

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Вероніки МАГДІЙЧУК

**Науковий керівник:**

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

**Рецензент**

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ  
(ПІБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Магдйчук В. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи управління фінансовими ресурсами. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та фінансову діагностику управління безпековою діяльністю банківської установи, запропоновано заходи щодо удосконалення управління фінансовим результатом АТ «Кредобанк».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* фінансові ресурси, фінансова діяльність, фінансова безпека, фінансова діагностика, управління ризиками.

## ABSTRACT

Magdiyчук V. Management of financial resources of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the financial resource management system was conducted. In the second section, the analysis of the competitive environment and the financial diagnosis of the management of security activities of the banking institution were carried out, measures were proposed to improve the management of the financial result of JSC «Kredobank».

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

*Keywords:* financial resources, financial activity, financial security, financial diagnostics, risk management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....		5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ</b>		
<b>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b>		
<b>БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ</b> .....		7
1.1.	Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовими ресурсами банківських установ.....	7
1.2.	Особливості формування та використання фінансових ресурсів банківських установ.....	11
1.3.	Механізми забезпечення фінансової безпеки банківський установ.....	15
	Висновки до першого розділу.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b>		
<b>АТ «КРЕДОБАНК»</b> .....		19
2.1.	Загальна характеристика та система управління банківської установи.....	19
2.2.	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища банку.	24
2.3.	Фінансова діагностика управління безпековою діяльністю банківської установи.....	30
2.4.	Удосконалення управління фінансовими результатами банку.....	36
	Висновки до другого розділу.....	40
<b>ВИСНОВКИ</b> .....		41
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....		44
<b>ДОДАТКИ</b> .....		48

## ВСТУП

У розвинутих країнах банківська система характеризується поступальним розвитком та впливає на економіку країни. В лютому 2022 року Україна зіштовхнулася з важким випробуванням. Більше року тому росія почала невинуватну повномасштабну війну на території нашої мирної держави і з того часу триває боротьба не лише на полі бою, а й на фінансовому фронті.

Скоординовані дії Національного банку стабілізували банківську систему та стримати ріст інфляції, проте для забезпечення стійкого розвитку банківських установ та економіки України особливу увагу необхідно приділяти формуванню фінансових ресурсів та ефективному управлінню цими ресурсами. Ефективна система управління фінансовими ресурсами досягається шляхом послідовної та цілеспрямованої діяльності менеджерів банку, які забезпечують оперативність та узгодженість в роботі підрозділів для виконання завдань. Основна мета управління фінансовими ресурсами – це використання фінансів в процесі вирішення стратегічних, тактичних і поточних завдань та одержання економічного ефекту у вигляді максимального прибутку. Дослідження цієї тематики є у працях таких вчених: Р.І. Тиркала, Н.Д. Барковського, О.М. Петрука, М. І. Савлук, А. Н Мороз та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження фінансових ресурсів з точки зору оптимізації управлінських процесів у фінансовому менеджменті в умовах дестабілізації економіки.

*Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:*

- дослідити сутність управління фінансовими ресурсами банків;
- визначити особливості формування та використання фінансових ресурсів;
- охарактеризувати механізми забезпечення фінансової безпеки;
- провести аналіз діяльності банку в конкурентному середовищі;
- провести фінансову діагностику управління безпековою діяльністю;

- запропонувати заходи щодо удосконалення управління фінансовим результатом банку.

*Об'єктом дослідження* є процеси впливу на функціонування банківської установи системи ефективного управління фінансовими ресурсами.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів забезпечення фінансової безпеки банківської установи на основі врахування впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

*Методи дослідження.* Дослідження теоретико-методичних основ управління фінансовими ресурсами банківських установ та механізмів забезпечення фінансової безпеки здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Фінансова діагностика управління безпековою діяльністю проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління фінансовими ресурсами банківських установ.

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи управління фінансовими ресурсами. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та фінансову діагностику управління безпековою діяльністю банківської установи, запропоновано заходи щодо удосконалення управління фінансовим результатом АТ «Кредобанк».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел 33 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

## 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовими ресурсами банківських установ

Фінансові ресурси є невіддільною складовою функціонування суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності та напрямків діяльності. У економічному розвитку країни важливу роль відіграють банківські установи. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» банк – це юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України здійснювати у сукупності такі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних та юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних і юридичних осіб [1].

Отже, банки – це фінансові інституції країни, які є посередниками між власниками грошових коштів та користувачами цих ресурсів. Головним завданням банківської установи є мобілізація тимчасово вільних грошових коштів фізичних та юридичних осіб. Банк за рахунок цих коштів здійснює кредитування держави, суб'єктів бізнесу, громадян для формування платіжної системи та проведення фінансових розрахунків на умовах зворотності, терміновості та платності.

У сьогоденнішніх умовах банківська система стикається з проблемами пов'язані з незначним обсягом власного капіталу та незбалансованістю структури активів і пасивів, з відсутністю мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці персоналу та якості обслуговування клієнтів, недієвими управлінськими рішеннями та низькою ефективністю управління фінансовими ресурсами.

Багато вчених та економістів досліджували тематику сутності фінансових ресурсів, управління фінансовими ресурсами, залученням грошових коштів банками та визначенням ефективних інструментів використання фінансів. Щодо теоретичного осмислення суті поняття «фінансові ресурси банківських установ», то через складність та багатофункціональність структури однозначного підходу до його трактування немає (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття  
«фінансові ресурси банківських установ»

Джерело	Визначення
Фінансовий словник [2]	Банківські ресурси – це кошти, що є в розпорядженні банків і використовуються ними для кредитних, інвестиційних та інших активних операцій.
Тиркало Р.І., Барковський Н.Д., Петрук О.М. [3]	Банківські ресурси – сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні банків та використовуються ними для виконання активних та інших операцій» але в даному понятті береться до уваги форма прояву фінансових ресурсів, але також не акцентується увага на джерелах формування.
Алексеєнко М.Д. [4, с. 127]	Банківські ресурси - це сукупність грошових ресурсів й виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг.
Кисельов В.В. [5]	Ресурсна база комерційного банку - сукупний капітал, який створюється в результаті проведення банком політики збільшення власного капіталу та залучених коштів і використовується для здійснення активних операцій з метою реалізації суспільних і власних інтересів
Костирка Л.А., Пашенка Т.В., Агеева М.М. [6]	Фінансові ресурси банку – це грошові і прирівняні до них потоки коштів, які перебувають у його розпорядженні та формуються у результаті розподілу й перерозподілу національного доходу і призначених для виконання фінансових зобов'язань та фінансування розширеного відтворення.
Антонов Н.Г., Пессель М.А. [7, с. 126]	Пасиви – це по суті ресурси банків. Пасиви комерційного банку формуються у процесі здійснення пасивних операцій.
Волохата К. О. [7, 126]	Сукупність акумульованих з різних джерел коштів, які формуються в процесі розподілу та перерозподілу, використовуються в банківській діяльності з метою отримання прибутку.
Савлук М. І., Мороз А. Н. [8, с. 12]	Сукупність грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні банку і використовуються ним для виконання своїх операцій, є банківськими ресурсами.

Отже, фінансові ресурси банківських установ – це сукупність грошових коштів, які мобілізовані та використовуються в обороті банку, а також сукупність організаційно-економічних ресурсів (філії, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення, персонал), які впливають на конкурентоспроможність, надходження додаткових коштів та досягнення результативної діяльності банківської установи (рис. 1.1).

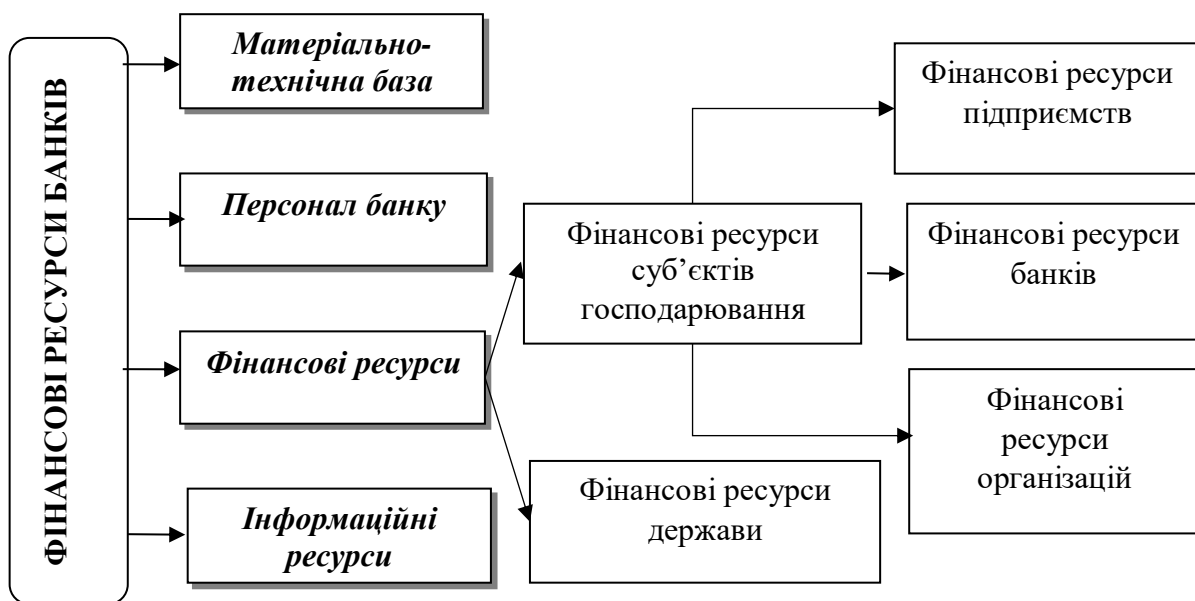


Рис. 1.1. Схема дослідження поняття «фінансові ресурси банку» [3, с. 88]

Фінансові ресурси банку відіграють важливу роль у його функціонуванні та досягненні банком стратегічних завдань і цілей, їх аналіз є вкрай необхідним передовсім для прийняття виважених управлінських рішень, щоб досягти згадані цілі [6]. Безумовно, управлінські рішення не базуються тільки на результатах аналізу фінансових ресурсів банку, вони також спираються на результати загального аналізу банку, складовою якого є аналіз його фінансових ресурсів, а також результати аналізу економічного середовища, переваг конкурентів, особливостей поточної ситуації на тому сегменті ринку банківських послуг, у якому працює банк [7, с. 126]. Ключовим елементом управління фінансовими ресурсами є проведення загального банківського аналізу системи управління банком для досягнення місії діяльності - максимізації його вартості.



Аналіз фінансових ресурсів банку є елементом системи комплексного аналізу фінансової стійкості сучасного комерційного банку [8, с. 11]. Структура і сутність загального банківського аналізу на рис. 1.2.

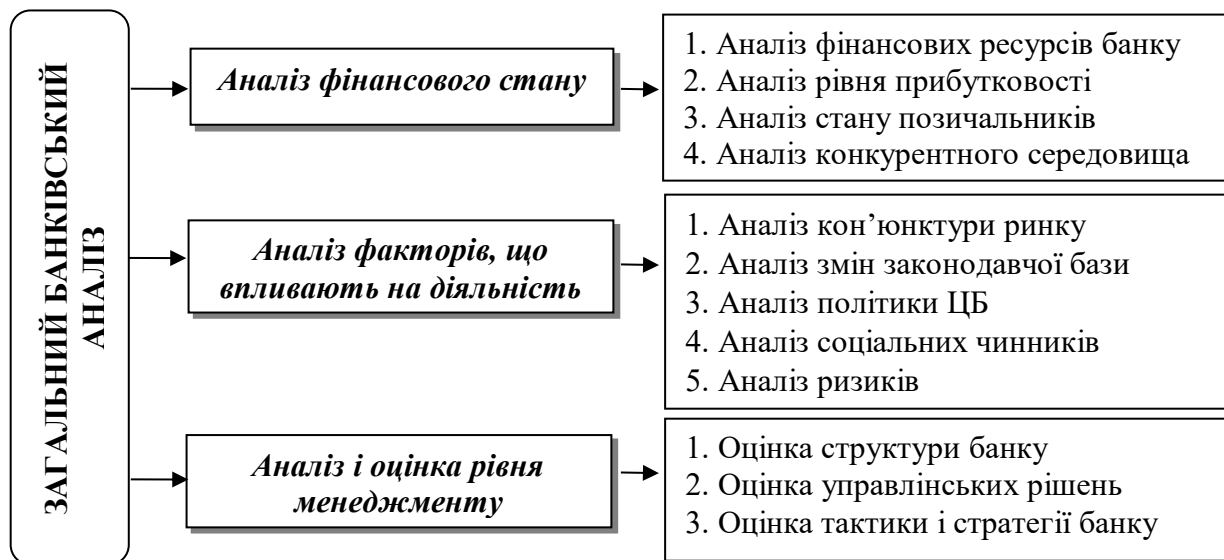


Рис. 2. Структура та сутність банківського аналізу [9]

Для проведення загального банківського аналізу необхідно використати методичні прийоми, процедури та інструменти оцінки діяльності банку, які ґрунтуються на принципах багатокритеріальності, системності та узгодженості показників. Аналіз фінансових ресурсів банку проводиться з метою визначення динаміки підвищення фінансових ресурсів, основних показників фінансової стійкості, пошуку резервів підвищення результативності та досягнення стратегічної місії банку. Для аналізу фінансових ресурсів банківських установ необхідно використовувати такі методи та види аналізу: порівнювання, графічний та табличний метод, групування, вартісний аналіз, комплексний та вибіркового аналізу, портфельний підхід.

Ефективність діяльності банківської установи, забезпечення ліквідності та довіри з боку учасників фінансового ринку характеризується досягнутими нормативами та оптимальною структурою фінансових ресурсів. Достатній рівень фінансових ресурсів сприяє підвищенню можливостей банківських установ та інвестування юридичних і фізичних суб'єктів господарювання.

## **1.2. Особливості формування та використання фінансових ресурсів банківських установ**

В умовах воєнного стану однією з основних проблем стабілізації економіки України є формування та використання фінансових ресурсів банківських установ. Банківська система ґрунтується на спроможності банку залучати вільні кошти суб'єктів господарювання, здійснювати кредитування та підтримувати ліквідність та платоспроможність.

Особливістю фінансових відносин є те, що вони завжди передбачають обіг грошових коштів у специфічній формі фінансових ресурсів. Фінансові ресурси - це система стійких грошових відносин, які виникають з приводу формування та використання фондів грошових коштів [10, с. 92]. Банківські фінансові ресурси передбачають надходження власних, залучених та запозичених грошових коштів, які банком генеруються як доходи у формі власного та позикового капіталу та використовуються для кредитування та фінансування суб'єктів господарювання, виконання фінансових зобов'язань банку та одержання максимального прибутку.

Отже, фінансові ресурси банку формуються за рахунок пасивних фінансових операцій з метою формування власних, залучених та позичених грошових коштів (рис. 1.1).

Фінансові ресурси банку формуються за рахунок власних коштів, які складаються з статутного капіталу, резервного та страхового фонду та нерозподіленого прибутку. Власні фінансові ресурси є основним видом забезпечення зобов'язань банку перед вкладниками, відображають рівень стабільності банківської установи, тому їх роль є беззаперечною, що підтверджується тими функціями, що виконують власні фінансові ресурси (захисна, оперативна, регулююча, стимулююча та інші) [11, с. 131]. Розмір власних доходів регулюється нормативами капіталу мінімального розміру капіталу, адекватного регулятивного капіталу та достатнього значення основного капіталу.

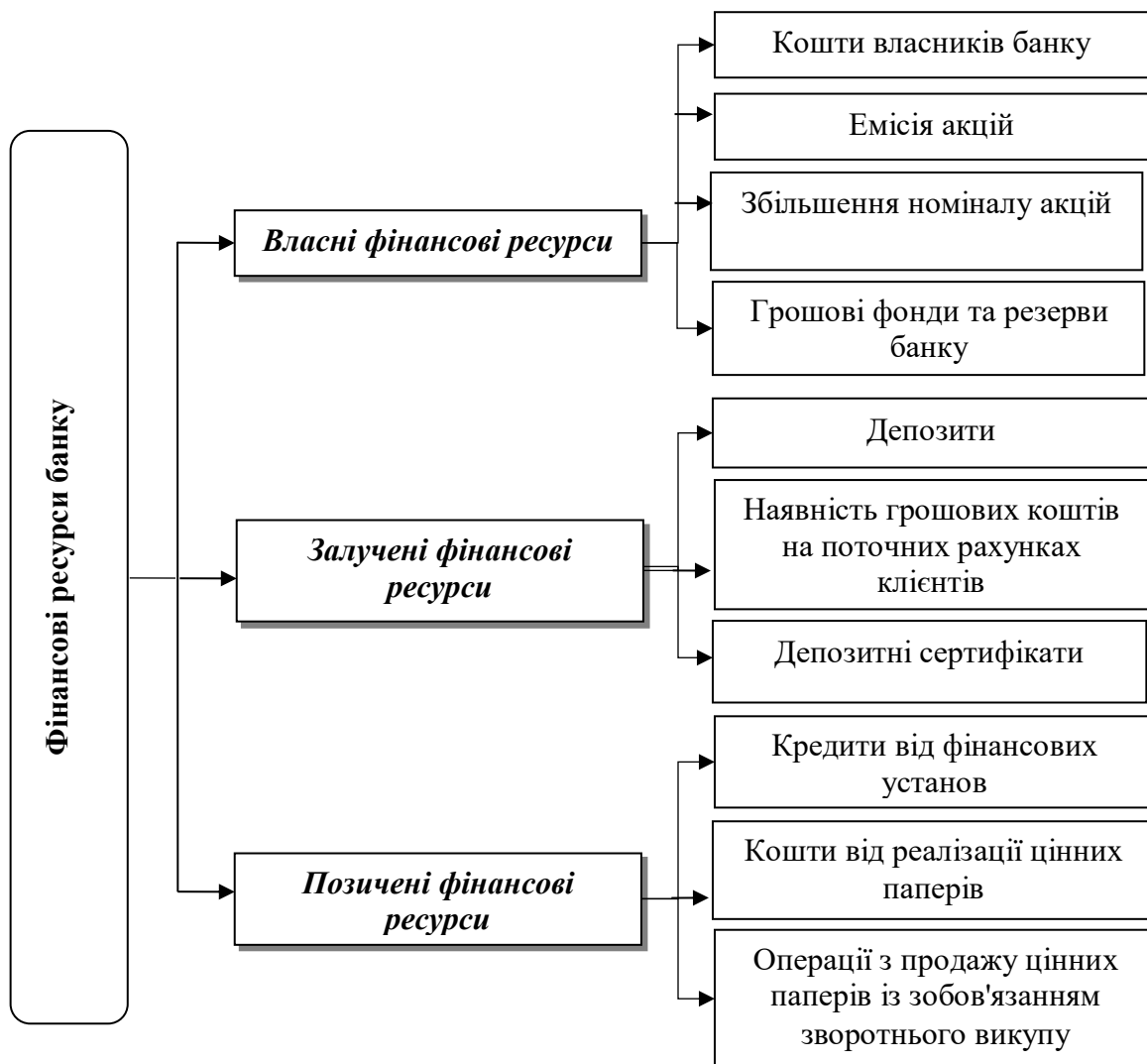


Рис. 1.2. Фінансові ресурси банківських установ [12, с. 231]

Власні фінансові ресурси банків відіграють надважливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи [12, с. 239]. Важливим орієнтиром фінансової стабільності банківської системи є встановлення НБУ нормативів банківського капіталу банкам. Невіддільною і визначальною складовою державного інструментарію нормативно-правового регулювання власних фінансових ресурсів банків є економічні нормативи [9]. Затверджені нормативи банківського капіталу НБУ використовуються для проведення банківського аналізу та виявлення відхилень між фактичним станом та вимогами. У випадку виникнення загрозової ситуації розробляються превентивні заходи для усунення проблем та зменшення негативних наслідків. Дотримання

нормативних значень банківськими установами є передумовою отримання кредитів НБУ.

Банківські установи здійснюють діяльність, які пов'язані з нарощенням власних фінансових ресурсів, але поряд з тим повинні забезпечувати систему управління ризиками та вдосконалювати методи контролю. Банківський ризик – це ймовірність втрати банківською установою частини своїх фінансових ресурсів, недоотримання доходу або збільшення витрат унаслідок проведення банківських операцій та здійснення іншої банківської діяльності [13, с. 19].

В системі банківського менеджменту важливо досліджувати фінансові ризики, які впливають на розміри активів і пасивів, співвідношення власних та залучених коштів, результативність банківської інституції. В структурі фінансових ризиків важливе значення належить кредитним ризикам. Особливістю кредитного ризику є те, що управління кредитним ризиком здійснюється банком та позичальником, а політика управління передбачає кредитне резервування та обов'язкове страхування кредитних ризиків з боку позичальника.

Банківське страхування підвищує імідж фінансово-кредитних установ і забезпечує безперервність і надійність їхньої діяльності, а також виступає важливою перевагою у процесі конкурентної боротьби в банківській сфері [14, с.47]. В міжнародній страховій практиці використовується поліс ВВВ (Bankers Blanket Bond), тобто комплексне банківське страхування від злочинних дії щодо активів банку; злочини, які пов'язані з діджиталізацією та професійної відповідальністю співробітників банку

З 1 січня 2020 року для забезпечення додаткового запасу фінансової стабільності впроваджуються додаткові буфери капіталу, основним завданням яких є створення «подушки безпеки» для стабілізації фінансового стану банку в умовах спаду та кризових подій [15]. Банківська система ґрунтуватися на дотриманні загальних норм поведінки суб'єктів фінансових відносин та законності фінансових операцій. Важливу роль в цьому відіграє те, яким рівнем правової свідомості володіють суб'єкти банківських правовідносин [13].

Формування та використання фінансових ресурсів банківських установ повинно забезпечуватися за рахунок дотримання законів, нормативних документів та актів. Банківська діяльність суворо регулюється та контролюється Національним банком України. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [15] та Закон України «Про Національний банк України» [16] передбачає правове регулювання порядку формування та використання власних фінансових ресурсів з дотриманням конституційних прав та гарантій. Банківська установа є економічно-відповідальною за результати своєї діяльності. Економічній самостійності властива свобода розпорядження власними коштами та залученими ресурсами та майном, що перебуває у власності банків [17, с. 13]. Власні фінансові ресурси банків забезпечують стабільність банківської системи та є фінансовим стабілізатором стійкого розвитку країни.

Банківські установи є незалежними від органів державної влади та місцевого самоврядування, а тому ці органи не мають права втручатися в діяльність банків, крім випадків, передбачених чинним законодавством. Державним інструментарієм регулювання власних фінансових ресурсів банків є економічні нормативи стійкого розвитку, розроблення превентивних заходів щодо уникнення ризиків та використання можливостей.

Банківські установи в процесі управління фінансовими ресурсами несуть відповідальність в межах своїх зобов'язань і не відповідають за зобов'язаннями держави. Усі банківські операції з управління фінансовими ресурсами здійснюються на підставі ліцензій з дотриманням економічних нормативів Національного банку України. Фізичні та юридичні особи мають права вибору банківської установи, які забезпечують підтримку інтересів клієнтів та стабільності банківської системи. Довіра клієнтів забезпечує безперервне та стабільне функціонування банківського сектору, особливо в умовах війни. Збереження довіри клієнтів до банку – це можливість формування власної фінансової бази банку та забезпечення фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання та державні інституції.

### 1.3. Механізми забезпечення фінансової безпеки банківських установ

Формування механізмів управління фінансовою безпекою банком є важливою та специфічною складовою в управлінні фінансовими ресурсами. З метою розуміння базових аспектів фінансової безпеки проведемо аналіз термінології фінансової безпеки банку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Аналіз детермінантів фінансової безпеки банківських установ

Джерело	Визначення
Барановський О. [18]	як діяльність банківських установ і груп, центробанку, саморегульованих професійних організацій, держави і всього суспільства, спрямовану на захист національних фінансових інтересів, на запобігання і ліквідацію загроз розвитку і зміцненню добробуту громадян, фінансового стану суб'єктів господарювання, окремих банків, банківської системи загалом, регіонів, держави.
Шиян Д. [19]	сукупність економічних відносин, що складаються з приводу формування такої здатності в умовах обмеженості трудових, фінансових, матеріальних ресурсів, а його механізмом – сукупність способів організації економічних відносин, застосовуваних суб'єктами забезпечення фінансової безпеки з метою захисту банківської системи від зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах обмеженості ресурсів».
Сорокін А. [20]	особливості ефективної безпеки комерційних банків на внутрішньому та зовнішньому економічному просторі, за рахунок якої буде забезпечене безперервне надання позик реальному сектору економіки та підвищення ефективності моніторингу при доступному використанні кредитних ресурсів комерційних підприємств.
Вовченко Р. [21]	класифікувати узагальненим положення функціонування комерційної ланки держави, яка до речі не характеризується тільки присутністю в ній циркуляцій іноземних інвестицій і формалізованих процесів надання позик.

На підставі досліджень щодо визначення фінансової безпеки банку можна зробити висновок, що це система заходів протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам з метою збереження дохідності, ліквідності, фінансової рівноваги та платоспроможності банку. Рівень фінансової безпеки вимірюється здатністю банку миттєво реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища,

забезпечити ключові чинники успіху банківських послуг на фінансовому ринку та підвищувати стратегічні орієнтири ефективної діяльності.

Актуалізації набуває проблема щодо ефективної удосконаленої структури витрат на фінансову безпеку комерційного банку, при супроводженні фінансових транзакцій, які призводять до боргів та регресу економічного ефекту, або різке втрачання власного фінансового майна [22]. Прогнозування кризових ситуацій та планування превентивних заходів щодо фінансової безпеки банку можна здійснювати у такому порядку:

- ідентифікація загроз та ризиків банку;
- класифікація превентивних заходів протидії можливих ризиків;
- прогнозування ймовірних збитків банку.

Важливою складовою забезпечення фінансової безпеки банку є чіткий розподіл механізмів реалізації заходів, визначення учасників та виконавців фінансових операцій за напрямками діяльності (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

#### Механізми та функції фінансової безпеки банку

Функції	Механізми
Загальна	визначення суті фінансової безпеки шляхом використання психологічних оцінок та внутрішньоособистих вимірів.
Компетентнісна	визначення фінансових втрат через конфлікт інтересів та некомпетентність ділових осіб.
Характеристика загроз, ризиків, конфліктних ситуацій	формування ресурсів для забезпечення платоспроможності банку; визначення рівень зв'язків учасників фінансових угод та наявності конфліктних чи ризикованих операцій.
Критерії оцінки фінансової безпеки	ліквідність фінансових ресурсів; захищеність фінансових прав; рівень проблемних кредитів; коефіцієнт ризиків.
Результативна	залежність ризику та величини можливої втрати від системи фінансової безпеки банку
Корегувальна	стратегічна орієнтація фінансової безпеки щодо запобігання загроз та ризиків фінансових угод на мікро- та макрорівнях.

Отже, до механізму управління фінансовою безпекою банку входять такі елементи: місія, цілі та завдання управління; організаційна структура та функції управління; технологія прийняття управлінських рішень; критерії оцінки фінансової безпеки. Механізми забезпечення фінансової безпеки банківських установ є поєднанням елементів, які забезпечують економічну безпеку об'єктів

та суб'єктів фінансових угод використовуючи функції управління та методи нейтралізації внутрішніх ризиків та негативного впливу зовнішніх загроз для досягнення цілей підприємницької діяльності (рис. 1.3).

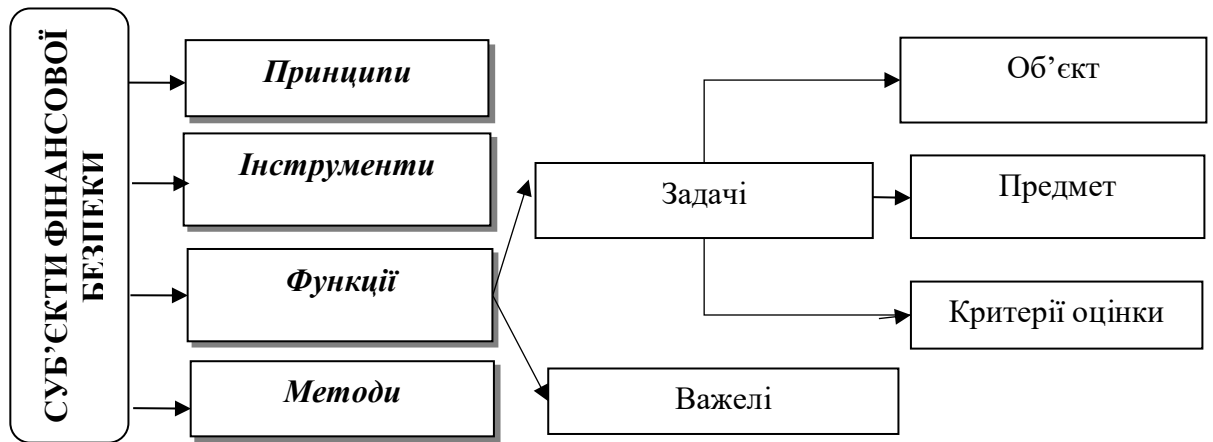


Рис. 1.3. Механізми забезпечення фінансової безпеки [22]

Суб'єктами фінансової безпеки виступає особа або організація, яка наділена переліком певних прав та обов'язків. Банківська установа при здійсненні фінансових операцій взаємодіє з внутрішнім та зовнішнім середовищем, які несуть можливості та загрози. До зовнішніх суб'єктів фінансової безпеки відносяться фізичні та юридичні особи, які можуть завдати загрози безпеці або створити можливості для безпеки банківської установи: клієнти, органи влади, інвестори, дебітори, кредитори, партнери та інші. До внутрішніх суб'єктів фінансової безпеки належать особи та групи осіб, які працюють в банку та виконують функції для нівелювання впливу небезпек, підвищення ефективності функціонування та досягнення цілей бізнесу.

Об'єктом фінансової безпеки є фінансові відносини у межах управління фінансовими, інформаційними, матеріальними та кадровими ресурсами. Предметом фінансової безпеки є операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, які потребують захисту від загроз. Інструментом управління фінансової безпеки є превентивні засоби, виявлення та нейтралізація загроз: фінансовий аналіз, антикризове управління, франчайзинг, факторинг, венчурне фінансування, ф'ючерсні і форвардні угоди. Важелем фінансової безпеки є засоби, що сприяють нівелювання загроз та збільшенню прибутку.



## Висновки до першого розділу

Управління фінансовими ресурсами банківських установ характеризується особливостями та важливою роллю в економіці. Підприємницька діяльність банків пов'язана з мобілізацією та розподілом позичкового капіталу. Банківські установи надають фінансові послуги та здійснюють управління грошовими ресурсами. Конкурентоспроможність банків характеризується можливостями надання широкого спектру банківських послуг.

Банківські установи виробляють специфічний продукт та послуги. Основною діяльністю банків є акумулювання вільних коштів та надання кредитів, а також управляють фінансовими ресурсами, надають брокерські та лізингові послуги, здійснюють розрахунково-касові операції. Банківські установи не створюють грошові ресурси, проте розподіляють фінанси та одержують дохід у вигляді повернених коштів з відсотками.

Сучасний банк працює на засадах комерційного розрахунку, який залучає грошові кошти фізичних і юридичних осіб та надає їх від свого імені у тимчасове користування на умовах повернення, платності, терміновості, а також проводить комісійно-розрахункові операції. Банківські установи мають велику залежність від клієнтської бази, а тому його діяльність супроводжується підвищеним рівнем ризику.

Особливістю управління фінансовими ресурсами є необхідність оперативного проведення моніторингу зовнішнього середовища, з метою ранньої діагностики ризикованих змін та нівелювання кризових ситуацій з ліквідністю та платоспроможністю. Фінансове забезпечення банківських послуг реалізується через систему фінансування, яке може здійснюватися у формі самофінансування та кредитування. Самофінансування здійснюється за рахунок використання власних фінансових ресурсів, а кредитування передбачає мобілізацію тимчасово вільних коштів фізичних та юридичних осіб на вигідних умовах. Стратегічним орієнтиром банку є захист від небезпек та загроз, а також забезпечення ефективної життєдіяльності банківської установи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «КРЕДОБАНК»

### 2.1. Загальна характеристика та система управління банківської установи

Публічне акціонерне товариство «Кредобанк» – це найбільший банк Польщі, який функціонує в Україні та нараховує 64 відділень в 22 областях. ПАТ «Кредобанк» входить до міжнародної групи банків Polski Bank (PKO). Основною діяльністю банку є комерційні банківські операції та обслуговування фізичних та юридичних осіб в Україні.

ПАТ «Кредобанк» є резидентом України та функціонує з 1990 року. Банк був зареєстрований у формі товариства з обмеженою відповідальністю, а у зв'язку із погодженням своєї діяльності у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» у 2009 р. змінив організаційно-правову форму та назву на публічне акціонерне товариство «Кредобанк». Структуру власності АТ «Кредобанк» станом на 1 січня 2023 року можна зобразити схематично рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура власності АТ «Кредобанк» [23]

Банк відповідно до отриманих ліцензії НБУ здійснює такі види діяльності: банківські операції, депозитарна діяльність, діяльності з торгівлі цінними паперами. Здійснюючи свою діяльність ПАТ «Кредобанк» залишається регіональним лідером Львівської області та Західної України. Клієнтами ПАТ «Кредобанк» є понад 60 тис. юридичних осіб та 550 тис. фізичних осіб. На території України встановлено близько 300 банкоматів. ПАТ «Кредобанк» є стабільним фінансовим партнером для українських та європейських фінансових суб'єктів. Для обслуговування клієнтів банк використовує онлайн-інструменти: веб-сайт, відеолекція, мобільний додаток.

Зобразимо організаційну структуру АТ «Кредобанк» рис. 2.2.

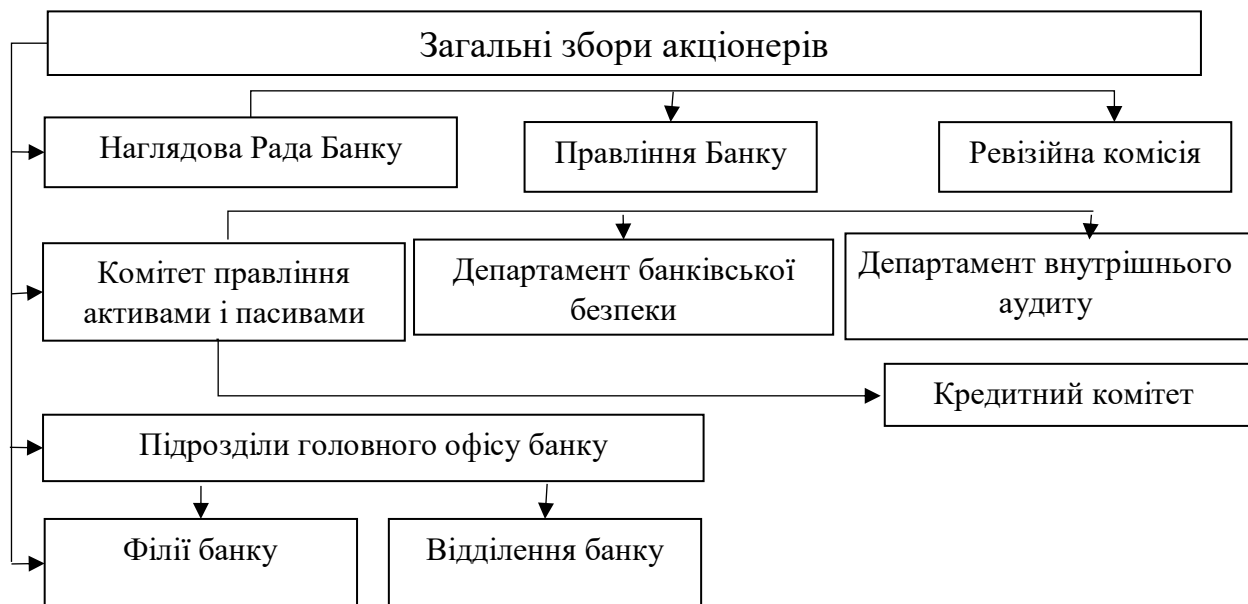


Рис. 2.2. Організаційна структура АТ «Кредобанк»

Органами управління АТ «Кредобанк» є:

- загальні збори акціонерів – це вищий орган управління;
- Наглядова рада Банку – це орган, який здійснює нагляд та контроль за діяльністю Правління Банку. Він не бере участі у поточному управлінні, проте в його обов'язки входить захист прав вкладників, кредиторів та учасників фінансового обігу.

- Правління Банку – це колегіальний виконавчий орган, який здійснює поточне управління.

- Департамент внутрішнього аудиту - це постійно діючий підрозділ внутрішнього аудиту.

З числа акціонерів банку та незалежних осіб обирають членів наглядової ради в кількості не менше 7 осіб, але не більше 12 осіб терміном на 3 роки.

Головний Банк здійснює стратегічне управління та формує політику розвитку, а саме:

- операційне та фінансове планування;
- впровадження інноваційних технологій у виробництво продуктів та послуг;
- проведення організаційних змін;
- контроль зовнішнього середовища, нівелювання ризиків та зміцнення безпеки банку;
- проведення внутрішнього аудиту;
- формування кадрової політики та розробка нормативних документів.

Філія або відділення банку є відокремленими підрозділами, які забезпечують мобілізацію грошових коштів та реалізують банківські продукти та послуги, здійснюють якісне обслуговування клієнтів та одержують економічну ефективність діяльності.

Нормативним документом, який формує організаційну структуру Головного банку АТ «Кредобанк» є Положення про організацію Головного банку АТ «Кредобанк». В цьому документі визначено завдання структурних підрозділів, систему вертикальних та горизонтальних комунікаційних зв'язків та функціональні обов'язки менеджерів структурними підрозділів.

У 2021 році в організаційній структурі АТ «Кредобанк» проводилися зміни, які пов'язані з координацією завдань та контролю членами Правління з метою удосконалення функціональних обов'язків персоналу, розподілу завдань структурним підрозділам Головного Банку та захисту інформаційних технологій та конфіденційної інформації від кібератак.

Проведемо аналіз організаційних змін АТ «Кредобанк» у відповідності з ієрархії управління в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз організаційних змін АТ «Кредобанк»

Показники рівня розвитку організаційної структури АТ «Кредобанк»
1. Рівень відповідності організаційної структури управління цілям - 0,91
2. Рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків – 0,6
3. Діапазон контролю – 3-5 чол.
4. Рівень формалізації праці менеджерів – 0,85
5. Рівень дублювання функцій – 0,12.
6. Рівень надійності структури управління – 0,95
7. Рівень оперативності – 0,92
8. Рівень еластичності організаційної структури управління – 0,74
9. Рівень керованості організаційної структури управління – 0,86

Організаційна структура управління АТ «Кредобанк» побудована з врахуванням чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, розподілу обов'язків та відповідальності. Організаційна структура управління забезпечує управлінський процес з аналізу інформації, гармонізації ресурсів, продукування ідей та прийняття управлінських рішень. Через організаційну структуру забезпечується взаємодія банку із зовнішнім середовищем. Політика стратегічного розвитку обумовлена зовнішніми змінами, які завжди призводить до певних змін організаційної структури управління банку.

Зміни в організаційній структурі управління допомагають обирати цілі і стратегії, які через прийняття управлінських рішень реалізують механізм покладених функцій на підрозділи та окремих виконавців. Проте будь-які зміни організаційної структури мають бути науково обґрунтованими та практично-логічними. Проведений аналіз змін організаційної структури управління показав, що за даними показників оптимальності управління банку зміни є обґрунтованими та ефективними. можуть виступати результати оцінки

За підсумками 2020 року АТ «Кредобанк» увійшов у ТОП-5 лідерів у рейтингу надійності банків України від порталу «Мінфін», а також нагороджений за 2-ге місце в номінації «Іпотечний кредит» у дослідженні «50 провідних банків України» від агентства «Фінансовий клуб» та 1-ше місце в

рейтингу Prostobank Awards у трьох номінаціях «Найкращий банківський продукт»: депозити для фізичних осіб, кредити на авто та іпотека для придбання житла на вторинному ринку [23].

Міжнародної фінансової групи РКО «Bank Polski» забезпечує надійність АТ «Кредобанк» на протязі десятків років. За даними програми «Finsee» у 2019 р. банк входить до трійки найбільш надійних банків України. Кредитний рейтинг АТ «Кредобанк» віднесено до інвестиційного. Загальна сума активів групи РКО становить 72 млрд. євро, що відповідає достатньому рівню надійності. Перевагами АТ «Кредобанк» є надійність банку, привабливі умови перекредитування заборгованості; зручні грошові перекази з Польщі в Україну; ощадні депозити можна відкривати у злотих, що зручно заробітчанами.

В сучасних воєнних умовах банківські установи здійснюють організаційні зміни та трансформаційні процеси. Загрози зовнішнього середовища впливають на формування внутрішніх чинників функціонування банку. З метою підвищення конкурентоспроможності банку менеджери впроваджують інструменти та методи управлінського впливу, які сприяють підвищенню ключових факторів успіху, організаційній та управлінській ефективності, одержанню прибутку, задоволенню потреб клієнтів банку, використанню наявних та потенційних можливостей розвитку банківської установи.

Умовою розвитку банку в умовах конкуренції є ефективне стратегічне планування та завоювання частки банківського ринку. З метою прогнозування діяльності банківської установи визначаються основні цілі, стратегії та напрями діяльності на конкретному ринку банківських послуг.

Стратегія АТ «Кредобанк» передбачає, що банк пропонує сучасні фінансові рішення, керуючись потребами своїх клієнтів [24, с. 75]. Користуючись підтримкою Польського акціонерного банку АТ «Кредобанк» здійснює обслуговування фізичних осіб та представників малого та середнього бізнесу. Найбільший акцент банк ставить на високий професіоналізм працівників банку, довготермінову співпрацю та взаємну лояльність у відносинах клієнтів та персоналу.

## 2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища банку

Банк активно впроваджує нові банківські технології, європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та прагне налагодити довгострокові відносини зі своїми клієнтами [25, с. 93].

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку за допомогою SWOT-аналізу. Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози, визначимо сильні та слабкі сторони та запропонуємо програму розвитку, яка буде оптимальною у сьогоднішній день. Врахування мікро- і макрочинників зовнішнього середовища дасть можливість встановити зв'язок між внутрішніми сильними і слабкими сторонами та зовнішніми загрозами та можливостями.

Подальшим завданням є реалізація наявних зовнішніх можливостей чи пошук напрямів усунення проблемних місць в роботі банку на даний момент та захист від наявних загроз у зовнішньому середовищі [26].

Сильні сторони банку відображають його переваги над конкурентами за ключовими показниками: якістю, прибутковістю, рівнем обслуговування. Сильними сторонами АТ «Кредобанк» є великий асортимент банківських послуг, компетентний персонал з економічними, фінансовими та інформаційними знаннями, партнерські програми агротехнічного розвитку, співпраця зі страховими компаніями. До слабких сторін належить невикористані потужності залучення потенційних клієнтів та проведення банківських послуг; невелика кількість банкоматів; обмежена мережа філій; трудомісткість оформлення документів; повільне ухвалення кредитних рішень.

Наявність зовнішніх можливостей сприяє одержанню конкурентних переваг; збереження та збільшення відносної частки ринку; зміцнення репутації; збільшення попиту на кредитні продукти; мобілізація грошових коштів населення; використання інноваційних технологій продукування банківських послуг. Наявність зовнішніх загроз негативно впливає на результативність банку, тому їх ідентифікація та вжиття заходів уникнення чи нівелювання загроз

є обов'язковою умовою функціонування. Зовнішніми загрозами банку є військові дії та небезпека ракетних атак, податковий тиск, регулятивні нормативи НБУ та зміни в законодавчих документах, велика кількість конкурентів, економічна криза, зменшення попиту на банківські послуги.

Проведемо характеристику зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних та слабких сторін АТ «Кредобанк» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформаційна грамотність клієнтів та обслуговування/online-сервісів.</li> <li>2. Зменшення відсоткових ставок за кредит.</li> <li>3. Зростання реальних заробітних плат.</li> <li>4. Інвестування провідних галузей.</li> <li>5. Зміцнення співпраці UA-PL.</li> <li>6. Інноваційні технології.</li> <li>7. Інвестиційна приналежність до Польського акціонерного банку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Російсько-українська війна.</li> <li>2. Еміграція населення.</li> <li>3. Регулятивні нормативи НБУ.</li> <li>4. Протекціонізм державних банків.</li> <li>5. Зростання конкуренції.</li> <li>6. Податковий тиск.</li> <li>7. Зменшення попиту на банківські послуги.</li> <li>8. Технологічні зміни.</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансова сила (капіталізація).</li> <li>2. Висока репутація.</li> <li>3. Конкурентна перевага в іпотечному та автомобільному кредитуванні.</li> <li>4. Лідерство та підтримка населення у Західній Україні.</li> <li>5. Диверсифікація бізнесу.</li> <li>6. Компетентний персонал.</li> <li>7. Входить до групи РКО «Bank Polski».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежені активи.</li> <li>2. Невелика кількість філій у великих містах.</li> <li>3. Низька якість сервісу.</li> <li>4. Обмежена кількість продуктів.</li> <li>5. Недосконале програмне.</li> <li>6. Повільне ухвалення кредитних рішень.</li> <li>7. Велика трудомісткість оформлення документів.</li> </ol>

Сильними сторонами АТ «Кредобанк» є те, що він належить до групи РКО «Bank Polski». Ця група є провідною фінансовою групою Європи та найбільшою польською фінансовою установою. Технології, ноу-хау та кошти, вкладені в АТ «Кредобанк», сприяють його значному розвитку, у зв'язку з чим банк отримав широке визнання за якість своєї продукції, активну підтримку сектору малого та середнього бізнесу та прозорість операційної діяльності [27, с. 116].

В умовах війни іноземні інвестиції забезпечили стабільність АТ «Кредобанк» та стали гарантіями захисту клієнтів. Здійснені антикризові заходи



відкрили доступ банку до фінансових ресурсів, європейських банківських технологій та зміцнили позиції на фінансових ринках України та Європи.

За даними рейтингових показників Міністерства фінансів України АТ «Кредобанк» відноситься до списку надійних банків, а за народним рейтингом одержав 5 місце та поступається великим іноземним та системним державним банкам [23].

Проведемо аналіз діяльності АТ «Кредобанк» за 2020-2022 рр. (табл. 2.3). За даними фінансової звітності АТ «Кредобанк» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що банку вдалося вийти зі скрутної ситуації в період COVID-19, які пов'язані з зростанням проблемних кредитів.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності АТ «Кредобанк» за 2020-2022 рр., млн. грн

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення (+,-)
1. Активи	8383	14370	11085	-3285	-23
2. Кредитний портфель	4249	7917	5674	-2243	-28
3. Кошти юридичних осіб	2934	5918	4289	-1628	-27
4. Кошти фізичних осіб	2713	4975	3882	-1093	-22
5. Статутний капітал	1919	2249	2249	-	-
6. Прибуток	86	385	201	-184	-48

В результаті банку було складно вивільнити фінансові ресурси на операційну діяльність та розвиток банківських послуг. В результаті проблемні кредити було віднесено до витрат і банк одержав значні витрати. Аналогічна ситуація склалася у 2022 році, і лише за рахунок підтримки своїх партнерів, банку вдалося збільшити активи, наростити кредитний портфель та мобілізувати кошти фізичних та юридичних осіб.

АТ «Кредобанк» дотримується економічних нормативів встановлених НБУ та відкритої валютної позиції, а також здійснює моніторинг ринкових позицій банківських послуг, виявляє та управляє ризиками з метою уникнення негативних наслідків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції АТ «Кредобанк»

Показник	Н1, млн. грн	Н2 >10%	Н3 >7%	Н4 >20%	Н5 >40%	Н6 >60%
Значення	1798	15%	11%	45%	49%	69%
Н7 <25%	Н8 <800%	Н9 <25%	Н11 <15%	Н12 <60%	Л13-1 <5%	Л13-2 <5%
4%	0%	0,4%	0%	0%	1,8%	1%

За даними таблиці можна зробити висновок, що виконання програми капіталізації забезпечило економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції АТ «Кредобанк» в межах норми, а отже характеризує стійкість банку.

У 2022 році спостерігається зменшення кількості відділень в зоні бойових дій та з метою економії витрат утримання, проте є відкриття оновлених офісів з новими стандартами та умовами обслуговування. Є тенденція скорочення малих відділень та зростання великих з широким спектром банківських продуктів та послуг.

У 2020-2022 рр. АТ «Кредобанк» основний акцент у своїй діяльності ставив на автокредитуванні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Рейтинг банків у іпотечному кредиті та автокредитування

Рік	Рейтинг	Назва банку	Середньорічна ставка	Разова комісія за видачу кредиту	Врахування доходів, які не підтверджені	Вимога поручителя
2021	1	Кредобанк	22%	0	Так	Ні
	2	Ощадбанк	20%	1%	Так	Ні
	3	УкрСиббанк	19%	1%	Так	Ні
2022	1	Ощадбанк	22%	1,5%	Так	Ні
	2	Кредобанк	24%	0,99%	Так	Ні
	3	УкрСиббанк	18%	0%	Ні	Ні

З цією метою менеджери банку налагодили співпрацю з автодилерами та створили мережу продажів автомобілів в кредит через автосалони. Стратегічним напрямом функціонування є також кредитування малого та середнього бізнесу. Досвідчені менеджери за напрямами діяльності знаходять комунікаційні зв'язки

з бізнесом та на індивідуальних засадах надають сприятливі пропозиції щодо кредитування. За 2020-2022 рр.

АТ «Кредобанк» 75% виданих кредитів припадає на іпотечний кредит та автокредитування. На ринку автомобільного кредитування в Україні у 2022 році спостерігалось зменшення попиту, проте АТ «Кредобанк» збільшив реалізацію вигідних кредитів автомобілістам (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Аналіз кредитування АТ «Кредобанк»

Кредити	2020	2021	2022	Відхилення, +; -	Відносне відхилення, %
1. Автокредитування, млн. грн	1047	1653	2203	+550	33%
2. Іпотечні кредити, млн	631	709	882	+173	20%

АТ «Кредобанк» здійснює кредитування автомобілів не лише на нові авто, але й на вживані терміном до 7 років. За даними таблиці можна зробити висновок, що у 2022 році збільшилося кредитування у порівнянні з 2021 роком на 550,0 тис. грн., або 33%, іпотечне кредитування за цей період зросло на 20%.

АТ «Кредобанк» володіє значно меншими активами у порівнянні з банками, які є лідером на ринку банківських послуг, а також слабкою стороною є відсутність широкої мережі відділень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Порівняльний аналіз активів банків України

№ п/п	Назва банку	Активи	Приріст з початку 2022 року
1.	Приватбанк, тис. грн	525248,9	+ 266188,3
2.	Ощадбанк, тис. грн	290905,1	+ 56663,1
...	...	...	...
18.	Кредобанк, тис. грн	17481,3	+ 3603,6

Проведемо порівняння сильних та слабких сторін АТ «Кредобанк», а також зовнішні можливості та загрози і на цій основі побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8).

За даними матриці SWOT-аналізу розглянемо можливі комбінації, які впливають на конкурентоспроможність банку.

	<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформаційна грамотність клієнтів та обслуговування/online-сервісів.</li> <li>2. Зменшення відсоткових ставок за кредит.</li> <li>3. Інвестування провідних галузей.</li> <li>4. Зміцнення співпраці UA-PL.</li> <li>5. Інноваційні технології.</li> <li>6. Інвестиційна приналежність до Польського акціонерного банку.</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Російсько-українська війна.</li> <li>2. Еміграція населення.</li> <li>3. Регулятивні нормативи НБУ.</li> <li>4. Протекціонізм державних банків.</li> <li>5. Зростання конкуренції.</li> <li>6. Податковий тиск.</li> <li>7. Зменшення попиту на банківські послуги.</li> </ol> <p>Технологічні зміни.</p>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Капіталізація.</li> <li>2. Репутація.</li> <li>3. Конкурентна переваги</li> <li>4. Лідерство</li> <li>5. Диверсифікація</li> <li>6. Персонал.</li> </ol>	<p><b>Поле «СІМ»</b></p> <p>Стратегія поєднання зовнішніх можливостей та сильних сторін</p>	<p><b>Поле «СІЗ»</b></p> <p>Стратегія поєднання загроз та сильних сторін</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активи.</li> <li>2. кількість філій</li> <li>3. Кредитні рішення.</li> <li>4. Трудомісткість</li> </ol>	<p><b>Поле «СЛМ»</b></p> <p>Стратегія поєднання зовнішніх можливостей та слабких сторін</p>	<p><b>Поле «СЛЗ»</b></p> <p>Стратегія поєднання загроз та сторін</p>

Рис.2.3. Матриця SWOT – аналізу

За даними проведеного SWOT – аналізу можна зробити висновок, що АТ «Кредобанк» займає відповідний сегмент банківського ринку та має визначену конкурентні позицію. Репутація та пізнаваність бренду, розвинута реклама та якість наданих послуг сприяють привабливості та зростанню прихильності клієнтів. Конкурентна позиція АТ «Кредобанк» сприяє впровадженню стратегії зростання кредитного портфелю. Ця стратегія сприятиме нейтралізації слабких сторін, а саме: нарощувати активи, привертати увагу потенційних клієнтів, впорядковувати процес сприйняття та обробки інформації для прийняття ефективних стратегічних рішень, підвищувати продуктивність праці за рахунок зменшення трудомісткості оформлення кредитних документів та інших послуг.

### **2.3. Фінансова діагностика управління безпековою діяльністю банківської установи**

Під безпекою банку розуміємо стабільне функціонування банку, забезпечення інтересів працівників та власників, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, можливість своєчасно приймати конструктивні рішення для стабілізації негативних чинників, здатність протистояти незаконному захопленню власності, підвищувати репутацію банку та зміцнювати його економічний потенціал.

До внутрішніх загроз, які є притаманними банківській безпеці, слід включити: недосконалість організації системи нормативного управління банком, недотримання банками показників ліквідності та зниження фінансової стійкості, втрата платоспроможності банківських установ, втрата довіри населення до банківського сектора [5]. До зовнішніх загроз банківському сектору можна віднести наступне: нестабільний стан економіки складну військово-політичну зупинку, недосконалість нормативної бази регулювання банківської діяльності, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та ін. [16, с. 100].

Економічна безпека є основним структурним елементом безпеки банку, яка характеризується стабільним отриманням прибутку, зростанням ринкової вартості бізнесу, гармонійне поєднання інтересів кредиторів та дебіторів. Економічна безпека банку – це стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності банку, гарантований захист його ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації» [31, с. 228].

Безпекова складова забезпечує виявлення та прийняття заходів для зменшення загроз та нівелювання дестабілізуючих чинників. Діяльність банківських установ зосереджена не лише на власних ресурсах, а на позичкових, які формуються з внутрішніх і зовнішніх джерел (рис. 2.4).

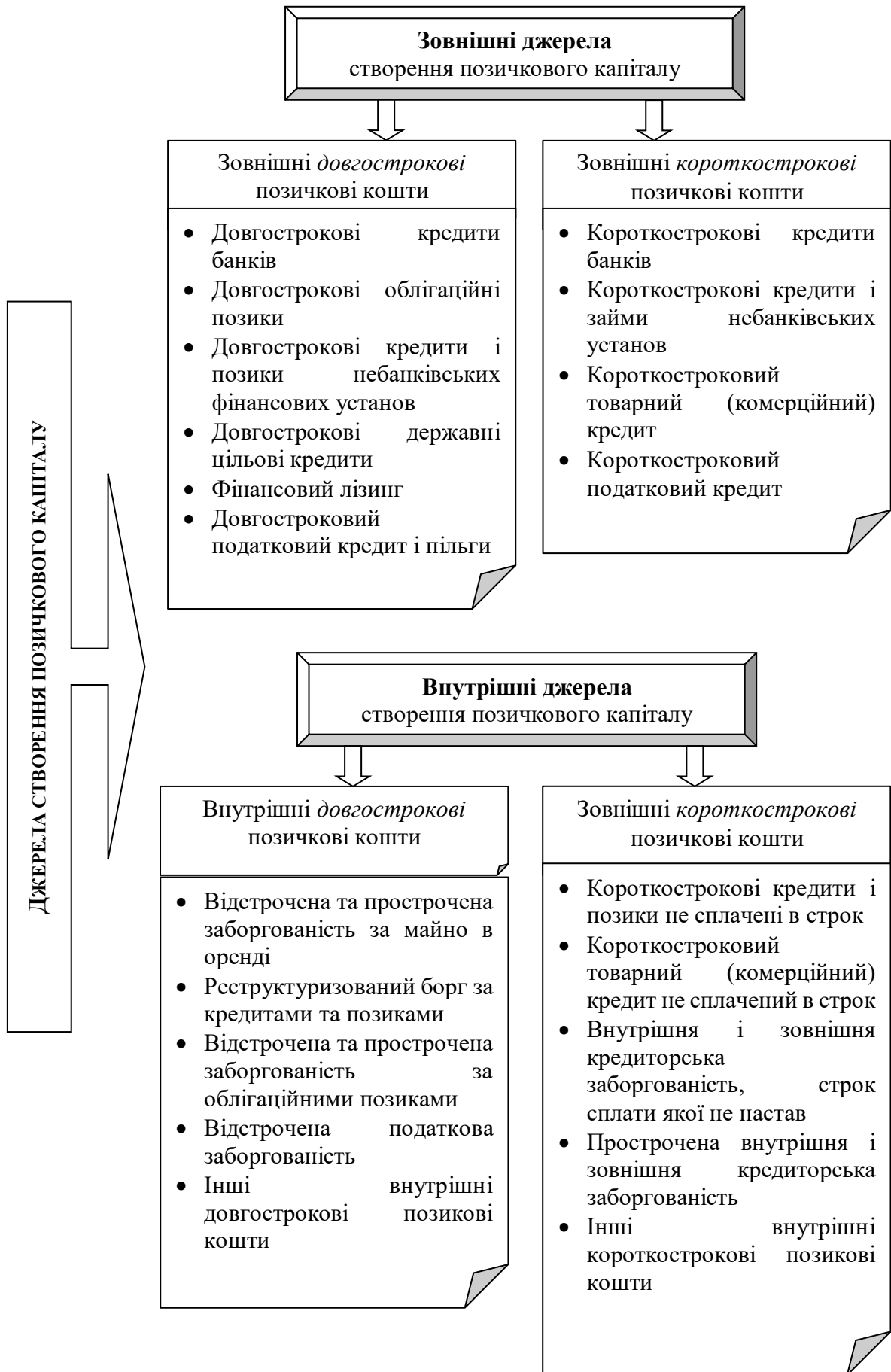


Рис. 2.4. Джерела формування позичкового капіталу підприємства [32. с. 33]

Ефективність фінансових ресурсів визначається можливістю банком досягнути поставлені цілі та примножити фінансові активи. Основна мета банківської фінансової безпеки протікає в конкурентоспроможності на ринку забезпечення банківських послуг як окремого банку, так і банківської системи загалом та недопущені збитковості банківського під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз [3, с. 38].

Головна місія власників банку є надання якісних банківських послуг, підвищення конкурентоспроможності та одержання максимального прибутку, або капіталізація бізнесу. Важливою складовою економічної безпеки банку є фінансова безпека, яка полягає у ефективності використанні фінансових ресурсів. Важливою формою створення позичкового капіталу підприємства є кредитування. Співвідношення власного і позичкового капіталу у загальному обсязі фінансових ресурсів є одним із найголовніших критеріїв оцінки фінансового стану банківських установ.

Ефект фінансового важеля характеризує відсоткове значення підвищення рентабельності власного капіталу шляхом мобілізації позичкових ресурсів:

$$EFB = (1 - n) \cdot (EP - CCB) \cdot \frac{\overline{PK}}{\overline{BK}}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – ставка оподаткування;

$EP$  – економічна рентабельність;

$CCB$  – середня ставка відсотка за користування позиковим капіталом;

$\overline{PK}$  – середня сума позикового капіталу;

$\overline{BK}$  – середня сума власного капіталу.

Ефективність фінансового важеля являє собою диференціал вигідного вкладення фінансових ресурсів:

$$EP = \frac{FRZD_{\text{доп}} + \Phi B}{\overline{BK} + \overline{PK}} \cdot 100, \quad (2.2)$$

де  $FRZD_{\text{доп}}$  – сума фінансового результату;

ФВ – сума фінансових витрат;

$$ССВ = \frac{\text{ФВ}}{\text{ПК}} \cdot 100, \quad (2.3)$$

Проведемо фінансові діагностику показників рентабельності власного капіталу при альтернативних варіантах залучення позичкового капіталу для розширення мережі банківських послуг (табл. 2.8). За результатами розрахунків визначаємо диференціал фінансового ефекту, де позитивне значення характеризує доцільність формування позичкових коштів. Проте необґрунтоване залучення фінансових коштів може знизити загальний ефект.

Таблиця 2.8

Фінансова діагностика показників рентабельності власного капіталу  
АТ «Кредобанк»

Показник	Значення		
	2020	2021	2022
1. Середня сума всього капіталу, млн. грн., у т.ч.:	8383	14380	11085
2. Середня сума власного капіталу млн. грн.	4249	7917	5674
3. Середня сума позиченого капіталу млн. грн.	5647	10893	8171
4. Сума валового прибутку млн. грн.	86	385	201
5. Коефіцієнт валової рентабельності активів, % (гр.4/гр.1)	21	26	18
6. Середній рівень процентів, %	12	11	10
7. Сума процентів (гр.3*гр.6)/100	677	1198	817
8. Сума валового прибутку підприємства з урахуванням витрат на сплату процентів, млн. грн. (гр. 7- гр. 4)	591	813	616
9. Ставка податку на прибуток, %	18	18	18
10. Сума податку на прибуток, млн. грн (гр. 8 x гр. 9)	106	146	111
11. Сума чистого прибутку що залишається у розпорядженні банком після сплати податку (гр. 8 – гр. 10)	485	462	462
12. Рентабельність власного капіталу, % (гр. 11x100)/гр.2	11	6	8
13. Приріст рентабельності власного капіталу у зв'язку використанням позиченого капіталу у % (ефект фінансового важеля)	13	17	9

За даними таблиці можна проведемо розрахунок ефекту фінансового важеля:

- приріст рентабельності власного капіталу у зв'язку використанням позиченого капіталу у 2020 році складає:



$$\text{ЕФВ} = (1 - 0,18) \cdot (21 - 12) \cdot \frac{8171}{45674} = 13\%$$

- приріст рентабельності власного капіталу у зв'язку використанням позиченого капіталу у 2021 році складає:

$$\text{ЕФВ} = (1 - 0,18) \cdot (18 - 10) \cdot \frac{10897}{7917} = 17\%$$

- приріст рентабельності власного капіталу у зв'язку використанням позиченого капіталу у 2022 році складає:

$$\text{ЕФВ} = (1 - 0,18) \cdot (26 - 11) \cdot \frac{10897}{7917} = 9\%$$

За результатами фінансової діагностики АТ «Кредобанк» можна зробити висновок, що ефект важеля є позитивним, залучення грошових коштів забезпечує одержання фінансової рентабельності.

На ринку банківських послуг за наявністю активів АТ «Кредобанк» знаходиться у другій десятці. АТ «Кредобанк» володіє потенціалом, тобто сильними сторонами, що дає можливість сприяти роботі та досягти більших успіхів у діяльності. Зовнішньою можливістю АТ «Кредобанк» є тісна співпраці на базі Центр розвитку українсько-польського бізнесу, діяльність якого націлена на підтримку операційної та інвестиційної діяльності польських фірм в Україні та українських в Польщі; співпрацю з материнським банком РКО «Bank Polski»; розвиток продуктової пропозиції та забезпечення торгових операцій між польськими та українськими партнерами [28].

Завдяки Центру сприяння залученню іноземних інвестицій та розвитку малого й середнього бізнесу через АТ «Кредобанк» можна отримати консалтингову допомогу у залученні інвестицій. Спільно з діловими партнерами, а саме консалтинговими, лізинговими, страховими, інвестиційними, аудиторськими, ріелторськими та юридичними фірмами, Центр сприяння працював над організацією першого в регіоні фінансово-інвестиційного центру обслуговування інвесторів [29, с. 66]

Для підвищення якості наданих послуг, залучення більшої кількості клієнтів, оперативності обслуговування АТ «Кредобанк» організувало злагоджену систему комунікацій через самообслуговування та онлайн-сервіси, які користуються попитом у клієнтів. Банк впроваджує інноваційні технології та пропонує клієнтам нові можливості інтернет-банкінгу, а саме: мобільний додаток-гаманець «KredoPay», онлайн-страхування, сервіс ідентифікації «BankID», термінали самообслуговування «IBox». Завданням стратегічного управління банку є розвиток діджиталізації та налагодження дистанційних каналів обслуговування. Такі заходи сприятимуть залученню більшої кількості клієнтів та зменшенню операційних витрат.

#### **2.4. Удосконалення управління фінансовими результатами банку**

Передумовою досягнення прибутковості банківської установи є своєчасне координація та регулювання фінансового результату. Адаптивна реакція на негативні чинники та загрози, визначення ризиків та наслідків диспропорції сприяють удосконаленню управління фінансовим результатом банку. За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що АТ «Кредобанк» має невикористаний потенціал підвищення ефективності управління фінансовими результатами.

З метою підвищення прибутковості банку необхідно регулювати та коригувати діяльність банку до мінливих вимог зовнішнього середовища. В процесі функціонування важливо оперативно реагувати на зовнішні загрози, які негативно впливають на ефективність управління фінансовим результатом. Виходячи із проблем формування фінансового результату банків та досягнення адекватної структури доходів та витрат, варто запропонувати вітчизняним банкам здійснити ряд заходів щодо удосконалення управління ними [30].

Фінансові інструменти удосконалення безпеки діяльності банку показано на рис. 2.5.



Рис 2.5. Фінансові інструменти безпеки банківської діяльності [33, с. 32]

В умовах війни для банківських установ є зростаюча загроза неправомірних дій клієнтами та персоналом банків. Складність ситуації полягає у навмисному неповерненні кредитних коштів, які можуть спричинити банківські збитки. В такій ситуації банк отримує моральний ризик, який впливає на фінансові результати (рис. 2.6).

Під моральними ризиками пропонується мати на увазі дії економічних агентів з максимізації їх власної вигоди на шкоду іншим суб'єктам економіки унаслідок нерівності інформації та розходження інтересів, що проявляються в зміні поведінки однієї із сторін контракту [28].

У 2021 р. відбулися певні нововведення, що стосуються вимог до розрахунку певних економічних нормативів діяльності банків, а саме вимога при

розрахунку нормативу достатності (адекватності) капіталу (H2), окрім кредитного та валютного ризиків додатково враховувати операційний ризик [32].

Згідно Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні з 2023 року в процесі діяльності враховує ринковий ризик та використовує методи управління ризиками банку. Велике значення для фінансової стійкості та платоспроможності банку є наявність капіталу.

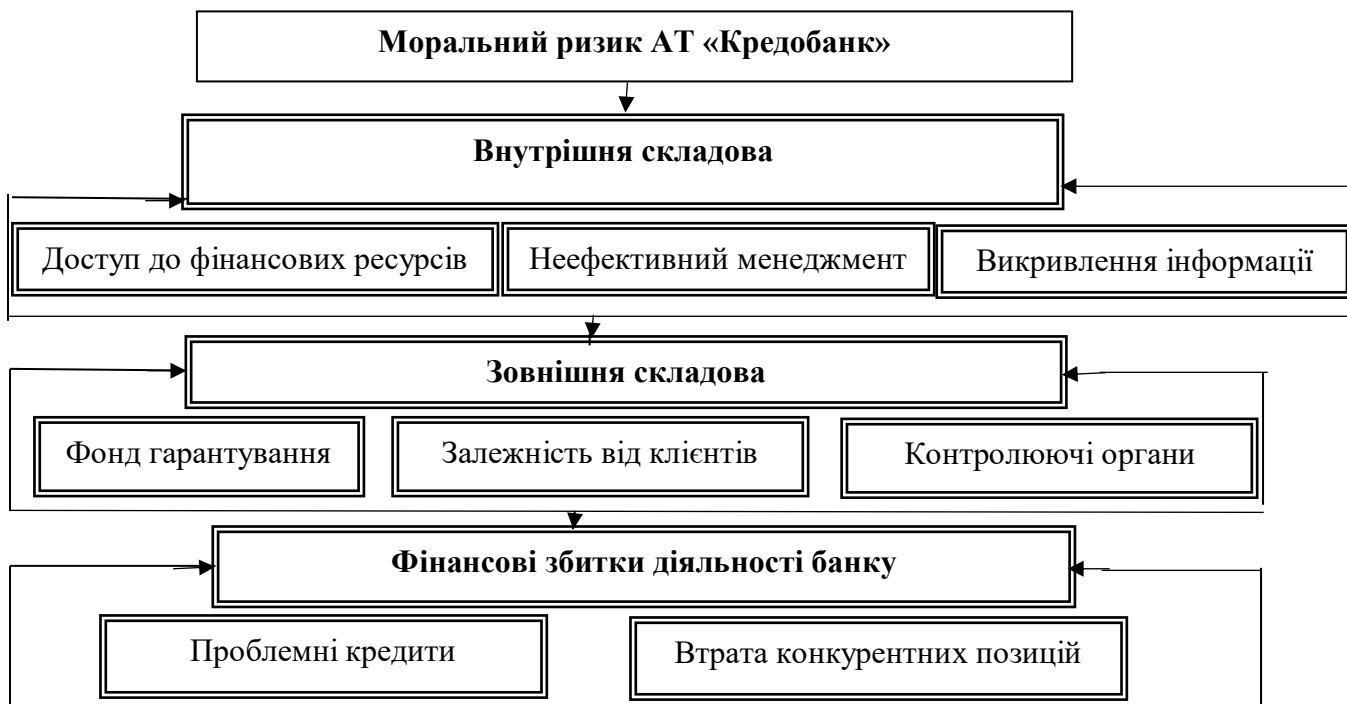


Рис. 2.6. Наслідки морального збитку [32, с. 34]

Оскільки деривативи є фінансовими інструментами, що генерують не лише кредитний ризик, а й ринковий та операційний, то впровадження нових вимог на базі Базельських стандартів III щодо врахування зазначених вище видів ризиків при розрахунку нормативу достатності (адекватності) капіталу (H2) є важливим кроком регулятора для підвищення стійкості банків до потенційних кризових явищ, захисту сектора від накопичення системних ризиків і сприяння збереженню фінансової стабільності [33].

Розрахуємо нормативи платоспроможності (H2) АТ «Кредобанк» за 2020-2022 рр.:

$$H2_{(2020)} = 4249/83830 \times 100\% = 10,8\%$$

$$H2_{(2021)} = 7917/143800 \times 100\% = 9,2\%$$

$$H2_{(2022)} = 5674/110850 \times 100\% = 8,1\%$$

Отже, норматив платоспроможності становив: у 2020 році – 10,8%, 2021 р. – 9,2%, та у 2023 р. 8.1%. Нормативне значення цього показника 8%.

Важливим є розрахунок адекватності основного капіталу (НЗ) АТ «Кредобанк» за 2020-2022 рр.:

$$H3_{(2020)} = 5647/83830 \times 100\% = 5,3\%$$

$$H3_{(2021)} = 10893/143800 \times 100\% = 4,9\%$$

$$H3_{(2022)} = 8171/110850 \times 100\% = 7,1\%$$

За даними розрахунків бачимо, що АТ «Кредобанк» дотримується встановлених нормативів адекватності основного капіталу (не менше) 4% та у 2020 р. цей показник становив 5,3%, у 2021 р - 4,9% та у 2022 році – 7,1%.

Отже за результатами фінансового аналізу АТ «Кредобанк» отримує позитивну рейтингову оцінку, оскільки основні показники фінансової безпеки відповідають встановленим нормативам та мають тенденцію до покращення.

Період функціонування АТ «Кредобанк» за 2020-2022 р. був складним, оскільки, спочатку панувала пандемія, а зараз воєнний стан. Проведений аналіз фінансової стійкості за 2020-2022 рр. показав, що більшість суб'єктів підприємницької діяльності та домогосподарств тримають свої збереження на депозитах, проте є тенденцію до зменшення надання кредитів резидентам, оскільки зростає частка простроченої кредиторської, а це є негативним явищем і може становити загрозу фінансовій безпеці АТ «Кредобанк».

В сучасних умовах АТ «Кредобанк» здійснює правове регулювання грошового обігу на підставі схваленого рішенням Ради Національного банку України від 15 квітня 2022 року «Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану». Цей документ передбачає шляхи збереження операційної та фінансової незалежності, шляхом надання повноважень НБУ, а

саме: тимчасово не використовувати ринкові монетарні інструменти, зокрема ключову ставку, як основну монетарну політику, а використовувати валютні інтервенції та інші інструменти, що забезпечують стабільний грошовий обіг та надійність фінансової системи; на підтримку державного бюджету шляхом купівлі цінних паперів Уряду України на первинному ринку [33].

З метою удосконалення управління фінансовими результатами АТ «Кредобанк» необхідно дотримуватися Концепції стратегічного розвитку фінансового сектору України до 2025 року, в якій перебачено такі стратегічні напрямки:

- забезпечення фінансової стійкості;
- сприяння кредитуванню економіки;
- посилення захисту прав кредиторів та інвесторів;
- створення умов для залучення довгострокових ресурсів;
- підвищення доступності рівня користування фінансовими послугами;
- забезпечення рівня фінансової грамотності населення.

Для досягнення стратегічних цілей АТ «Кредобанк» необхідно:

- формувати e-banking;
- створити системи моніторингу з використанням сучасних цифрових технологій;
- впроваджувати mobile-banking;
- створити додаткові фіскальні стимули для розвитку електронного банкінгу;
- нарощувати інформаційно-комунікаційні зв'язки з клієнтами;
- зміцнювати фінансову безпеку.

З метою збільшення прибутку АТ «Кредобанк» необхідно формувати та реалізувати комплекс завдань в контексті ефективного управління витратами та доходами, забезпечення оптимізації структури активів та пасивів банку, підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, удосконалення системи управління та стимулювання праці, розширення спектру банківських послуг та зростання професіоналізму працівників банку.

## Висновки до другого розділу

АТ «Кредобанк» - один з банків України, заснований в 1990 році та є найбільшою польською інвестицією у банківську систему України. АТ «Кредобанк» пропонує клієнтам широкий спектр банківських послуг. Основною метою діяльності Банку є одержання прибутку шляхом надання банківських та інших фінансових послуг в національній та іноземній валютах та здійснення іншої діяльності, яка може бути дозволеною для банків згідно з чинним законодавством України. Щодо успішного здійснення функцій управління та максимального задоволення інтересів клієнтів у різноманітних банківських послугах, можна зробити висновок, що діяльність АТ «Кредобанк» є задовільним у досягненні основних стратегічних цілей.

З метою покращення фінансового результату АТ «Кредобанк» та досягнення оптимального співвідношення доходів та витрат необхідно здійснити такі заходи:

- збільшити асортимент банківських послуг;
- покращити мотивацію та стимулювання праці персоналу;
- підвищити якість обслуговування та фінансову безпеку;
- забезпечити захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- впроваджувати сучасні автоматизовані системи самообслуговування клієнтів;
- розширити мережі відділень банку;
- налагодження комунікаційних взаємовідносин з інвестиційно-привабливим бізнесом;
- зміцнювати фінансові відносини з підприємствами, які ефективно працюють та здійснюють стабільні банківські операції;
- підвищувати ефективність апарату управління;
- зменшувати трудомісткість виконання банківських послуг та підвищувати продуктивність праці персоналу за рахунок впровадження цифрових технологій.

## ВИСНОВОК

Ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує збалансований розвиток та стійкість до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. АТ «Кредобанк» навіть у найважчий період досягає поставлені цілі та мобілізує фінансові ресурси для зміцнення фінансової безпеки.

Фінансові ресурси - це сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, які одержано в процесі надання банківських послуг, виконання фінансових зобов'язань та фінансування відтворення капіталу. Управління фінансовими ресурсами забезпечує мобілізацію власних та позичкових коштів для здійснення банківської діяльності.

Головним завданням банку в контексті управління фінансовими ресурсами є управління оборотними та необоротними активами, капіталовкладеннями та фінансовими інвестиціями, які обумовлені такими чинниками:

- виконання специфічних функцій у сфері фінансового ринку та використання особливих фінансових інструментів;
- банківська діяльність формує нестандартну організаційну культуру;
- ефективність методів управління ресурсами є керованою, впорядкованою та організованою через кібернетичну систему взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Фінансові ризики негативно впливають на результативність діяльності, а тому своєчасне виявлення та нейтралізація – запорука стійкого розвитку. У банківській практиці АТ «Кредобанк» найбільш поширеними є такі ризики:

- кредитний ризик. Навмисне невиконання позичальником кредитних зобов'язань.
- ризик ліквідності. Наявність дефіциту грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.
- ринковий ризик. Під вплив зовнішніх чинників зміна вартості активів та пасивів банку.



- процентний ризик. Зменшення відсоткових ставок та скорочення різниці банку між доходами і витратами.

- ризик недоотримання прибутку. Вплив зовнішніх загроз на стабільність формування чистого прибутку.

- ризик неплатоспроможності. Відсутність фінансових інструментів забезпечити безпеку банку.

Основними завданнями оптимізації управління фінансовими ресурсами банків в умовах війни є максимізація вартості власного капіталу за рахунок підвищення якості банківських послуг; зменшення трудомісткості обслуговування; використання інноваційних методів стимулювання та мотивації персоналу, серед яких є емпатія; удосконалення інформаційного та цифрового контексту, збільшення резервного фонду. для зменшення ризиків та

АТ «Кредобанк» є найбільшою польською інвестицією у банківську систему України. Станом на 01.01.2023 року АТ «Кредобанк» підтримував запас ліквідності в межах нормативного значення, тобто здатний виконати свої зобов'язання. Варто сказати, що АТ «Кредобанк» має високий рівень зовнішньої підтримки зі сторони його акціонера - РКО Bank Polski SA.

З огляду на сучасну ситуацію, яка пов'язана з російською агресією проти України, спостерігається погіршення фінансових показників діяльності банку. Прибуток АТ «Кредобанк» за 2022 рік зменшився у порівнянні з 2021 роком на 86%. Основним негативним чинником є зростання у 15 разів обсягу витрат за кредитними збитками.

За 2020-2022 рр. АТ «Кредобанк» не був віднесений до категорії проблемних та відповідно до чинного законодавства, внутрішніх правил і процедур виконував свої зобов'язання. Національний банк у березні 2022 року доповнив АТ «Кредобанк» до переліку системно важливих банків України. Цей статус означає, що діяльність банку впливає на стабільність усієї банківської системи країни.

Проведено SWOT-аналіз АТ «Кредобанк», за результатами якого можна зробити висновок, що до сильних сторін банку можна віднести:

- наявність конкурентоспроможних диверсифікованих банківських послуг;
- висококваліфікований персонал;
- підтримка іноземного акціонера PKO Bank Polski SA.

Слабкими сторонами є відносно велика трудомісткість оформлення банківських послуг та прийняття управлінських рішень, невелика чисельність філій, особливо в центральній та південній частині України та недостатнє впровадження цифрових технологій самообслуговування клієнтів.

Головними напрямками удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «Кредобанк» є:

- зміцнення довіри до банківської системи. Фізичні та юридичні особи забезпечать формування грошових коштів на довгостроковий період у випадку наявності привабливих пропозицій кредитування та депозитних програм фінансових послуг.

- розвиток цифрових технологій та впровадження інноваційних банківських послуг;

- удосконалення управління маркетинговою та відсотковою політикою;

- зміцнення національної валюти кредитного та депозитного портфелів;

- дотримання нормативів банківської системи згідно вимог Базеля III, підвищення якості управління ризиками та додаткової капіталізації;

- управління фінансовою безпекою банку з метою усунення, запобігання, уникнення ризиків та зменшення несприятливого його впливу;

- здійснення аналізу ситуацій та вчасно виявляти ймовірність виникнення моральних ризиків;

- забезпечення стійкості та готовність реагувати, адаптуватися до функціонування в умовах руйнівних чинників зовнішнього та і внутрішнього середовища, формувати оптимальну стратегію грошово-кредитної та боргової політики;

- розвивати ризик-менеджмент, сприяти діджиталізації, популяризувати безготівкові рахунки, посилювати систему електронних платежів;

- сприяти розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прокопенко, Н., Мирончук, В., & Шепель, І. (2022). Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>
2. Бондаренко, П., Бондаренко, В., & Захаренко, О. (2020). Особливості управління та формування фінансового результату банку. *Підприємництво та інновації*, (12), 174-179. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.30>
3. Петрук, О. М., & Петрук, А. О. (2022). Теоретичні засади забезпечення безпеки операцій банків з похідними фінансовими інструментами. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(101)), 87-98. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-87-98](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-87-98)
4. Клименко Д. Б. Механізм державного регулювання проблемних кредитів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 125-130.
5. Гірман Ю. В., Богуславський М. Ю. Основи та особливості фінансової безпеки комерційних банків на вітчизняному ринку. *Ефективна економіка* № 9, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5843>
6. Trusova, N. and Chkan, I. (2021), «Minimization of risks of payment systems of banking institutions», *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8625>
7. Орехова К. В., Костюков О. А. Сутність власних фінансових ресурсів банку та особливості їх формування в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 124-129. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-19).
8. Ларіонова К. Л. Проблеми формування фінансових ресурсів банківської системи України в умовах фінансової нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 7-16.

9. Прасолова С.В. Фінансові ресурси комерційного банку та шляхи оптимізації управління ними в умовах дестабілізації економіки. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/71925776.pdf>

10. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Вінічук М. В. Боргова безпека в системі зміцнення фінансової безпеки України. *Сучасні тенденції розвитку фінансово-кредитної системи: теорія та практика: колективна монографія* / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрія», 2019. С. 90-98. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2922>

11. Матляк В.В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С. 131-133. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>

12. Цвайг Х.І., Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.

13. Петрик, О. (2022). Політика національного банку України під час війни. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(46), 15-23. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.474>

14. Михаліцька Н.Я. Трансформація державного адміністрування: публічне управління державою та суспільством на демократичних засадах. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна* / головний редактор В. В. Середа. Львів: ЛьвДУВС, 2016. Вип. 2. 45-56. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1258>

15. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

16. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

17. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025>.

18. Марценюк-Розарьонова О. В., Шмігельська В. В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6594>

19. Гаряга Л. О. Удосконалення управління фінансовим результатом банку. *Електронне наукове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №4 (2017) URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/4-2017/UKR/hariaha.pdf>

20. Охрименко І.Б. Вплив банківського кредитування на економічний розвиток України: реалії та перспективи на тлі війни. *Наукові інновації та передові технології*. № 6(8) 2022. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/38277/1709-0612.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

21. Неізнана, О., Григорук, А., & Литвин, Л. (2022). Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62>

22. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Бойко О. Т. Проведення податкової амністії у світлі зарубіжного досвіду. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.73>.

23. Офіційний сайт Національного банку України URL: <http://www.bank.gov.ua>

24. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Приступа Д. В. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки банківської установи. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 73-78. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-11).

25. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Фінансові показники бізнесу. The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14-17, 2020, Bordeaux, France. 92-94 pp. URL: <https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/>

26. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4302>.

27. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

28. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт* № 3, 2018. [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2018/13.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/13.pdf)

29. Михаліцька Н. Я., Михайлів М.М. Стратегія змін на підприємстві. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 193-195. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4621>

30. Михаліцька Н.Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands. 65-67 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>

31. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

32. Коваль С. Л., Сидор І. П. Фінансове забезпечення банківських послуг. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 30-35. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.15.30

33. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 797 від 27.12.2019. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/k1190364>.