

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

*Горбашевська* М.О. Горбашевська

«05» грудня 2024 р.

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО  
УДОСКОНАЛЕННЯ**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент.  
Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
Курінного Євгена Сергійовича  
Науковий керівник:  
Мацука Вікторія Миколаївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент:  
Осіпенко Кристина Валеріївна,  
к.е.н., доцент, Спеціаліст 2  
Управління (з дислокацією у  
м.Маріуполь Донецької області)  
Головного управління СБУ в  
Донецькій та Луганській областях

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно (90/А)  
Секретар ЕК *Менд*  
«23» грудня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**


Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент,  
(науковий ступінь, вчене звання)

 **Горбашевська М.О.**  
(ППЗ завідувача кафедри)

«29» лютого 2024 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

\_\_\_\_\_ **Курінний Євгеній Сергійович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та напрями його удосконалення

керівник роботи \_\_\_\_\_ **Мацука В.М., к.е.н., доцент,**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від 29» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання студентом роботи «05» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Об'єкт дослідження: Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Предмет дослідження: Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

1.1. Сутність фінансово-економічної безпеки банку

1.2. Механізм управління фінансово-економічною безпекою банку

1.3. Вплив факторів на механізм управління фінансово-економічною безпекою банку

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ОЩАДБАНК»

2.2. Аналіз сильних та слабких сторін банку

2.3. Оцінка системи управління охороною праці та безпекою банку

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК»







3.1. Формування системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ

«ОЩАДБАНК»

3.2. Оптимізація підходів та напрямів забезпечення фінансово–економічної безпеки банку

3.3. Удосконалення стратегії управління активами та пасивами АТ «ОЩАДБАНК»

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024-15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2024	

Студент



( підпис )

Курінний Є.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



( підпис )

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ.....	9
1.1. Сутність фінансово-економічної безпеки банку .....	9
1.2. Механізм управління фінансово-економічною безпекою банку .....	16
1.3. Вплив факторів на механізм управління фінансово-економічною безпекою банку .....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ОЩАДБАНК .....	34
2.2. Аналіз сильних та слабких сторін банку .....	49
2.3. Оцінка системи управління охороною праці та безпекою банку.....	51
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК» .....	58
3.1. Формування системи забезпечення фінансово–економічної безпеки АТ «ОЩАДБАНК» .....	58
3.2. Оптимізація підходів та напрямів забезпечення фінансово–економічної безпеки банку.....	69
3.3. Удосконалення стратегії управління активами та пасивами АТ «ОЩАДБАНК».....	79
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність обраної теми дослідження полягає в необхідності створення ефективної системи управління бізнесом на основі формування механізму сталого розвитку бізнесу як механізму фінансово-економічної безпеки підприємств. Ця тема є особливо важливою через кризу в країні, яка призвела до зростання економічної нестабільності та значного зниження шансів на сталий розвиток. У відповідь на таку ситуацію компанії повинні постійно контролювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес. На сучасному етапі економічного розвитку велика увага приділяється забезпеченню економічної безпеки всієї національної економіки. Стабільність розвитку національної економіки залежить від стабільності рівнів розвитку територіальної та корпоративної економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від здатності його керівного складу та спеціалістів підрозділів (керівників) ефективно уникати можливих загроз та усувати наслідки негативних впливів на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Актуальність теми дослідження визначає вибір, теми, об'єкта дослідження, наукову новизну та практичну цінність.

У процесі побудови системи оцінки рівня економічної безпеки підприємства провідні науковці детально розглянули такі питання, як механізм гарантування фінансово-економічної безпеки та моніторинг факторів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства. На сьогоднішній день в економічній літературі та практиці робилися спроби кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки компаній, що породило різноманітні методики.

Дослідження основних аспектів управління фінансами та економічною безпекою підприємств є результатом роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Амитан В.М., Андрющенко І.Є., Атамас О.П., Балабаниць

А.В., Баранник Л.Б., Бланк І.А., Бойчук А.О., Бондарчук Н., Варцаба В.І., Василега В.Є., Вінниченко О., Вовченко О.С., Гасій О.В., Гарматій Н., Горбашевська М.О., Григоруk А.А., Губарик О.М., Гудзь А., Дашко І.М., Дем'янчук О., Єпіфанова А.О., Криховецька З.М., Кохан І.В. Литвин Л.М. Мазіленко С.С., Мацука В.М., Майстер Т.М., Міхієнко Д., Михайліченко Л.В., Мельник С.І., Мирончук В.М., Неізнестна О.В., Полуянов В., Потапюк І.П., Прусова М.О. Рубченко Т.І., Рубченко Т.І., Стефаник С.М., Тітенко З., Форкун І.В., Хохонік К., Чернишова О.Б., Чорновол А.О., Штангрет І.А., Юрченко Є.А. та ін. У роботах цих авторів особливу увагу приділено оцінці характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

Проте комплексних досліджень, спрямованих на економічну оцінку рівня економічної безпеки фірм, наразі немає. Тому необхідно розробити концепцію науково-методичного забезпечення формування та функціонування механізмів фінансово-економічної безпеки підприємств з урахуванням потреб власників, а також специфіки бізнесу.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

розглянути сутнісну характеристику фінансово-економічної безпеки банку;

вивчити механізм управління фінансово-економічною безпекою банку;

визначити вплив факторів на механізм управління фінансово-економічною безпекою банку;

надати загальну характеристику діяльності АТ «ОЦАДБАНК»;

проаналізувати сильні та слабкі сторони банку;  
оцінити систему управління охороною праці та безпекою банку;  
розглянути сучасні підходи щодо формування системи забезпечення фінансово–економічної безпеки АТ «ОЩАДБАНК»;  
оптимізувати підходи та напрями забезпечення фінансово–економічної безпеки банку;  
визначити напрями удосконалення стратегії управління активами та пасивами АТ «ОЩАДБАНК».

**Об’єктом дослідження** є процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

**Предметом дослідження** є механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, фінансового менеджменту, економічного аналізу, прийняття рішень, очікуваної корисності; методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання); методи статистичного та математичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність АТ «ОЩАДБАНК»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних досліджень та спостережень автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх

застосування дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління активами та пасивами АТ «ОЩАДБАНК».

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань. Основний текст викладено на 80 сторінках друкованого тексту.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ**

### **1.1. Сутність фінансово-економічної безпеки банку**

Одним із головних завдань будь-якої економічної системи є забезпечення її ефективного та стабільного функціонування. В умовах сучасної висококонкурентної та нестабільної економіки питання стабільного та безкризового розвитку стає все більш актуальним.

Тому проблема забезпечення безпеки країни та її різних складових в нестабільних умовах сучасних економік стала дуже актуальною.

Якщо донедавна думки вчених були зосереджені виключно на питаннях економічної безпеки, то зараз все більше вчених вказують на необхідність розгляду фінансово-економічної безпеки як окремої складової системи економічної безпеки, що відповідає за національну безпеку в сфері фінансових відносин.

Природу управління системами фінансово-економічної безпеки досліджували багато науковців, наприклад: Амитан В.М., Андрющенко І.Є., Балабаниць А.В., Баранник Л.Б., Бланк І.А., Варцаба В.І., Василега В.Є., Гасій О.В., Гарматій Н., Горбашевська М.О., Григоруку А.А., Губарик О.М., Гудзь А., Дашко І.М., Дем'янчук О., Єпіфанова А.О., Криховецька З.М., Кохан І.В., Литвин Л.М., Мазіленко С.С., Мацука В.М., Неізнана О.В., Полуянов В., Рубченко Т.І., Рубченко Т.І., Стефанік С.М., Тітенко З., Чернишова О.Б., Чорновол А.О., Штангрет І.А., Юрченко Є.А.

Бланк І.А. зазначає, що «об'єктом безпеки є все, що спрямоване на забезпечення фінансово-економічної безпеки, тобто: різні галузі економіки, її показники, фінансові ресурси тощо)» та «основними суб'єктами фінансово-економічної безпеки економіки є працівники, підрозділи, служби, установи та

установи, які безпосередньо беруть участь у забезпеченні фінансово-економічної безпеки» [9].

Фінансова-економічна безпека суб'єкта займає домінуюче місце в системі національної економічної безпеки, оскільки фінансова-економічна безпека суб'єкта є першочерговим фактором забезпечення потреб виживання людей і ресурсів для розвитку.

Важливість цієї складової залежить не від галузевої специфіки економіки, а в першу чергу від характеру компанії, тобто її господарська діяльність спрямована на отримання максимального прибутку або корпоративного доходу. Крім того, те, що характеризує здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та адаптуватися до існуючих ринкових механізмів, - це фінансові показники компанії та фінансово-економічні умови.

Функціональні складові економічної безпеки банківської установи наведено на рис. 1.1.

«Природу категорії «фінансова безпека банку» можна тлумачити кількома способами:

1) Ступінь захищеності фінансових інтересів фінансовими взаємовідносинами на всіх рівнях банку;

2) Стан фінансової, монетарної, банківської, бюджетної, фіскальної, інвестиційної, тарифної та фондової систем, що характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю запобігати зовнішній фінансовій експансії, забезпечуючи ефективне функціонування національної економічної системи;

3) Створення умов для функціонування банку та зведення до мінімуму можливості нецільового використання фінансово-економічних та інформаційних ресурсів банку [7;17;19].

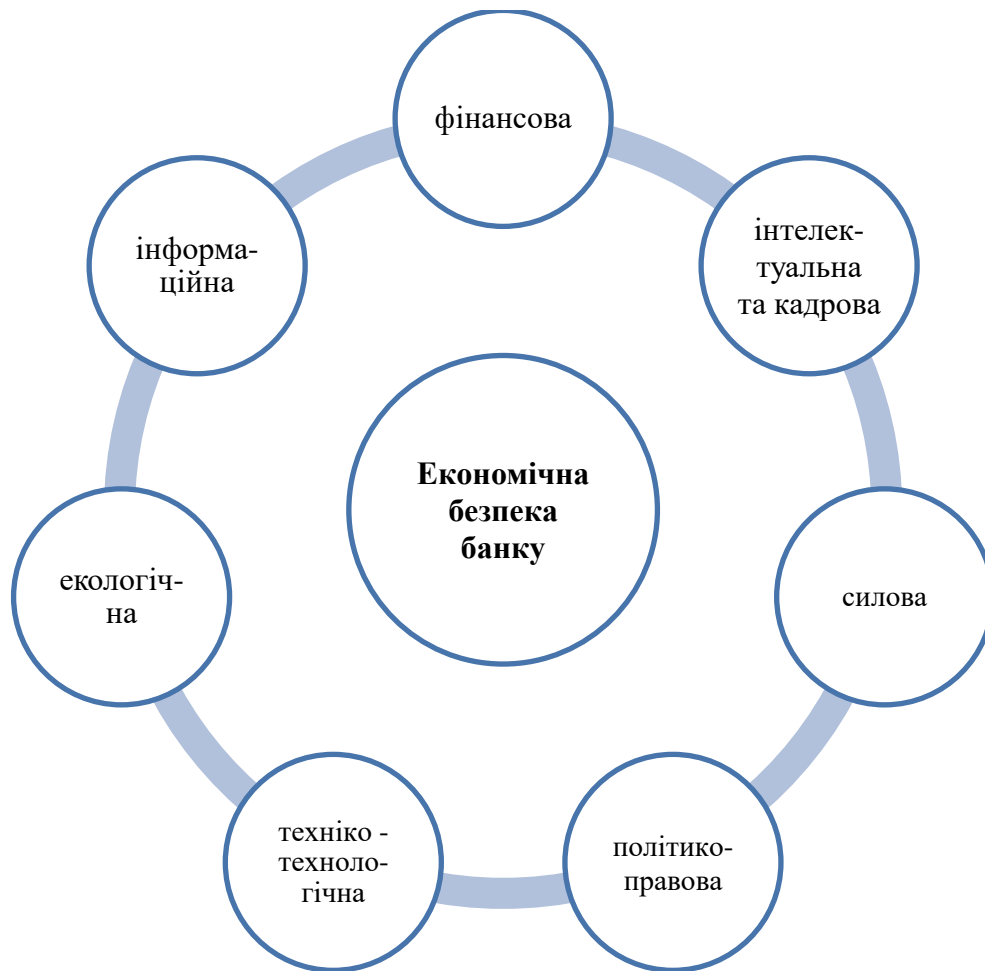


Рис. 1.1. Функціональні складові економічної безпеки банку [49, с. 13].

Узагальнюючи точку зору провідних економістів щодо визначення поняття «економічна безпека», можна за змістом і сутнісними ознаками поділити його на такі категорії:

- ситуація ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів;
- стан захисту банку від активних і пасивних загроз і ризиків;
- стан виробничої системи для забезпечення запобігання або зменшення впливу загроз на стабільне функціонування та розвиток банку;
- володіння конкурентною перевагою;

гарантування незалежного економічного розвитку;  
стійкість, здатність банку розвиватися в нестабільних умовах;  
стан захищеності корпоративних інтересів від реальних і потенційних небезпек чи економічних загроз [4;11;13].

Отже, запропоновані методики визначення економічної безпеки банку свідчать про те, що вони базуються на використанні таких управлінських, економічних і фінансових понять: ефективність, результативність, ресурсна забезпеченість, захищеність від загроз і небезпек у зовнішньому та внутрішньому середовищі, фінансові інтереси, економічний і фінансовий розвиток.

Проте більшість визначень не враховують основні показники фінансової діяльності банку, зокрема: рівень забезпеченості, ефективність підготовки кадрів, розміщення та використання фінансових ресурсів банку.

Існування неоднорідної системи фінансових відносин зумовлює необхідність збагачення системи захисту відповідних фінансових інтересів від реальних і потенційних загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, що відображено у дефініційному підході до «поняття фінансової безпеки». Слід зазначити, що вчені, які займаються дослідженнями у сфері корпоративної фінансової безпеки, при поясненні поняття «корпоративна фінансова безпека» виділяють статичні, ресурсні, функціональні та комплексні характеристики.

Домінуючим підходом є прийняття статичного підходу, який розглядає фінансову безпеку банку з точки зору рівнів і стану фінансових ресурсів і відображає її кількісно через низку відповідних фінансових параметрів.

Розглядаючи корпоративну фінансову безпеку з функціональної точки зору, слід враховувати стратегічні принципи захисту фінансових інтересів.

Фінансово-економічна безпека банку є досить складною системою з деякими властивими характеристиками, покликаними забезпечити ефективне використання матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів.

Критеріями оцінки фінансово-економічної безпеки банку є: функціональність, статичність та ресурсність (рис. 1.2).

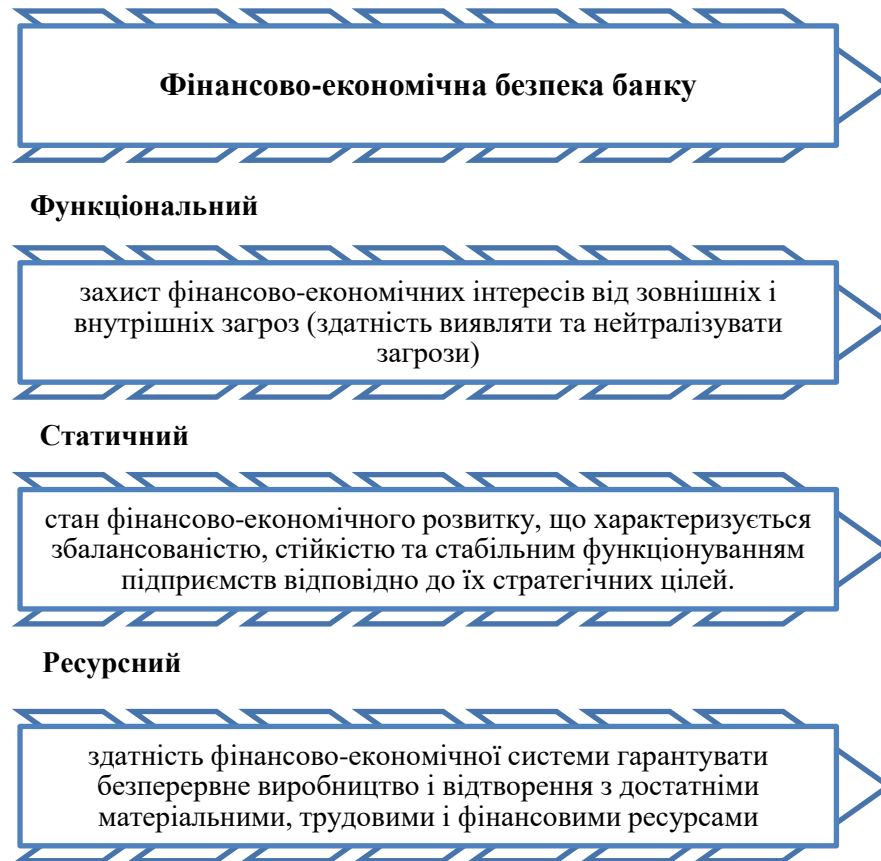


Рис. 1.2. Підходи до визначення сутності поняття фінансово-економічної безпеки банку [49, с.15]

Під фінансово-економічною безпекою банку розуміються фінансово-економічні умови, які сприяють захисту фінансово-економічних інтересів банку від несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та створенню фінансово-економічних умов, необхідних для безперервної та безперебійної діяльності і сталого розвитку бізнесу [13, с.147; 14 с.80].

Метою забезпечення фінансово-економічної безпеки банку є досягнення ефективного та стабільного функціонування банку шляхом своєчасного виявлення та попередження зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз, що створює передумови для подальшого розвитку.

Слід зазначити, що фінансово-економічна безпека банку є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та загроз.

Тому фінансово-економічна безпека є однією з важливих характеристик, яка забезпечує захист фінансової діяльності від зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів, що відображає поточний і довгостроковий рівень ефективності та стабільності банку.

Фінансова безпека складається з формування, використання та розвитку капіталу, другого за значенням (після праці) фактора виробництва Надійність і ефективність політики демонструють, що, таким чином, капітал є найважливішою функціональною складовою фінансової безпеки. Проте відомо, що згідно з найбільш поширеним ресурсним функціональним підходом безпека бізнесу залежить не лише від цього. Фінанси також залежать від інших функціональних компонентів: людських ресурсів, технічних процесів, банківських продуктів, інформації тощо варто порівняти наукові думки вчених, вони допоможуть уникнути непорозумінь щодо природи фінансової забезпеченості.

Бланк І.А. визначає: «Фінансова безпека – це кількісний та якісний рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стійкий захист його пріоритетних та збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого базуються на визначених через: свою фінансову філософію та

створення необхідних передумов для фінансової підтримки сталого зростання в поточному та майбутньому періоді» [50].

Отже, фінансова безпека – це здатність банку запобігати й усувати можливі загрози, пов’язані з погіршенням свого фінансового стану.

Виходячи з наукового визначення фінансової безпеки можна виділити її характеристики: гарантує збалансоване та стабільне фінансове становище, сприяє ефективному функціонуванню суб’єктів господарювання; дозволяє виявити проблемні зони в організаційній діяльності на ранній стадії та розрядити кризи; запобігає збою.

Основними завданнями фінансової безпеки є: гарантія фінансової рівноваги та стабільності; ефективне використання наявних ресурсів; забезпечення високої ефективності господарської діяльності; виявлення загроз і ризиків і мінімізація їх впливу на ранній стадії; запобігання занепаду та краху бізнесу.

Згідно з чітким переліком ключових завдань, основною метою фінансової безпеки є протистояння ризикам і загрозам, забезпечення стабільності та максимально ефективного функціонування банку.

У свою чергу, фінансово-економічна безпека банку є багатоаспектним і комплексним поняттям, яке характеризується значною складністю системи його внутрішніх і зовнішніх фінансово-економічних зв’язків, що відображається в кількості її типологій (табл. 1.1).

Бізнес відрізняється за видами діяльності, інвестиціями та фінансовою забезпеченістю.

Тому фінансово-економічна безпека є однією з важливих характеристик, яка забезпечує захист фінансової діяльності від зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів, що відображає поточний і довгостроковий рівень ефективності та стабільності банку.

Таблиця 1.1

## Види безпеки банку [5]

Критерій	Вид	Елемент
За об'єктами захисту	економічна безпека	матеріально-сировинна; техніко-технологічна; кадрова; інформаційна; зовнішньоекономічна; ринкова
	фінансова безпека	бюджетна; банківська; страхова; інвестиційна; фондова; грошово-кредитна; валютна
За видами діяльності банку	операційна	пов'язана із здійснення основної та іншої операційної діяльності з виробництва та реалізації банківських продуктів, послуг
	інвестиційна	пов'язана із реалізацією інноваційної та інвестиційної політики банку (купівля-продаж необоротних активів, створення та продаж дочірніх підприємств, тощо)
	фінансова	пов'язана із емісією цінних паперів та залученням і поверненням кредитів

Об'єктами захисту є: економічна та фінансова безпека.

У цілому фінансова безпека характеризується забезпеченням достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідних для простого і довгострокового відтворення та виконання фінансових зобов'язань і захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою підтримки фінансово-економічних інтересів банку.

Таким чином, фінансово-економічна безпека є однією з важливих характеристик, яка забезпечує захист фінансової діяльності від зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів, що відображає поточний і довгостроковий рівень ефективності та стабільності банку.

## 1.2. Механізм управління фінансово-економічною безпекою банку

Складові механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банку наведені на рисунку 1.3.

Процес забезпечення фінансової безпеки банку можна розглядати як процес, спрямований на запобігання всім поширеним загрозам і як можливість



відбити негативні дії, зумовлені різними аспектами фінансового та національного підприємництва.

Крім того, фінансова безпека банку є багатогранною та складною економічною категорією, яку можна охарактеризувати з різних точок зору.



Рис: 1.3. Складові механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства [22;23]

У сучасних нестабільних економічних умовах головним завданням побудови та управління системою фінансової безпеки є запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Одним із головних факторів фінансової підтримки банку є організація її управління. Відповідно, управління системою фінансової безпеки банку означає, що суб'єкт управління банком і система його безпеки здійснюють свідомий і цілеспрямований вплив на суб'єкта безпеки, а його метою є керівництво суб'єктом управління банком і системою його безпеки. Рівень

загроз і ризиків і дії, вжиті для запобігання негативним результатам фінансової діяльності.

Управління фінансовою безпекою банку – це система принципів і методологій формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення захисту пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Методи управління фінансово-економічною безпекою банку наведено на рис. 1.4) [28;38].



Рис. 1.4. Методи управління фінансово-економічною безпекою банку

Організаційно-адміністративні методи управління ґрунтуються на здійсненні адміністративної влади та примусу (накази, інструкції, правила тощо), які безпосередньо впливають на об'єкти управління та створюють умови для застосування економічних методів.

Економічні методи характеризуються опосередкованим впливом на об'єкти управління через фінансові інтереси, створенням матеріального стимулювання осіб, відповідальних за стан (рівень) фінансово-економічної

безпеки банку. Створення матеріального заохочення відповідальних за економічні інтереси суб'єкта та за економічну та фінансову безпеку банку (на національному рівні).

Соціально-психологічні підходи базуються на закономірностях психології людини і доповнюють організаційні, управлінські та економічні підходи, що впливають на мотивацію соціальної поведінки людини.

Інструментами інституційно-правового підходу є: створення відділу економічної безпеки та його інтеграція в організаційну структуру управління бізнесом; створення відділу економічної безпеки у складі юридичного департаменту.

Інформаційні методи створюють механізм швидкого реагування на загрози інформаційній безпеці та поширення негативної бізнес-інформації.

Керівництво кожного банку має розробити власну стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки, метою якої є попередження та подолання всіх загроз реалізації фінансових інтересів банку за рахунок комплексного застосування всіх п'яти груп методів управлінського впливу.

Враховуючи нинішню вкрай нестабільну фінансово-економічну ситуацію в країні, вживаються такі заходи:

- створення фонду економічного стимулювання;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- розробка правил безпеки та інституційної системи;
- використання гнучких моделей оплати;
- розробка інструкції щодо відповідальності та захисту комерційної таємниці;
- використання сучасних методів захисту інформації (системи кодування та шифрування) [8;12].

Механізм управління фінансово-економічною безпекою банку має бути створений на прозорих, своєчасних та розумних умовах.

Управлінське функціонування системи фінансового страхування банку передбачає безперервну взаємодію функцій управління та таких функцій, як організація, планування, мотивація, аналіз та контроль у процесі прийняття оптимальних управлінських рішень. Слід зазначити, що вершиною управління системою фінансової безпеки банку є використання сучасних методів фінансового планування та контролю – бюджетування.

Сьогодні кожна фінансова установа має чітко розібратися в складних ринкових відносинах, правильно оцінити фінансовий потенціал, сформулювати стратегію подальшого розвитку та оволодіти методами управління системами фінансової безпеки для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості.

Прямий зв'язок між фінансовою безпекою банку та фінансовими ресурсами, які воно надає, включає: власний основний капітал; оборотні кошти та кредити.

Джерела інформації про корпоративну безпеку дозволяють: налагодити постійний моніторинг стану фінансової безпеки банку; оцінити рівень фінансової безпеки; аналізувати та визначати фактори, що впливають на той чи інший стан фінансової безпеки; На основі цих показників базується процес управління фінансовою безпекою.

Система організаційно-економічного забезпечення управління фінансовою безпекою банку включає систему внутрішнього нагляду за фінансовою безпекою банку, яка являє собою сукупність офіційних правил, положень, інструкцій та розпорядчих документів для кожного структурного підрозділу та установи як суб'єкта. Безпека інших об'єктів системи повинна

забезпечувати єдність методів, організації, економіки та способів здійснення функцій управління фінансовою безпекою.

Сьогодні існує два способи оцінки фінансово-економічної безпеки банку, а саме:

- 1) Індикативний;
- 2) Ресурсно-функціональний.

Індикаторний метод заснований на визначенні індикаторних показників і порогів, що відображають платоспроможність і фінансову стійкість банку, що відповідає певному рівню його фінансової безпеки.

Показниками для вимірювання фінансової безпеки банку є порогові значення таких показників: коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії, рівень левериджу (коефіцієнт заборгованості), коефіцієнт виплати відсотків, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середньозважена вартість, показники розвитку бізнесу, показники диверсифікації, темпи зростання прибутку, оборотність активів, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості.

Ресурсно-функціональний підхід базується на необхідності гарантувати основні функціональні цілі економічної безпеки, до яких належать:

Гарантування високої ефективності, фінансової стабільності і незалежності установи;

Гарантування технологічної незалежності установи і досягнення високого ступеня конкурентоспроможності в її технологічному потенціалі;

Гарантування високої ефективності управлінської діяльності на всіх рівнях управління банком;

Забезпечення високого рівня якості та інтелектуального потенціалу персоналу банку;

Забезпечення безпеки персоналу, коштів, майна та бізнес-інтересів банку [29;30;31].

Алгоритм оцінки стану фінансово-економічної безпеки банку при застосуванні функціонального підходу складається з низки систематичних етапів:

- 1) Визначення переліку загроз для кожної функціональної складової фінансово-економічної безпеки банку;
- 2) Оцінка вартості заходів, пов'язаних із заподіянням шкоди;
- 3) Оцінка ефективності заходів із запобігання збиткам;
- 4) Визначення критеріїв, що визначають рівень різних складових фінансово-економічної безпеки банку;
- 5) Визначення причини недостатньої ефективності вжитих заходів для запобігання втраті різних функціональних компонентів;
- 6) Встановлення впливу критеріїв на загальні корпоративні критерії фінансово-економічної безпеки;
- 7) Визначення загального критерію фінансово-економічної безпеки банку;
- 8) Розробка заходи щодо усунення негативних наслідків існуючих загроз та запобігання їм у майбутньому з боку різних складових фінансово-економічної безпеки банку;
- 9) Оцінка вартості запропонованих заходів та визначення персоналу, відповідального за виконання [32].

Розробка методики управління системою фінансово-економічної безпеки банку, визначення її основних показників та інструментів підтримки, формування стратегії фінансово-економічної безпеки та дотримання всіх вимог стратегії дозволить банку уникнути збитків, викликаних негативними

впливами. Захист у всіх аспектах фінансової діяльності також забезпечить контроль і збалансованість доходів і витрат.

Умови сучасної фінансової діяльності вимагають створення в установі власної системи фінансово-економічної безпеки.

Рекомендуємо розглянути ідею створення механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки організації, яка має враховувати унікальність та специфіку суб'єкта господарювання:

1. Вивчення конкретної ситуації діяльності організації, сегментів ринку та основних показників діяльності;

2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз корпоративним фінансам та економічній безпеці, вивчення можливості виникнення кризових ситуацій, формулювання методів подолання кризових ситуацій;

3. Перевірка існуючих інформаційно-технологічних, інтелектуальних, економічних, правових і неформальних ресурсів для забезпечення захисту;

4. Створення нових механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки організації: розробка планів усунення недоліків, виявлених під час перевірок;

5. Створення системи підтримки персоналу на професійному рівні; внесення пропозицій щодо вдосконалення існуючих систем безпеки;

6. Погодження бюджету на реалізацію та утримання.

7. Забезпечення контролю за функціонуванням механізмів фінансово-економічної безпеки організації.

8. Оцінка ефективності створених механізмів.

9. Відкоригування та вдосконалення механізму фінансово-економічної безпеки організації [34].

Встановлено, що лише за наявності в установі ефективних механізмів управління можна підтримувати фінансово-економічну безпеку. Наукові

дослідження збагачують механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки установ, що сприятиме досягненню належного рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання, своєчасному виявленню та формуванню заходів щодо усунення зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпеченню фінансових установ пережити кризи економічного розвитку.

### **1.3. Вплив факторів на механізм управління фінансово-економічною безпекою банку**

Основними принципами фінансово-економічної безпеки є законність і дотримання балансу інтересів, взаємна відповідальність персоналу і керівництва, взаємодія з органами законодавчої та адміністративної влади.

Фінансово-економічна безпека організації залежить від здатності ефективно уникати можливих загроз, що надходять від різних компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища, основними з яких є:

1. Фінансовий компонента відповідає за найбільш ефективне використання ресурсів організації.

2. Інтелектуально-кадрова компонента, що становлять розвиток інтелектуального потенціалу організації та ефективне управління персоналом. Належний ступінь фінансово-економічної безпеки багато в чому залежить від складу, інтелекту і професіоналізму персоналу.

3. Технічна компонента. Рівень застосування технологій, подібний до сучасного світу в оптимізації використання ресурсів.

4. Правова компонента. Юридичний супровід діяльності компанії та дотримання чинного законодавства.

5. Інформаційна компонента. Основними функціями інформаційної складової є: збір усіх видів інформації, що стосується діяльності організації; аналіз отриманої інформації, дотримання загальноприйнятих заходів



(систематизація, безперервність прийому та обліку) і методів організації роботи; економіки та можливості розвитку тенденцій політичного процесу [6;10].

Існує багато специфічних загроз і факторів, які впливають на рівень фінансово-економічної безпеки компанії в процесі її діяльності. Розглянемо більш детально загрози економічній безпеці організації, під якими слід розуміти зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність, ефективність та стійкість розвитку бізнесу. Виявлення можливих загроз фінансово-економічній безпеці та формування превентивних заходів є основними завданнями забезпечення фінансово-економічної безпеки організації.

Найбільш ймовірними зовнішніми загрозами фінансово-економічній безпеці будь-якої установи є:

1. Посилення поляризація населення та власності, рівень бідності, що призводить до виникнення соціальної напруги та криз. Досягнутий відносний баланс соціальних інтересів може бути порушений такими чинниками: розшаруванням суспільства на вузькі кола багатих і переважно бідних, які не впевнені у своєму майбутньому, збільшення частки міської бідноти порівняно з сільською місцевістю, що призводить до соціальної та кримінальної напруги, заборгованості по заробітній платі, закриття підприємств тощо.

2. Деформована внутрішня економічна структура.

3. Посилення дисбалансу регіонального соціально-економічного розвитку.

4. Криміналізація соціально-економічної діяльності, яка в основному зумовлена такими чинниками: зростанням безробіття, зростанням корумпованості органів державної влади, можливістю проникнення злочинних

організацій у певні сектори виробництва та управління ними, проникнення в різні владні структури.

Основними причинами цих загроз є нестабільність фінансового стану суб'єктів господарювання, несприятливий інвестиційний клімат, тривалість інфляційних процесів та інші проблеми, пов'язані з фінансовою нестабільністю в економіці. Запобігання або пом'якшення наслідків загроз економічній безпеці України вимагає виявлення та моніторингу факторів дестабілізації соціально-економічної системи.

Зовнішні загрози економічній безпеці організації виходять ззовні. Вони не мають відношення до її фінансової діяльності. Загалом ця зміна середовища також приносить значні збитки компанії (рис. 1.5).

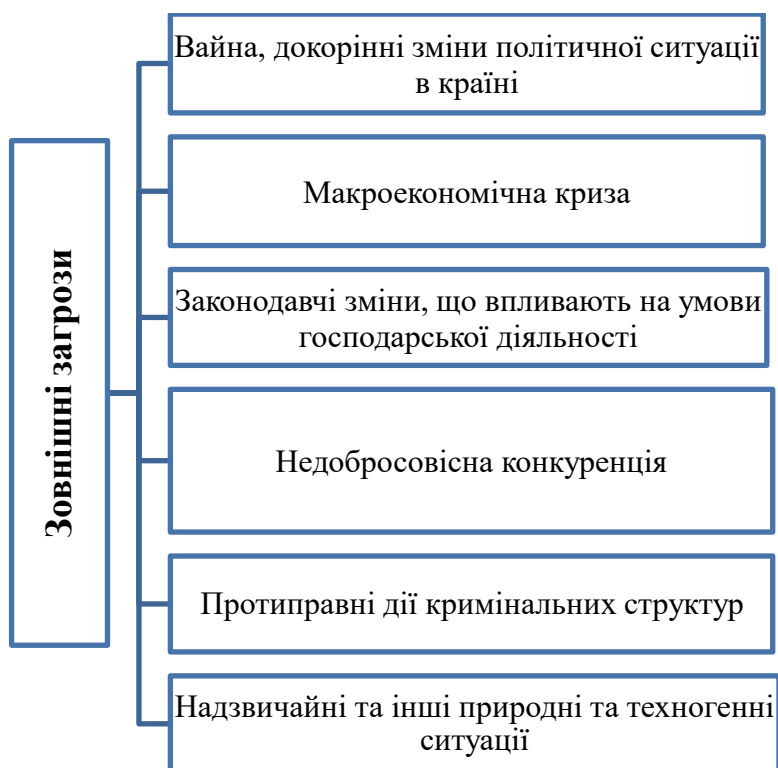


Рис. 1.5. Зовнішні загрози економічній безпеці підприємства

Поняття зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці кожного підприємства різне. Реальні та потенційні загрози можуть виникнути за певних умов. Внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці підприємства пов'язані з його фінансовою діяльністю. Вони зумовлені процесами, які відбуваються під час виробництва та реалізації банківських продуктів та впливають на результати фінансової діяльності [20;21].

Деякі загрози створюються навмисно іншими учасниками або можуть бути спонтанними. Загрози можуть мати непрямий характер, діяти за певних додаткових умов і проявлятися безпосередньо та приводячи до негативних змін. Деякі загрози викликають негативні зміни за короткий проміжок часу, тоді як інші проявляються через тривалий час після виникнення загрози.



Рис. 1.6. Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства

Внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці організації пов'язані з діяльністю підприємства та його персоналом. Вони виникають внаслідок процесів, що відбуваються під час виробництва та реалізації банківських продуктів, які можуть впливати на результати фінансової діяльності [7;27].

Від точної ідентифікації загроз і правильного вибору дій залежить рівень оцінки фінансово-економічної безпеки компанії та заходи, необхідні для запобігання небезпекам. Водночас система економічної безпеки підприємства також повинна постійно аналізуватися та оновлюватися. Для оцінки стану фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно проаналізувати та діагностувати фінансово діяльність і на цій основі проаналізувати та діагностувати рівень технології виробництва, якості та конкурентоспроможності послуг, матеріально-технічного забезпечення, постачання, праці та ін. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства відображає всі аспекти та характеристики його господарської діяльності. Таким чином, фінансові результати поєднують огляд, діагностику та прогнозування майбутніх чи можливих станів.

При оцінці стану фінансово-економічної безпеки можна використовувати експертні, рейтингові, факторні, статистичні та інші методи. Рекомендується прийняти методику моніторингу стану підприємства, яка характеризується наполегливим, систематичним і детальним спостереженням за поточним фінансовим становищем.

Завдання моніторингу загроз фінансово-економічній безпеці підприємства:

- оцінити стан і динаміку розвитку компанії;
- виявити негативні тенденції в різних сферах діяльності підприємства;
- визначити основні причини, характер, інтенсивність та вплив загроз фінансово-економічній безпеці підприємства;

прогнозувати наслідки загроз фінансово-економічній безпеці бізнесу;  
вивчити стан та тенденції розвитку та розробити заходи щодо усунення загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Тому ми вважаємо, що моніторинг загроз фінансово-економічній безпеці підприємства є безперервною діагностикою діяльності підприємства на основі системи показників, які повинні враховувати галузеві особливості даного сегменту ринку, які є найбільш характерними для цього сегмента ринку.

Рівень фінансово-економічної безпеки організації залежить від швидкості та здатності його керівництва та спеціалістів реагувати на існуючі загрози та усувати їх шкідливі наслідки. Тому моніторинг загроз фінансово-економічній безпеці компанії є спільними зусиллями працівників компанії. Здійснювати моніторинг діяльності організації протягом певного періоду часу, враховуючи поточний стан і тенденції розвитку організації, а також загальну економічну ситуацію, політичну ситуацію та інші чинники соціальної та системної дії.

Таким чином, моніторинг загроз фінансово-економічної безпеки організації дозволяє досліджувати комплекс факторів, що впливають на рівень фінансово-економічної безпеки організації, аналізувати динаміку соціально-економічних змін, проводити техніко-економічне обґрунтування фінансово-економічної безпеки організації.

Для створення механізму фінансово-економічної безпеки організації необхідно прийняти відповідні управлінські рішення відповідно до потреб власників організації, сформувати інформаційне поле, провести аналіз і прогнози, виконати ряд завдань.

Перелік завдань щодо забезпечення фінансово- фінансово-економічної безпеки організації:

Забезпечення відповідності місії компанії та стратегічних цілей її діяльності в системі пріоритетних цілей компанії;

Визначення та коригування пріоритетів діяльності компанії та створення умов для їх реалізації;

Забезпечення відповідності обсягу продажів організації її ресурсному потенціалу та місткості ринку;

Гарантування внутрішнього балансу діяльності організації;

Зменшення ризику в діяльності компанії;

Гарантування інтересів працівників в ефективному функціонуванні компанії;

Створення гнучкої системи корпоративного бронювання;

Визначення можливості входження організації у фазу низькоефективного розвитку та внесення коректив відповідно до сформульованого плану відновлення організації.

У системі фінансово-економічної безпеки насамперед мають бути захищені фінансові інтереси організації, що безпосередньо впливає на зміст механізму фінансової безпеки. Фінансово-економічні інтереси організації – це об'єктивна потреба організації у сфері фінансово діяльності, задоволення якої гарантує реалізацію основних цілей фінансово-економічного розвитку на кожному етапі життєвого циклу організації. Фінансово-економічні інтереси компанії не залишаються незмінними протягом її фінансової діяльності, а проявляються на кожному етапі її життєвого циклу [28].

При формуванні корпоративних інтересів важливо враховувати часовий аспект, тобто не тільки тактичні інтереси організації, а й стратегічні.

Розмежування пріоритетних інтересів компанії на основі рейтингів дозволяє більш чітко сформулювати інтереси компанії. Система пріоритетних інтересів організації повинна включати організації вищого рангу.

З метою оцінки результатів діяльності організації, з повним дотриманням інтересів, рекомендується використовувати такі показники, які використовуються в планово-бухгалтерському обліку, статистичній звітності та аналітичній роботі за результатами діяльності організації.

Системний підхід до створення механізму оцінки стану фінансово-економічної безпеки організації передбачає необхідність врахування всіх реальних умов господарської діяльності, тобто механізм повинен мати чітко визначені елементи. Цей механізм повинен складатися зі структури, що містить такі блоки: вхідний, внутрішній і вихідний.

Вхідні та вихідні блоки показують взаємодію компанії із зовнішніми агентами середовища. Внутрішній блок розкриває інформацію про фактори внутрішнього середовища; матриця розподілу ресурсів, розділена за напрямком використання ресурсів; план усунення різниці між обсягом ресурсів організації та обсягом продажів.

### **Висновок до 1 розділу**

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків.

Суть фінансово-економічної безпеки в умовах кризи полягає в наявності фінансового стану, який характеризується: збалансованістю та якістю фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до загроз; досягнення місії та цілей; орієнтацією на ефективний і сталий розвиток.

Під фінансово-економічною безпекою розуміється забезпечення достатніми фінансовими ресурсами, необхідними для простого і довгострокового відтворення та виконання фінансових зобов'язань, а також захист від зовнішніх і внутрішніх загроз для підтримки фінансово-економічних інтересів організації.

Фінансова безпека стосується стану фінансової систем організації: фінансова збалансованість для забезпечення довгострокової стабільності, платоспроможності та ліквідності; задоволення потреби у фінансових ресурсах для сталого розширеного відтворення; забезпечення оптимальної фінансової незалежності, здатності протистояти існуючим або новим небезпекам і загрозам, які спричиняють економічні збитки компанії, змінюють структуру капіталу та призводять до вимушеної ліквідації організації; забезпечення достатньої гнучкості для фінансових рішень; забезпечення захисту економічних інтересів власників, менеджерів і персоналу.

Отже, досліджуючи сутність фінансово-економічної безпеки організації, можна зробити висновок, що її метою є створення умов для ефективного функціонування організації і тим самим досягнення бізнес-цілей в конкурентних умовах.

Головною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки організації можна вважати досягнення максимальної стабільності його діяльності та створення умов для подальшого фінансово-економічного розвитку шляхом запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Процес управління системою фінансово-економічної безпеки компанії забезпечує мінімальне зведення ризиків, які виникають при здійсненні її діяльності.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки організації необхідно створити власну систему фінансово-економічної безпеки.

Фінансово-економічна безпека досягається шляхом реалізації єдиної, збалансованої та скоординованої системи відповідних заходів реагування на внутрішні та зовнішні загрози.



Без створення єдиної системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання неможливо подолати кризу, стабілізувати економічну ситуацію та створити ефективний механізм соціального захисту..

Аналіз окремих визначень сутності фінансово-економічної безпеки показує, що у наведених виразах загальним поясненням фінансової безпеки є фінансовий стан організації, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз і встановлює фінансовий стан організації.

В умовах фінансово-економічної безпеки бізнесу, за допомогою розумних систем обліку та аналізу, ми можемо зрозуміти стан діяльності об'єктів, щоб вони могли стабільно та поступово розвиватися та отримувати більший прибуток, за нестабільних умов під впливом деструктивних факторів.

Дослідженням встановлено, що найбільш ймовірними зовнішніми загрозами економічній безпеці є: посилення диференціації населення та майнової диференціації та посилення бідності, що призводить до виникнення соціальної напруженості та криз внутрішньої економічної структури, посилення регіональних диспропорцій.

До інсайдерських загроз належать: порушення захисту конфіденційної інформації; шкоди корпоративному іміджу та репутації бізнес-спільноти; серйозні тактичні упущення.

Сформульований механізм гарантування фінансово-економічної безпеки організації повинен враховувати потреби власників і повинен гарантувати безпеку організації виходячи з особливостей фінансово діяльності організації. У зв'язку з цим одним із елементів механізму має стати оцінка фінансово-економічної безпеки організації з урахуванням її основних інтересів.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ОЩАДБАНК»

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ошадбанк є універсальним банком, який надає пріоритет розширенню роздрібного бізнесу, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), зберігаючи сильні позиції в бізнес-операціях.

Ошадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України щодо ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Ошадбанк визначає наступні органи управління (рис. 2.1.):

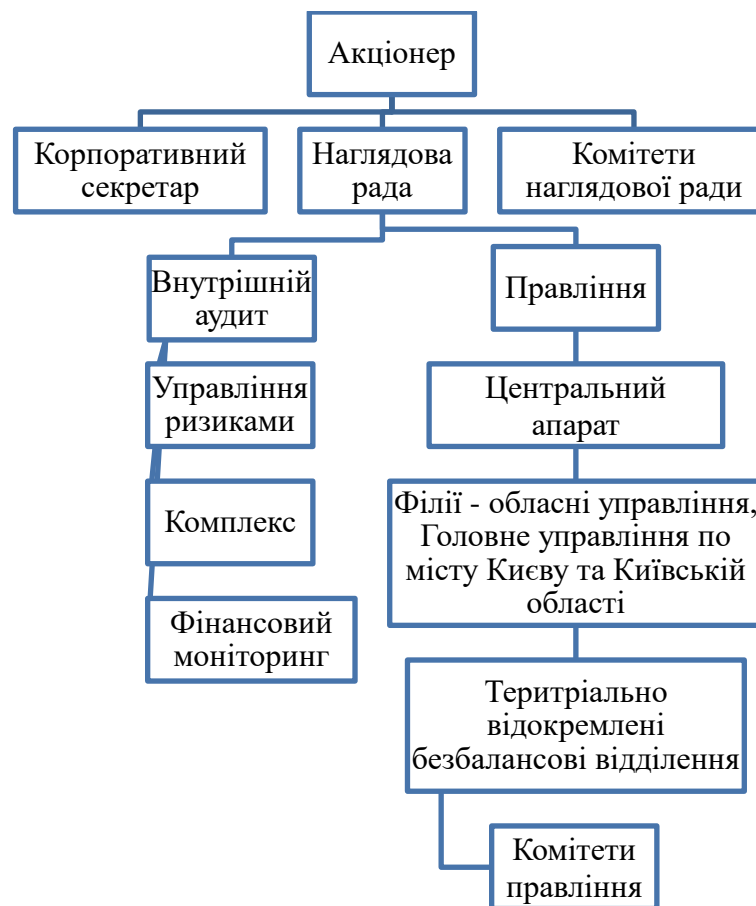


Рис. 2.1. Організаційна структура Ошадбанку станом на 01.01.2024 [36].

Вищий орган – Кабінет Міністрів України, який контролює корпоративні права держави в банках і виконує функції вищого органу управління.

Наглядова рада є колегіальним органом управління, який в межах своїх повноважень здійснює керівництво та регулювання діяльності Правління з метою управління банком та реалізації стратегії його розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком.

Правління – виконавчий орган, який здійснює поточне керівництво діяльністю банку.

Для забезпечення ефективного управління Наглядова рада та Правління створюють комітети, яким вони делегують частину своїх повноважень та контролюють виконання делегованих повноважень у рамках механізмів підзвітності.

Система підрозділів та мережа окремих установ Ошадбанку побудована за логікою територіальної діяльності, виходячи з масштабу та структури господарської діяльності, за принципом раціональної та ефективної концентрації операційних частин [36].

Протягом 2023 року банк консолідує функції підтримки та інкасації, які раніше виконував у своїх відділеннях, оптимізуючи свою організаційну структуру, максимально скорочуючи операційні витрати, вдосконалюючи процеси та запроваджуючи нову централізовану організаційну модель управління [1].

Станом на кінець 2023 року розподіл активів Ошадбанку такий: 50% – інвестиційний портфель, 26% – чистий кредитний портфель, 24% – інші активи. Кредитний портфель в основному включає заборгованість корпоративних клієнтів (59%), фізичних осіб (17%) та клієнтів мікро, малого та середнього бізнесу (ММСБ) (24%). Портфель строкових депозитів

складається з 84% коштів фізичних осіб, 8% коштів клієнтів ММСБ і 8% коштів корпоративних клієнтів.

Більшу частину процентних доходів Ошадбанк формує за рахунок кредитування юридичних осіб та інвестицій у цінні папери (рис. 2.2., рис.2.3)

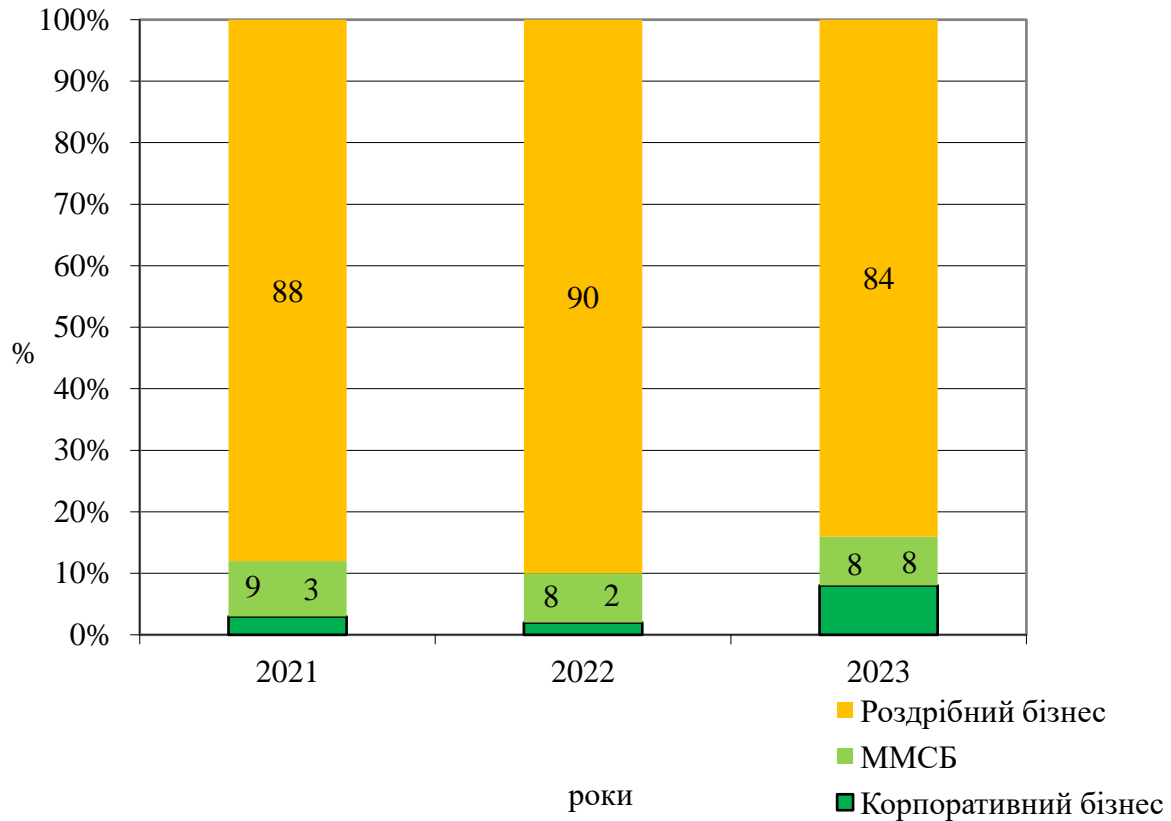


Рис. 2.2. Структура кредитів Ошадбанку у 2021-2023 роках, %

Джерело: [1;2;3]

Як фінансова установа Ошадбанк пропонує широкий спектр банківських продуктів і послуг.

До основних продуктів роздрібногo бізнесу входять:

Пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні та соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (включаючи цифрові та віртуальні картки).

Активні продукти – автокредити, споживчі та житлові кредити, кредити готівкою, кредитні картки та національні програми купівлі житла.

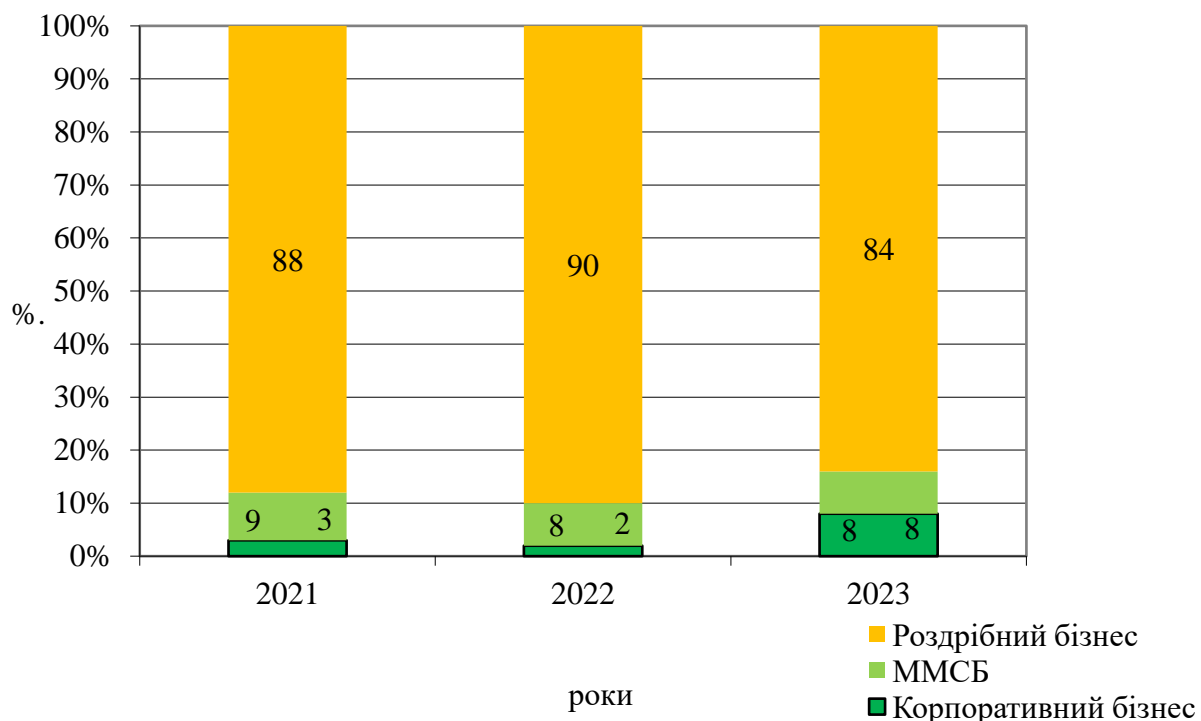


Рис. 2.3. Структура строкових депозитів Ощадбанку у 2021-2023 роках, %  
Джерело: [1;2;3]

Продукти, які приносять прибуток від комісій і транзакцій – особисті платежі, внутрішні та міжнародні грошові перекази, оренда особистих сейфів, обмін валюти, металеві банкінги.

Соціальні та фондові виплати.

Додаткові послуги – система дистанційного обслуговування Ощад 24/7, сертифіковані електронні підписи, послуга безкоштовних бізнес-дзвінків з месенджера Viber в контакт-центр.

Основні продукти ММСБ включають:

Пасивні продукти – строкові депозити, депозити до запитання, поточні рахунки.

Активні продукти – кредити на поповнення обігових коштів, придбання транспортних засобів та обладнання (особливо в рамках партнерських програм), овердрафти (включаючи бланкові), в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ) програми фінансування за участю ЕКА, програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступне фінансування 5-7-9%»), кредити під державні гарантії та ін.), програми мікрокредитування, гарантії та векселі, програми кредитної допомоги місцевого самоврядування [1].

Додаткові послуги:

CorpLight, система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів малого та середнього бізнесу, відповідає сучасним вимогам ринку та є лідером ринку за функціональністю.

Платформа онлайн-кредитування «Ощадбізнес»

Участь у державних та міжнародних грантових програмах для створення та розвитку власного бізнесу (eRobota, Фонд розвитку бізнесу, EU4business, GIZ, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation).

Основними продуктами для корпоративного бізнесу є:

Кредити для поповнення оборотних коштів.

Кредит на капітальні витрати.

Інвестиційно-кредитні інвестиційні проекти.

Фінансування торгівлі.

Фінансування бізнесу в стратегічних секторах економіки.

Позики муніципалітетів.

Операції з використанням цінних паперів.

Фінансування в рамках програм партнерства з міжнародними фінансовими установами.

Кредити за державними програмами фінансової підтримки.

Фінансування за участю ЕКА.

Фінансова оренда.

Активне рефінансування банків.

Документарні операції.

Залучення коштів на умовах строкового найму.

Платіжно-касове обслуговування (зокрема відкриття та ведення поточних рахунків, валютні операції, касове обслуговування, розрахунки в іноземній/національній валюті, платіжні операції з використанням рахунків умовного зберігання, цільових поточних рахунків) платіжні операції, постачання природного газу, збереження пенсії рахунки коштів).

Протягом 2023 року Ошадбанк продовжить підтримку мережі банків-кореспондентів, яка станом на 31 грудня 2023 року складається з 33 банків. Ошадбанк обслуговує 18 банків, у яких відкрито 46 коррахунків «Лоро». У випадку Ошадбанку відкрито 46 кореспондентських рахунків Nostro у 20 фінансових установах, включаючи великі банки США та Європи [1].

Крім того, Ошадбанк активно підтримував співпрацю з українськими банками в рамках Генеральної угоди про порядок здійснення міжбанківських операцій. Станом на 31 грудня 2023 року банк уклав договори з 31 банком-резидентом.

В господарську діяльність Ошадбанку входить надання наступних послуг:

Операції купівлі-продажу (ОВДП) державних цінних паперів від імені клієнтів у всіх секторах бізнесу, як на первинному, так і на вторинному ринках, включаючи організовані (фондові біржі) та неорганізовані (позабіржові) ринки.

Брокерські послуги для клієнтів-резидентів ринку ОВДП.

Проведення комерційних операцій з ОВДП.

Організація та проведення прямих операцій з клієнтами за операціями купівлі/продажу/обміну іноземної валюти.

Місія Ощадбанку – трансформувати країну та створювати позитивні зміни, бути банком першого вибору, емоційно близьким усім українцям.

Стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком із високою операційною стабільністю і лідером у сфері інновацій та задоволення потреб клієнтів.

Корпоративними цінностями Ощадбанку є:

Людина. Мета банку – бути банком номер один для клієнтів і співробітників. Команда банку – це сила позитивних змін. Кожному члену команди створені належні умови для ефективної роботи, навчання та розвитку. Клієнти банку – це партнери, які довіряють банку. Ощадбанк створює для них якісні та сучасні продукти та послуги. Банк працює над створенням безбар'єрного середовища, де кожен може комфортно проводити час.

Розвиток. Банк віре, що розвиток кожного є запорукою успіху всього банку. Розвиток банку значною мірою сприяє успіху нації. Банк заохочує ініціативу на всіх рівнях управління щодо впровадження інновацій і прагне відповідати очікуванням клієнтів у всьому, від продуктів і технологій до якості послуг і комунікацій.

Прозорість. Банк працює чесно та прозоро. Ощадбанк суворо дотримується загальноприйнятих принципів, нормативного законодавства Національного банку України та чинного законодавства України. Ощадбанк цінує порядність і завжди прагне заслужити довіру клієнтів, співробітників, партнерів та акціонерів.

Стратегія передбачає, що Ощадбанк залишатиметься універсальним банком із сильними позиціями в роздрібному секторі, малому та середньому бізнесі та корпоративному секторі. Банк планує збільшити обсяг і частку ринку



в секторах роздрібної торгівлі та ММСБ. У корпоративному бізнесі акцент має бути зміщений з державного сектора на приватний.

Стратегія розвитку Ошадбанку на 2021-2024 роки затверджена акціонером – Урядом України (постанова Міністерства України від 12 жовтня 2021 року). Однак через незвичайні обставини неспровокованого повномасштабного вторгнення Російської Федерації її реалізацію було відкладено [36].

На підставі затверджених постановою КМУ від 7 травня 2022 року Основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки (розпорядження КМУ № 356-р) Ошадбанк створив стратегічний документ під час воєнного стану. Він включає 10 пріоритетних бізнес-завдань і операційних пріоритетів (операції, управління ризиками, кадрові ресурси та юридичні функції).

Стратегічні цілі Ошадбанку під час воєнного стану:

I. Надання фінансової підтримки підприємствам пріоритетних галузей економіки та життєво важливої інфраструктури.

II. Підтримання доступності банківських послуг за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку, зокрема для забезпечення захисту прав споживачів у контексті соціального захисту.

III. Створення умов для повного та швидкого відновлення надання банківських послуг для забезпечення безперервності діяльності.

IV Розробка ефективних систем фізичної безпеки (окремих відділів, включаючи безпеку штаб-квартири та співробітників), безпеки операційної системи, особливо за рахунок використання хмарних рішень, і кібербезпеки.

V. Націленість на пом'якшення ризиків, включаючи реалізацію конкретних загроз військового часу (зокрема, фізичної, фінансової та

кібербезпеки операційних систем), усунення та/або мінімізацію впливу загроз, що виникають у кризових ситуаціях.

VI. Забезпечення безперебійної та ефективної роботи адміністративних функцій та прийняття рішень на високому рівні.

VII. Підтримання фінансової стійкості банку.

Стратегічний документ Ощадбанку щодо воєнного стану визначає наступні бізнес-пріоритети:

1. Підтримка переміщення бізнесу з районів, що постраждали від бойових дій.

2. Підтримка аграрного сектору.

3. Підтримка експортних та імпортозамінних підприємств з Росії та Білорусі.

4. Підтримка компаній критичної інфраструктури.

5. Забезпечення безпеки та доступності продуктів харчування для людей.

6. Державна житлова допомога.

7. Адміністративний супровід малого та середнього підприємництва.

8. Допомога підприємствам, які постраждали внаслідок бойових дій.

9. Продовження цифровізації персональних послуг.

10. Утримання боргів і комісійних доходів.

Операційні пріоритети:

A. Забезпечення безперебійної господарської діяльності.

B. Адаптація управління ризиками.

C. Трансформація системи управління персоналом.

D. Відшкодування збитків, завданих Російською Федерацією.

Стратегії безбар'єрного зростання включають:

Розширення загального зростання галузі [36;37].

Створення окремих моделей обслуговування для інтегрованих послуг. Використання інфраструктури Світового банку в національних програмах реінтеграції.

Ощадбанк розробив та затвердив Рішення Наглядової ради від 16.10.2020 р., протокол №31 Стратегію управління проблемними активами. З цією метою прийнято оперативний план, в якому визначено завдання щодо зниження рівня розміру непрацюючих активів у валовому розрахунку та без урахування резервів, як забезпечити досягнення цільових показників (в т.ч. 2023 р.).

Основним завданням стратегічного управління проблемними активами в частині непрацюючих активів є поступове скорочення непрацюючого кредитного портфеля до 10% шляхом погашення боргів, рекласифікації боргів, вивільнення резервів і стягнення резервів. У контексті постанови КМУ № 281 від 15 квітня 2020 року вжити заходів для досягнення планового скорочення проблемної заборгованості шляхом продажу або часткового погашення заборгованості.

Запровадження на законодавчому рівні тимчасових обмежень використання (до припинення/скасування воєнного стану) в умовах військового наступу Російської Федерації проти України та введення воєнного стану на всій території України. З метою посилення позасудового та судового врегулювання заборгованості Ощадбанк прагне забезпечити досягнення цілей та виконання завдань, визначених Стратегією управління проблемними активами та Операційним планом впровадження управління проблемними активами отримує всі жорсткі заходи. Стратегія – цільовий показник зменшення обсягу проблемної заборгованості, визначений бізнес-планом на відповідний плановий період [47].

За фінансовими результатами 2023 року чистий прибуток Ощадбанку склав 5978,3 млн. грн. і цей профіцит в основному був забезпечений високою

адаптивністю банку до ситуації воєнного стану.

З початку військового вторгнення Ошадбанк зосередився на збільшенні коштів своїх клієнтів, накопиченні ресурсів для інвестування у вітчизняну економіку та пріоритетній підтримці стратегічних галузей економіки. Використані ресурси дозволили збільшити обсяг процентних операцій, компенсуючи агресивний вплив на якість кредитного портфеля.

Таким чином, чистий процентний дохід у 2023 році зріс порівняно з попереднім роком на 3,8 млрд грн. Сюди також входить збільшення процентних доходів на 10 мільярдів гривень і процентних витрат на 6,3 мільярда. Головною рушійною силою стало значне збільшення обсягу коштів на рахунках клієнтів, що сприяло зростанню чистого кредитно-інвестиційного портфеля, який у 2023 році зріс на 36 мільярдів гривень (16%).

Банк продемонстрував тенденцію до зростання комісійних доходів, незважаючи на втрату деяких відділень і пов'язану з війною перерву в роботі на тимчасово окупованих територіях. У результаті комісійні доходи Ошадбанку у 2023 році зросли на 2,6 мільярда гривень, або на 28%, порівняно з попереднім роком.

Станом на 31 грудня 2023 року Ошадбанк є глобальним системно важливим банком в Україні. Банк добре капіталізований, пропонує прибуткові операції та відповідає вимогам НБУ.

Ошадбанк стабільно посідає друге місце на ринку за розміром чистих активів, коштів клієнтів і коштів і займає перше місце за портфелями депозитів фізичних осіб з часткою ринку 22%.

Ошадбанк має збалансовану структуру активів, що забезпечує достатній рівень ліквідності для покриття всіх зобов'язань та ефективне управління балансом з урахуванням притаманних економіці країни ризиків.

Станом на 1 січня 2024 року активи Ощадбанку становили 346,5 мільярда грн. (табл. 2.1.), що збільшилося на 77,3 мільярда грн., або 29% порівняно з 2023 роком, і структуровані таким чином:

Грошові кошти та їх еквіваленти – 19% (зростання на 37,5 млрд. грн. або в 2,3 рази), сума з 1 січня 2024 року – 65,9 млрд. грн.

Таблиця 2.1.

Показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 роках, тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/ 2021, (+,-)	2023/ 2021, (%)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Активи	234971434	269274070	346535723	111564289	147,48
Зобов'язання	213083897	247092539	317811215	104727318	149,15
Власний капітал	21887537	22181532	28724508	6836971	131,24
Всього зобов'язання та власний капітал	234971434	269274070	346535723	111564289	147,48

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Позики та дебіторська заборгованість клієнтам – 26% (збільшення на 5,9 млрд. грн. або 7% у порівнянні з минулим роком), обсяг операцій з 1 січня 2024 року – 89,1 млрд. грн.

Інвестиції в цінні папери – 50% (30,1 млрд. грн або зростання на 21%), обсяг торгів з 01.01.2024 – 173,4 млрд. грн.

Основні та нематеріальні активи – 4% (4 млрд. грн., ріст на 47% ), сума з 1 січня 2024 року – 12,7 млрд. грн.

Протягом року відбулася зміна грошової структури активів банку. Частка гривневих активів (80%) зросла на –3 в.п., в доларах США (16%) зменшилася на 3 в.п., євро (4%) – без змін.

Найбільш значні позитивні зміни відбулися в структурі активів і пасивів.

Активи – Інвестиційний портфель збільшився на 30,1 млрд. грн., або 21,0%, а кредитний портфель збільшився на 5,9 млрд. грн., або 7,1%.

Борг – Залучення коштів з рахунків клієнтів зросло на 69 млрд. грн, або на 30%. Значну частину активів Ошадбанку становить портфель цінних паперів, що забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та хеджування від коливань валютних курсів.

У звітному 2023 році Ошадбанк залишився в плюсі та отримав рекордний прибуток у 5978,3 млн. грн., збільшившись на 5338,5 млн. грн. порівняно з попереднім роком (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура доходів та витрат АТ «Ошадбанк» у 2021-2023 роках,

тис. грн.

Стаття доходів та витрат	2021	2022	2023	Відхилення 2023/ 2021, (+,-)	2023/ 2021, (%)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Процентний дохід	13363196	14984119	18729538	5366342	140,16
Комісійні доходи	9802378	9386584	12025296	2222918	122,68
Операційні доходи	12648449	15239576	24339512	11691063	192,43
Процентні витрати	(7989345)	(7564588)	(13867477)	(5878132)	173,57
Комісійні витрати	(3597784)	(3447839)	(5375663)	(1777879)	149,42
Чистий прибуток за рік	1054540	638342	5976482	4921942	566,73

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Загалом чистий процентний дохід Ошадбанку зріс порівняно з 2022 роком на 25% до 18,7 млрд. грн. В основному це відбулося за рахунок

збільшення чистого кредитування та інвестиційного портфеля через збільшення обсягу коштів на рахунках клієнтів.

Чистий комісійний дохід на кінець звітного 2023 року становив 6,6 млрд. грн. Порівняно з минулим роком це більше на 700 млн. грн., або на 12%.

У звітному році резерви на очікувані кредитні збитки за процентними активами склали 1,4 мільярда грн., тоді як у 2022 році банк створив відповідний резерв у розмірі 11 мільярдів грн. Основними причинами скасування резервів стало покращення якості кредитного портфеля за рахунок погашення заборгованості приватних позичальників, класифікованої як непрацюючі кредити, та певне покращення очікувань фінансових установ (порівняно з кінцем 2022 року).

У 2023 році операційні витрати банку склали 15,1 мільярда грн., збільшившись на 500 мільйонів грн. (3,3%) за звітний період, з яких 250 мільйонів грн. було зумовлено збільшенням витрат. У 2023 році Ошадбанк перерахував до держбюджету частину чистого прибутку та сплатив 192 млн. гривень дивідендів та 96 мільйонів гривень авансового податку на прибуток.

Структура активів, зобов'язань та чистого прибутку (%) АТ «Ошадбанк» станом на 01.01.2024 р. наведено на рис. 2.4-2.6.

Таким чином АТ «Ошадбанк» поступово розширює свою ресурсну базу. Це свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду зросла кількість залучених ресурсів і зросли доступні джерела фінансування. Зменшення субстандартного кредитування є позитивною тенденцією.

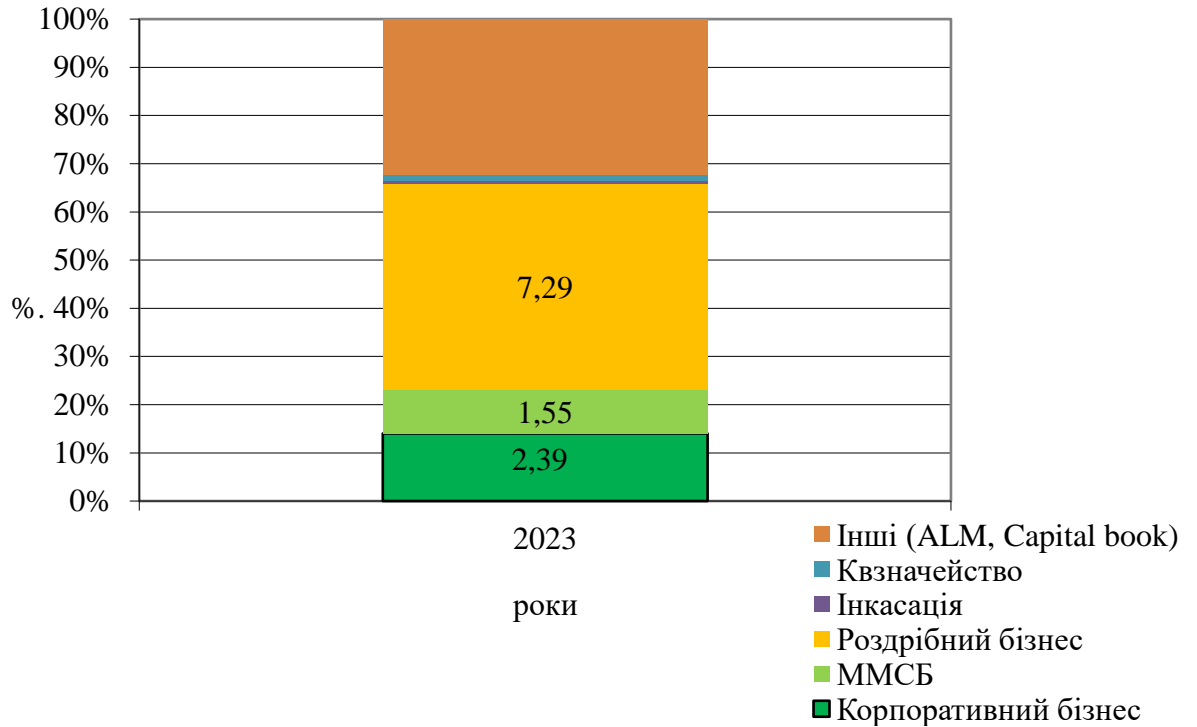


Рис. 2.4. Структура активів Ощадбанку у розрізі сегментів на 01.01.2024

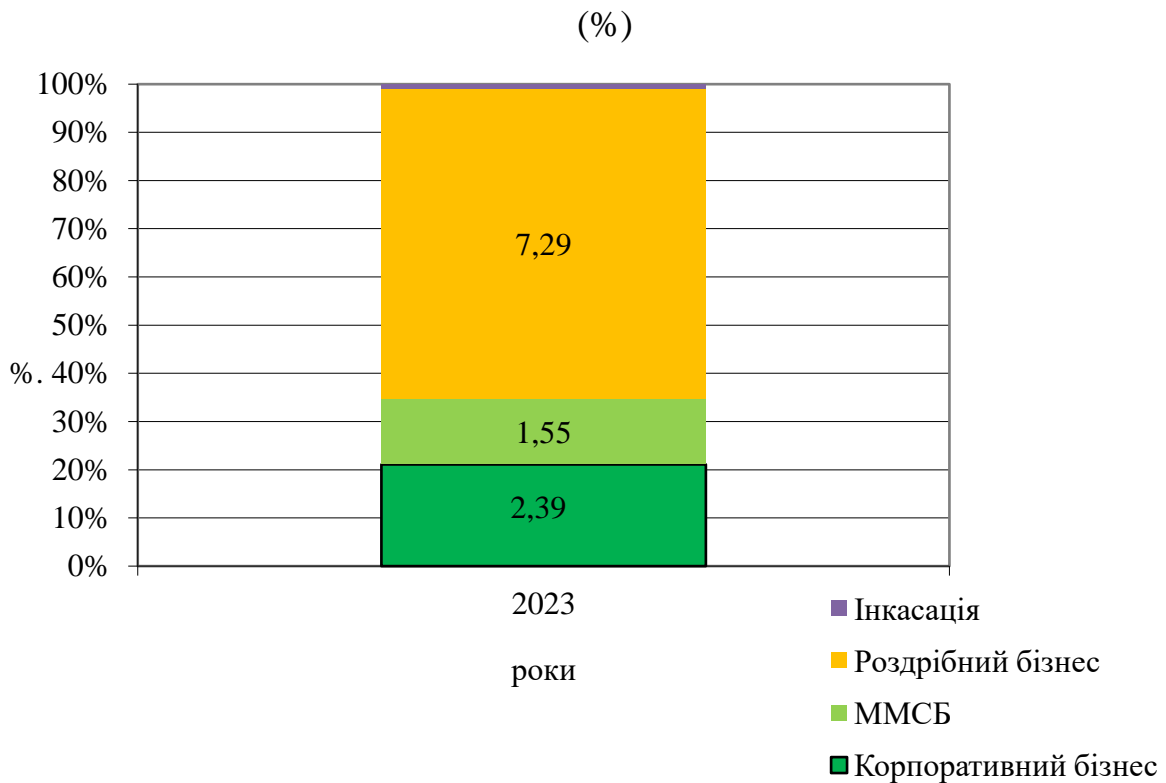


Рис. 2.5. Структура зобов'язань Ощадбанку у розрізі сегментів на 01.01.2024

(%)



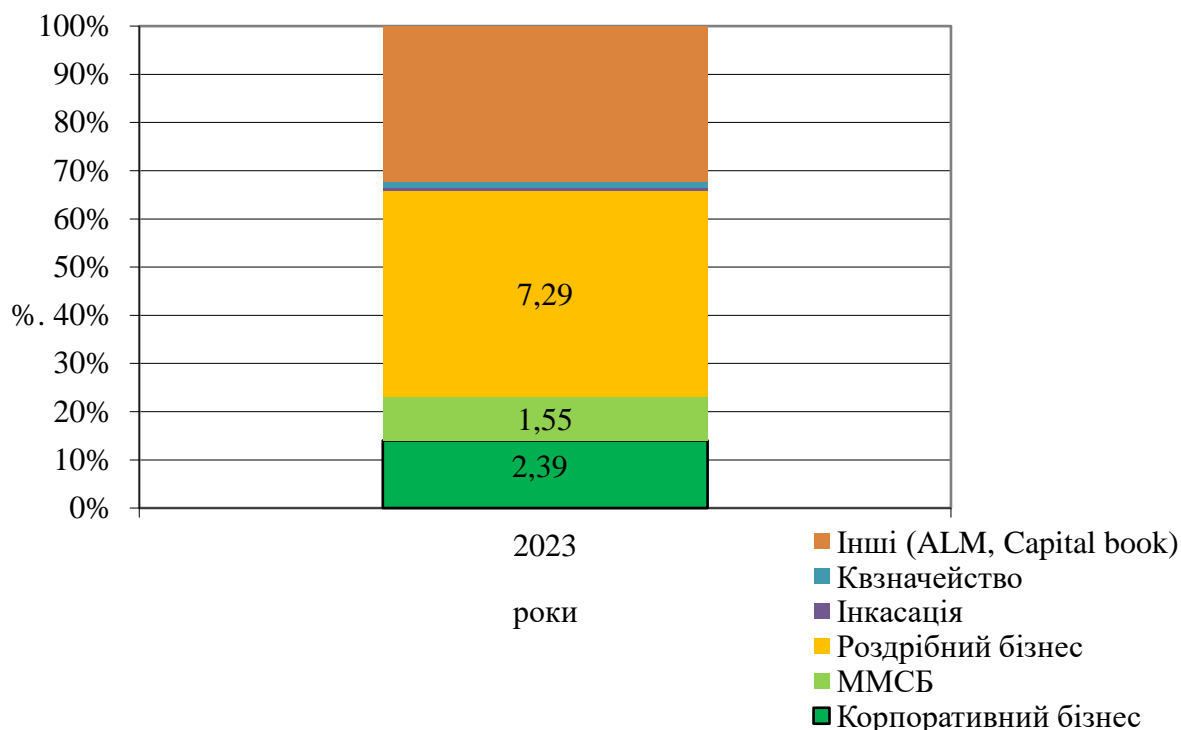


Рис. 2.6. Структура чистого прибутку Ошадбанку у розрізі сегментів на 01.01.2024 (%)

Тому, незважаючи на воєнний стан, Ошадбанк продовжував працювати прибутково. Стратегія банку встановлює операційні та операційні пріоритети для підтримки шляху нації до перемоги та подальшого відновлення.

## 2.2. Аналіз сильних та слабких сторін банку

В умовах невизначеності, коли розвиток подій неможливо передбачити та спрогнозувати, проблемним є питання про те, як державним банкам національної економіки працювати в такому складному ринковому середовищі, намагаючись зберегти цілісність своєї структури та цілісність. Характер безперервної роботи забезпечує обслуговування різних верств населення. Розробка запланованих дій щодо усунення стресових дисбалансів має включати ефективне формулювання та комплексну стратегію фінансової стабілізації підприємства, яка враховуватиме напрямки досліджень щодо виявлення слабких і сильних сторін його внутрішньої організації в частині

діяльності грошово-кредитної, а також перспективні можливості для компанії. Розглянемо загрозливі явища на макроекономічному рівні в банківському секторі.

Враховуючи вищесказане, ми застосуємо матричний метод до прикладу досліджуваного банку, відомого з таких причин:

- Довіра та надійність численних клієнтів;
- Велика мережа відділень у всіх регіональних підрозділах України;
- Власний мобільний додаток, який економить час і дає можливість дистанційно керувати грошовими переказами;
- Активно розвиває додаткові послуги для основних категорій;
- Підтримує мале та середнє підприємництво;
- Має практичний досвід роботи в будь-якому контексті;
- Має впливовий патронаж НБУ, який намагається надати фінансову підтримку та захистити національні організації під час кризи;
- Надає грошову підтримку у співпраці з міжнародними організаціями внутрішньо-переміщеним особам, які потребують додаткових джерел фінансування.

Представимо компоненти оцінки фінансової установи через підгрупи в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк»**

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Велику частку ринку становить кількість банківських відділень і банкоматів.</li> <li>– Достатня довіра клієнтської бази.</li> <li>– Під час епідемії банк швидко адаптувалася до моделі онлайн.</li> <li>– Стратегічна місія під час війни.</li> <li>– Програма кредитних канікул для фізичних та юридичних осіб.</li> <li>– Матеріальна допомога внутрішньо-переміщеним особам, які постраждали від військового конфлікту.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відділенням потрібно більше часу для обробки банківських операцій, ніж у міжнародній практиці.</li> <li>– Деякі групи (наприклад, пенсіонери) не знають, як користуватися онлайн-банкінгом, терміналами чи банкоматами.</li> <li>– Висока плинність кадрів.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток нових або додаткових банківських послуг.</li> <li>– Покращення веб-додатків.</li> <li>– Розробка регіонального плану розвитку бізнесу та зниження ставок за кредитами.</li> <li>– Розподіл послуг за різними категоріями населення.</li> <li>– Вдосконалення технологій фінансово-економічної інформації та безпеки.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Війна, посилення економічної та політичної нестабільності країни.</li> <li>– Підвищення коливання валютного курсу та інфляція.</li> <li>– Підвищений ризик кібератак російських та інших хакерів.</li> <li>– Міграція на роботу за кордон.</li> <li>– Дефіцит бюджету.</li> <li>– Зросло зовнішнє банківське кредитування.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [36;37]

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони Ощадбанку, враховуючи його можливості та зовнішні загрози, ми зможемо запропонувати наші стратегії зміцнення фінансової стійкості банку та впровадження практичних рекомендацій у роботу кредитно-фінансових установ у наступних розділах.

### 2.3. Оцінка системи управління охороною праці та безпекою банку

Служба охорони праці Ощадбанку створена відповідно до Закону України «Про охорону праці» та Положення про стандарти охорони праці з

метою організації виконання правових, санітарних і соціально-економічних норм.

У відділеннях банку функції з охорони праці покладаються на фахівця, який може бути заступником директора. Його основні функції:

Здійснювати ефективне та методичне керівництво роботою галузі з охорони праці під час воєнного стану;

Проводити інструктажі з питань охорони праці, а також екстрені семінари та курси для працівників.

Основна мета вступного інструктажу:

Перегляд стану охорони праці працівників банку;

Розгляд листів, заяв та скарг з питань охорони праці;

Здійснення зв'язку з медичними закладами, науково-дослідними інститутами та іншими організаціями з питань охорони праці та організація виконання їх рекомендацій [36].

Фахівці служб охорони праці розробляють поточні та перспективні плани роботи щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, вносять пропозиції, спрямовані на підвищення рівня безпеки, гігієни праці та поліпшення стану матеріального середовища під час військового режиму шляхом організації консультацій і конкурсів, підготовка статистичних звітів з питань охорони праці та інформування про безпечні та нешкідливі умови праці шляхом обговорень, наочної реклами тощо.

У разі виявлення порушення охорони праці спеціалісти відділу охорони праці мають право:

Видавати керівникам різних структурних підрозділів банку обов'язкові для виконання приписи щодо усунення виявлених недоліків та отримувати від них необхідні відомості, документи та пояснення з питань охорони праці;

Вимагати відсторонення від роботи персоналу, який не пройшов передбачені законодавством медичний огляд, навчання, інструктаж, перевірку знань, не здатний залучатися до відповідної роботи або не відповідає вимогам нормативно-правових актів з охорони праці;

Зупинити виробничі роботи, приміщення, механізми, устаткування та інші засоби виробництва у разі вчинення протиправних дій, що становлять загрозу життю або здоров'ю працівників;

Надавати роботодавцям зауваження щодо притягнення до відповідальності посадових осіб і працівників, які порушують вимоги охорони праці. Крім того, банк створює комплексну систему управління ризиками, яка чітко визначає обов'язки, повноваження та відповідальність кожного працівника з управління ризиками. Експерти вживають усіх можливих заходів для забезпечення обізнаності співробітників про ризики, надаючи всім відділам систематичну інформацію про стратегії, політику, процедури управління ризиками і заохочуючи вільний обмін інформацією та сувору оцінку прийнятності ризиків банком. Усі працівники повинні розуміти свою роль в управлінні ризиками для досягнення бізнес-цілей банку, а також свою відповідальність у разі порушення встановлених лімітів ризиків. Працівники несуть відповідальність за контроль ризиків, пов'язаних з виконанням своїх функціональних обов'язків, і ризиків, які можуть виникнути при виконанні ними діяльності та структурних підрозділів.

Незважаючи на введення воєнного стану на території України, українська банківська система продовжує функціонувати з урахуванням обмежень, встановлених Постановою № 18 Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року «Про деякі тимчасові обмеження щодо здійснення банківських операцій». (далі – Постанова). Відповідно до зазначеної вище постанови:

Банк продовжує свою діяльність з урахуванням обмежень, встановлених цією постановою;

Банк забезпечує безперебійну роботу відділень і відсутність ризику для життя та здоров'я людей;

Відсутність обмежень по безготівковому розрахунку;

Немає обмежень на суму внесення готівки в банкомати;

Забезпечує безперебійне користування сейфом;

Необмежені державні виплати, передбачені законодавством на особливий період.

Разом із зазначеними постановами, встановлюються тимчасові обмеження, що діють з 24 лютого 2022 року до закінчення дії воєнного стану, а саме:

Добовий ліміт зняття готівки з рахунків клієнтів становить 100000 гривень (без виплати заробітної плати та соціальних виплат), крім підприємств та установ, що забезпечують виконання мобілізаційних планів (завдань) тощо;

Забороняється видача готівки з рахунків клієнтів в іноземній валюті, крім підприємств та установ, що забезпечують виконання мобілізаційних планів (завдань), державних та індивідуальних ліцензій Національного банку України;

Призупинення роботи валютного ринку України, за винятком діяльності з продажу клієнтами іноземної валюти;

Фіксація офіційних курсів іноземних валют з 24 лютого 2022 року;

Призупинення транскордонних грошових платежів (крім суб'єктів господарювання та установ, які забезпечують виконання мобілізаційних планів (відряджень) та ліцензій НБУ окремо від держави);

Перешкоджання обслуговуючим банкам проводити платежі на рахунки резидентів держав, які беруть участь у збройній агресії проти України;

Призупинення діяльності банків-емітентів електронних грошей, емісії електронних грошей, поповнення електронних гаманців електронними грошима та розповсюдження електронних грошей.

З 1 березня 2022 року в Україні більше не вводиться повна заборона на зняття готівки в іноземній валюті з рахунків клієнтів, а встановлюється добовий ліміт у розмірі 30 тис. грн. Крім того, Національний банк України пом'якшив низку норм, тому перекази клієнтів в іноземній та національній валютах наразі неможливі за межі України, за винятком окремих випадків, зазначених у постанові.

Крім того, Кабмін тимчасово дозволив людям користуватися арештованими особистими банківськими рахунками. Відповідне рішення міститься в розпорядженні уряду №. 198 від 2 березня 2022 року: З метою забезпечення життєдіяльності громадян на період дії воєнного стану громадяни можуть здійснювати видаткові операції з використанням рахунків, накладених державними адміністративними службами, без урахування такого арешту приватними виконавцями, якщо сума, стягнута з такої особи на підставі виконавчого акта, не перевищує 100000 (сто тисяч) гривень.

Відповідаючи на питання про обслуговування кредиту, в НБУ зазначили, що банки можуть розглядати непогашення кредиту під час війни і протягом 30 днів після нього, якщо несплата пов'язана з російською агресією.

## **Висновок до розділу 2**

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ошадбанк є універсальним банком, який надає пріоритет розширенню роздрібного бізнесу, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), зберігаючи сильні позиції в бізнес-операціях.

Протягом 2023 року банк консолідує функції підтримки та інкасації, які раніше виконував у своїх відділеннях, оптимізуючи свою організаційну

структуру, максимально скорочуючи операційні витрати, вдосконалюючи процеси та запроваджуючи нову централізовану організаційну модель управління.

Станом на кінець 2023 року розподіл активів Ошадбанку такий: 50% – інвестиційний портфель, 26% – чистий кредитний портфель, 24% – інші активи. Кредитний портфель в основному включає заборгованість корпоративних клієнтів (59%), фізичних осіб (17%) та клієнтів мікро, малого та середнього бізнесу (ММСБ) (24%). Портфель строкових депозитів складається з 84% коштів фізичних осіб, 8% коштів клієнтів ММСБ і 8% коштів корпоративних клієнтів.

За фінансовими результатами 2023 року чистий прибуток Ошадбанку склав 5978,3 млн. грн. і цей профіцит в основному був забезпечений високою адаптивністю банку до ситуації воєнного стану.

З початку військового вторгнення Ошадбанк зосередився на збільшенні коштів своїх клієнтів, накопиченні ресурсів для інвестування у вітчизняну економіку та пріоритетній підтримці стратегічних галузей економіки. За фінансовими результатами 2023 року чистий прибуток Ошадбанку склав 5978,3 млн. грн. і цей профіцит в основному був забезпечений високою адаптивністю банку до ситуації воєнного стану.

З початку військового вторгнення Ошадбанк зосередився на збільшенні коштів своїх клієнтів, накопиченні ресурсів для інвестування у вітчизняну економіку та пріоритетній підтримці стратегічних галузей економіки. Таким чином АТ «Ошадбанк» поступово розширює свою ресурсну базу. Це свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду зросла кількість залучених ресурсів і зросли доступні джерела фінансування. Зменшення субстандартного кредитування є позитивною тенденцією.



Тому, незважаючи на воєнний стан, Ощадбанк продовжував працювати прибутково. Стратегія банку встановлює операційні та операційні пріоритети для підтримки шляху нації до перемоги та подальшого відновлення.

Служба охорони праці Ощадбанку створена відповідно до Закону України «Про охорону праці» та Положення про стандарти охорони праці з метою організації виконання правових, санітарних і соціально-економічних норм.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ОЩАДБАНК»**

#### **3.1. Формування системи забезпечення фінансово–економічної безпеки АТ «ОЩАДБАНК»**

В сучасних умовах господарювання та під час війни АТ «ОЩАДБАНК» працює стабільно, дозволяючи вдосконалювати систему забезпечення фінансово-економічної безпеки банку.

Український бізнес працює в таких умовах, як нестабільне зовнішнє середовище, нестабільні та малі інвестиції, нестабільна ринкова кон'юнктура. Бізнес часто працює в зоні впливу багатьох реальних і потенційних загроз, що значно знижує життєздатність бізнесу. Ситуація ускладнюється ще й наслідками військових дій, які створюють проблеми економічної безпеки.

Процес своєчасного забезпечення фінансово-економічної безпеки банку можна виразити як процес захисту від загроз, який починається з ідентифікації або прогнозування загроз. Ця процедура відповідає визначенню фінансово-економічної безпеки як захисту від загроз [49;54]. Дійсно, логічно розглядати процес так: визначили загрозу, будуємо захист. Однак виникають такі проблеми. Загрози фінансово-економічній безпеці бізнесу існували та існуватимуть. Це незмінно пов'язано з визначенням особистих цілей і конфліктів інтересів суб'єктів господарювання в різних сферах корпоративних фінансів і господарської діяльності. Реалізація концепції постійної побудови захисту від нових загроз спричинить за собою непереборні ризики, які визначаються певною затримкою між системою розробки захисту та системою виявлення загроз.

Якщо ця затримка буде великою, то ефективність системи фінансово-економічної безпеки буде знижена. Крім того, економіко-математичні методи

та моделі в наукових дослідженнях широко використовуються лише в проблемі оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємств та виокремлення окремих завдань забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. На практиці результати наукових досліджень майже не застосовуються через відсутність чітких і точних алгоритмів застосування, що значно знижує ефективність управлінських рішень [46;45].

Для вирішення вищезазначених проблем, з якими стикаються сучасні українські підприємства, і АТ «Ощадбанк» не є винятком, необхідно вдосконалювати процес забезпечення фінансово-економічної безпеки банку шляхом використання економіко-математичних методів і моделей з урахуванням неповноти і невизначеності інформації. У сучасних умовах функціонування підприємства з повною фінансово-господарською самостійністю гостро потребують забезпечення своєї фінансово-економічної безпеки. В основному це пов'язано з труднощами зовнішнього середовища, що характеризується нестабільністю і постійною динамікою. Ці умови змушують керівників підприємств швидко адаптуватися до нових та мінливих умов діяльності, які вимагають розуміння законів економічного розвитку та пошуку шляхів виживання в нестабільному та невизначеному економічному середовищі.

Однією з найважливіших умов забезпечення сталого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансово-господарської діяльності є наявність ефективної системи фінансової безпеки, яка захищає підприємство від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Система забезпечення фінансово-економічної безпеки повинна містити такі складові (рис. 3.1). Нова система забезпечення економічної безпеки Ощадбанку має бути спрямована на створення середовища, що стимулює банк до виконання поставлених завдань.

### Об'єкт та суб'єкт системи

Джерела ресурсів, інтереси та загрози між Ощадбанком та іншими суб'єктами господарювання всередині та поза банком. Спеціалісти, які забезпечують забезпечення фінансово-економічної безпеки банку в цілому (Дирекція з безпеки).

### Мета і завдання системи

Забезпечити поточну стабільну, тривалу та більш ефективну роботу АТ «Ощадбанк» та забезпечити потенціал майбутнього розвитку банку.

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності; забезпечення фінансової стабільності, ліквідності та платоспроможності, зміцнення ділової активності та прибутковості; організація взаємодії між банками та установами; протидія конкурентній розвідці та запобігання загрозам для фінансово-економічної системи.

### Методи системи

Попередній аналіз, прогнозування, математичне програмування, статистичні математичні методи, застосування теорії ігор та дослідження операцій для вивчення економічних систем та загальної економічної діяльності банків.

### Функції системи

Організаційно-управлінська функція; інформаційно-аналітична функція; планово-виробнича функція; соціально-кадрова функція; адміністративно-розпорядча функція; обліково-контрольна функція; господарсько-розпорядча функція.

### Принципи системи

Принцип законності, принцип системності, принцип економічної доцільності, принцип ефективності управлінських рішень, принцип результативності, принцип оптимізації витрат, принцип обґрунтованості, принцип комплексності, принцип збалансованості, принцип своєчасності, принцип безперервності, принцип постійного моніторингу.

Рис. 3.1. Елементи системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Ощадбанк» [43; 44]

Система економічної безпеки повинна включати одинадцять ступенів захисту фінансово-економічних інтересів банку, як показано на рис. 3.2.

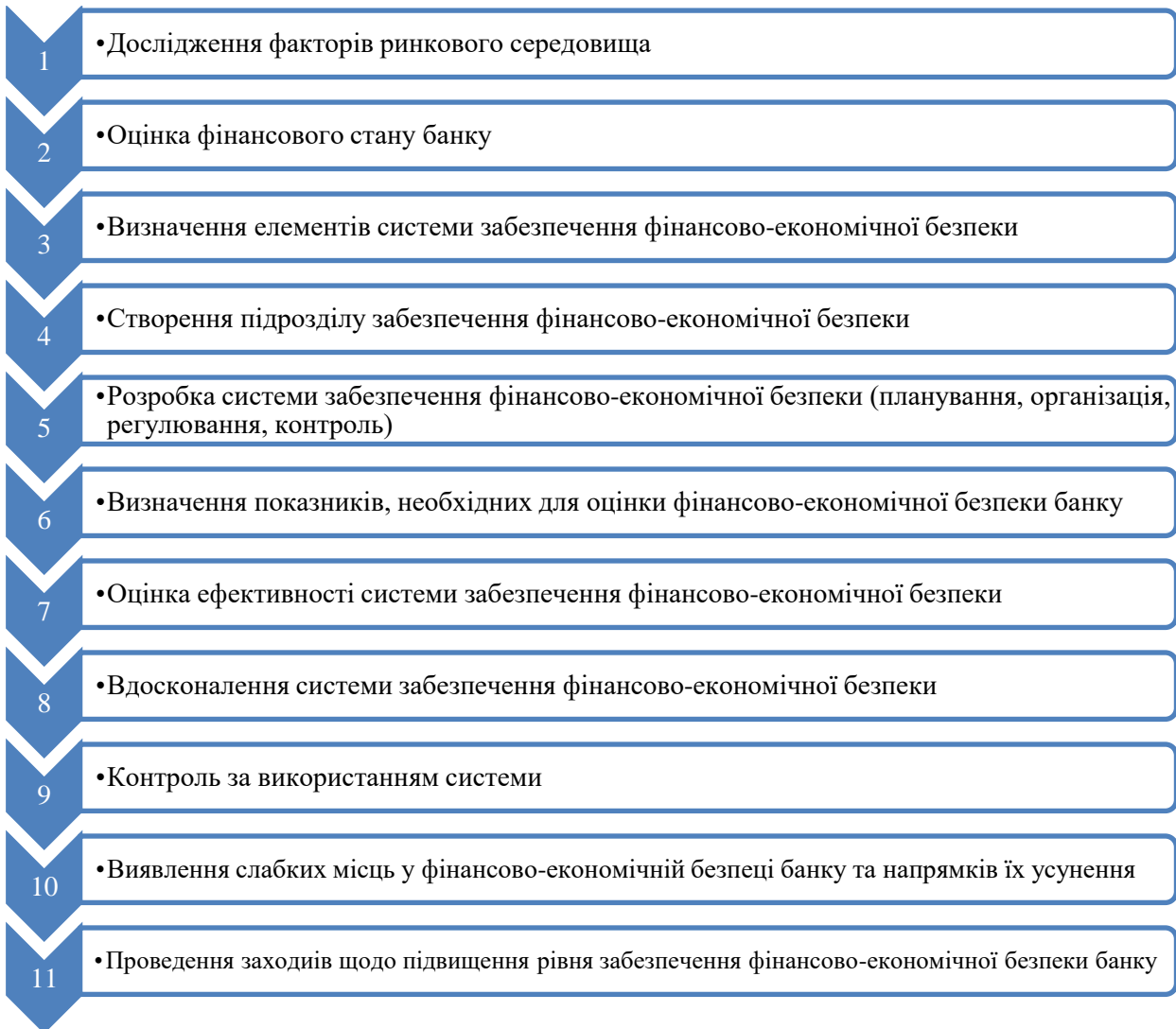


Рис. 3.2. Етапи формування системи забезпечення фінансово–економічної безпеки АТ «Ощадбанк» [43; 44]

На першому етапі необхідно визначити основних конкурентів, яке вони займають на ринку і які показники їх діяльності кращі, ніж у досліджуваного підприємства.

Це необхідно для покращення показників фінансово-економічної безпеки підприємства порівняно з його найближчими конкурентами, щоб

витримати майбутню конкуренцію.

На другому етапі визначається обсяг фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної діяльності та своєчасного погашення заборгованості.

Третій етап полягає у визначенні показників, що характеризують фінансово-економічну безпеку підприємства. Визначити показники оцінки фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Четвертий етап – визначення необхідних елементів та загального плану організації фінансово-економічної безпеки.

На п'ятому етапі планування, організації, мотивації, контролю, координації, обліку та аналізу є обов'язковими для всіх підприємств. При цьому планування, як функція управління, є основою для інших функцій і вважається основною функцією, тоді як функції організації, регулювання, мотивації, контролю та обліку зосереджені на реалізації тактичних і стратегічних планів.

На шостому етапі розробка методу оцінки фінансової безпеки підприємства має велике методологічне значення, оскільки фінансовий стан підприємства необхідно контролювати практично щоденно, а потім підтримувати на адекватному рівні в умовах конкурентного ринку.

На сьомому етапі адекватної оцінки потребує забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки кожне підприємство є динамічною системою, взаємопов'язаною з партнерами, споживачами та суспільством. Очікується, що функціонування та розвиток підприємства можуть ефективно співпрацювати та мати умови безпеки.

На восьмому етапі процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства базується на відповідному механізмі управління, згідно з яким

враховується низка умов і процесів, що складають управління небезпеками, загрозами та ризиками.

На дев'ятому етапі моніторинг і контроль стану та рівня фінансово-економічної безпеки забезпечує можливість безперервної діагностики фінансового стану підприємств, що дасть змогу своєчасно виявити ознаки розвитку кризи, визначити її масштаби, дослідити основні чинники його ефективності, сформулювати заходи попередження кризових ситуацій і попередження відмов і контролювати виконання таких заходів.

На десятому етапі визначаються ризики, які призводять до погіршення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та становлять загрозу розвитку підприємства. Розробляються вказівки та заходи для уникнення ризиків і забезпечення фінансової та економічної безпеки. Управлінські рішення розроблені для виявлення та усунення ризиків і загроз фінансово-економічній безпеці підприємства з урахуванням поведінки конкурентів.

На одинадцятому етапі вживаються заходи щодо підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства порівняно з його конкурентами. Заходи мають бути розроблені на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях.

Зовнішнє середовище відноситься до набору факторів, які не є частиною бізнес-операцій, але мають певний вплив на компанію. Цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. Загальною характеристикою факторів зовнішнього середовища є те, що вони не залежать від діяльності компанії і не можуть повністю контролюватися компанією або впливати на неї.

При діагностиці внутрішнього середовища організації слід також враховувати тенденції зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища компанії має такі цілі:

Прояснити стратегічну ситуацію в компанії;

Правильне використання різноманітних ресурсів;

Поточний стан бізнесу.

Зміни у внутрішньому середовищі організації важливі не тільки для самої організації, а й для середовища, в якому організація знаходиться, оскільки вони призведуть до розширення або звуження ринку і вплинуть на інтенсивність конкуренції.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства визначає необхідні елементи організації економічної безпеки та створення загальної програми. Як видно, процес управління фінансовою безпекою підприємства можна розділити на кілька етапів, а саме:

Створення системи корпоративних фінансових інтересів, які повинні бути захищені в корпоративному управлінні;

Виявлення, аналіз та прогноз внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства та реалізації його фінансових інтересів;

Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства та забезпечення ефективного усунення загроз фінансовій безпеці компанії;

Виконання запланованих заходів під час здійснення господарської діяльності;

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є складовою частиною системи економічної безпеки. В її основі лежать певні завдання, функції та принципи, а її реалізація потребує використання ряду системних методів, засобів і спеціалізованих засобів.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства повинна бути побудована з метою досягнення ефективних параметрів роботи, захисту виробництва і потенціалу персоналу, створення необхідних умов для надійного функціонування АТ «Ощадбанк» зараз і в перспективі.



Процес забезпечення економічної безпеки ми розглядаємо як шість взаємопов'язаних підпроцесів: аналіз; здійснення домінуючого впливу; протидія загрозам; виконання рішень; розробка стратегій; контроль [42;48].

Слід виділити аналітичний процес, оскільки його реалізація дозволяє накопичувати знання про підприємство як систему, в умовах його функціонування, що змінюються, а використання накопичених фактів дозволяє виявити закономірності розвитку у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На етапі аналізу сканується простір загроз та ризиків АТ «Ощадбанк», у результаті чого формується матриця відповідності «ризик-загроза». Крім того, за результатами полювання на загрози проводяться якісні та кількісні оцінки та вносяться коригування на основі розроблених заходів для запобігання загрозам та результатів їх реалізації. Потім серія якісних і кількісних оцінок загрози ранжується на основі рівня потенційної шкоди.

Якщо рівень збитку перевищує певну межу, знаходять заходи протидії раніше ідентифікованим загрозам, інакше інформація про загрози та ризики вноситься до бази знань. Після виявлення ряду загроз для Ощадбанку, досліджуються механізми протидії з подальшою якісною оцінкою та вноситься інформація про механізми протидії в базу знань.

Наступним важливим процесом у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки є розробка управлінських рішень у АТ «Ощадбанк». Цей процес здійснюється на основі даних про поточне становище підприємства та рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

Якщо технологічні засоби, доступні на даному рівні технологічного прогресу, можуть усунути ризик (зміни в бізнес-процесах, удосконалення технологій, диверсифікація джерел ресурсів тощо), то необхідно проаналізувати наявні кошти компанії та оцінити ризики. ефективність реалізована.

Якщо підприємство не має достатніх ресурсів для реалізації проєкту або проєкт неефективний, вживаються організаційні заходи щодо реагування на загрозу, щоб мінімізувати можливі збитки внаслідок ризику.

Процес усунення ризику включає наступні дії:

Постановка проблеми та формулювання завдання;

Визначення виду діяльності: організаційна чи технічна;

Впровадження заходів з усунення ризиків та аналіз результатів їх виконання [40].

Якщо захід є організаційним, проводиться аналіз існуючої технології, бізнес-процесів та специфікаційних документів. Після внесення змін до документів специфікації перевіряються результати. Якщо це технічний інцидент, то технічне завдання та технічні умови будуть сформульовані, результати будуть перевірені та піддані аналізу після реалізації проєкту.

У процесі контролю оцінюється ефективність реалізованих заходів щодо протидії загрозам та усунення ризиків та здійснюється моніторинг загального стану фінансово-економічної безпеки за функціональними напрямками. Контролінг результатів використовується в процесі розвитку управлінського впливу.

Призначення процесу розробки стратегії необхідне для забезпечення можливості узгодження стратегічних цілей підприємства з вимогами забезпечення фінансово-економічної безпеки. З цього, у поєднанні з вимогами фінансово-економічної безпеки, визначаються можливі стратегічні варіанти розвитку підприємства та встановлюється цільовий рівень фінансово-економічної безпеки. Це вхідні дані процесу впливу управління розвитком для забезпечення фінансової безпеки та економічної безпеки системи.

Інструменти, які моделюють процеси, що забезпечують фінансову та економічну безпеку в ситуаціях нестабільності та загроз фінансово-

економічній безпеці, повинні надавати можливості для представлення, обробки та інтерпретації різних типів невизначеності [39].

Оскільки підготовка ефективних рішень залежить від адекватності опису досліджуваного економічного явища чи процесу, а майже кожне явище чи процес характеризується невизначеністю, необхідно використовувати засоби моделювання, які дозволяють:

Визначити невизначеності;

Визначити характер невизначеності з метою її зменшення;

При моделюванні враховується невизначеність;

Оперувати невизначеністю.

Запропоновано використання теорії нечітких множин як інструменту для представлення, обробки та інтерпретації невизначеностей у моделях фінансової та економічної безпеки як інструменту для моделювання невизначеностей, пов'язаних із суб'єктивністю вихідної інформації, лінгвістичною оцінкою, складністю інформації, до суперечливих уявлень. Ефективне управління великими підприємствами передбачає конфігурацію управлінських ієрархій. На концептуальному рівні передбачається виділити наступні рівні управління фінансово-економічною безпекою з точки зору розподілу управлінських завдань і функцій, пов'язаних із реалізацією виділених процесів, а також визначення завдань і моделювання інструменти (рис. 3.3).

Основним результатом процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки на стратегічному рівні є визначення цільового рівня фінансово-економічної безпеки та формулювання стратегічних варіантів досягнення максимальної продуктивності при заданому рівні фінансово-економічної безпеки.

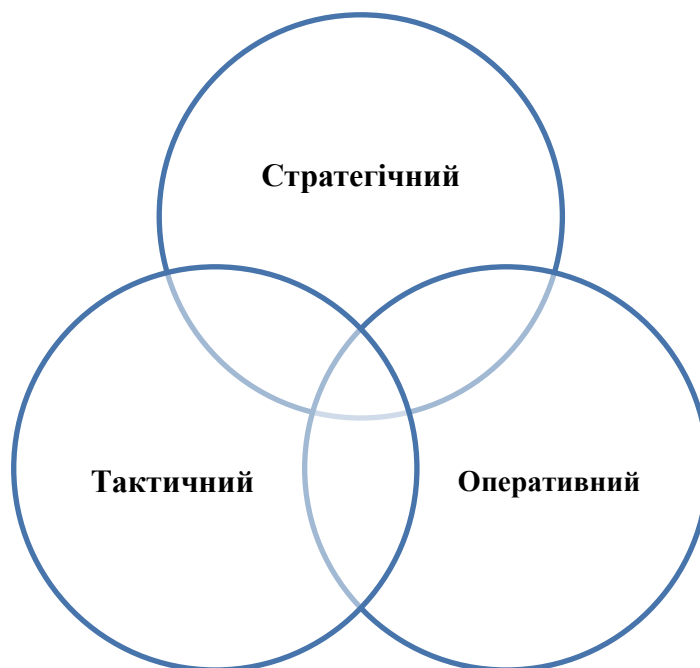


Рис. 3.3 Рівні управління фінансово–економічної безпекою

Ця інформація є цільовою та передається на тактичний рівень для забезпечення фінансово-економічної безпеки. Інструментально реалізація процесів, що здійснюються на цьому рівні, забезпечується моделлю найкращих заходів протидії загрозам та оцінкою поточного рівня фінансово-економічної безпеки [39;40;41].

Представлена концепція на операційному рівні припускає, що забезпечення фінансово-економічної безпеки розглядається як процес захисту від загроз і оснащення підприємства якостями (включаючи внутрішню структуру та операційний порядок) для досягнення поставлених цілей. Для цього на концептуальному рівні передбачається призначення процесів стратегічного, тактичного та оперативного управління, вирішення завдань встановлення цільових рівнів фінансово-економічної безпеки, вибору механізмів протидії загрозам і безпосереднього захисту від загроз.

Розроблене уявлення про системний процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, можна підвищити шляхом врахування

невизначеностей на етапах ідентифікації та аналізу. превентивні заходи щодо забезпечення економічної безпеки.

Встановлена концепція для різних рівнів управління фінансово-економічною безпекою, може підвищити своєчасність і раціональність управлінських рішень.

### **3.2. Оптимізація підходів та напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки банку**

Оцінка фінансово-економічної безпеки є невід'ємною частиною її управління. Основою стратегії сталого економічного розвитку є стале управління підприємствами, первинною ланкою економічного розвитку. Підприємства мають першочерговий вплив на різні елементи сталого розвитку країни і мають приділяти максимальну увагу при вивченні цього питання. У зв'язку з цим удосконалення теорії та практики сталого управління фінансово-економічною безпекою підприємств на даний час має як теоретичне, так і практичне значення.

Закономірністю нашого часу стало прискорення економічних змін, що призвело до появи великої кількості комплексних ризиків, серйозно впливаючи на стійкість розвитку бізнесу. Під тиском факторів ризику виробничі підрозділи повинні знаходити шляхи та засоби підвищення стійкої ефективності господарювання та забезпечення фінансово-економічної безпеки. У зв'язку з цим актуальним є вдосконалення методики оцінки фінансово-економічної безпеки Ощадбанку.

Науково-технічний прогрес та інституційні зміни, здійснені в процесі виходу з фінансової кризи та економічної нестабільності, спричинили глибокі та масштабні зміни в галузі та поставили перед підприємствами численні завдання, найважливішим з яких є адаптація до змін. У цьому сенсі необхідно

аналізувати та оцінювати фінансово-економічну безпеку підприємств з метою визначення впливу внутрішніх факторів розвитку організації на її позицію (конкурентоспроможність) у зовнішньому середовищі, а також своєчасне коригування механізму управління бізнесом. Під стійкістю розвитку підприємств ми пропонуємо розуміти режим функціонування, який забезпечує їх існування шляхом трансформації внутрішнього середовища підприємства, з метою самозбереження та відтворення через координацію соціально-економічних процесів.

У процесі дослідження на основі концепції сталого розвитку було встановлено три важливі принципи створення механізму оцінки фінансово-економічної безпеки Ощадбанку:

1. Принцип взаємозалежності в розвитку підсистем корпоративного обліку (фінанси, ринок, організація, технічні процеси, інвестиції, суспільство, навколишнє середовище). Цей принцип базується на важливості підтримки збалансованого розвитку всіх підсистем підприємства і означає, що комплексна оцінка фінансово-економічної безпеки повинна охоплювати всі сфери діяльності підприємства.

2. Реалізація принципу стійкого розвитку підприємств і враховує економічні вигоди, соціальну стабільність, ризики безпеки та екологічну безпеку. Цей принцип полягає у визначенні рівня стійкості розвитку підприємства з урахуванням значення глобального показника стійкості його підсистем.

3. Принцип пріоритетності кінцевої мети, тобто визначення ресурсів для сталого розвитку підприємства. Згідно з цим принципом, загальна оцінка стійкості підприємства повинна надати достовірну інформацію про значення економічних, соціальних, ризикових і екологічних показників і – на цій основі – про вплив менеджменту на рівень стійкості підприємства. Тому необхідно

розробити управлінські рекомендації, спрямовані на підвищення стійкості фінансового розвитку.

Описуючи стійкість розвитку фінансових підприємств, доцільно використовувати категорію сталого розвитку, пов'язану з поставленими цілями.

Стійкість у встановленні цілей можна пояснити більш кількісно, ніж стійкість у класичному розумінні.

Дерево цілей забезпечує метод досягнення встановленої загальної мети «забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства» через підцілі.

Очевидно, що безпека підприємства не може бути досягнута, якщо не досягнуто хоча б однієї проміжної цілі. При цьому повинні бути сформульовані нормативи та показники фінансово-економічної безпеки фінансових установ:

Вдосконалення в існуючих стандартах;

Відмова від зайвих компонентів або систем;

Підвищення якості (структурні та функціональні зміни) [26;35].

Фінансова безпека досягається завдяки підвищенню ефективності управління структурою капіталу, прибутковістю, розподілом прибутку, платоспроможністю та складом активів.

Економічна безпека досягається шляхом підвищення прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємства, збільшення комерційної діяльності, підтримки платоспроможності та кредитоспроможності та збільшення інвестиційної діяльності. У рамках економічної безпеки основними факторами є: фінансова безпека, безпека ринку, безпека організаційного управління, безпека інвестицій, кадрова та соціальна безпека, технологічна безпека. Екологічна безпека виражається у взаємозв'язку економіки підприємства та його екологічної безпеки, мінімізації шкідливого впливу

виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Оскільки реалізація загальної мети передбачає реалізацію кількох вторинних і третинних цілей, у складі оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства визначено наступні показники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

## Індикатори оцінки фінансово–економічної безпеки підприємства

Елемент безпеки	Індикатор
1. Ринкова безпека (БР)	Зміна обсягу продаж. Доля ринку. Маркетингові витрати. Оборотність запасів.
2. Виробнича безпека (БВ)	Виробничий потенціал. Фондовіддача. Рентабельність виробництва.
3. Фінансова безпека (БФ)	Поточна ліквідність. Фінансова залежність. Фінансова автономія. Фінансовий важіль. Маневреність власного капіталу. Постійність активів. Мультиплікатор власного капіталу. Забезпеченість власними оборотними засобами.
4. Організаційно– управлінська безпека (БОУ)	Ефективність менеджменту. Економічність організаційної структури підприємства. Чистий прибуток на 1 працівника.
5. Техніко–технологічна безпека (БТТ)	Придатність основних засобів. Оновлення основних засобів. Приріст основних засобів.
6. Інвестиційна безпека (БІ)	Інвестиційна активність. Інвестиції в основний капітал. Інвестиції в НДДКР. Фінансові інвестиції.
7. Кадрово–соціальна безпека (БКС)	Стабільність персоналу. Відношення середньої заробітної плати банку до середньої заробітної плати по галузі. Забезпечення нормальних умов праці.
8. Екологічна безпека (БЕ)	Ресурсозберігаючі технології. Природоохоронні заходи. Природоємність.

Джерело: [18;16]



Показники фінансово-економічної безпеки підприємства – це статистичні показники розвитку підприємства за певний період часу. Вони найбільш повно відображають явища та тенденції та розраховуються на основі річного звіту компанії. Показники виконують важливу інформаційну функцію, розкриваючи рівень фінансово-економічної безпеки підприємств за певний період часу.

Механізм комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки – це процес цілеспрямованої оптимізації вибору безперервних методів контролю для ефективного функціонування та довгострокового сталого розвитку підприємств. Цей процес включає збір даних, моніторинг динаміки зміни корпоративного статусу та визначення тенденцій розвитку бізнесу.

Глобальний механізм оцінки фінансово-економічної безпеки покликаний виконувати аналітичні функції. Він аналізує та систематизує інформацію, що надходить, про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств і на основі цього проводить комплексну оцінку потенціалу підприємства щодо реалізації планів розвитку, особливо переходу на більш високі рівні сталого розвитку.

За результатами аналізу та оцінки фінансово-економічної безпеки виявляється необхідність прийняття управлінських рішень, формулювання основи прийняття управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів та методів управління фінансово-економічною безпекою. На цій основі керівники вищої ланки формують політику, спрямовану на посилення цілей і завдань розвитку безпеки.

Тому для оцінки фінансово-економічної безпеки підприємств авторами розроблено комплексний механізм оцінки (процес спеціально оптимізованого вибору безперервних методів контролю), який дозволяє підприємствам

ефективно працювати та підтримувати їх розвиток у довгостроковій перспективі.

Фінансово-економічна безпека Ощадбанку знаходиться на високому рівні, але характеризується необхідністю реалізації напрямів розвитку, що підвищують рівень безпеки фінансового управління підприємством.

Визначення напрямків забезпечення фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства «Ощадбанк» передбачає розробку заходів щодо забезпечення майбутньої фінансово-економічної безпеки підприємства та потребує виявлення проблем, що загрожують безпеці підприємства в короткострокові та середньострокові [36;37].

В сучасних умовах нестабільності світової економіки суб'єкти господарювання змушені адаптуватися до умов політичної та соціально-економічної нестабільності та знаходити адекватні шляхи вирішення найскладніших проблем і шляхи зменшення загроз для своєї діяльності. Основні виробничі фонди зазнали серйозних моральних і матеріальних втрат, брак коштів, воєнний стан призвели до розриву коопераційних відносин, більшість підприємств реального сектора економіки опинились у фінансовій скруті. Тому актуальним залишається питання розробки та реалізації певних заходів забезпечення фінансово-економічної безпеки, здатних створити умови для зниження рівня загрози підприємницькій діяльності, що стає одним із найважливіших завдань науки і практики.

Стан безпеки Ощадбанку має динамічний характер; загрози внутрішній безпеці підприємства є не менш небезпечними, ніж зовнішні загрози, а система економічної безпеки підприємства тісно пов'язана з системою національної економічної безпеки.

Загрози можуть мати непрямий характер, діяти за певних додаткових умов і проявлятися безпосередньо, приводячи до негативних змін. Загрози

фінансово-економічній безпеці компаній поділяються на об'єктивні загрози та суб'єктивні загрози залежно від джерела їх виникнення.

Генерація об'єктивних факторів не базується ні на участі та волі компанії чи працівників, ні на процесі прийняття рішень керівництвом. До об'єктивних загроз можна віднести фінансовий стан, наукові відкриття, форс-мажорні обставини тощо. Суб'єктивні загрози викликані навмисними чи мимовільними діями людей, різних довірених осіб і організацій, а особливо компаній національних і міжнародних конкурентів. Тому їх запобігання значною мірою пов'язане з впливом на проблеми економічних відносин.

Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства залежить від здатності корпоративного менеджменту ефективно запобігати виникненню внутрішніх і зовнішніх загроз та усувати шкідливі наслідки дії окремих негативних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основною метою управління фінансово-економічною безпекою акціонерного товариства «Ощадбанк» є забезпечення його стабільного та ефективного функціонування в сучасних умовах та створення потенціалу для майбутнього розвитку та зростання [37].

Основними функціональними завданнями управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

Підготовка необхідних ресурсів компанії (кошти, персонал, права, інформація, технології);

Стратегічне та тактичне планування фінансової діяльності підприємства;

Тактичне планування економічної безпеки та її функціональних складових;

Проведення функціонального аналізу рівня фінансово-економічної безпеки.

Досягнення кожної з цілей фінансової та економічної безпеки, наведених вище, має вирішальне значення для досягнення основних цілей. Крім того, кожна функціональна ціль фінансово-економічної безпеки має власну структуру підцілей, яка визначається функціональною зручністю та характером роботи підприємства.

Основні заходи щодо гарантування фінансово-економічної безпеки Ощадбанку наступні:

Захист законних прав та інтересів підприємства та його співробітників;

Збір, аналіз, оцінка даних та прогнозування розвитку підприємства;

Недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб із протиправними намірами;

Забезпечення збереження матеріальних цінностей та відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства;

Збирання необхідної інформації для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії та тактики економічної діяльності компанії;

Фізична та технічна охорона будівель, споруд, території та транспортних засобів;

Підвищення лояльності населення та ділових партнерів до підприємства, що сприяє реалізації планів економічної діяльності;

Контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів.

Забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства.

Досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством [35].

З урахуванням перерахованих завдань, конкурентних умов, обставин діяльності підприємства будується система його фінансово-економічної безпеки. Слід зазначити, що, незважаючи на спільні риси, система фінансово-економічної безпеки кожного підприємства різна. Його повнота та ефективність значною мірою залежить від законодавчої бази, яка є в країні, від матеріально-технічних і фінансових ресурсів, які виділяє керівник підприємства, від усвідомлення кожним працівником підприємства важливості забезпечення власної економічної стійкості, безпеки та рівня управління фінансовими справами та рішеннями, які приймаються в процесі побудови системи економічної безпеки.

Виходячи з функціональних завдань і цілей фінансово-економічної безпеки, які ставить перед собою підприємство, доцільно виділити його функціональні складові. Функціональні складові фінансово-економічної безпеки підприємства – це сукупність її основних напрямків, зміст яких різний. Функціональними складовими економічної безпеки підприємства є:

Фінанси (ефективне використання ресурсів компанії);

Інтелект (збереження та розвиток інтелектуального потенціалу компанії);

Людські ресурси (ефективне управління персоналом);

Технологія і процеси (ступінь, в якій технологія, що використовується компанією, відповідає аналогічним сучасним світовим технологіям з точки зору оптимізації споживання ресурсів);

Стандартизація та законність (юридичний супровід діяльності компанії);

Навколишнє середовище (дотримуватися чинних екологічних норм і мінімізувати втрати, спричинені забрудненням навколишнього середовища);

Інформація (ефективне інформування та аналіз господарської діяльності компанії);

Ринок (ступінь відповідності між можливостями розвитку всередині компанії та зовнішніми по відношенню до ринку можливостями)

Безпека (забезпечення особистої безпеки працівників підприємства та захист їхнього майна) [30, с.119].

Результати аналізу та оцінки функціональних складових економічної безпеки мають стати основою для розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам та підвищення рівня економічної безпеки підприємств, розширюючи тим самим їх можливості адаптації до змін у умови господарської діяльності та створення можливостей для стабільної діяльності та умов розвитку.

Основні напрями формування корпоративної фінансово-економічної безпеки наступні:

Створення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

Забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;

Досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

Досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;

Мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

Якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації), забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

Ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Реалізація конкретних заходів та напрямків сприяє формуванню фінансово-економічної безпеки підприємства, створенню умов для його стабільної діяльності, підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств, а також сприяти зростанню економічного потенціалу підприємств.

### **3.3. Удосконалення стратегії управління активами та пасивами АТ «ОЩАДБАНК»**

Стратегія АТ «Ощадбанк» базується на прийнятих Національним банком України 7 травня 2022 року стратегічних орієнтаціях банків державного сектору в період воєнного стану та післявоєнного економічного відновлення. Банк виділив 5 основних напрямів своєї діяльності (табл. 3.2).

Враховуючи стратегічні завдання розвитку банківської діяльності, система управління активами та пасивами має базуватися на надійній системі управління ризиками, особливо в умовах воєнного стану [24;25;33].

Така система ризик-менеджменту могла б передбачати реалізацію наступних кроків: 1) Прийняття частини ризику, яка б відповідала відповідному розміру капіталу банку; 2) Знайти механізм запобігання ризику на основі функціональних характеристик самого ризику; 3) Страхування ризиків за допомогою відповідних інструментів (хеджування, факторинг тощо); 4) Технічне забезпечення управління організаційними ризиками [29].

Стратегічні цілі та ділові та операційні пріоритети окреслені на основі визначених сфер діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.2.

## Ключові напрями діяльності АТ «Ощадбанк» на період воєнного стану

Напрями діяльності	Характеристика
Стабілізаційний	Своєчасне проведення стабілізаційних операцій під час воєнного стану; швидке повернення окупованих територій; регулярне поповнення банкоматів та інкасація готівки в роздрібних магазинах; створення мережі павербанків для забезпечення роботи в разі тривалих відключень електроенергії.
Кредитний	Кредитна підтримка клієнтів; активне фінансування та обслуговування державних і комерційних компаній великого бізнесу; збільшення кредитного портфеля банку; підтримка державної програми пільгового кредитування житла «Оселя».
Фінансовий	Фінансова безпека для комерційних підприємств; участь у фонді гарантування вкладів фізичних осіб; підтримання нормативу достатності капіталу; сприяння поповненню державного бюджету за рахунок попередньої сплати податку на прибуток; рефінансування Національного банку України; порядок придбання громадянами військових цінних паперів через Ощадбанк.
Юридичний	Позитивне завершення розгляду касаційної скарги Ощадбанку проти російської федерації щодо компенсації збитків, спричинених анексією Криму; завершення експертно-юридичної роботи та подання скарги про російської федерації до Європейського суду з прав людини.
Патріотичний	Допомога Збройним силам України; участь у благодійній діяльності; волонтерство.

Джерело: складено автором за даними [1;36;37]

В управлінні ризиками АТ «Ощадбанк» беруть участь Наглядова рада, Комітет з питань ризиків Наглядової ради, Правління Банку, Департамент ризик-менеджменту, Департамент комплаєнсу, Внутрішній аудит та інші корпоративні департаменти (включаючи робочі пов'язаних) за участю непрацюючих кредитів.



Таблиця 3.3.

## Стратегічні цілі та пріоритети АТ «Ощадбанк» на період дії воєнного стану

Цілі та пріоритети	Характеристика
Стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надання фінансової підтримки ключовим галузям економіки та підприємствам критичної інфраструктури.</li> <li>– Створення умов для швидкого відновлення повного обсягу банківських послуг з метою забезпечення безперервності їх роботи.</li> <li>– Збереження доступності банківських послуг для захисту прав споживачів, включаючи соціальний захист, за умови відсутності загрози для працівників банку.</li> <li>– Підтримка фінансової стабільності через раннє виявлення загроз та швидке реагування на них.</li> <li>– Забезпечення безперебійного функціонування управлінських процесів та прийняття рішень на високому рівні.</li> <li>– Запровадження додаткових заходів для зменшення ризиків, включаючи протидію загрозам воєнного часу (фізична, фінансова безпека, кібербезпека, безпека операційних систем), а також ліквідацію чи мінімізацію наслідків кризових ситуацій.</li> <li>– Організація надійної системи фізичної безпеки та захисту операційних систем із застосуванням хмарних технологій та посиленою увагою до кібербезпеки.</li> <li>– Забезпечення умов для оперативного відновлення банківських послуг у повному обсязі з метою безперервності діяльності.</li> </ul>
Бізнес пріоритети	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підтримка переміщення підприємств із зон, які постраждали від бойових дій.</li> <li>– Сприяння функціонуванню об'єктів критичної інфраструктури.</li> <li>– Гарантування продовольчої безпеки та забезпечення доступу населення до продуктів харчування.</li> <li>– Допомога громадянам у забезпеченні житлом.</li> <li>– Підтримка бізнесу, який постраждав через бойові дії, та продовження цифровізації сервісів для фізичних осіб.</li> <li>– Збереження пасивів і доходів від комісійних операцій.</li> <li>– Забезпечення безперебійності операційної діяльності.</li> </ul>
Оперативні пріоритети	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Адаптація системи управління ризиками.</li> <li>– Трансформація кадрової політики (HR).</li> <li>– Відшкодування збитків, завданих агресією російської федерації.</li> </ul>

Джерело: складено автором за даними [1;36;37]

Управління кредитним ризиком має здійснюватися за допомогою ряду заходів, включаючи досить традиційні методи, такі як: ідентифікація, оцінка,

контроль і моніторинг. Ідентифікація ризику визначає джерело ризику. Оцінка дозволяє розрахувати масштаби виявлених ризиків. Засоби контролю дозволяють встановити обмеження на допустимий рівень ризику. Моніторинг передбачає постійний моніторинг джерел ризику. Важливо, щоб ці заходи підтримували стабільні стосунки та працювали скоординовано (рис. 3.4).

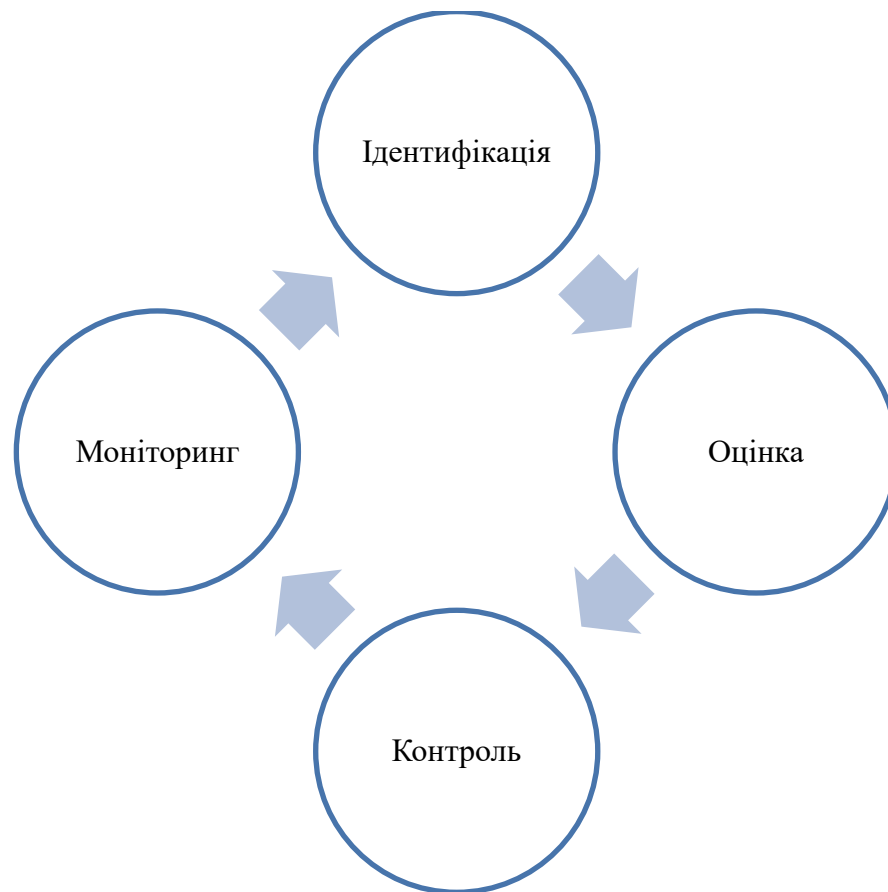


Рис. 3.4. Система взаємопов'язаних механізмів в управлінні ризиками  
Джерело: складено автором

При цьому варто зазначити, що АТ «Ощадбанк» використовує комплексну методику оцінки амортизованих фінансових активів, яка реалізується за певним алгоритмом.

Таблиця 3.4

Критерії оцінки активів АТ «Ощадбанк» за ознаками рівня кредитного ризику

Активи з низьким кредитним ризиком	Активи з рівнем ризику, який має суттєве збільшення	Активи, з ознаками події дефолту
Фінансовий інструмент характеризується низьким ризиком дефолту (зовнішній рейтинг позичальника відповідає інвестиційному рівню; відсутні прострочені платежі або їх затримка не перевищує 30 днів для звичайних активів, 1 день для міжбанківських кредитів і 7 днів для емітентів цінних паперів).	Зміна ймовірності дефолту на дату балансу порівняно з моментом первісного визнання активу перевищує порогове значення (для роздрібних кредитних операцій).	Визначення простроченої заборгованості: для корпоративного та роздрібного бізнесу і фінансових дебіторських зобов'язань - понад 90 днів; для міжбанківських операцій - понад 7 днів; для цінних паперів - понад 30 днів.
Позичальник має високі шанси виконати свої зобов'язання за контрактними грошовими потоками у короткостроковій перспективі.	Погіршення кредитного рейтингу понад допустимий рівень за внутрішньою рейтинговою моделлю (для корпоративних кредитних операцій).	Реструктуризація боргу через фінансові труднощі позичальника або смерть позичальника (фізичної особи).
У довгостроковій перспективі несприятливі економічні або ділові умови можуть знизити здатність позичальника виконувати свої зобов'язання за контрактними потоками, але не обов'язково призведуть до цього.	Досягнення критичного рівня прострочки заборгованості (понад 30 днів для роздрібних та корпоративних кредитів).	Запровадження тимчасової адміністрації в банку, дефолт за кредитним рейтингом (корпоративні кредити, міжбанківські операції), або віднесення території обслуговування кредиту до зони бойових дій чи тимчасово окупованих територій.

Джерело: складено автором за даними [1;36;37]

Першим кроком є вибір фінансових активів із низьким рівнем кредитного ризику протягом звітного періоду або без значного збільшення ризику після первісного визнання фінансового активу чи настання суттєвих

подій. У цьому випадку сума резерву розраховується на дванадцятимісячний період і враховує очікувані кредитні збитки.

Наступним кроком є вибір та ідентифікація фінансових активів, кредитний ризик яких значно зріс з моменту первісного визнання, але щодо яких не відбулося жодного випадку дефолту. При цьому сума резерву розраховується за весь період і враховує очікувані кредитні збитки.

Третій крок окреслює так звані знецінені активи, тобто активи, корисність яких зменшилася на дату балансу. Як і в попередньому випадку, сума резерву розраховується за весь період і враховує очікувані кредитні збитки.

У таблиці 3.4 ми вкажемо сигнали подій дефолту за активами та класифікуємо ці елементи як високий, середній або низький ризик.

Отже, недоліки банківської діяльності АТ «Ощадбанк» зумовлені рядом об'єктивних факторів, які мають переважно системний характер. Водночас банк добре адаптувався до складних умов, забезпечивши фінансову стабільність та прибутковість активів, а його показники управління активами та пасивами продемонстрували позитивну життєздатність та розвиток.

### **Висновки до розділу 3**

У процесі дослідження та вивчення шляхів удосконалення методів формування системи забезпечення фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства «Ощадбанк» було зроблено основні висновки:

Сформовано характеристику процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, враховуючи невизначеність етапів ідентифікації та підтвердження, що підвищує ефективність процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки. Встановлені концепції моделювання для підвищення своєчасності та ефективності управлінських

рішень шляхом використання різноманітних моделей для різних рівнів управління фінансово-економічною безпекою.

Для оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства АТ «Ощадбанк» автором розроблено комплексний механізм оцінки (процес цілеспрямованої оптимізації вибору методів безперервного контролю), який дозволяє підприємству ефективно та стабільно працювати впродовж довгострокового періоду.

Визначено проблеми щодо досягнення фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства «Ощадбанк» та сформульовано заходи та напрямки забезпечення майбутньої фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розроблено комплексну систему забезпечення фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства «Ощадбанк», здатної прогнозувати загрози фінансово-економічній безпеці та своєчасно коригувати обсяг витрат і структурну безпеку для забезпечення фінансово-економічної безпеки, який зможе якісно вплинути на загальний фінансовий стан даної компанії, в кінцевому підсумку позитивно вплинувши не тільки на діяльність самої компанії, а й на відновлення економіки всієї країни.

Основою стратегії сталого економічного розвитку є стале управління підприємствами, первинною ланкою економічного розвитку. Підприємства мають першочерговий вплив на різні елементи сталого розвитку країни і мають приділяти максимальну увагу при вивченні цього питання. У зв'язку з цим удосконалення теорії та практики сталого управління фінансово-економічною безпекою підприємств на даний час має як теоретичне, так і практичне значення.

Отже, недоліки банківської діяльності АТ «Ощадбанк» зумовлені рядом об'єктивних факторів, які мають переважно системний характер. Водночас банк добре адаптувався до складних умов, забезпечивши фінансову

стабільність та прибутковість активів, а його показники управління активами та пасивами продемонстрували позитивну життєздатність та розвиток.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

Суть фінансово-економічної безпеки в умовах кризи полягає в наявності фінансового стану, який характеризується: збалансованістю та якістю фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до загроз; досягнення місії та цілей; орієнтацією на ефективний і сталий розвиток.

Під фінансово-економічною безпекою розуміється забезпечення достатніми фінансовими ресурсами, необхідними для простого і довгострокового відтворення та виконання фінансових зобов'язань, а також захист від зовнішніх і внутрішніх загроз для підтримки фінансово-економічних інтересів організації.

Фінансова безпека стосується стану фінансової системи організації: фінансова збалансованість для забезпечення довгострокової стабільності, платоспроможності та ліквідності; задоволення потреби у фінансових ресурсах для сталого розширеного відтворення; забезпечення оптимальної фінансової незалежності, здатності протистояти існуючим або новим небезпекам і загрозам, які спричиняють економічні збитки компанії, змінюють структуру капіталу та призводять до вимушеної ліквідації організації; забезпечення достатньої гнучкості для фінансових рішень; забезпечення захисту економічних інтересів власників, менеджерів і персоналу.

Головною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки організації можна вважати досягнення максимальної стабільності його діяльності та створення умов для подальшого фінансово-економічного розвитку шляхом запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам. Процес управління системою фінансово-економічної безпеки компанії забезпечує мінімальне зведення ризиків, які виникають при здійсненні її діяльності.

Аналіз окремих визначень сутності фінансово-економічної безпеки показує, що у наведених виразах загальним поясненням фінансової безпеки є фінансовий стан організації, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз і встановлює фінансовий стан організації.

Дослідженням встановлено, що найбільш ймовірними зовнішніми загрозами економічній безпеці є: посилення диференціації населення та майнової диференціації та посилення бідності, що призводить до виникнення соціальної напруженості та криз внутрішньої економічної структури, посилення регіональних диспропорцій.

До інсайдерських загроз належать: порушення захисту конфіденційної інформації; шкоди корпоративному іміджу та репутації бізнес-спільноти; серйозні тактичні упущення.

Сформульований механізм гарантування фінансово-економічної безпеки організації повинен враховувати потреби власників і повинен гарантувати безпеку організації виходячи з особливостей фінансово діяльності організації. У зв'язку з цим одним із елементів механізму має стати оцінка фінансово-економічної безпеки організації з урахуванням її основних інтересів.

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ошадбанк є універсальним банком, який надає пріоритет розширенню роздрібного бізнесу, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), зберігаючи сильні позиції в бізнес-операціях.

Протягом 2023 року банк консолідує функції підтримки та інкасації, які раніше виконував у своїх відділеннях, оптимізуючи свою організаційну структуру, максимально скорочуючи операційні витрати, вдосконалюючи процеси та запроваджуючи нову централізовану організаційну модель управління.

Станом на кінець 2023 року розподіл активів Ошадбанку такий: 50% – інвестиційний портфель, 26% – чистий кредитний портфель, 24% – інші



активи. Кредитний портфель в основному включає заборгованість корпоративних клієнтів (59%), фізичних осіб (17%) та клієнтів мікро, малого та середнього бізнесу (ММСБ) (24%). Портфель строкових депозитів складається з 84% коштів фізичних осіб, 8% коштів клієнтів ММСБ і 8% коштів корпоративних клієнтів.

За фінансовими результатами 2023 року чистий прибуток Ошадбанку склав 5978,3 млн. грн. і цей профіцит в основному був забезпечений високою адаптивністю банку до ситуації воєнного стану.

З початку військового вторгнення Ошадбанк зосередився на збільшенні коштів своїх клієнтів, накопиченні ресурсів для інвестування у вітчизняну економіку та пріоритетній підтримці стратегічних галузей економіки. За фінансовими результатами 2023 року чистий прибуток Ошадбанку склав 5978,3 млн. грн. і цей профіцит в основному був забезпечений високою адаптивністю банку до ситуації воєнного стану.

З початку військового вторгнення Ошадбанк зосередився на збільшенні коштів своїх клієнтів, накопиченні ресурсів для інвестування у вітчизняну економіку та пріоритетній підтримці стратегічних галузей економіки. Таким чином АТ «Ошадбанк» поступово розширює свою ресурсну базу. Це свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду зросла кількість залучених ресурсів і зросли доступні джерела фінансування. Зменшення субстандартного кредитування є позитивною тенденцією.

Тому, незважаючи на воєнний стан, Ошадбанк продовжував працювати прибутково. Стратегія банку встановлює операційні та операційні пріоритети для підтримки шляху нації до перемоги та подальшого відновлення.

Служба охорони праці Ошадбанку створена відповідно до Закону України «Про охорону праці» та Положення про стандарти охорони праці з

метою організації виконання правових, санітарних і соціально-економічних норм.

Сформовано характеристику процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, враховуючи невизначеність етапів ідентифікації та підтвердження, що підвищує ефективність процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки. Встановлені концепції моделювання для підвищення своєчасності та ефективності управлінських рішень шляхом використання різноманітних моделей для різних рівнів управління фінансово-економічною безпекою.

Для оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства АТ «Ощадбанк» автором розроблено комплексний механізм оцінки (процес цілеспрямованої оптимізації вибору методів безперервного контролю), який дозволяє підприємству ефективно та стабільно працювати впродовж довгострокового періоду.

Визначено проблеми щодо досягнення фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства «Ощадбанк» та сформульовано заходи та напрямки забезпечення майбутньої фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розроблено комплексну систему забезпечення фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства «Ощадбанк», здатної прогнозувати загрози фінансово-економічній безпеці та своєчасно коригувати обсяг витрат і структурну безпеку для забезпечення фінансово-економічної безпеки, який зможе якісно вплинути на загальний фінансовий стан даної компанії, в кінцевому підсумку позитивно вплинувши не тільки на діяльність самої компанії, а й на відновлення економіки всієї країни.

Основою стратегії сталого економічного розвитку є стаке управління підприємствами, первинною ланкою економічного розвитку. Підприємства мають першочерговий вплив на різні елементи сталого розвитку країни і мають

приділяти максимальну увагу при вивченні цього питання. У зв'язку з цим удосконалення теорії та практики сталого управління фінансово-економічною безпекою підприємств на даний час має як теоретичне, так і практичне значення.

Отже, недоліки банківської діяльності АТ «Ощадбанк» зумовлені рядом об'єктивних факторів, які мають переважно системний характер. Водночас банк добре адаптувався до складних умов, забезпечивши фінансову стабільність та прибутковість активів, а його показники управління активами та пасивами продемонстрували позитивну життєздатність та розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2023 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 27.11.2024).
2. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 27.11.2024).
3. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2021 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 27.11.2024).
4. Амитан В.М. Економічна безпека: концепція й моделі. Економічна кібернетика. 2019. № 3. С.13-20.
5. Андрющенко І.Є. Фінансовий менеджмент у банку. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 98 с.
6. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. (8). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02> (дата звернення: 27.11.2024).
7. Балабаниць А.В., Мацука В.М. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1412> (дата звернення: 27.11.2024).
8. Баранник Л.Б. Фінансова стабільність криз призму існуючих соціальних та економічних проблем. ДДАЕУ: Дніпро. 2021. С. 22-25. URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=k](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=k)

[qZ4nC8AAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=kqZ4nC8AAAAJ:kh2fBNsKQNwC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=kh2fBNsKQNwC&citation_for_view=kqZ4nC8AAAAAJ&cstart=20&pagesize=80) (дата звернення: 27.11.2024).

9. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. 2-ге вид. Київ: Ельга, 2019. 776 с.
10. Бойчук А.О., Форкун І.В. Інструменти банківського регулювання для забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених ХНУ / Хмельницький, 2021. С. 37-40. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=10495368177810874326&btnI=1&hl=uk> (дата звернення: 27.11.2024).
11. Бондарчук Н., Міхійченко Д. Управління економічною безпекою з урахуванням потреб власників. Підприємництво та інновації. 2020. № 14. С. 14-19.
12. Варцаба В.І. Оцінка фінансової стійкості банківської системи України та шляхи її зміцнення в умовах пандемії коронавірусу. Науковий вісник Ужгородського Університету. Ужгород, 2021. С.107-113. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235733> (дата звернення: 27.11.2024).
13. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 2. С. 146-153. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-2\\_0-pages-146\\_153.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-146_153.pdf) (дата звернення: 27.11.2024).
14. Вінниченко О., Гудзь А., Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 47. С.78-83.
15. Вовченко О.С. Сучасні методичні підходи до оцінки фінансової стабільності банків. Науковий вісник ПУЕТ / Полтава, 2016. Вип. № 5 (77).

- С. 161-169. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1710>  
(дата звернення: 27.11.2024).
16. Гарматій Н. Моделювання динаміки розвитку та вдосконалення банківських установ інструментарієм кластерного аналізу [Електронний ресурс]. [Наталія Гарматій, Юлія Волобуєва, Сергій Гарматій, Софія Сюрпіта]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 136-148. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hnmika.pdf>  
(дата звернення: 27.11.2024).
17. Губарик О.М., Перехрест І.К. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах кризи [Текст]. Молодий вчений. 2017. №1.
18. Губарик О.М., Юрченко Є.А. Інформаційне забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою в сучасних кризових умовах. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька. Дніпро: Пороги. 2020. С. 292-300.
19. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. № 2(104). 2024. С. 66-72. URL: <https://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/606> (дата звернення: 27.11.2024).
20. Дашко І.М. Зasadничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1(259). С. 72–80. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23.\\_topic\\_-Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf)  
(дата звернення: 27.11.2024).

21. Дашко І.М., Стефанік С.М. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2024. Випуск 65.
22. Дем'янчук О., Хохонік К. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 167-171. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.20> (дата звернення: 27.11.2024).
23. Єпіфанова А.О., Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова [А.О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський та ін]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 295 с.
24. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 27.11.2024).
25. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 27.11.2024).
26. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: [https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks\\_prezentacia.pdf](https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks_prezentacia.pdf) (дата звернення: 27.11.2024).
27. Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с.
28. Криховецька З. М., Кохан І. В. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. Економіка та суспільство. 2022. Вип. № 39. URL:

<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1344> (дата звернення: 27.11.2024).

- 29.Мацука В.М. УСПІШНІ СТРАТЕГІЇ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТУ. Трансформація світового порядку крізь призму війни і миру: Зб. матеріалів Міжнародної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. С.145-148.
- 30.Мацука В.М., Глушаниця А.В. Сучасні технології антикризового фінансового управління підприємствами. Економіко-правова політика в умовах світової кризи: проблеми і шляхи подолання: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 25 листопада 2021 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2021. С. 118-120.
- 31.Мацука Вікторія. Синергетичне управління фінансово-економічною безпекою регіону. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики: збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Ірпінь, 14-15 квітня 2021 року). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. с. 554-559
32. Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 27.11.2024).
33. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року: стратегічні рекомендації. URL: <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c-.pdf> (дата звернення: 27.11.2024).
34. Неізнана О. В., Григорук А. А., Литвин Л. М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. Economy and Society, 2022. Вип. № 39. URL:



- [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=snJw7\\_MAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=snJw7\\_MAAA\\_AJ:VLnqNzywnoUC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=snJw7_MAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=snJw7_MAAA_AJ:VLnqNzywnoUC) (дата звернення: 27.11.2024).
35. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
36. Офіційний сайт АТ «Ощадбанку». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 27.11.2024).
37. Політика управління комплаєнс-ризиком в АТ «Ощадбанку». URL: [https://www.oschadbank.ua/uploads/2/12703-compliance\\_risk\\_management\\_policy\\_ukr.docx](https://www.oschadbank.ua/uploads/2/12703-compliance_risk_management_policy_ukr.docx) (дата звернення: 27.11.2024).
38. Полуянов В. Особливості та чинники фінансової стійкості банківської системи України. Вісник студентського наукового товариства «Ватра» ВТЕІ ДТЕУ / Вінниця. 2022. С. 143-149. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/11konf/zb16.pdf#page=143> (дата звернення: 27.11.2024).
39. Потапюк І.П., Мазіленко С.С., Прусова М.О. Фінансово–економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2. С. 156–160.
40. Рубченко Т. І., Гасій О. В. Сутність фінансової стабільності банків / ПУЕТ. Полтава. 2022. С. 78-80. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=12739380071618654207&btnI=1&hl=uk> (дата звернення: 27.11.2024).
41. Сергій Ю. Недобой. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ № 5 (275). 2024, С.25-33 URL:

- [science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24.\\_topic\\_Sergii-Y.-Nedoboi-25-33.pdf](https://science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Sergii-Y.-Nedoboi-25-33.pdf) (дата звернення: 27.11.2024).
42. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
43. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
44. Тітенко З. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1848/1782> (дата звернення: 27.11.2024).
45. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ А.В. Балабаниць, О.І. Гапонюк, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.Я. Омельченко, Л.В. Семкова, В.М. Мацука, К.В. Осипенко, Ф.Л. Перепадя. М., 2020. 223 с.
46. Хуторна А.В., Мацука В.М. Фінансовий ризик-менеджмент. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». – Харків: ХНУВС, 2023. С.874-876. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/16985> (дата звернення: 27.11.2024).
47. Чернишова О. Б., Чорновол А. О., Мирончук В. М. Функціонування фінансового сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільств. 2020. Вип. № 38. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1304> (дата звернення: 27.11.2024).

48. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
49. Юрченко Є.А. Оптимізація та вдосконалення системи управління фінансово-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах економічної нестабільності. Дипломна робота за сп. 073 Менеджмент. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро. 2020. 89 с.
50. Blank I. A. Management of the financial security of the enterprise. 2nd edition Kyiv: Elga. 2019. 776 p.
51. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets World Bank Policy Research Working Paper URL: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818> (дата звернення: 27.11.2024).
52. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 27.11.2024).
53. Konovalova N., Caplinska A. Financial Resources Management in Commercial Banks: Evidence From Latvia. International Journal of Financial Research. 2020. №12. P. 369-373.
54. Matsuka V., Horbashevskaya M. Financial risk management strategies in the context of financial security of the organization. Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в умовах інтеграції України в ЄС. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів, молодих вчених і провідних фахівців. Київ, 16 квітня 2024 р. [Електронне видання]: - Дніпро: Середняк Т. К., 2024. С.343-345. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44417> <https://ir.kneu.edu.ua/items/584e1632-bf8e-4b68-aef8-2289718a900> (дата звернення: 27.11.2024).

55. Perdana A., Lee H. H., Koh S. K. , Arisandi D. Data analytics in small and mid-size enterprises: Enablers and inhibitors for business value and firm performance, *International Journal of Accounting Information Systems*. 2022. Vol. 44. Article 100547.