості, документування протиправної діяльності та проведення розслідувань порушень.

Також керівник відповідає за надання методичної допомоги структурним підрозділам банку з питань дотримання режиму безпеки та збереження банківської та комерційної таємниці. Він організовує перевірку осіб, які приймаються на роботу в банк, співпрацює з правоохоронними органами та здійснює заходи для виявлення, аналізу та нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз безпеці банку. Крім того, він регулярно інформує голову правління банку про стан забезпечення безпеки та робить пропозиції щодо удосконалення системи безпеки банку.

Ефективне забезпечення безпеки банку визначається систематичною роботою всього його колективу та базується на тому, щоб кожен працівник розумів, наскільки його матеріальне становище залежить від захищеності інтересів банку.

Кожен підрозділ та працівник банку відіграє свою роль у забезпеченні безпеки, виконуючи свої обов'язки відповідно до встановлених норм. Метою діяльності підрозділу безпеки є забезпечення внутрішньої і зовнішньої безпеки банку, створення сприятливих умов для реалізації фінансових операцій та угод з метою досягнення високого рівня стабільності фінансового та економічного становища банку на ринку банківських послуг.

Діяльність підрозділу безпеки визначається Положенням про цей підрозділ, і спрямована на постійне удосконалення заходів та процедур забезпечення безпеки в банку.

Підрозділ безпеки має важливі завдання, серед яких:

- оперативне виявлення реальних та потенційних загроз від конкурентів, що можуть торкатися життєво важливих інтересів банку, його працівників і акціонерів;

- виявлення внутрішніх та зовнішніх причин і умов, що можуть призвести до матеріальних збитків для банку, його працівників, акціонерів та заважати його нормальному функціонуванню та розвитку;

– розробка та впровадження механізмів оперативного реагування на загрози та негативні тенденції, спрямованих на банк;

– запобігання посягань на законні інтереси банку, його працівників, акціонерів та клієнтів, використовуючи різноманітні юридичні, технічні, організаційні та інші засоби для виявлення і попередження загроз його безпеці;

– організація проведення заходів з нейтралізації або мінімізації збитків для банку, спричинених незаконними діями фізичних і юридичних осіб, діями конкуруючих банків чи кримінальними структурами;

– створення сприятливих умов для реалізації основних інтересів банку.

Організація безпеки відіграє важливу роль в управлінні банківською безпекою. Досвід роботи банків показує, що цей процес має відповідну послідовність етапів, яка представлена на рис. 2.3 [42, 45].



Рисунок 2.3 – Послідовність етапів процесу організації безпеки комерційного банку

У той же час робота з організації безпеки банку ґрунтується на певних принципах, таких як результати аналізу загроз підприємству, рішення голови Правління банку щодо організації безпеки, законодавство та нормативна база з питань безпеки підприємницької діяльності, основні завдання діяльності банку та його можливості щодо створення системи власної безпеки.

Основу управління безпекою складає планування відповідних заходів. З аналізу забезпечення безпеки банками можна визначити, що планування заходів безпеки передбачає деталізацію завдань та об'єктів захисту, виділення об'єктів особливого, постійного і періодичного контролю, розрахунок та розподіл сил та засобів підрозділу безпеки та інших підрозділів банку, визначення прийомів та способів проведення заходів безпеки, узгодження умов і дій підрозділів банку з діями сил інших суб'єктів та правоохоронних органів з питань безпеки. Керівник відіграє провідну роль у керівництві заходами з захисту банку від різноманітних загроз і протидії їм, спираючись на план заходів. Результати вивчення цього питання в діяльності кількох банківських установ представлені на рис. 2.4 [42, 45].

Управління безпекою банку в значній мірі залежить від ефективного нагляду за діяльністю його співробітників. Оскільки персонал може як створювати ризики, так і бути активом для банку, контроль має на меті виявлення реального стану речей щодо якості та продуктивності виконання ними робочих обов'язків та службових завдань. Оцінювання відповідальності та креативності працівників на їхніх робочих місцях, а також виявлення потенційних негативних ситуацій та загроз діяльності банку є ключовою метою контролю. Серед методів контролю можуть бути різні перевірки, опитування колег, збір відгуків, аналіз поведінки працівників у команді та на робочому місці, періодичне тестування, виконання звітів та інші методи.

Особливу увагу в управлінні безпекою слід приділяти питанням мотивації працівників, зокрема через урахування їхніх потреб і інтересів. Мотивація праці в умовах забезпечення безпеки визначається особистими

негативних явищ, таких як недбале ставлення до обов'язків або розголошення конфіденційної інформації банку.

Особливу увагу слід приділити реалізації інтересів та потреб працівників на робочому місці. Це включає в себе отримання практичного досвіду, кар'єрного росту та навчання. Важливо створити умови, щоб працівник банку мав можливість задовольняти свої потреби та досягати визначених цілей.

Визначальною є відповідність роботи конкретним вимогам. Обсяг роботи повинен бути достатнім, але помірним, щоб працівник не відчував стресу від постійного перевантаження. Робочі завдання повинні приносити задоволення та мати важливе значення для працівника, сприяючи його особистому і професійному зростанню. Робота також повинна бути інструментом досягнення поставлених перед працівником цілей, сприяти виконанню його обов'язків, підвищувати кваліфікацію та надавати можливість задовольняти його потреби та інтереси.

Необхідно відзначити важливе значення правильної та ефективно реалізованої системи оплати праці в мотивації та забезпеченні безпеки на роботі з кадрами. Ефективність цієї системи особливо підкреслюється досвідом банків, які успішно застосовують ступеневу систему оплати праці.

Ця система включає в себе кілька ключових елементів:

- визначення вартості робочих місць – оцінка впливу конкретного робочого місця на виконання відповідних виробничих функцій у технологіях банку. Вартість робочих місць, як правило, залишається незмінною;

- визначення вартості робочої сили – врахування освіти, досвіду, навичок та інших факторів, що впливають на працівника. Вартість робочої сили може різнитися для однакових посад в банку;

- визначення розміру доплат (премій) – залежно від результатів роботи працівника. Розмір доплати завжди буде відмінним і буде залежати від якості

та ефективності надання послуг і проведення операцій банку, а також розміру отриманого прибутку банку.

Такий підхід до оплати праці не лише враховуватиме потреби працівників банку, але й стимулюватиме їх до постійного вдосконалення своєї професійної майстерності та якості виконання службових обов'язків.

Одним із завдань в сфері безпеки є запобігання можливій економічній шкоді, яку може завдати розголошення банківської та комерційної таємниці. У цьому контексті одним із напрямків роботи з кадрами є виховна та профілактична діяльність, яка включає в себе комплекс методів впливу на свідомість, почуття, волю та характер працівників банку з метою формування у них навичок збереження комерційної та банківської таємниці та суворого дотримання встановлених правил роботи в банку. Основні напрямки цієї діяльності включають:

- формування навичок ефективного застосування заходів безпеки для збереження таємниць банку під час виконання працівниками їхніх службових обов'язків;

- створення дієвої системи відповідальності за розголошення таємниць банку.

Дії, спрямовані на запобігання порушень встановленого режиму та загального порядку, включають правове навчання службовців і ознайомлення з законами та постановами, які визначають їхні правові відносини з державою та банком. Особливу увагу слід приділяти навчанню персоналу методам збереження цінної інформації банку. Під час навчання працівники ознайомлюються з видами інформації, які підлягають захисту, їхньою цінністю, можливими способами проникнення конкурентів, а також правилами та процедурами захисту інформації банку з обмеженим доступом. Навчання вважається успішним, якщо у працівника сформулювалося переконання у важливості та необхідності заходів безпеки у банку. Фахівці з безпеки бізнесу в США рекомендують використовувати будь-яку можливість

для популяризації програм забезпечення безпеки банку, регулярно заохочувати працівників за успіхи у забезпеченні безпеки та стимулювати їхню зацікавленість та участь у виконанні заходів безпеки.

Декілька правил роботи з кадрами може сприяти формуванню стабільності персоналу та банківського патріотизму:

- створення ефективної системи матеріальних стимулів: забезпечення привабливої системи винагород, яка стимулює працівників до високих результатів;

- довготривала зайнятість працівників: забезпечення стабільності робочих місць і підтримка тривалого трудового відносини з кожним працівником;

- ставлення до працівників як до самостійних виконавців: заклик до розвитку індивідуальної відповідальності та самостійності серед працівників;

- створення можливостей кар'єрного росту: забезпечення можливостей просування по службі і розвитку кар'єри для персоналу;

- участь персоналу в формуванні та розподілі прибутків: залучення працівників до участі в процесі формування та розподілу прибутків банку;

- впровадження гнучкої системи звільнень: реалізація практики гнучких методів звільнень з роботи;

- розставлення кадрів відповідно до здібностей: розміщення персоналу у відповідності до їхніх навичок і здібностей.

Ці правила спрямовані на покращення умов праці та розвитку позитивного корпоративного середовища для підтримки стабільності та внутрішньої згуртованості персоналу в банку.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1 Напрями протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку

Дослідження діяльності АТ «ПУМБ» виявило, що однією з серйозних загроз банківській діяльності є можливість рейдерства, тобто незаконного захоплення.

Система протидії рейдерству передбачає вживання різноманітних заходів для запобігання цьому явищу. Кожна з цих складових грає важливу роль, і відсутність або неефективність хоча б одного з них може стати слабким місцем в системі захисту. Важливо враховувати, що заходи мають бути унікальними, оскільки проблема рейдерства виявляється в різних сферах [47-50].

Зокрема, заходи щодо захисту банку в першу чергу спрямовані на захист інтересів клієнтів як користувачів банківських послуг та на захист фінансової системи країни від негативних наслідків рейдерського впливу на банківську систему в цілому.

Отримання оперативної інформації про можливе рейдерське впливу на банк є надзвичайно важливим завданням. Необхідно проводити постійний моніторинг ринку, виявляти можливі джерела рейдерської діяльності та реагувати на активність вже відомих суб'єктів рейдерства. Крім того, об'єднання банків для спільного протистояння рейдерам є важливим кроком, оскільки це не лише ефективно утруднює рейдерам діяти, але й дозволяє уникнути можливих загроз заздалегідь.

Співпраця з засобами масової інформації грає також важливу роль у забезпеченні безпеки банку. Публікація оперативних результатів діяльності банку в загальнодоступних джерелах сприяє уникненню підриву довіри до

установи та можливих негативних наслідків. Треба також враховувати постійний інтерес до банку з боку можливих зловмисників та клієнтів, і реагувати на будь-яку інформацію про негативні результати діяльності для уникнення втрати лояльності клієнтів. Лояльність клієнтів є важливою метою для будь-якого банку, і її втрата може бути надзвичайно проблематичною для відновлення.

Тому важливо систематично просувати позитивні результати діяльності банку через засоби масової інформації та спеціалізовані економічні видання. Це може бути зроблено для більшості клієнтів та широкої громадськості. Особливо важливі заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за безпеку банку. Вони повинні мати навички ідентифікації джерела небезпеки та уміти приймати ефективні рішення для її локалізації.

Захист банку від рейдерів повинен підкріплюватися відповідним державним втручанням та законодавством, проте внутрішні заходи також є ключовими. Важливо розробляти та постійно вдосконалювати попереджувальні заходи захисту від рейдерських загроз. Крім того, важливо вести постійний аналіз системи заохочення працівників, оскільки їхня зацікавленість в ефективній роботі та запобіганні кризовим ситуаціям є важливою.

Внутрішні процедури по протидії можливим загрозам повинні бути актуалізовані, і особливу увагу слід приділяти аналізу системи заохочення працівників. Забезпечення розподілу повноважень та обмеження доступу до інформації є ефективним заходом для уникнення витоку конфіденційної інформації через працівників.

Для мотивації та зацікавлення співробітників особливу увагу варто приділити топ-менеджерам банку, оскільки їхня роль визначає результати всієї установи. Їхнє зацікавлення може бути забезпечене не лише матеріально, через премії чи бонуси, але й залученням до акціонерних

ініціатив банку. Навіть невеликий відсоток може бути ефективним, головне – особистий інтерес до результатів банківської роботи. Запропоновано також розподіляти частину зарплати на покупку акцій для збільшення акціонерного капіталу та стимулювання лояльної роботи та високих показників банку.

Ще однією важливою складовою захисту банку від рейдерів є захист його реєстру акціонерів. Це специфічний напрям захисту, оскільки інформація у реєстрі є дуже актуальною для рейдера. Захопивши ці відомості, рейдер може викупити частину акцій, що стане загрозою для банку, особливо якщо він має менший пакет акцій. Це може вилитися у вплив на діяльність установи. Такий сценарій є особливо небезпечним для банків, які мають менший пакет акцій, і рейдер може намагатися впливати на їх діяльність.

У разі, якщо рейдер вже зумів отримати доступ до держателя реєстру акціонерів та отримати інформацію, він може спробувати замінити реальний реєстр на фіктивний з метою отримання повного контролю над банком. У цьому випадку успішність залежить від реєстратора акціонерного товариства, його лояльності та інтересів акціонерів, а також від можливостей рейдера.

Для протидії таким загрозам важливо обережно вибирати реєстратора та держателя реєстру акціонерів, враховуючи всі аспекти його захисту та практику діяльності. Це допомагає зменшити ризик втрати реєстру та витоку інформації про акціонерів. Націленість на результати є обов'язковою, адже виплачені дивіденди створюють матеріальний інтерес та бажання утримати банк на потрібному рівні чи ще вище.

Міноритарні акціонери викликають особливу увагу банку, особливо у випадку їх наявності. Через невеликий обсяг акцій важко зацікавити їх, і законодавство, на жаль, недостатньо захищає підприємства та банки від раптової втрати акціонерів. Рейдер, маючи інформацію про таких акціонерів, може запропонувати їм значну суму, що перевищує номінальну вартість акцій, і ймовірно, вони не витримають такого тиску, оскільки малий пакет не

надає великих переваг. Для рейдера це може стати можливістю накопичення певного пакету акцій та подальшого впливу на управління банком.

Діяльність банку завжди пов'язана з нагромадженням заборгованостей, як дебіторської, так і кредиторської, і це є специфікою банківської діяльності. Однак рейдери знайшли способи впливу на діяльність банку. Кредиторська заборгованість перед іншими суб'єктами господарювання є нормальним явищем. Проте в разі її прострочення вона може стати проблемою номер один. Прострочена кредиторська заборгованість може бути викуплена рейдером у кредитора та пред'явлена банку до сплати. Розвиток подій вже відомий, і важко недооцінити особливо тяжкі наслідки такого обороту подій. У випадку дебіторської заборгованості все не так страшно. Але може виникнути ситуація, коли дебіторська заборгованість може спричинити виникнення кредиторської. Мається на увазі, що невірне планування грошових потоків може призвести до відсутності коштів на день сплати боргу. Тому важливо враховувати грошові потоки, заборгованості та розробляти реальні плани для досягнення кращих результатів при плануванні діяльності банку.

Для створення повноцінної системи захисту, яка передбачала б усі можливі умови і впливи на діяльність рейдера, необхідно встановити ефективні нормативні основи. Банк повинен забезпечити своїх працівників чіткими інструкціями та процедурами для виявлення джерела проблеми та ефективного її усунення. Для цього потрібно постійно проводити моніторинг готовності персоналу до нападу, перевіряти їх здатність ідентифікувати проблему. Також внутрішні нормативні документи повинні передбачати можливі способи впливу на потенційного нападника для ефективного протистояння йому. Ці нормативні документи можуть включати інструкцію з проведення постійного аналізу зовнішнього середовища зі спрямованою увагою на банк, положення про заходи щодо протистояння рейдерам у

випадку виявлення потенційної проблеми та положення про можливі заходи впливу на рейдера у випадку нападу.

Це лише частина можливих внутрішніх нормативних заходів для забезпечення персоналу банку. Ці документи не просто повинні надавати інформацію, але і навчати персонал боротьби з «справжнім ворогом» у майбутньому.

Необхідною складовою системи захисту від рейдерів є роль Національного банку. Суворий контроль за дотриманням всіх нормативів покладено саме на цей орган. Через його постійний контроль банки уникають недокапіталізації та пов'язаних з нею наслідків. Таким чином, посилення ролі Національного банку та удосконалення методів впливу на банки залишається актуальним завданням для більш ефективного механізму запобігання рейдерським нападам.

Загалом, бачимо, що в банках вже ведеться певна робота з протидії рейдерству. Однак впровадження ефективної системи захисту та її банківської складової залишається необхідною умовою для ефективного регулювання цього питання.

Ще однією сферою протидії загрозам банківської діяльності є заходи для запобігання втягуванню банків у дії щодо відмивання незаконно отриманих коштів. Фінансово-економічна безпека банку грає ключову роль у цьому процесі. На сьогодні в Україні існує законодавство та певні правові норми, які регулюють боротьбу із легалізацією (відмиванням) незаконно отриманих коштів. Проте на рівні банків така діяльність організована не завжди ефективно [47-49].

Етапи діяльності комерційного банку щодо протидії легалізації (відмивання) коштів, отриманих злочинним шляхом наведено на рис. 3.1.

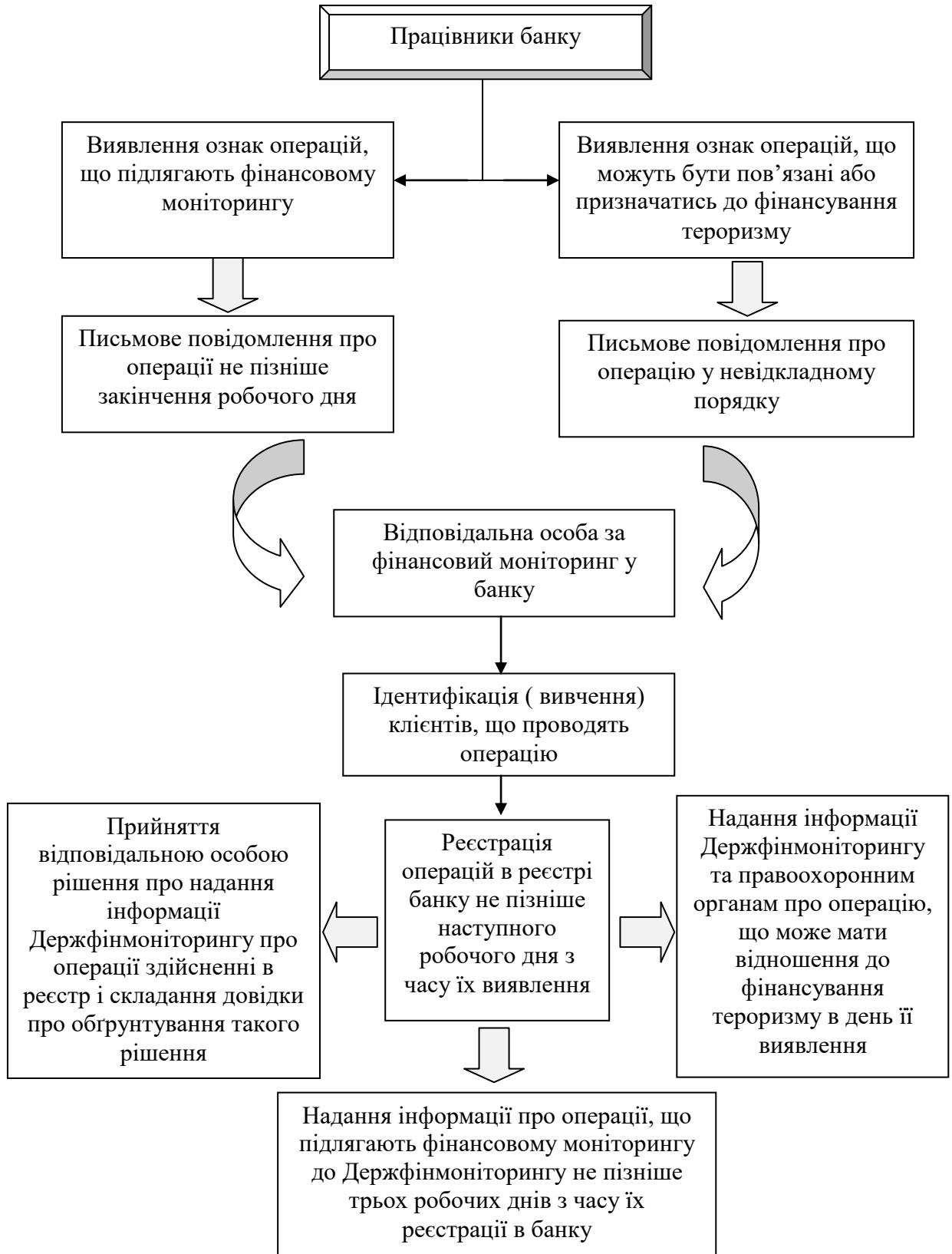


Рисунок 3.1 – Етапи діяльності комерційного банку щодо протидії легалізації (відмивання) коштів, отриманих злочинним шляхом

В Україні процес «відмивання» грошей має свої особливості. На відміну від багатьох інших розвинених країн, в Україні «відмиваються» кошти, які були отримані в результаті фінансових злочинів, особливо – уникнення оподаткування. Українське «відмивання» грошей найчастіше зустрічається в таких секторах, як «швидкі гроші» – це паливно-енергетичний та агропромисловий комплекси, ринок товарів з акцизом, кредитно-фінансова система, фондовий ринок, шоу-бізнес та зовнішньоекономічна діяльність.

Протидія легалізації (відмиванню) незаконних доходів є багатоаспектною і включає в себе різноманітні сторони, при цьому банки виконують вирішальну роль у цьому процесі, оскільки через них проводиться понад 70% спроб легалізації кримінальних коштів. Ефективність банків у цьому напрямку значно впливає на загальний стан економічної безпеки держави, особливо у контексті боротьби з тіньовою економікою.

Відповідно до внутрішніх та міжнародних правових норм, банкам доручено здійснення контролю за фінансовими операціями шляхом фінансового моніторингу. Запропоновано алгоритм роботи банку щодо протидії легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом. Згідно з цим алгоритмом, ключову роль відіграють працівники банку, які обслуговують клієнтів, незалежно від виду операцій. Таким чином, їхня поведінка повинна бути не лише професійною, а й безпечною з точки зору власної безпеки та забезпечення фінансово-економічної безпеки банку.

Отже, захист банків від загроз, таких як рейдерство і відмивання коштів, отриманих злочинним шляхом, стає надзвичайно важливим для економічної безпеки банку. У сучасних умовах ці загрози можуть швидко призвести до значних втрат, що може призвести до кризового стану банку.

3.2 Удосконалення організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів АТ «ПУМБ»

Основою ефективного управління ризиками в банківській сфері є встановлення відповідних правових та економічних засад для кредитування. Суспільні відносини, пов'язані з кредитуванням, є важливим елементом сучасної економіки та впливають на макроекономічну стабільність та розвиток. Україна стикається з ускладненістю формування власної кредитної системи через відсутність належної структури в період радянської епохи [51].

Важливо зазначити, що кредитні відносини вимагають спеціального законодавчого регулювання через їх масштаби, учасників, терміни та обсяги коштів. Поточні правові норми недостатні для ефективного регулювання цих відносин, тому виникає потреба у спеціальному законодавстві для кредитування.

Трансформування банківської системи не досягне бажаних результатів, якщо її не супроводить належне правове забезпечення. Вдосконалення банківського законодавства в Україні є ключем до успіху не лише в сфері банківської діяльності, але й для поліпшення економічної ситуації взагалі. Це особливо актуально з урахуванням розвитку дворівневої банківської системи, зростання безготівкових розрахунків, введення нових платіжних засобів та потреби чіткої класифікації та регулювання правових норм. Забезпечення безпеки та надійності вкладів клієнтів також визначає необхідність вдосконалення банківської системи [52, 53].

Для подальшого розвитку та ускладнення банківської системи необхідно введення відповідного правового регулювання, що включатиме нові правові акти для регламентації функціонування банківської системи. Це створить передумови для встановлення класичної дворівневої банківської системи, що відповідає вимогам ринкової економіки.

Насамперед необхідно розробити правову систему безпеки, що охоплюватиме всі рівні (конституційний, законодавчий, підзаконний, локальний). Система має ґрунтуватися на нормах загального права, таких як банківське законодавство, а також на нормах спеціального права, що регулює забезпечення безпеки діяльності банків, нормативні акти Національного банку України в сфері безпеки, та локальні правові акти самих банків. На рис. 3.2 наведено систему нормативно-правового забезпечення безпеки комерційного банку [54-56].

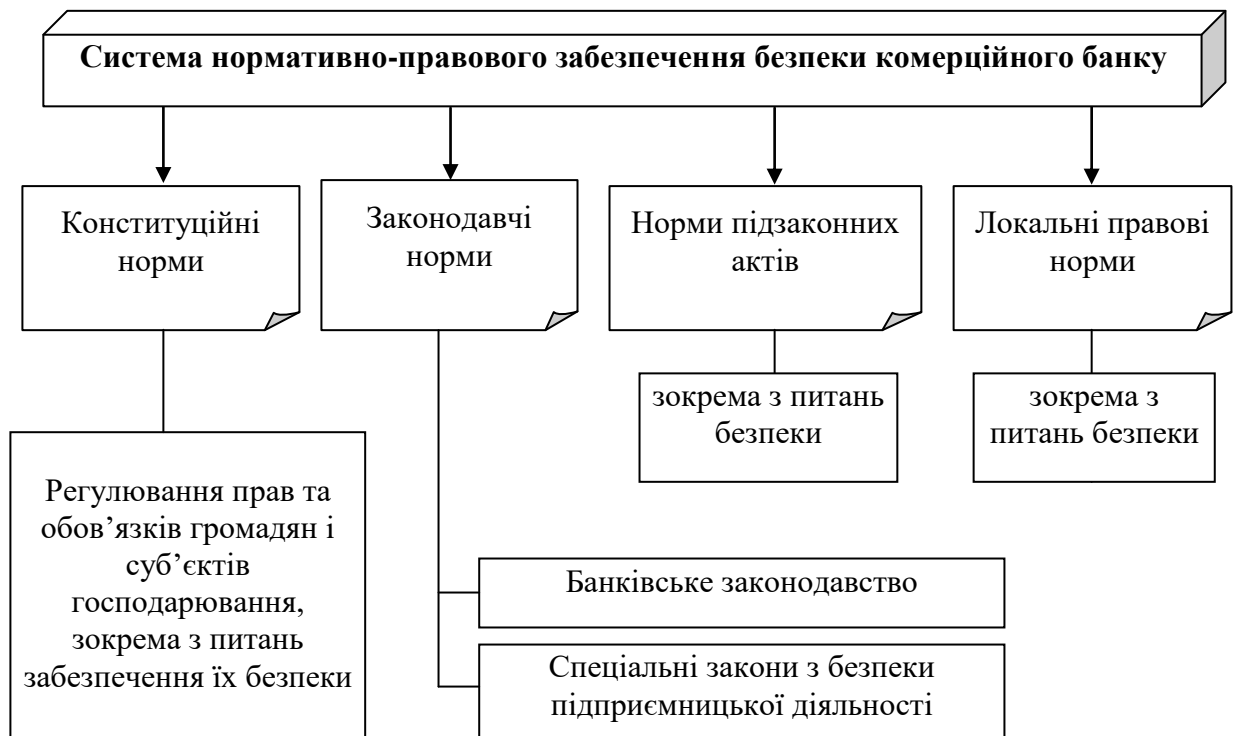


Рисунок 3.2 – Система нормативно-правового забезпечення безпеки комерційного банку

Банки, як підприємства, підпорядковуються загальним правовим нормам у сфері підприємницької діяльності. Ці норми включають Конституцію, Цивільний кодекс, Господарський кодекс, укази президента, постанови Кабінету Міністрів України, а також міжнародні правові акти. Зазначені правові норми застосовуються до діяльності банків, якщо

спеціальні банківські норми не уточнюють конкретні обмеження або правила.

Загальні правові норми встановлюють [56]:

- загальні вимоги до організаційно-правових форм підприємницької діяльності;
- загальні правила щодо угод, їх форм, умов та порядку укладення;
- загальні норми та обставини відповідальності.

Національний банк України встановлює нормативно-правові акти, що визначають його обов'язки та повноваження щодо державних органів, місцевих органів самоврядування, банків, підприємств, організацій та установ, незалежно від форми власності, а також фізичних осіб.

Ці нормативно-правові акти Національного банку України приймаються у вигляді рішень Правління, а також інструкцій, положень, правил, які затверджуються відповідними рішеннями Правління Національного банку. Вони не можуть бути у протиріччі з законами України та іншими законодавчими актами України і не мають зворотної дії, крім випадків, коли вони, згідно з законом, пом'якшують або скасовують відповідальність.

При цьому комерційні банки, складаючи власні нормативні документи з питань безпеки, повинні враховувати вимоги загального правового регулювання господарської діяльності, конституційні принципи та гарантії.

Ці правові акти повинні встановлювати порядок і правила застосування заходів безпеки безпосередньо в банківській установі. На локальному рівні самі банки мають створювати положення, інструкції, концепції, що регулюватимуть та забезпечуватимуть безпеку установ, клієнтів та персоналу банку. Також розумно розробляти плани та стратегії для надзвичайних ситуацій, які можуть загрожувати безпеці та нормальному функціонуванню установи банку.

Головним викликом для банків у забезпеченні життєздатності та безпеки їх діяльності є формування достатньої кількості фінансових ресурсів. У сфері банківської економіки це питання вважається найбільш проблемним і вразливим. Мінімальні резерви не забезпечать виживання на ринку і, отже, не гарантують безпеку банку. Основним джерелом фінансових ресурсів є населення. При виборі банку населенням вирішуючими факторами є довіра та імідж банку, а також привабливість банківських продуктів і послуг [56].

Забезпечення достатньої кількості фінансових ресурсів вимагає від банків вдалої маркетингової політики, впровадження нових технологій, розширення продуктового спектру та мережі відділень, використання міжнародного досвіду. Все це підвищує попит на банківські послуги серед населення і, відповідно, призводить до збільшення фінансових ресурсів. Достатність фінансових ресурсів не лише дозволяє банкам ефективно функціонувати, а й забезпечує належний рівень безпеки, що особливо важливо, оскільки більшість нападів на банки спричинені саме недостатністю коштів для формування ефективних заходів безпеки.

Ще однією ключовою стратегією для забезпечення безпеки діяльності банків та їх віддалених робочих місць є створення потужних суб'єктів господарювання. Однак для успішного функціонування цих суб'єктів господарювання необхідне втручання держави, яка повинна забезпечити низку правових і матеріальних умов для розвитку господарської діяльності, зокрема підприємництва. Для банків така стратегія є вигідною, оскільки вона сприяє попиту на різноманітні послуги та приносить додаткові фінансові ресурси.

У цьому контексті банки повинні забезпечити якість та різноманітність наданих послуг. Зниження вартості кредитних ресурсів, скорочення строків їх обертання для фізичних осіб та певної частини юридичних осіб сприятиме ліквідності банківської продукції у майбутньому.

Управління активами і пасивами, а також фінансовими потоками в комерційному банку представляє собою важливий компонент його технологічного профілю, і це відображається в динамічному банківському балансі. Банк, розгляданий як економічна система, може бути описаний різними моделями, які відображають різні аспекти його функціонування. Однак для забезпечення ефективності та повноти інформаційного забезпечення, щодо моделі фінансової діяльності банку, найраціональніше використовувати бухгалтерський баланс.

Банківський баланс є структурною моделлю, яка відображає фінансову структуру та стан банку в бухгалтерських оцінках на певний зафіксований момент часу. Цей підхід використовується для аналізу властивостей балансу як джерела доходів і витрат банку. Такий динамічний банківський баланс розглядається як об'єкт управління з параметрами прибутковості та ризику.

Банк повинен розробляти стратегію управління активами і пасивами, яка виходить з загальної стратегії банку. Збільшення ринкової вартості банку можливе за умови постійного рівня прибутку при невеликому ризику або зниження ризику при стабілізації прибутку. Вибір стратегії управління активами і пасивами банку залежить від цих факторів.

Одна зі стратегій – максимізація прибутку – передбачає свідому прийняття ризиків, що характеризується спекулятивними тенденціями і реалізується найчастіше за допомогою незбалансованих підходів до управління активами і пасивами, а також агресивного кредитного та інвестиційного менеджменту.

Іншою стратегією є мінімізація ризиків, що дозволяє стабілізувати фінансові результати банку. В цьому випадку управлінці приділяють увагу збалансованому підходу до управління активами та пасивами [56, 57].

Останнім часом в Україні спостерігається активізація та поява нових операцій банків, таких як лізинг, факторинг, управління портфелем інвестиційних фірм, довірче управління майном клієнтів (трастові операції)

та інші. Однак цей процес ще не набув такого розмаху, як за кордоном. Зростання кількості іноземних банків із більш широким спектром послуг створює підґрунтя для подальшого розвитку цього напрямку.

За останні роки банківська система в Україні показала інтенсивний ріст, але цей розвиток повинен бути супроводжений інтенсивною капіталізацією. Від малих до великих банків, які не є частиною фінансових груп, відчутна нестача капіталу. Банки формують капітал за рахунок власного прибутку, проте потреба в додатковому капіталі зростає разом з розширенням можливостей росту якісних активів.

Таким чином, в Україні є потреба у збільшенні кількості послуг, що приваблює клієнтів, і банки активно вивчають досвід іноземних банків у цьому напрямку. Однак недостатність власного капіталу є одним із недоліків у забезпеченні фінансово-економічної безпеки, і це питання стає актуальним для багатьох банків, особливо у зв'язку з їх пошуком можливостей для виходу на зовнішні ринки.

В українському банківському секторі набагато активніше обговорюється і відчувається необхідність концентрації та укрупнення порівняно з іншими країнами Центральної та Східної Європи. Великі банки світу періодично посилюють свої конкурентні позиції шляхом об'єднань. Експерти вважають, що процес об'єднань сприятиме притоку іноземного капіталу.

Український банківський сектор розвивався практично самостійно протягом тривалого періоду, відмінно від інших секторів країн Центральної та Східної Європи. Проте, зі стабілізацією макроекономічної ситуації, банківський бізнес в Україні став досить привабливим та вигідним для іноземних інвесторів.

На сьогодні український ринок розглядається інвесторами як ринок країни з досить динамічним економічним розвитком. Цей етап надає власникам банків значно більше можливостей вигідно продати свій бізнес,

порівняно з ситуацією, коли країна ще не розвинута або вже розвинута, а економічні процеси в ній менше динамічні.

Забезпечення безпеки в банківській сфері є критично важливим, існуючи в умовах постійно зростаючих загроз. Однією з ключових аспектів є внутрішній фактор ризику, пов'язаний з працівниками банку. Щоб зменшити його вплив, банки повинні посилити захисні функції у взаємодії з персоналом [55-57].

Перше, що потрібно зробити, це підняти освітній рівень персоналу, особливо в контексті безпеки. Заняття повинні охоплювати не лише загальні принципи безпеки, а й конкретні аспекти, такі як захист сейфів та комп'ютерних баз даних. Деякі інциденти несанкціонованого доступу стаються через недбалість самого персоналу, тому важливо, щоб всі працівники були освічені щодо правил поведінки в екстремальних ситуаціях.

Крім того, банківський персонал повинен бути обізнаний із соціальною політикою закладу. Умови праці, рівень зарплати та соціальні програми грають важливу роль у формуванні ставлення працівників до безпеки. Забезпечення задовільних умов праці та рівня зарплати може сприяти відданості персоналу і викликати більше інтересу до збереження безпеки банку.

Кожен банк повинен розглядати мінімізацію ризиків як важливу стратегію для свого власного виживання та здорового розвитку банківської системи в цілому. Розробка власної стратегії управління ризиками дозволить банку ефективно використовувати можливості для розвитку, одночасно утримуючи ризики на прийнятному рівні. Це не лише сприятиме безпеці банку, але й внесе свій внесок у стійкість та ефективність банківської системи країни.

Ситуація, де нормативно-правові акти, що контролюють кредитну діяльність комерційних банків, часто приймаються на рівні відомчих актів Національного банку та швидко змінюються, є неприйнятною. Система

законів, пов'язаних з кредитною діяльністю комерційних банків, потребує глибоких змін для удосконалення. Завдання створення та прийняття серії законів, що регулюють кредитну діяльність комерційних банків, стало настільки актуальним, що його неможливо відкласти.

Щодо пропозицій для удосконалення нормативно-правового регулювання управління проблемними кредитами, важливо зауважити, що процес змін у правовому регулюванні повинен бути постійним, включаючи відгук на проблемну заборгованість як реакцію держави та фінансових інститутів на зміни в кредитному секторі. Ці зміни повинні охоплювати загальні норми права та конкретні норми банківського права, яке регулює діяльність банків на ринку банківських послуг, а також різні аспекти банківської справи, включаючи кредитну діяльність та питання повернення проблемних кредитних боргів.

У даний момент взаємовідносини між сторонами кредитної діяльності в певному розумінні регульовані, хоча без конкретизації деталей, які враховують вимоги банківського кредиту. Передбачається, що такі особливості мають бути врегульовані взаємною згодою сторін у цивільно-правових договорах, таких як кредитні угоди. Здебільшого такі відносини мають фінансовий характер і, ймовірно, повинні бути регульовані лише правовими нормами, які відносяться до фінансових відносин, зокрема у контексті банківської діяльності.

Бажано внести до Цивільного кодексу нові статті, що стосуються «Особливостей договору банківського кредиту» та прав банку щодо повернення кредитів з простроченням. В першій частині пропонується визначити, що позичальник відповідає своїм майном за неповернення кредиту, а юридична особа може перетворити відповідальність на її власників або керівників в певних обставинах. Наявність такої норми у кредитному договорі зміцнить відповідальність позичальників та спонукає їх

ретельніше розглядати отримання кредиту та краще аргументувати свою здатність його повернути.

Це також сприятиме ефективному контролю за використанням кредитних коштів та забезпечить більший контроль з боку власників суб'єкта господарювання. Такий крок також стимулюватиме розумне управління діяльністю підприємства, що використовує кредитні кошти, з боку його керівника.

Загалом ці норми спрямовані на запобігання виникненню проблемних кредитів і підвищення можливостей повернення кредитних боргів через різноманітність відповідачів.

Щодо прав банку щодо повернення боргів, пропонується включити правові норми, які дають банку право списати без згоди всі кошти з рахунків боржника в разі відмови останнього від повернення боргу або уникнення повернення. Термін безакцептного списання повинен становити 90 днів після визначеної в договорі дати повернення кредиту, оскільки після цього терміну кредит переходить у категорію безнадійних до повернення. Ця норма також має застосовуватися до відносин банку зі страховиками, гарантами та поручителями боржника.

Стосовно банківського законодавства, потрібно доповнити існуючі норми прийняттям нових положень та законодавчих актів, які регулюють взаємовідносини між кредиторами, зокрема банками, та їх позичальниками. В контексті того, що банк надає кредит на запитання позичальника, правові норми повинні передбачати, що банк отримує право вимагати повернення коштів у визначений термін та суму, визначену у кредитному договорі, а також здійснювати контроль за їх використанням протягом дії угоди [56].

Крім того, контроль має бути не лише правом банку, але й його обов'язком. Банки повинні визначити в своїх нормативно-правових документах осіб, відповідальних за практичне здійснення контролю та об'єктивну оцінку ситуації на підставі результатів цього контролю.

Банківське законодавство повинно визначати обов'язок банку негайно вживати заходів у випадку виявлення змін у порядку та умовах використання кредитних коштів позичальниками. Коли обсяг прострочених кредитів у кредитному портфелі банку зростає до певної межі, це може стати підставою для формування окремого напрямку кредитної роботи – роботи з проблемною кредитною заборгованістю.

Цілком доцільним може бути введення в законодавство правової норми, яка регулює роботу кредиторів, зокрема банків, з проблемною кредитною заборгованістю. Така робота повинна враховувати етапи розвитку кредитної операції: від підготовки операції до її супроводження та негативного завершення.

В умовах сучасної України, з урахуванням складнощів на ринку, збідніння населення та проблем у деяких галузях економіки, кредитна діяльність банків стикається із підвищеним ризиком. Традиційні методи кредитування виявляються недостатньо ефективними для забезпечення необхідного рівня захисту інтересів банків у цьому важкому контексті. Підвищений ризик кредитування та інші негативні умови вимагають від банків професійної взаємодії як з усіма клієнтами, так і з позичальниками.

Удосконалення нормативно-правових засад управління проблемними кредитами повинно включати не лише взаємовідносини банків із позичальниками, а й охоплювати регулювання відносин банків з Національним банком України. Національний банк повинен посилити контроль за кредитною діяльністю банків, встановивши норматив кредитної межі проблемних кредитів у структурі кредитного портфеля банків та вжиття відповідних заходів у випадку її порушення. Ці заходи можуть включати різноманітні заходи від попередження до відкликання ліцензії на кредитні операції.

Узагальнена схема удосконалення нормативно-правових засад на рівні законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України з питань захисту кредитної діяльності банків наведена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення протидії виникненню проблемних кредитів для комерційних банків [55]

Разом із внесенням змін та доповнень до чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України, важливо приділити увагу внутрішній нормативній базі самих банків, зокрема в аспектах регулювання управління проблемними кредитами. Вирішальною є чітка стратегія управління цими кредитами, регулювання процесу контролю за формуванням проблемних кредитів, запобігання їх утворенню, а також визначення методів та форм повернення таких кредитів в різних умовах їх виникнення та існування.

Ці аспекти можуть бути врегульовані у внутрішніх документах банків, таких як Положення, Інструкції, Порядки, Регламенти тощо. Наприклад, деякі банки випускають Регламент роботи з сумнівними та безнадійними кредитами, Положення про умови ведення судових справ з питань повернення проблемних боргів, Інструкції з проведення переговорів з боржником та взаємодії з правоохоронними та виконавчими органами стосовно повернення таких кредитів і т. ін. Банки тим самим формують власне правове середовище для ефективного управління проблемними кредитами.

Отже, регулювання управління проблемними кредитами має охоплювати всі рівні правових норм і законодавства, включаючи підзаконні акти та внутрішні нормативно-правові документи банків. Оскільки однією з причин виникнення проблемних кредитів, що лежить поза контролем банку, є погіршення економічної кон'юнктури, можна зробити висновок, що поліпшення економічної ситуації призводить до зменшення обсягу проблемної заборгованості банку і створює передумови для її повернення. Таким чином, основними завданнями економічної політики в сучасних умовах мають стати наступні.

Щоб відновити інвестиційну динаміку підприємств, необхідні спеціальні заходи економічної політики держави. Ці заходи повинні сприяти

покращенню інвестиційного клімату, полегшувати та стимулювати інвестиційні витрати підприємств, наприклад [55]:

- забезпечення стабільності відносин власності через прийняття законодавчих гарантій прав власності та забезпечення умов для їх реалізації.

- обмеження терміну давності позовних заяв про приватизацію, уведення політичного гарантування неприпустимості процесів волюнтаристської реприватизації.

- створення системи податкових стимулів для інвестиційної діяльності підприємств та інвестиційного кредитування з боку комерційних банків, а також стимулів інноваційної діяльності.

- формування Державного банку реконструкції і розвитку (ДБРР) з коригуванням принципів його капіталізації та спрямуванням коштів від приватизації на формування активів ДБРР.

- заходи щодо підтримки інвестиційного кредитування з боку комерційних банків, залучення інвестиційних кредитів від іноземних фінансових установ.

- збільшення складової капітальних видатків у бюджеті за умови направлення державних інвестицій через ДБРР, зокрема за умови синдикованого інвестування, спільно з приватними інвесторами.

- спрощення інвестиційного імпорту, зокрема введення нульового імпортного мита та скасування ПДВ для імпорту основних виробничих фондів.

Для того щоб населення активніше заощаджувало та направляло свої заощадження на довгострокові цілі, необхідні заходи державної політики. Це може включати:

- введення механізмів емісії приватних інвестиційних цінних паперів для роздрібного продажу індивідуальним інвесторам;

- емісію державних боргових цінних паперів, включаючи муніципальний рівень, для роздрібного продажу з цільовим спрямуванням

коштів на реалізацію розвиткових проектів, таких як будівництво об'єктів інфраструктури;

– розвиток систем страхування, зокрема поступове розширення систем обов'язкового страхування, з чіткими гарантіями відповідальності страхових компаній та механізмами спрямування їхніх коштів на інвестиційні цілі.

Щоб підтримати інноваційну активність економічних агентів, необхідно реалізувати організаційне оновлення науково-технічної області та створити сприятливі умови для стимулювання інновацій. Можливі заходи державної політики включають:

– оновлення податкових заохочень, передбачених Законом України «Про інноваційну діяльність», з введенням механізмів для забезпечення цільового використання коштів, отриманих в результаті цих податкових пільг;

– відновлення технологічних парків та спрощення процедури створення нових технологічних парків;

– проведення науково-технічного аудиту державних наукових та науково-дослідних установ для оцінки їх інтелектуального капіталу, визначення технологій, досвіду та знань, які мають комерційний потенціал, та спрямування їх на завдання створення інноваційної моделі розвитку;

– інвентаризацію науково-технічних програм, які отримують бюджетне фінансування, з припиненням реалізації тих з них, які втратили актуальність, або виконуються не на належному рівні;

– модернізацію системи прямої державної інформаційної підтримки інноваційних процесів, таких як створення регіональних консалтингових технологічних служб для фермерських та колективних господарств в агропромисловому комплексі, створення надійної системи технологічних прогнозів та кон'юнктури ринкового попиту на науково-технічну та інноваційну продукцію тощо.

Щоб протистояти високим цінам на імпортовані енергоносії, необхідно негайно впроваджувати спеціальні економічні заохочення для енергозбереження. До таких заходів можна віднести:

- залучення інвестицій на підприємства, спрямовані на впровадження енергоефективних процесів та зменшення використання природного газу, шляхом включення їх у валові витрати;

- спрямування бюджетних інвестицій на практичну реалізацію заходів з тепло- та енергозбереження, а також на відповідний облік у закладах соціальної, комунальної сфери та домогосподарствах, з використанням державних закупівель енергозберігаючого обладнання вітчизняного виробництва;

- розпочаток довгострокової державної програми впровадження енергоефективних систем опалення в індивідуальних будинках, зокрема в сільській місцевості, з використанням кредитів міжнародних установ;

- введення на перехідний період податкових заохочень (зниження оподаткування прибутку, нульова ставка ПДВ тощо) для компаній, що здійснюють виробництво та встановлення енергоефективного побутового обладнання.

Процес реформування податкової системи в Україні є довготривалим і складним. Затягування створення ефективних органів влади може призвести до невизначеності у термінах впровадження необхідних змін у податковій системі. Однак, критично важливо впровадити декілька ключових податкових змін, зокрема [55]:

- розширення податкової бази шляхом введення податку на нерухомість, додаткових місцевих податків та відновлення прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб для більш справедливого розподілу податкового навантаження;

– вдосконалення правил спрощеного оподаткування з метою запобігання зловживанням і спрощення умов для чесних представників малого бізнесу;

– створення та впровадження прозорого комплексу податкових стимулів, які б заохочували виконання соціальних завдань, створення робочих місць, інвестиційні та інноваційні процеси та розвиток депресивних територій;

– запуск переходу до єдиного соціального податку з поступовим зниженням рівня оподаткування фонду оплати праці. Це вимагатиме координованих дій уряду та парламенту для прийняття відповідних законодавчих актів не пізніше жовтня поточного року;

– розділення повноважень державних органів влади щодо податкового адміністрування та упорядкування правил та процедур проведення податкових перевірок, скасування кримінальної відповідальності за порушення податкового законодавства, які не мають критичного впливу на інтереси суспільства.

Коригування проекту Державного бюджету на наступний рік, враховуючи внесені зміни в податковій та бюджетній сферах, може знадобитися через можливе затримання утворення дієздатних органів влади.

Щодо зовнішньоекономічної політики, важливо надавати пріоритети національним економічним інтересам, розвиваючи стратегічні завдання для членства України в СОТ, входження до Єдиного економічного простору, транскордонного співробітництва та міжнародного науково-технічного співробітництва.

Щодо експорту та імпортозаміщення, запропоновано ряд заходів, таких як спрощення митних процедур для українських експортерів, впровадження механізмів експортного кредитування та страхування, стимулювання експортерів податковими відшкодуваннями та розробка експортної стратегії.

Також наголошується на необхідності взаємодії з ключовими торговими партнерами, лібералізації торговельного режиму та підтримки експортерів на зовнішніх ринках. У контексті імпортозаміщення вказується на використання інструментів захисту внутрішнього ринку та розвитку ефективних митних контролю і регулювань.

У цілому робиться акцент на реалізацію конкретних заходів для підтримки експорту та балансування зовнішньоторговельних відносин, узгоджених з міжнародними стандартами та враховуючих інтереси українського господарства.

Легалізація капіталу включає залучення тіньових коштів у законний господарський оборот та їх подальше використання з максимальним збереженням нагромадженого потенціалу. Для цього пропонується ввести перехідний період амністії для тіньового капіталу, надаючи йому можливість легального інвестування, при цьому запобігаючи його поверненню у «тінь». Також передбачається повне звільнення від оподаткування легалізованих коштів, спрямованих на інвестиції.

Детінізація капіталу вимагає прийняття закону та програми заходів з легалізації, які надаватимуть власникам тіньового капіталу юридичні гарантії непереслідування та сприятимуть контролю над відтоком капіталів за межі України.

У сфері соціальної політики висувається вимога до суттєвої перебудови існуючої системи, щоб забезпечити реальну та надійну соціальну спрямованість економічного розвитку України.

Вкрай важливим є зосередження суспільної уваги на робочій частині населення та оновлення ринку праці. Це передбачає стратегічне прогнозування звільнення працівників під час структурного оновлення економіки та формування нових робочих місць у секторах, що розвиваються. Планується децентралізоване (приватне) фінансування для підвищення кваліфікації працівників та створення заохочень для цього.

Також важливими є адаптивні форми зайнятості та винагороди, які залежать від економічних можливостей роботодавця та бажань працівника. Збільшення мобільності робочої сили передбачає інформування про умови ринку праці, створення заохочень для відкриття робочих місць в менш розвинених регіонах та розвиток тимчасових способів працевлаштування.

Підвищення витрат на реалізацію громадських проектів у соціальній та комунальній сферах, запровадження всенародних громадських робіт, які фінансуються з державного бюджету та централізованих позабюджетних фондів, також вважається ключовим елементом.

Одним з ключових пріоритетів суспільної політики є подальше удосконалення системи соціального захисту. Це включає систематизацію та впровадження системи надання пільгових послуг, поліпшення єдиної системи обліку громадян, які мають право на пільги, та посилення доступу до державної соціальної допомоги. Ці заходи передбачають:

- впровадження пенсійної реформи з переходом до двох систем: загальнообов'язкового та добровільного пенсійного страхування, заснованого на персоніфікованих пенсійних внесках;

- запуск системи обов'язкового медичного страхування, зберігаючи та вдосконалюючи безкоштовну систему базової медичної допомоги, та розробка механізмів розподілу частини коштів від платних послуг у сфері охорони здоров'я на фінансування потреб невідкладної медичної допомоги;

- розширення кредитно-страхових основ фінансування витрат на освіту та придбання житла;

- поступову заміну пільг, що служать соціальною підтримкою вразливих груп населення, адекватною соціальною допомогою (монетизація пільг);

- диверсифікацію постачальників соціальних послуг з впровадженням відповідних механізмів дотримання соціальних стандартів та нормативів.

Ці заходи мають на меті збалансувати цілі збереження соціальної спрямованості економіки та створення сприятливих умов для економічного

росту та зміцнення національного капіталу. Це може стати основою для досягнення консенсусу між політичними силами різних орієнтацій та сприяти стабільності, послідовності та передбачуваності економічної політики уряду, що є критично важливим для забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку країни.

3.3 Структурно-логічна характеристика результатів дослідження

Структурно-логічна характеристика результатів дослідження наведена на рис. 3.4.

Отримані результати дослідження розділено на групи: теоретичні, аналітичні, практичні.

У межах теоретичних результатів роботи:

- розглянуто теоретичні аспекти управління економічною безпекою комерційного банку;
- розкрито сутність, мету і принципи управління економічною безпекою комерційного банку;
- розглянуто засади організаційно-правового забезпечення безпеки банківських установ;
- визначено джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку.

У другому розділі роботи:

- здійснено аналіз фінансових результатів і стану економічної безпеки АТ «ПУМБ»;
- проаналізовано фактори впливу на рівень економічної безпеки комерційного банку;
- розглянуто організаційні аспекти управління економічною безпекою банку.



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема результатів дослідження

У третьому розділі роботи:

- розроблено заходи щодо протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку;
- запропоновано напрями організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів АТ «ПУМБ».

Сфера використання – система управління економічної безпеки комерційного банку.

У межах структурно-функціонального опису використання практичних результатів зазначено:

- функціональне призначення (управління системою економічної безпеки комерційного банку);
- структурна належність (служба безпеки; інші відповідні функціональні підрозділи);
- склад користувачів (керівник; заступники керівника; керівники відповідних підрозділів).

Напрями практичного використання результатів дослідження:

- банківські установи;
- інші фінансово-кредитні установи;
- консалтингові фірми.

Перспективою подальших досліджень є розробка методичного забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів комерційного банку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти управління економічною безпекою комерційного банку. Розкрито сутність, мета і принципи управління економічною безпекою.

Дослідження та впровадження стратегій управління економічною безпекою є запорукою того, щоб банк був готовим до викликів сучасного фінансового середовища та міг успішно функціонувати в умовах змін.

Визначено основні завдання безпеки діяльності комерційного банку.

Розглядаючи безпеку банківської діяльності як комплексну систему захисту інтересів банку, можна визначити її основні типи, що представляють собою сукупність координованих заходів, спрямованих на вирішення відповідних завдань безпеки.

Сформовано основні принципи, що забезпечують безпеку банківської діяльності: автономності та відповідальності; економічної обґрунтованості; професійної компетентності; цілеспрямованості; координації та взаємодії; конфіденційності.

Безпека діяльності банків, так само як і будь-якої комерційної структури, є завданням всіх її підрозділів і працівників. Ефективність забезпечення безпеки неможлива, якщо вона покладається лише на один підрозділ чи фахівця, навіть якщо вони є найбільш професійними.

Існують два основних способи практичної реалізації заходів безпеки: укладання угод із державними службами безпеки чи приватними охоронними та детективними компаніями для повного або часткового виконання безпекових заходів, або створення власного підрозділу з безпеки.

Розглянуто аспекти організаційно-правового забезпечення безпеки банківських установ.

Визначено види банківської інформації залежно від режиму захисту.

Систематизовано джерела зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці комерційного банку.

Загалом можна стверджувати, що діяльність банків є досить високоризиковою, оскільки вона стикається з численними потенційними загрозами, реалізація яких може викликати значні фінансові втрати для кожного банку. Таким чином, фінансові установи повинні постійно відслідковувати можливі загрози, оцінювати їх ймовірність та шляхи реалізації, а також вживати всіх необхідних заходів для протидії, обмеження та нейтралізації можливих наслідків.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансових результатів і стану економічної безпеки АТ «ПУМБ». Організаційно-правова форма Банку – Акціонерне товариство. Наведено динаміку фінансових результатів діяльності АТ «ПУМБ» за 2021-2022 рр.

У господарській діяльності банку можуть виникнути ризики та загрози, пов'язані з можливістю збитків або втрат унаслідок реалізації кредитного, валютного, операційно-технологічного, ринкового ризиків, а також втрат ліквідності. Ці ризики можуть виникнути внаслідок помилкових дій, невірних рішень або неадекватності рішень банку.

Проаналізовано фактори впливу на рівень економічної безпеки комерційного банку. Досліджено організаційні аспекти управління економічною безпекою банку.

Наведено послідовність етапів процесу організації безпеки комерційного банку.

Особливу увагу в управлінні безпекою слід приділяти питанням мотивації працівників, зокрема через урахування їхніх потреб і інтересів. Мотивація праці в умовах забезпечення безпеки визначається особистими потребами та інтересами.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями протидії сучасним загрозам в системі управління економічною безпекою комерційного банку.

Наведено етапи діяльності комерційного банку щодо протидії легалізації (відмивання) коштів, отриманих злочинним шляхом.

Запропоновано напрями удосконалення організаційно-правового забезпечення протидії утворенню проблемних кредитів АТ «ПУМБ».

Загальні правові норми встановлюють: загальні вимоги до організаційно-правових форм підприємницької діяльності; загальні правила щодо угод, їх форм, умов та порядку укладення; загальні норми та обставини відповідальності.

Наведено структурно-логічну характеристику результатів дослідження.

Основні результати досліджень опубліковано у роботах [58, 59], копії яких наведено у додатку А.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Зубок М. І. Забезпечення економічної безпеки банків: навч. посіб.; Ун-т «КРОК». Київ: Ун-т «КРОК», 2018. 257 с.
2. Гладких Д. М. Банківська безпека держави в умовах розвитку інформаційної економіки (трансформації банківських операцій): [монографія]; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ: НУОУ, 2019. 392 с.
3. Марченко О. М., Пушак Я. Я., Ревак І. О. Фінансова безпека держави: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 355 с.
4. Коваль Я. С. Механізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України: монографія; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». Київ: КРОК, 2020. 199 с.
5. Коваль Я. С. Комплексна система управління державною економічною безпекою банків. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 62–72.
6. Плукар Л. А. Економічна безпека суб'єктів господарювання регіональної банківської системи: монографія; ЗВО «Львів. ун-т бізнесу та права». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2021. 151 с.
7. Плукар Л. А. Регулювання діяльності банківського сектора у контексті забезпечення його економічної безпеки. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 91–98.
8. Журибіда Н. Р. Цільові орієнтири та функціональні аспекти економічної безпеки банків. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 123–127.
9. Кондрацька Н. М., Любовська М. М. Фінансово-економічна безпека банківських установ: загрози та шляхи їх подолання. *Вісник Національного*

університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 48–60.

10. Рязанова Н. О. Організаційно-фінансових механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської системи. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 248–255.

11. Постанова від 10.02.2016 № 63 «Про затвердження Правил з організації захисту приміщень банків в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0063500-16#Text>

12. Постанови від 28.12.2019 № 168 «Про затвердження Змін до Правил з організації захисту приміщень банків в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0168500-19#Text>

13. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

14. Закон України «Про інформацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

15. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

16. Кримінальний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

17. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

18. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Організаційно-фінансове забезпечення економічної безпеки банків України: монографія / О. Копилук [та ін.]. Львів: СПОЛОМ, 2021. 239 с.

20. Копилюк О. І., Журибіда Н. Р. Комплексний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки банків України. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 92-99.

21. Масюк Ю. В. Безпека банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 5(2). С. 136-140.

22. Семененко О., Абрамова М., Митченко С., Баранов С., Козорог А., Бойко П. Щодо ролі та значення банківської системи як інструменту забезпечення воєнно-економічної безпеки України. *Social development & Security*. 2021. Vol. 11, Iss. 5. С. 190–203.

23. Безпека банківської діяльності: монографія / Н.Ф. Казакова, В.А. Кудінов, В.І. Панфілов, Л.М. Скачек, О.О. Скопа, В.О. Хорошко; ред.: В.О. Хорошко. Київ: Задруга, 2013. 281 с.

24. Кириченко О. А., Грищенко І. М. , Денисенко М. П. , Гречан А. П., Єрохін С. А., Лаптев С. М. Сучасна банківська установа: організація управління та фінансів: монографія; Ун-т економіки та права «Крок», Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, Ін-т вищ. освіти АПН України. Київ: Вид-во ХНУ; Хмельницький, 2009. 547 с.

25. Владичин У. В. Банківська інфраструктура в Україні: монографія / У. В. Владичин, М. В. Федик; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів: Растр-7, 2016. 224 с.

26. Янчук Т. Р., Селіванова К. В., Нестерчук К. С. Шахрайство як загроза економічній безпеці банку. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 660–663.

27. Інформація про Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк». URL: <https://www.pumb.ua>

28. Аналіз діяльності комерційного банку: навч. посібн. / за ред. А.М. Герасимовича, Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Вид-во «Рута», 2006. 599 с.

29. Ушакова О.А. Банківські операції : навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, Відокремл. структур. підрозділ «Рівнен. фах.

техн. коледж Нац. ун-ту вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2021. 226 с.

30. Банківські операції: підручник / М.І. Крупка, Є.М. Андрущак, Н. Г. Пайтра; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів., 2011. 311 с.

31. Васильчак С. В., Моцьо Р. Ю. Економічна безпека банків та методи її забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип.19 (12). С. 287–293.

32. Васюренко О. В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 463 с.

33. Вівчар О. І. Стратегія забезпечення банківської безпеки: проблеми та перспективи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 44–47.

34. Єгоричева С. Б., Прасолова С. П. Аналіз ролі рефінансування в забезпеченні фінансової безпеки банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С.249–259.

35. Забезпечення умов стабільного функціонування банківського сектору України: монографія / О.М. Колодізев, О. В. Бойко, І.О. Губарева, В.О. Дзеніс, В.В. Жуков, В.Ф. Колесніченко, І.Г. Курочкіна, О.В. Пересунько, Є.О. Полтавська, Ю.В. Прохорова. Харків: ХНЕУ, 2010. 310 с.

36. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2016. 374 с.

37. Квасова О. П. Державне управління фінансово-економічною безпекою ресурсного потенціалу банків України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 9. С. 20–24.

38. Лазарева А. П. Фінансово-економічна безпека банків. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(1). С. 66–71.

39. Лисенок О. В. Оцінка достатності власного капіталу банків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 63–67.

40. Новікова Т. В., Ворон Д. В. Організація управління фінансово-економічною безпекою в банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12(2). С. 111–114.

41. Онищенко В. О., Андрєєв Р. Г., Савицька О. І., Довгаль Ю. С. Економічна безпека банківської діяльності в Україні: монографія; МОНМС України, Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. Полтава, 2011. 347 с.

42. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Мішина С. В. Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 240 с.

43. Сніщенко Р. Г. Фінансова безпека учасників фінансового ринку: монографія; Кременчуг. нац. ун-т ім. М. Остроградського. Кременчук: Щербатих О.В., 2015. 371 с.

44. Тарасенко І. О., Москаленко А. А. Проблеми фінансово-економічної безпеки банківських установ в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія «Економіка і вища освіта». 2014. № 6 (81). С. 15–22.

45. Трудова М. Є. Особливості фінансово-економічної безпеки банків. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2015. Т.20, Вип. 4. С. 238–242.

46. Шпильовий Б. В. Структура та складові елементи системи фінансово-економічної безпеки банківських установ. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С.632–637.

47. Журибіда Н. Р. Особливості формування стратегії економічної безпеки банків. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 25–30.

48. Циганова Н. В. Консолідація банківського сектору у конкурентному середовищі: монографія; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2020. 422 с.

49. Рязанова Н. О. Забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах тіньового банкінгу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 61. С. 65–74.

50. Журибіда Н. Р. Вдосконалення інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки банків. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 6. С. 81–86.

51. Мостовенко М. А. Управління безпекою кредитних операцій банку. *Економічний форум.* 2013. № 1. С. 345–350.

52. Формування та реалізація кредитної політики банку: методологія і практика: монографія / С. В. Башлай, Л. О. Гаряга, М. Й. Гедз, О. Л. Гринько, У. Я. Грудзевич, Я. В. Грудзевич, М. Г. Дмитренко, Т. С. Засядєвова, К. В. Іоненко, В. П. Карпенко; Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Черкас. ін-т банк. справи. Черкаси: ДКС Центр, 2010. 226 с.

53. Чепелюк Г. М., Гриценко К. Ю. Банківське кредитування в системі економічної безпеки України. *Фінансовий простір.* 2019. № 4. С. 246–257.

54. Коваль Я. С. Вдосконалення інформаційно-аналітичної системи економічної безпеки банків на державному рівні. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2019. Вип. 2. С. 212–221.

55. Ключко А.М., Волченко Н.В., Клецова Н.В. Удосконалення законодавства України щодо забезпечення безпеки сфери банківської діяльності в умовах євроінтеграції: економіко-правовий аспект: монографія / А. М. Ключко. Харків: Панов А. М. [вид.], 2018. 124 с.

56. Банківське право України: навч. посіб. / Ковалів М. В. [та ін.]. Львів: Сполом, 2023. 255 с.

57. Сухонос В. В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків. *Правовий вісник Української академії банківською справи.* 2011. № 1. С. 64–66.

58. Мурзабулатова О.В., Салай М.В., Шарко С.М. Забезпечення кадрової безпеки підприємства як функція управління персоналом. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта.*

Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 157–158.

59. Тохтамиш Н.І., Курденко О.В., Шарко С.М. Економічна безпека підприємства в контексті цифрового розвитку: нові можливості та загрози. Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 386–395.