

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СТЕЧИШИН ЮРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ**

УДК. 005.3:[336.71:351.863:004.6(043.3)

## **ДИСЕРТАЦІЯ**

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
Ю.В. Стечишин

Науковий керівник: Правдивець Олександр Миколайович, к. військ. наук

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Стечишин Ю.В.* Управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07. Управління та адміністрування). – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Дисертація присвячена вирішенню наукового завдання, яке полягало у обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Досліджено теоретико-методичні засади, наукові підходи, принципи, механізми, моделі управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

У дисертації розроблено дуальну модель оцінювання процесу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, яка забезпечує можливість проведення комплексної оцінки процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням та розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банку та з розрахунком загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, що забезпечує можливості для використання дуальної моделі, як для отримання об'єктивної і повної комплексної інформації про стан процесів управління та рівень економічної безпеки банків, так і впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

Сформовано механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банків, що будується на засадах системного, комплексного, проблемно-орієнтованого та ризико-орієнтованого підходів, як комплексу методів та інструментів управління; ідентифіковано, структуровано його складові: мету та завдання; наукові підходи та принципи на засадах яких здійснюється функціонування механізму; функції управління, методи, засоби, інструменти управління; нормативно-правове, науково-методичне, фінансове, матеріальне, техніко-технологічне забезпечення необхідні для функціонування механізму; інформаційні ресурси та інформаційні системи, що виступають джерелами надходження, зберігання і отримання інформації та безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення, які визначають та забезпечують порядок отримання, збору, обробки та аналізу інформації зовнішнього та внутрішнього середовища банку з метою отримання об'єктивних даних і висновків для обґрунтування, підтримки прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному, оперативному рівнях, управління ризиками, планування, впровадження превентивних дій та вирішення конкретних задач забезпечення економічної безпеки банку.

Обґрунтовано пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний, техніко-технологічний цифровий реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, і на відміну від існуючих, оптимізувати роботу з автоматизацією систематизацією процесів діяльності та забезпечити оптимізацію, зменшення витрат кадрових, часових, фінансових ресурсів, забезпечити зростання якості, відповідності, повноти і своєчасності отримання інформації необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та виступають основою для розробки та прийняття концепції і стратегії управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Формалізовано комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної

безпеки банків, який забезпечує безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо стану та параметрів показників і складових системи економічної безпеки банку, що впроваджується на засадах комплексно-організаційного, процесного і системного наукових підходів та принципів, і на відміну від існуючих, дає можливість здійснити безперервний процес діагностування, вимірювання, оцінювання стану та рівня економічної безпеки з метою отримання повних, об'єктивних, достовірних даних для обґрунтування прийняття стратегічних рішень, своєчасного оперативного управління змінами, планування та впровадження превентивних дій та заходів в системі економічної безпеки банку.

Ідентифіковано складові та показники за фінансово-економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими – збір, дослідження та аналіз яких, на відміну від існуючих, дасть можливість здійснювати процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, завдяки повноті та комплексності зібраної інформації, своєчасно виявляти фактичні та потенційні ризики, небезпеки, загрози економічній безпеці банку, здійснювати процеси оцінювання та аналізу, як окремих показників діяльності, так і складових, планувати, розробляти та впроваджувати превентивні дії і заходи, спрямовані на попередження реалізації загроз, ризиків, появи та поширенню кризових явищ, зниженню економічної ефективності діяльності банків.

Узагальнено теоретичні підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, серед яких системний, змістовий, структурний, функціональний, ресурсний та інші наукові підходи та обґрунтовано застосування комбінаторно-аналітичного підходу, спрямованого на вивчення сукупності об'єктів та множин дій внутрішніх та зовнішніх факторів небезпеки та залежності між ними із застосуванням комплексу аналітичних методів дослідження інформації за всіма складовими функціонування системи економічної безпеки банків, що на відміну від існуючих, дає можливість виявити, дослідити не лише окремі

явища, процеси, елементи та складові безпекових систем, але й залежності та взаємозв'язки між ними та найбільш повно використовувати апарат кількісних та якісних методів в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

Досліджено концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків та сформульовано авторське визначення, відповідно до якого система економічної безпеки банку є сукупністю складових та елементів системи економічної безпеки, методичного, нормативно-правового, фінансового, матеріального та кадрового забезпечення, механізму, методів та засобів, що забезпечують вплив суб'єктів економічної безпеки на об'єкти управління з метою забезпечення належного рівня економічної безпеки банків на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного та інформаційно-комунікаційного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення.

В роботі сформовано концептуальна модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, що включає складові організації, елементи інформаційно-аналітичної роботи, кадрове і техніко-технологічне забезпечення необхідне для роботи з інформацією та перелік етапів інформаційно-аналітичного забезпечення послідовне виконання яких забезпечує отримання, аналіз та оцінку інформації, формування баз аналітичних, статистичних, облікових даних необхідних для моніторингу стану та рівня економічної безпеки банку, обґрунтування управлінських рішень в здійсненні тактичного, ситуативного та стратегічного управління системою економічної безпеки банків.

Проведено аналіз стану розвитку банків та здійснено аналітичне опрацювання даних за фінансовою, економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими, що найбільш повно характеризують особливості діяльності банківських

установ, умови, можливі загрози, ризики в забезпеченні економічної безпеки банків, що дають можливості для подальшого планування, розробки, реалізації планів та заходів, розбудови механізму забезпечення економічної безпеки і виступають основою формування фактологічної бази для прийняття управлінських рішень у всіх сферах функціонування банку, його операційної, маркетингової, інформаційної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що наукові положення, отримані висновки й розроблені науково-практичні рекомендації є підґрунтям впровадження практичних дій спрямованих на управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

***Ключові слова:** управління, безпека, економічна безпека, інформаційно-аналітичне забезпечення, управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, банки, банківські установи, цифрова безпека, фінансова безпека, цифрові технології, кіберзахист, активи банків, зобов'язання банків, ризик-орієнтований нагляд, фінансовий моніторинг, інформаційні аспекти, наглядова аналітика, система економічної безпеки*

## ANNOTATION

*Stechyshyn Y.* Management of information and analytical support of the system of economic security of banks. – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (07. Management and administration). – “KROK” University, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the solution of a scientific problem, which consisted in substantiating the theoretical and methodological foundations and developing scientific and practical recommendations for the management of information and analytical support of the system of economic security of banks.

The theoretical and methodological foundations, scientific approaches, principles, mechanisms, models of management of information and analytical support of the system of economic security of banks have been studied.

The dissertation develops a dual model for evaluating the process of management of information and analytical support of the system of economic security of banks, which provides the possibility of conducting a comprehensive assessment of the processes of management of information and analytical support with the assessment and calculation of the integral index of management of information and analytical support and the calculation of the index of content compliance, which makes it possible to analyze the state and level of economic security of the bank according to financial, economic, operational, informational, legal, personnel, reputational, physical, market components of the bank's economic security system and with the calculation of the general integral index of management of information and analytical support of the system of economic security of banks, which provides opportunities for the use of the dual model, both for obtaining objective and complete comprehensive information about the state of management processes and the level of economic security of banks, and the implementation of monitoring in information and analytical support of the system of economic security of banks.

A mechanism for managing information and analytical support of banks has been formed, which is built on the basis of systemic, comprehensive, problem-oriented and risk-oriented approaches, as a complex of methods and tools of management; its components are identified and structured: purpose and objectives; scientific approaches and principles on the basis of which the mechanism is operated; management functions, methods, means, management tools; regulatory, scientific, methodological, financial, material, technical and technological support necessary for the functioning of the mechanism; information resources and information systems that act as sources of receipt, storage and receipt of information and direct processes of information and analytical support, which determine and ensure the procedure for obtaining, collecting, processing and analyzing information from the external and internal environment of the bank in order to obtain objective data and conclusions for justification, support of managerial decision-making at strategic, tactical, operational levels, risk management, planning, implementation of preventive actions and solving specific tasks to ensure the economic security of the bank.

The priority areas of management have been substantiated: organizational, personnel-competency, technical and technological digital implementation of which will make it possible to develop and improve the information and analytical support of the economic security system, and, in contrast to the existing ones, to optimize work with automation, systematization of activity processes and to ensure optimization, reduction of expenditures of personnel, time, financial resources, to ensure the growth of quality, compliance, completeness and timeliness of obtaining information necessary for making informed management decisions and serve as the basis for the development and adoption of the concept and strategy of management of information and analytical support of the system of economic security of banks.

A comprehensive organizational approach to the implementation of monitoring in the information and analytical support of the economic security system of banks has been formalized, which provides a continuous process of collecting, processing and analyzing information on the state and parameters of

indicators and components of the bank's economic security system, which is implemented on the basis of complex organizational, process and system scientific approaches and principles, and, unlike the existing ones, makes it possible to carry out a continuous process diagnosis, measurement, assessment of the state and level of economic security in order to obtain complete, objective, reliable data to justify strategic decision-making, timely operational change management, planning and implementation of preventive actions and measures in the bank's economic security system.

The components and indicators for financial, economic, informational, personnel, operational, legal, reputational, physical and market components have been identified – the collection, research and analysis of which, in contrast to the existing ones, will make it possible to carry out the processes of information and analytical support of the economic security system, due to the completeness and complexity of the collected information, to timely identify actual and potential risks, dangers, threats to the economic security of the bank, to carry out processes assessment and analysis, both of individual performance indicators and components, to plan, develop and implement preventive actions and measures aimed at preventing the implementation of threats, risks, the emergence and spread of crisis phenomena, reducing the economic efficiency of banks' activities.

Theoretical approaches to the management of information and analytical support of the system of economic security of banks are generalized, including systemic, content, structural, functional, resource and other scientific approaches, and the application of a combinatorial-analytical approach aimed at studying the totality of objects and sets of actions of internal and external hazard factors and dependencies between them with the use of a complex of analytical methods for studying information on all components is substantiated functioning of the system of economic security of banks, which, in contrast to the existing ones, makes it possible to identify, investigate not only individual phenomena, processes, elements and components of security systems, but also dependencies and interrelations between them, and to use the apparatus of quantitative and qualitative methods in

the most complete use of the apparatus of quantitative and qualitative methods in the information and analytical support of the system of economic security of banks.

The conceptual and methodological foundations of the formation of the system of economic security of banks have been investigated and the author's definition has been formulated, according to which the system of economic security of a bank is a set of components and elements of the system of economic security, methodological, regulatory, financial, material and personnel support, mechanism, methods and means that ensure the influence of subjects of economic security on the objects of management in order to ensure the appropriate level of economic security banks on the basis of systemic, structural, situational, functional, harmonization, competitive, adaptive and information-communication scientific approaches and principles and with the wide use of digital and technical means of its information and analytical support.

The paper forms a conceptual model of the organization of information and analytical support of the bank's economic security system, which includes the components of the organization, elements of information and analytical work, personnel and technical and technological support necessary for working with information and a list of stages of information and analytical support, the consistent implementation of which ensures the receipt, analysis and evaluation of information, the formation of databases of analytical, statistical, accounting data necessary for monitoring the state and level of economic security of the bank, substantiation of managerial decisions in the implementation of tactical, situational and strategic management of the system of economic security of banks.

An analysis of the state of development of banks has been carried out and analytical processing of data has been carried out on financial, economic, informational, personnel, operational, legal, reputational, physical and market components, which most fully characterize the features of the activities of banking institutions, conditions, possible threats, risks in ensuring the economic security of banks, which provide opportunities for further planning, development, implementation of plans and measures, development of a mechanism for ensuring

economic security and act as the basis for the formation of a factual base for managerial decision-making in all areas of the bank's functioning, operational, marketing, and information activities.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the scientific provisions, the conclusions obtained and the developed scientific and practical recommendations are the basis for the implementation of practical actions aimed at managing the information and analytical support of the system of economic security of banks.

**Keywords:** *management, security, economic security, information and analytical support, management of information and analytical support, banks, banking institutions, digital security, financial security, digital technologies, cyber defense, assets of banks, liabilities of banks, risk-based supervision, financial monitoring, information aspects, supervisory analytics, economic security system*

### Список публікацій здобувача,

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Стечишин Ю. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 110-119. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-110-119> (1,25 д. а.).

2. Стечишин Ю. Концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 233-241. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-233-241>(1,12 д. а.).

3. Stechyshyn Yurii. Informational and analytical provision of economic security at the macro and micro levels in the management process. *PERSPECTIVES - journal on economic and social issues*. 2024. №2. С.53-61. <http://perspectives-ism.eu/?s=Stechyshyn> (0,6 д. а.).

4. Стечишин Ю. Сутність та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1(77). С. 379-387. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-379-387> (1 д. а.).

5. Стечишин Ю. Пріоритетні напрямки удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 337-343. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-337-343> (0,8 д. а.).

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Стечишин Ю. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку 2024: тези доповідей науково-практичної конференції (квітень, 2024 р.). Київ: Університет "КРОК". 2024. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2129> (0,25 д. а.).

7. Стечишин Ю. Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки банківських установ. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2024: тези доповідей науково-практичної конференції (грудень, 2024 р.). Київ: Університет "КРОК". 2024.

<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2363> (0,25 д.а.).

8. Стечишин Ю. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (квітень, 2025 р.). Київ: Університет "КРОК", 2025. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2849> (0,25 д. а.).

9. Стечишин Ю. Поняття інформаційного та аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків. Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (березень, 2025 р.). Tampere, Finlan. 2025. С. 24-26. <https://www.economics.in.ua/2025/03/21-2025.html> (0,25 д. а.).

10. Стечишин Ю. В. Організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2025: тези доповідей науково-практичної конференції (грудень, 2025 р.). Київ: Університет "КРОК", 2025. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/paper/view/3168> (0,25 д. а.).

11. Стечишин Ю. Ключові напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції (листопад 2025 р.). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С.411-415. (0,25 д.а.).

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	16
ВСТУП.....	17
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ.....</b>	<b>29</b>
1.1. Концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків.....	29
1.2. Сутність та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків.....	54
1.3. Теоретичні підходи, принципи та науково-практичні інструменти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.....	81
Висновки до розділу 1 .....	105
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ.....</b>	<b>109</b>
2.1. Стан розвитку банків та виявлення загроз економічної безпеки, які потребують інформаційно-аналітичного забезпечення.....	109
2.2. Ідентифікація складових та показників інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків.....	138
2.3. Оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків .....	161
Висновки до розділу 2 .....	186
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І РОЗБУДОВА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ</b>	

<b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</b>	
<b>БАНКІВ.....</b>	<b>189</b>
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.....	189
3.2. Формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків .....	210
3.3. Формалізація комплексно-організаційного підходу до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.....	232
Висновки до розділу 3 .....	253
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>257</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>261</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>286</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – Валовий внутрішній продукт
- ВДВ – Валова додана вартість
- ВНП – Валовий національний продукт
- ЄС – Європейський Союз
- ЕБФКУ – економічна безпека фінансово-кредитних установ
- ІАЗ – інформаційно-аналітичне забезпечення
- ІАЗЕБ – інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки
- ІАР – інформаційно-аналітична робота
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- ІТ – інформаційні технології
- ІФС – індекс фінансового стресу
- КБ – комерційні банки
- МВФ – Міжнародний валютний фонд
- НБУ – Національний банк України
- НД – Національний дохід
- НІС – Національна інноваційна система
- НТП – науково-технічний прогрес
- ОЕСР – Організація економічного співробітництва і розвитку
- РК – регулятивний капітал
- СЕББ – система економічної безпеки банку
- ФКУ – фінансово-кредитні установи
- ФОП – фізична особа-підприємець
- ШІ – штучний інтелект

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Фінансовий ринок України протягом багатьох років знаходиться під впливом на його функціонування і розвиток численних зовнішніх та внутрішніх факторів, ризиків, загроз. Невизначеність зовнішнього середовища пов'язують зі змінами та стрибками валютних курсів, зростанням рівня інфляції, зміною регуляторних норм, чинного законодавства та впливом інших факторів. Невизначеність стає середовищем, в якому з'являються нові ризики фінансової діяльності, а перед системами економічної безпеки фінансового сектору постають нові виклики, необхідність у протидії їх реалізації. В цих умовах особливої ваги та значення набуває формування ефективних систем економічної безпеки банківських установ, здатних забезпечити їх функціонування та сприяти ефективному розвитку.

Проте, формування, розбудова системи економічної безпеки банків здійснюється на основі широкого кола концептуально-методичних засад - наукових підходів, принципів, методів та засобів, завдяки яким створюються та в подальшому функціонують такі системи. Ефективність та дієвість систем безпеки значною мірою залежить від ефективності їх побудови, доцільності і пріоритетності застосування концептуально-методичних засад в формуванні структури, складових, елементів та взаємодії між ними в процесі функціонування.

Питання формування концептуально-методичних засад розбудови та функціонування систем економічної безпеки суб'єктів господарювання загалом широко досліджувалося у працях провідних вітчизняних та світових науковців. Окрема увага була приділена дослідженню теоретичних засад забезпечення економічної безпеки та формуванню системи економічної безпеки як банків, так і організацій фінансової сфери. Це пов'язано із особливостями розвитку організацій фінансового сектору країни та значенням фінансових, банківських установ у формуванні економічних відносин і функціонуванні соціально-економічних систем загалом. Банківські установи

обслуговують інвестиційні процеси та кредитування бізнесу, приймають участь в перерозподілі капіталу, забезпечують рух фінансових потоків фінансово-господарської, операційної діяльності всіх суб'єктів господарювання та організацій, обслуговують процеси фінансових розрахунків на внутрішніх та міжнародних зовнішніх ринках, забезпечують збереження та примноження капіталу юридичних та фізичних осіб і виконують низку інших важливих задач і функцій. Проте, ефективна діяльність банків потребує дотримання високого рівня безпеки і пошуку найбільш оптимальних сучасних підходів до її забезпечення.

Так, загальну проблематику, окремі теоретично-методичні аспекти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків досліджували у своїх працях світові та вітчизняні науковці:

В. Алькема, В. Андрійчук, О. Барановський. І. Белоусова, Т. Бондарук, Т. Васильців, З. Варналій, В. Варенко, Н. Ващенко, Д. Воронков, Л. Гнилицька, О. Гуцалюк, М. Денисенко, В. Домбровський, З. Живко, М. Зубок, Т. Іванюта, О. Ілляшенко, Г. Іващенко, А. Заїчковський, Н. Зачосова, О. Захаров, М. Єрмошенко, О. Єпіфанов, С. Кавун, М. Камлик, О. Кириченко, І. Керницький, Г. Козаченко, М. Копитко, Я. Коваль, А. Кобилін, І. Крупка, О. Лященко, І. Мігус, С. Мельник, І. Мойсеєнко, О. Марченко, С. Онищенко, В. Ортинський, М. Отенко, О. Павлов, О. Пархоменко, О. Пищуліна, В. Пономарьов, О. Пластун, Я. Пушак, Н. Реверчук, С. Родченко, Н. Руцишин, Р. Сорока, М. Сорока, Л. Стрельбицька, М. Стрельбицький, Т. Тарпсот, С. Телешун, В. Франчук, Я. Філіпова, О. Черевко, Л. Шемаєва, Н. Шульга, Н. Юрків, С. Яременко, О. Ярошенко та інші науковці. Незважаючи на численні публікації з питань дослідження формування системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності питання створення систем забезпечення безпеки банків залишається менш вивченим та дослідженим.

З огляду на актуальність цього напрямку досліджень було сформульовано **наукове завдання**, суть якого полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій з управління

інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: НДР «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) де автором досліджено концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків та сформульовано авторське визначення системи економічної безпеки банку, з'ясовано сутність та складові управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків та сформовано концептуальну модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, узагальнено теоретичні підходи та надано практичні рекомендації щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій з управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків та сформулювати авторське визначення системи економічної безпеки банку;
- з'ясувати сутність та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків та сформувати концептуальну модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

- узагальнити теоретичні підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;
- провести аналіз стану розвитку банків та виявити загрози економічної безпеки, виявлення яких є завданнями інформаційно-аналітичного забезпечення;
- ідентифікувати складові та показники інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків;
- оцінити процеси управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;
- обґрунтувати пріоритетні напрями управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;
- сформувати механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;
- формалізувати комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні засади, принципи, механізми, моделі, методи та інструменти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

**Методи дослідження.** Для досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків у дисертації було використано низку загальних та спеціальних наукових підходів та методів.

Зокрема, *системний, структурний, ситуативний, функціональний, гармонізаційний, конкурентний, адаптивний та інформаційно-комунікаційний наукові підходи* використано для дослідження концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банків (п. 1.1);

*системний, стратегічний, ситуаційний наукові підходи до формування концептуальної моделі організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку (п. 1.2); системний, змістовий, структурний, функціональний, ресурсний та інші наукові підходи та виявлений обґрунтований комбінаторно-аналітичний підхід до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків (п. 1.3); методи аналізу, оцінки, синтезу, спостереження, порівняння, статистичний та аналітичні методи та інструменти для аналізу стану розвитку банків та виявлення загроз економічної безпеки, які потребують інформаційно-аналітичного забезпечення (п. 2.1); методи декомпозиції, ідентифікації, порівняння, комплексний підхід для ідентифікації складових та показників інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків (п. 2.2); експертний аналіз, індексний метод з розрахунком інтегрального індексу, метод моделювання, методи якісного та кількісного оцінювання для розробки дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків (п. 2.3); структурний, системний, комплексний, стратегічний наукові підходи до обґрунтування пріоритетних напрямів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків (п. 3.1); системний, комплексний, проблемно-орієнтований та ризико-орієнтований підходи до формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банків (п. 3.2); системний, процесний та комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків (п. 3.3).*

**Інформаційною основою дисертаційної роботи** є державні нормативно-правові акти України, дані Національного Банку України, Міністерства фінансів України, інформація Державної служби статистики України, праці провідних учених за напрямком наукового дослідження, інформація та матеріали мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці й

обґрунтуванні теоретико-методичних засад та напрацюванні науково-практичних рекомендацій щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Основні положення, які характеризують наукову новизну дисертаційного дослідження, полягають у такому:

*вперше:*

– розроблено дуальну модель оцінювання процесу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, яка забезпечує можливість проведення комплексної оцінки процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням та розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банку та з розрахунком загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, що забезпечує можливості для використання дуальної моделі, як для отримання об'єктивної і повної комплексної інформації про стан процесів управління та рівень економічної безпеки банків, так і впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків;

– сформовано механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банків, що будується на засадах системного, комплексного, проблемно-орієнтованого та ризико-орієнтованого підходів, як комплексу методів та інструментів управління; ідентифіковано, структуровано його складові: мету та завдання; наукові підходи та принципи на засадах яких здійснюється функціонування механізму; функції управління, методи, засоби, інструменти управління; нормативно-правове, науково-методичне, фінансове, матеріальне, техніко-технологічне забезпечення необхідні для

функціонування механізму; інформаційні ресурси та інформаційні системи, що виступають джерелами надходження, зберігання і отримання інформації та безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення, які визначають та забезпечують порядок отримання, збору, обробки та аналізу інформації зовнішнього та внутрішнього середовища банку з метою отримання об'єктивних даних і висновків для обґрунтування, підтримки прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному, оперативному рівнях, управління ризиками, планування, впровадження превентивних дій та вирішення конкретних задач забезпечення економічної безпеки банку;

*удосконалено:*

– пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний, техніко-технологічний цифровий реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, та на відміну від існуючих, оптимізувати роботу з автоматизацією систематизацією процесів діяльності та забезпечити оптимізацію, зменшення витрат кадрових, часових, фінансових ресурсів, забезпечити зростання якості, відповідності, повноти і своєчасності отримання інформації необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та виступають основою для розробки та прийняття концепції та стратегії управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;

– комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків, який забезпечує безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо стану та параметрів показників і складових системи економічної безпеки банку, що впроваджується на засадах комплексно-організаційного, процесного і системного наукових підходів та принципів, і на відміну від існуючих, дає можливість здійснити безперервний процес діагностування, вимірювання, оцінювання стану та рівня економічної безпеки з метою отримання повних, об'єктивних, достовірних даних для

обґрунтування прийняття стратегічних рішень, своєчасного і оперативного управління змінами, планування і впровадження превентивних дій та заходів в системі економічної безпеки банку;

– ідентифіковано складові та показники за фінансово-економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими – збір, дослідження та аналіз яких, на відміну від існуючих, дасть можливість здійснювати процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, завдяки повноті та комплексності зібраної інформації, своєчасно виявляти фактичні та потенційні ризики, небезпеки, загрози економічній безпеці банку, здійснювати процеси оцінювання та аналізу, як окремих показників діяльності, так і складових, планувати, розробляти та впроваджувати превентивні дії і заходи, спрямовані на попередження реалізації загроз, ризиків, появи та поширенню кризових явищ, зниженню економічної ефективності діяльності банків;

– теоретичні підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, серед яких системний, змістовий, структурний, функціональний, ресурсний та інші наукові підходи та обґрунтовано застосування комбінаторно-аналітичного підходу, спрямованого на вивчення сукупності об'єктів та множин дій внутрішніх та зовнішніх факторів небезпеки та залежності між ними із застосуванням комплексу аналітичних методів дослідження інформації за всіма складовими функціонування системи економічної безпеки банків, що на відміну від існуючих, дає можливість виявити, дослідити не лише окремі явища, процеси, елементи та складові безпекових систем, але й залежності та взаємозв'язки між ними та найбільш повно використовувати апарат кількісних та якісних методів в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків;

*набули подальшого розвитку:*

– концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків та сформульовано авторське визначення,

відповідно до якого система економічної безпеки банку є сукупністю складових та елементів системи економічної безпеки, методичного, нормативно-правового, фінансового, матеріального та кадрового забезпечення, механізму, методів та засобів, що забезпечують вплив суб'єктів економічної безпеки на об'єкти управління з метою забезпечення належного рівня економічної безпеки банків на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного та інформаційно-комунікаційного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення;

– концептуальна модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, що включає складові організації, елементи інформаційно-аналітичної роботи, кадрове і техніко-технологічне забезпечення необхідне для роботи з інформацією та перелік етапів інформаційно-аналітичного забезпечення послідовне виконання яких забезпечує отримання, аналіз та оцінку інформації, формування баз аналітичних, статистичних, облікових даних необхідних для моніторингу стану та рівня економічної безпеки банку, обґрунтування управлінських рішень в здійсненні тактичного, ситуативного та стратегічного управління системою економічної безпеки банків;

– аналіз стану розвитку банків та здійснене аналітичне опрацювання даних за фінансовою, економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими, що найбільш повно характеризують особливості діяльності банків, умови, можливі загрози, ризики в забезпеченні економічної безпеки банків, що дають можливості для подальшого планування, розробки, реалізації планів та заходів, розбудови механізму забезпечення економічної безпеки і виступають основою формування фактологічної бази для прийняття управлінських рішень у всіх сферах функціонування банку, його операційної, маркетингової, інформаційної діяльності.

**Практичне значення результатів дисертаційного дослідження** полягає у використанні його наукових положень, висновків і здобутків у науковій та науково-дослідній діяльності, а також в процесі управління безпековою, операційною діяльністю організацій.

Зокрема, Львівська районна рада Львівської області засвідчує, що запропоновані автором в межах дисертаційного дослідження механізми, напрями та інструменти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків використані в управлінській діяльності організації. Зокрема, районна рада прийняла до уваги у своїй роботі формалізований комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків, який забезпечує безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо стану та параметрів показників складових системи економічної безпеки банків, а також, з огляду на практичну цінність, сформовану автором концептуальна модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку (довідка № 21 від 30.10.2025 р.). Приватним підприємством «СІМАТ» прийнято до уваги такі науково-практичні положення дисертаційної роботи як обґрунтований автором механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, що будується на засадах системного, комплексного, проблемно-орієнтованого та ризик-орієнтованого підходів (довідка № 35/25 від «23» жовтня 2025 р.). Науково-практичні результати та пропозиції щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків знайшли практичне впровадження у діяльності ТОВ «ПЕЙФОРС», зокрема, розроблена дуальна модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банківських установ та ідентифіковані автором складові та показники за фінансово-економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими, збір дослідження та аналіз яких дають можливість здійснювати процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи

економічної безпеки (довідка № 74 від 28.10.2025 р.). Розроблені в межах дисертаційного дослідження висновки та пропозиції щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків використані під час підготовки аналітичних матеріалів АТ «Кредобанк» (довідка від 23.12.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є одноосібною науковою працею, у якій здійснено обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблено науково-практичні рекомендації щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. Основні наукові положення, висновки і результати, що є науковим здобутком автора та виносяться на захист, одержані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні напрацювання і положення проведених досліджень були апробовані на науково-практичних конференціях, в тому числі міжнародних: «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024» (м. Київ, 2024 р.), «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2024» (м. Київ, 2024 р.), «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025» (м. Київ, 2024 р.), «Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization» (Tampere, Finland 2025 р.), «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2025» (м. Київ, 2025 р.), «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (м. Львів, 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 11 наукових працях загальним обсягом 6,27 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,27 друк. арк., у тому числі 4 статті (4,17 друк. арк.), – у наукових фахових виданнях України, 1 - у виданні іноземних держав (0,6 д.а.), що індексуються у міжнародних наукометричних базах, а також 6 публікацій матеріалів участі у науково-практичних

конференціях різного рівня (1,5 друк. арк.)

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, анотації, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Наукову роботу викладено на 311 сторінках, із них 236 сторінок основного тексту. Дисертація містить 24 таблиці, 23 рисунки та 35 сторінок додатків. Список використаних джерел налічує 250 найменувань на 25 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ**

### **1.1. Концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків**

В сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, розгортання системних та перманентних криз забезпечення економічної безпеки банків має важливе пріоритетне значення. Основою зміцнення забезпечення безпеки в установах банківського сектору є формування систем економічної безпеки. Проте, формування, розбудова системи економічної безпеки здійснюється на основі широкого кола концептуально-методичних засад – наукових підходів, принципів, методів та засобів, завдяки яким створюються та в подальшому функціонують такі системи. Ефективність та дієвість систем безпеки значною мірою залежить від ефективності їх побудови, доцільності і пріоритетності застосування концептуально-методичних засад в формуванні структури, складових, елементів та взаємодії між ними в процесі функціонування.

Питання формування концептуально-методичних засад розбудови та функціонування систем економічної безпеки загалом широко досліджувалося у працях провідних вітчизняних та світових науковців. Окрема увага була приділена дослідженню теоретичних засад забезпечення економічної безпеки та формуванню системи економічної безпеки як банківських установ, так і організацій фінансового сектору. Це пов'язано із особливостями функціонування, розвитку організацій фінансового сектору країни та значенням фінансових банківських установ у формуванні економічних відносин і функціонуванні соціально-економічних систем загалом. Банківські установи обслуговують інвестиційні процеси та кредитування бізнесу, приймають участь в перерозподілі капіталу, забезпечується рух фінансових потоків в забезпеченні фінансово-господарської, операційної діяльності всіх

суб'єктів господарювання та організацій, обслуговують процеси фінансових розрахунків на внутрішніх та міжнародних зовнішніх ринках, забезпечують збереження та примноження капіталу юридичних та фізичних осіб і виконують низку інших важливих задач і функцій. Проте, ефективна діяльність банків потребує дотримання високого рівня безпеки і пошуку найбільш оптимальних відповідних підходів до її забезпечення.

Незважаючи на численні публікації з питань дослідження формування системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності питання створення систем забезпечення безпеки банків залишається менш вивченим та дослідженим.

Серед наукових праць, присвячених дослідженню систем економічної безпеки банків слід виділити роботи С. Мельника, з моделювання наукових підходів до формування систем економічної безпеки банківських установ [1]. Так, у працях цього науковця було представлено та досліджено системний і комплексний наукові підходи, принципи та засади із дотриманням яких будують та функціонують безпекові системи банків, ідентифіковано механізми та методи, що забезпечують реалізацію та дієвість такої системи.

У дослідженнях С. Яременко увага науковця зосереджена на формуванні комплексної системи економічної безпеки банку, ідентифіковано складові елементи такої системи та механізми дії [2]. Зазначимо, що автором представлено комплексний підхід до системи економічної безпеки банку як найбільш доцільний та ефективний, спрямований на врахування як фінансово-економічної складової діяльності, так і кадрової, інформаційної, технологічної та інших складових системи безпеки та необхідності комплексного забезпечення безпеки з урахуванням особливостей функціонування цих складових і взаємозв'язків, що формуються та діють в системах безпеки.

На думку С. Міхно, Н. Дудченко [3], дієвість та ефективність системи економічної безпеки банку залежать від структури її побудови, складових такої системи, їх відповідності. Таким чином, сутність системи залежить від структури її розбудови та складових. Структурний підхід до розбудови систем

безпеки та системний підхід з формуванням системи сукупності складових і елементів віддзеркалюють основні якості безпекових систем, їх цілісність й подільність, та свідчать про взаємозв'язок системного та структурного наукових підходів.

За узагальнюючим визначенням О. Гуцалюк [4], А. Єпіфанова, О. Пластун, В. Домбровського [5] система фінансової безпеки банківської установи виступає сукупністю заходів, які включають діагностику, інструментарій та контроль фінансової діяльності банку, застосування яких здатне забезпечити найбільш ефективно використання фінансових ресурсів, їх відповідний рівень, здатне зменшити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх негативних чинників, ризиків фінансової діяльності. Таким чином, сама система інформаційної безпеки є складовою частиною загальної системи економічної безпеки банківської установи, інтегрованою за складовими та процесами забезпечення безпеки. Слід зазначити, що впровадження такої системи здатне активувати, підняти на новий рівень, забезпечити постійний контроль ризиків та відповідності, обґрунтованості управлінських рішень.

У дослідженнях Н. Прокопенко, М. Виклюк [6] обґрунтовано складові системи економічної безпеки банків, такі як фінансово-економічна, кадрова, інформаційна, фізична та інші. Сама система представлена як сукупність складових забезпечення безпеки, яка гарантує захист та дієвість всієї безпекової системи. Враховуючи те, що кожна така складова має певне функціональне призначення, зміст та сукупність складових свідчить про формування структури. Розбудову такої системи доцільно здійснювати на засадах структурного та функціонального наукових підходів.

Науковцем С. Мельник наголошується на відсутності єдиного системного підходу до розбудови моделювання систем економічної безпеки банків, внаслідок чого відчутне тяжіння до розуміння систем безпеки з позицій забезпечення охорони та фізичної безпеки [1, с. 358]. З цим твердженням важко не погодитись, оскільки сама фізична безпека захист від фізичних небезпек та загроз традиційно виступала основною функцією служби безпеки

банківських установ, проте зараз враховуючи загрози інформаційного і телекомунікаційного простору, кіберзлочинність безпеки пов'язані з функціонуванням інформаційного забезпечення мають значно більші масштаби та загрози реалізації, а тому вектори забезпечення економічної безпеки значно змінилися, розширилися та охоплюють інформаційну, технологічну складові, площину цифрового середовища.

На думку М. Гончарової до формування системи економічної безпеки доцільно застосувати ситуаційний підхід, який забезпечуватиме можливості систем безпеки швидко та адекватно реагувати на загрози та ризики, що виникають та мають нейтралізуватися на ситуаційному рівні [7, с. 141]. Іншим необхідним підходом авторка зазначає адаптивний підхід як необхідність швидкого адаптування систем безпеки до динаміки зовнішніх та внутрішніх змін в діяльності. Погоджуючись з автором зазначимо, що ситуаційний та адаптивний підходи є одними із основоположних, що обґрунтовують необхідність здійснення швидких дій в сучасних умовах високої динаміки та впливу факторів зовнішніх змін, необхідності швидко адаптувати систему економічної безпеки та її складові до нових умов та ризиків.

У дослідженнях Н. Зачосової головним завданням формування комплексної системи економічної безпеки фінансових установ загалом визначають її здатність забезпечити весь комплекс заходів, які необхідні для захисту їх корпоративних ресурсів з урахуванням особливостей функціонування видів цих установ як з позицій роботи в фінансовій сфері, так і з позицій функціонування суб'єктів господарювання [8].

У дослідженнях І. Федоренко, В. Мейти визначено ресурсний, системний, конкурентний підходи, гармонізаційний, цільовий підходи і так звані специфічні підходи до розбудови системи економічної безпеки фінансових установ [9]. Широта представлених підходів, їх сутності і значення свідчать про глибоке всебічне розкриття та бачення авторами проблем забезпечення економічної безпеки банків, безпекові системи яких мають спільні ознаки застосування ресурсного чи конкурентного підходів, як інші

суб'єкти господарювання і водночас потребують застосування специфічних підходів, здатних враховувати особливості роботи в фінансовому секторі, банківській діяльності.

Науковець С. Яременко визначає систему економічної безпеки банків як комбінацію безпекових елементів, а саме: фінансової, кадрової, матеріальної та інформаційної безпеки, які поєднані один з одним всебічними зв'язками та направлені на захист від небезпеки і загроз за найбільш пріоритетними для банківської установи напрямками діяльності [10]. Таким чином, визначено пріоритетність та значення формування системи економічної безпеки та її дію за ключовими напрямками, такими як фінансова, матеріальна, кадрова та інформаційна складові, відособлюючи їх вагу та значення в сучасних умовах функціонування та наголошуючи на взаємозалежності складових та безпекових дій.

Узагальнюючи розуміння системи економічної безпеки фінансових установ загалом Н. Зачосова розуміє їх як складну структуру взаємопов'язаних підсистем, головною ціллю яких є захист власних та залучених корпоративних ресурсів, необхідних для функціонування фінансової установи [11]. Такий захист реалізується завдяки механізмам взаємодії. Варто зазначити, що таке розуміння системи економічної безпеки є узагальнюючим для фінансових установ та розкриває їх особливості, як фінансових посередників, їх активній взаємодії з партнерами, споживачами у наданні фінансових послуг. Для здійснення їх діяльності використовують як власні, так і значною мірою залучені фінансові ресурси, що підвищує рівень загроз банківської установи за результатами такої діяльності та вимагає досягнення більш високого рівня забезпечення економічної безпеки в здійсненні процесів фінансової, операційної діяльності. Це значно розширює розуміння економічної безпеки як захисту від фізичних загроз та виводить саму систему безпеки на інший просторовий рівень.

Слід зазначити, що в цілому системи економічної безпеки банків мають багато спільного з системами безпеки інших суб'єктів господарювання –

підприємств. В першу чергу це стосується їх структури та теоретично-методичних засад розбудови.

Так у дослідженнях М. Копитко основними елементами системи економічної безпеки є її цілі і завдання, принципи, функціональні складові, функції, об'єкти, суб'єкти, механізми, заходи, стратегія та політика економічної безпеки, методи та засоби, органи та служби забезпечення економічної безпеки та інші складові [12, с. 61]. Окремо увага автора приділена необхідності оцінювання стану системи економічної безпеки підприємств та ефективності, з якою здійснюється управління цією системою. Водночас, зазначена необхідність врахування певного режиму функціонування, що має забезпечувати дієвість та ефективність забезпечення безпеки.

Незважаючи на широту представленого переліку переважна більшість цих елементів необхідна в структурах забезпечення економічної безпеки банківських установ, має важливу роль та значення.

Проте, як вже зазначалося системи економічної безпеки банків мають певні відмінності та особливості. Так у С. Яременко зазначається, що метою функціонування системи економічної безпеки банку є недопущення нанесення фінансових втрат, збитків, пов'язаних від його діяльності та створення умов для його подальшого економічного розвитку [13]. Наголошується на особливостях, пов'язаних з необхідністю захисту ресурсів банківської установи та її клієнтів, збереження їх цілісності та забезпечення продуктивного відтворення з метою отримання прибутку. Зазначимо, що не менш важливим є забезпечення безпеки операційної діяльності в наданні банками фінансових послуг клієнтам, адже таким чином забезпечується безпека не лише активів банку, але й його зобов'язань та взаємовідносин з клієнтами, що пов'язано не лише з фінансовою, але й з репутаційною компонентою діяльності.

Науковець Л. Глиницька, досліджуючи розбудову систем безпеки фінансових установ пропонує застосувати в якості основоположного

системний підхід [14, с. 188]. Варто зазначити, що забезпечення економічної безпеки формується та функціонує як система, а тому системний підхід є невід'ємним від її сутності а його використання є сталою науковою парадигмою, яка не потребує підтвердження чи доведення. Безпекова система є сукупністю елементів, що взаємопов'язані і взаємодіють між собою, забезпечуючи сталість, єдність та водночас подільність такої системи, взаємозв'язки та взаємодію між її елементами, що забезпечує ефективність, дієвість всієї системи. Водночас, акцентується увага на тісному діалектичному контакті, що виникає між елементами в системі, що забезпечує можливість отримання нової якості системи.

Системний підхід як основу формування механізму та засобів забезпечення безпеки банківських установ представлено у праці С. Яременко, [15, с. 430]. На думку автора, саме системний підхід з дослідженням підсистем та складових елементів в забезпечення економічної безпеки банків, здатен гарантувати ефективний захист корпоративних ресурсів як самих банків, так і фінансових посередників, з якими активно співпрацюють банківські установи.

Як вже зазначалося, одним із поширених підходів до дослідження виступає структурний підхід. Досліджуючи структурні елементи системи економічної безпеки банківських установ науковці О. Колодізев, О. Штаєр виділяють такі її складові, як фінансову, інтелектуально-кадрову, політико-правову, інформаційну, силову, техніко-технологічну, а також інтерфейсну та ринкову [16, с. 70]. Загалом ці складові по суті віддзеркалюють складові економічної безпеки суб'єктів господарювання підприємств та є спільними з ними, акцентуючи увагу не лише на складових і процесах внутрішнього середовища організацій, а й на ринкових процесах та необхідності врахування безпеки в налагодженні взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами із зазначенням ринкової та інтерфейсної складових системи економічної безпеки.

Загалом, розуміння структури системи економічної безпеки банків у наукових працях має певні відмінності, що відображають авторські бачення

дослідників. На наш погляд, це має позитивне значення, оскільки свідчить про динамізм та розвиток безпекології як науки, формування нових підходів до формування та функціонування безпекових систем банківських установ, що робить їх більш адаптованими відповідним вимогам часу та викликам, здатними більш адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні небезпеки та загрози, забезпечувати ефективну протидію.

Так, Н. Прокопенко М. Виключок виділяли складові та рівні забезпечення економічної безпеки банківських установ. Основною складовою науковцями визначено фінансову безпеку, яка в свою чергу включає валютно-курсову, боргову, інвестиційну безпеку та безпеку фондового ринку, що на думку авторів є зовнішніми складовими, а також внутрішні складові економічної безпеки, а саме кадрову безпеку, техніко-технологічну безпеку та інші складові [6, с. 306]. Відмінністю дослідження цих авторів є представлення системи економічної безпеки банківських установ як складової яка має декілька рівнів структури, що в цілому відображає особливості діяльності банківських структур та їх відмінність від підприємств, організацій, виробничої сфери. Окремо авторами наголошується на необхідності визначення показників-індикаторів та проведення діагностики, оцінювання рівня та стану фінансової безпеки, а також досліджено такі поняття як фінансові відносини, фінансові інтереси, фінансові регламенти та їх вплив на рівень безпеки та функціонування системи економічної безпеки банків.

За баченням С. Мельника система економічної безпеки банку потребує комплексного бачення її розбудови, що пов'язано із її складовою структурою та складними процесами взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища [1, с. 150]. Складовими, що формуватимуть таку комплексну структуру виступатимуть кадрова, фінансова, інформаційна, економічна, інтелектуальна, фізична та пожежна складові.

З позицій комплексного та структурного підходів досліджують систему економічної безпеки О. Мешко та В. Іванець, розглядаючи систему економічної безпеки як комплекс та пропонуючи моделювання її структури

групами забезпечення, такими як: працівники, органи та підсистеми управління, номенклатура технічних засобів та зовнішні умови, що здійснюють вплив на діяльність фінансової установи [17, с. 133]. Таким чином, авторами визначаються головні складові, що на нашу думку формують різні типи впливів та виступають джерелами виникнення та дії ризиків, небезпек, загроз, внаслідок чого виникає необхідність в забезпеченні безпеки, захисту установи від негативних впливів та збитків, які може завдати їх реалізація.

Дослідження складових системи економічної безпеки фінансових установ та їх класифікацію представлено у працях І. Мігус [18], О. Штаєр [19], Л. Войтович [20], Л. Худолій [21] та інших науковців. Незважаючи на певні відмінності та власні авторські бачення їх змісту та складу, узагальнено, таку безпекову систему формують: фінансова, фінансово-економічна, кадрова, фізична, техніко-технологічна, інформаційна та інші складові. Водночас, науковці наголошують на відмінності механізмів, завдяки яким забезпечується економічна безпека, на їх унікальності, особливостях формування та дії пов'язаних в першу чергу зі специфікою та особливостями самої сфери діяльності тих чи інших установ фінансової сфери. Окрема увага в створенні та функціонуванні систем безпеки приділяється структурі підрозділів забезпечення економічної безпеки та їх функціям. Так, науковцями зазначається доцільність створення в межах служби економічної безпеки банку таких структурних підрозділів як відділи ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного забезпечення, інформаційної безпеки, антикризового управління та інших. Загалом організаційні структури банківських установ мають значні штати співробітників, пов'язані із значними обсягами фінансових матеріальних ресурсів, що спрямовуються на забезпечення економічної безпеки банку.

У працях В. Домарова наголошується на важливості та дії кадрово-інтелектуальної та інформаційно-аналітичної складових системи економічної безпеки фінансових установ [22]. Водночас, комплексна система їх економічної безпеки, на думку науковця, має включати фінансово-

інвестиційну, правову, фізичну (силову), законодавчо-політичну, техніко-технологічну, ринкову та територіальну складові економічної безпеки. При цьому цей перелік включає як складові внутрішнього середовища, так і такі що відображають впливи та дію факторів зовнішнього середовища.

Формування теоретично-методичних засад, розбудови та дії системи економічної безпеки банківських установ потребує розгляду принципів, з дотриманням яких створюються та функціонують ці системи. Науковці мають різне бачення щодо цього питання, висвітлюючи в своїх працях ті принципи, що на їх точку зору відображають окремі чи комплексні основи формування безпекових систем.

Слід зазначити, що поняття принцип, що з латинської перекладається як першопочаток, основа, виступає базисом формування єдиної сукупності теорії та фактів. Забезпечення безпеки, формування системи безпеки здійснюється з дотриманням загально-наукових та специфічних, притаманних безпековим системам принципів.

У дослідженнях В. Сухонос, які формують концептуальні, організаційні, правові основи розбудови систем економічної безпеки банківських установ визначено принципи плановості, безперервності, оптимальності, відповідальності, компетентності, конфіденційності та принципи координації [23, с. 65]. Слід зауважити, що цей перелік не є вичерпним та повним, проте він враховує низку важливих принципів, що відображають особливості функціонування систем безпеки банківських установ та окремих особливостей їх функціонування пов'язаних із високим рівнем конфіденційності банківської таємниці у роботі з клієнтами та забезпеченні збереження конфіденційної інформації.

На думку Л. Корчевської перелік принципів розбудови безпекових систем, таких як принципи цілеспрямованості, спеціалізації, багатовимірності, комплексності, відкритості, доповнення такими новими авторськими принципами як принцип контрінтуїтивності та принцип емерджентності [24, с. 244]. В авторському баченні принцип контрінтуїтивності засновано на

невідповідності світосприйняття - інтуїтивного, що базується на власній інтуїції та експертного, з основою на знаннях та висновках. Таким чином, всупереч очікуванням, окремо прийняті на рівні інтуїції та необгрунтовані рішення можуть привести до протилежних і неочікуваних результатів.

У працях Н. Білошкурської перелік обгрунтованих принципів є значно ширшим і застосовується для розбудови систем економічної безпеки суб'єктів господарювання різних сфер діяльності. Автором запропоновано принципи комплексності, своєчасності, гласності і конфіденційності, доцільності, планування, законності, відповідальності, неперервності, гнучкості, взаємодії, динамізму і розвитку [25, с. 26]. При цьому, на засадах зазначених принципів автором пропонується будувати саму систему безпеки і організаційно-економічний механізм її формування.

У інших дослідженнях науковця Н. Зачосової приведено більш широкий узагальнюючий перелік принципів, за дотриманням яких будують системи безпеки банківських установ, а саме: принципів системності, законності, комплексності, безперервності, своєчасності, незалежності, узгодженості, економічної доцільності, емерджентності, компетентності, контрінтуїтності, принцип домінування превентивних дій в попередженні загроз та принцип єдності інтересів банківської установи та її клієнтів [26]. Принцип емерджентності є відображенням одного із законів діалектики, за яким накопичення кількісних змін забезпечує появу нової якості. З таким баченням важко не погодитися, оскільки сам розвиток систем відбувається внаслідок накопичення під час еволюції такої кількості важливих для систем безпеки змін у її функціонуванні, які призводять на певному етапі до зростання, оновлення, появи нової якості самої безпекової системи, а тому цей принцип за своєю сутністю виступає одним із базових принципів їх функціонування.

У роботі Н. Белоус виділено шість принципів, які на думку автора мають ключове значення у формуванні безпекових систем - це принципи законності, системності, передбачення, узгодженості, розвитку та принцип економічної

доцільності [27, с. 77]. Слід зазначити, що дотримання саме цих принципів є першочергово необхідним при формуванні систем безпеки суб'єктів господарювання загалом. Проте, системи економічної безпеки банків потребують включення й інших специфічних принципів, які відображали б особливості функціонування цих систем та забезпечували їх подальшу ефективність в умовах ведення її фінансово-господарської діяльності.

На розбудову систем економічної безпеки банків в сучасних динамічних умовах впливає багато зовнішніх та внутрішніх факторів. Одними із найбільш дієвих є економічні - наявність та достатність власних фінансових ресурсів, необхідних для їх функціонування та можливість безпечного залучення зовнішніх ресурсів. Банки мають значну залежність власних фінансово-економічних результатів діяльності від ефективності здійснення фінансово-економічних операцій клієнтів, особливо в питаннях розміщення інвестування фінансових коштів, формування портфелю кредитів. Регуляторними факторами виступають політика Національного банку України у формуванні та впровадженні нормативних та регуляторних дій; ускладнення та вплив фінансового моніторингу і зростання вимог до безпеки банківських операцій та перевірки учасників і самих фінансових операцій, що вимагає значних витрат, кадрових, часових та технологічно-інформаційних ресурсів.

Демографічними факторами є необхідність залучення значного обсягу кадрових ресурсів, потрібних для функціонування банків та здійснення всіх видів операційної діяльності, а також значні вимоги до компетентності, фаховості персоналу фінансового сектору та недостатність на ринку професійно підготовлених фахівців з відповідним рівнем знань та кваліфікацією, здатних вирішувати поставлені задачі забезпечення економічної безпеки в діяльності банків на належному професійному рівні. Іншою значною проблемою в розбудові та функціонуванні систем економічної безпеки банків є недостатність чи відсутність науково-методичного, документального забезпечення щодо процесів розбудови та функціонування

систем економічної безпеки банків, розробленого на належному рівні, якісно, з урахуванням всіх аспектів сучасного функціонування.

Не менш значним є вплив існуючого державного регуляторного інституційного середовища, що пов'язано із зростанням вимог нагляду та контролю за діяльністю банківських установ Національного банку України та державних контролюючих регуляторних органів. Окремо слід зазначити наявні корпоративні фактори та впливи, пов'язані із тим, що власники комерційних банків не приймають участі в безпосередньому управлінні ними та не мають можливості реально оцінювати ті загрози та ризики, що здійснюють безпосередній вплив на їх функціонування. Не менш значного впливу економічній безпеці банківських установ можуть завдавати ринкові фактори, пов'язані із зниженням довіри до них громадян, юридичних осіб та споживачів, що зменшує активність зростання та загальні обсяги споживання банківських послуг та зниження активності участі споживачів в фінансових операціях, які пропонують банки.

Значні загрози здатні генерувати інституційні регуляторні фактори, пов'язані із недостатністю державної підтримки діяльності банківських установ та фінансових установ загалом, адже це становить додаткові ризики для їх капіталу, безпеки, стабільності фінансово-кредитної, операційної діяльності та зростання рівня ризиків, пов'язаних із реалізацію форс-мажорних обставин, в першу чергу з військовими діями. Незважаючи на зрушення, які відбулися в нормативно-правовому регулюванні безпекових процесів, зростанні рівня державного правового захисту підприємств фінансової сфери та банківських установ зокрема від впливу криміналітету, злочинності та рейдерства рівень прояву таких загроз для банківських установ залишається досить високим, що актуалізує питання дії власної системи захисту кожної такої установи.

Водночас, з поширенням та застосуванням в банківських системах електронного банкінгу, цифровізації процесів та операцій зростають рівень кіберзлочинності, а забезпечення безпеки інформації як окремих користувачів

банківських послуг, так і самих інформаційних цифрових систем банків та їх ресурсів стає пріоритетним актуальним завданням в забезпеченні економічної безпеки. Потужний негативний вплив на діяльність банківських установ чинять загрози, пов'язані із політичною та соціально-економічною нестабільністю в країні, що супроводжується появою та реалізацією нових загроз та викликів. Саме тому важливим є формування, розбудова сучасних систем економічної безпеки, здатних ефективно, системно, комплексно враховувати всі вище зазначені негативні фактори загрози та ефективно протидіяти їх появі та впливам.

У дослідженнях В. Сухонос акцентується увага на застосуванні організаційно-правових форм комплексного забезпечення економічної безпеки завдяки впровадженню програм забезпечення економічної безпеки [23]. Слід зазначити, що комплекс документації, необхідний для формування системи забезпечення економічної безпеки банківських установ має включати концепцію та стратегію забезпечення економічної безпеки банківської установи, положення про службу економічної безпеки банку, інші документи, що визначають та врегульовують питання економічної безпеки банку.

Як зазначають науковці, концепція банку виступає системою поглядів на розуміння головних векторів та умов практичного забезпечення економічної безпеки банків, що є науково-обґрунтованими та актуальними для подальшого розгляду та затвердження. Слід зазначити, що концепція є першим важливим документом в комплекті документації внутрішнього нормативно-правового та інформаційного забезпечення розбудови системи економічної безпеки банку. Цей документ формує основу для розробки та затвердження подальшої необхідної для розбудови безпекової системи та нормативно-правової документації.

Розглядаючи процеси формування систем економічної безпеки банківських установ В. Андрієнко акцентує увагу на виділенні трьох її рівнів - стратегічного, тактичного та операційного [28, с.121]. Відповідно, зазначається необхідність у визначенні етапів розбудови систем безпеки,

характерних для кожного із цих рівнів. Так, на стратегічному рівні ініціюють створення та розробляють концепцію і стратегію системи безпеки; обґрунтовують підсистеми та складові загальної системи економічної безпеки банку; розробляють пакет документів, необхідних для формування та подальше функціонування системи економічної безпеки банку. Таким чином, формують організаційну структуру та нормативно-правовий базис її подальшого функціонування. На тактичному рівні виявляють джерела фінансування безпекових заходів, складають списки небезпек та загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, ініціюють та розробляють превентивні дії та заходи, спрямовані на їх попередження та локалізацію.

На оперативному рівні визначають списки завдань та робіт із забезпечення безпеки визначають, закріплюють виконавців та відповідальних за їх реалізацію, налагоджують матеріально-технічне забезпечення безпекових систем; впроваджують методики оцінювання рівнів економічної безпеки як всієї банківської системи, так і окремих її функціональних сфер, ефективності впровадження безпекових заходів та управління системою економічної безпеки банківських установ. Це дає можливість визначати ключові напрями діяльності, формувати ефективні дієві механізми системи економічної безпеки, забезпечувати ефективний захист капіталу, фінансових ресурсів, активів банківських установ, її кадрових ресурсів, працівників, конфіденційної інформації та інформаційних ресурсів, корпоративних ресурсів та нематеріальних активів від несанкціонованого доступу третіх осіб, негативного впливу на процеси функціонування та здійснення фінансових операцій, захисту від впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, небезпек та загроз в діяльності банківських установ.

Науковцями зазначається той факт, що єдиних норм щодо формування складових та механізмів в розбудові систем економічної безпеки не існує. Саме тому однією із головних рис, ознак систем економічної безпеки банків є їх унікальність завдяки унікальному набору наявних кадрових, техніко-технологічних, інформаційних, фінансових та матеріальних ресурсів,

масштабів у напрямках та сферах діяльності, завдяки унікальності як самої структури безпеки, так і механізму її забезпечення власним автентичним комплексом всіх задіяних з цією метою методів, засобів, інструментів, технологій інформаційного та іншого забезпечення.

Головною умовою розбудови такої системи науковці зазначають дієвість, адаптивність та раціональність [29]. Дієвість системи безпеки визначається її здатністю швидко і адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики та загрози із впровадженням необхідних для цього превентивних чи операційних дій, заходів. Адаптивність системи безпеки визначається її можливістю адаптації, пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зміни факторів впливу, їх інтенсивності та характеру з метою швидких змін механізму та інструментів реагування на впливи, дію небезпек та загроз. Раціональність системи безпеки визначається сформованим бюджетом витрат на її забезпечення та раціональним розподілом кадрових ресурсів, необхідних для реалізації використання всіх запланованих заходів, економічною доцільністю та ефективністю їх впровадження з позицій обсягів та доцільності здійснення таких витрат. Саме тому система безпеки, її розбудова та функціонування потребують визначення моделей та методів аналізу оцінювання зовнішніх та внутрішніх впливів потенційних і реальних загроз та ризиків, а сама розбудова системи та дії механізму безпеки мають враховувати комплексність та економічну доцільність впровадження безпекових заходів.

Незважаючи на різні бачення системи безпеки серед науковців та відмінності, які вони відзначають в розбудові систем безпеки підприємств, організацій та установ, закладів фінансової сфери, такі системи мають спільні ознаки та загальний алгоритм дій, який впроваджується з метою розбудови систем безпеки [30, 31, 32, 33, 34, 35]. Складовими такого типового алгоритму в забезпеченні безпеки є ідентифікація небезпек та загроз, оцінка рівня та сили впливу, визначення напрямів зменшення небезпек та загроз, протидії, визначення ресурсів необхідних для впровадження заходів протидії

небезпекам та загрозам. При цьому, одним із важливих факторів зазначається обсяг виділення ресурсів, бюджет, необхідний для забезпечення заходів захисту. Дослідники зазначають, що стан системи економічної безпеки буде найбільш оптимальним за умови, що збалансоване та гармонізоване функціонування системи економічної безпеки, здатної забезпечити рівно поширений захист за всіма напрямками, сферами функціонування, складовими системи безпеки банківських установ буде при умові найбільш оптимального обсягу витрат на впровадження таких заходів.

Слід зазначити, що на здійснення фінансової діяльності в країні впливає значна кількість зовнішніх негативних факторів, таких як високий рівень корупції, кримінальна злочинність, крадіжки та шахрайства, організована злочинність, кіберзлочинність, недобросовісна конкуренція та інші [36, 37, 38, 39, 40]. Існуючі в країні правові механізми не завжди спроможні своєчасно та ефективно убезпечити фінансові установи від дії цих факторів та їх загроз.

Саме тому фізична, силова складова в системі економічної безпеки банківських установ є однією із тих важливих складових, на забезпечення безпеки якої спрямовуються значні фінансові, кадрові та інші ресурси. Водночас, окремі банківські установи часто не здатні самостійно протидіяти таким ризикам та загрозам наявними у них засобами, а тому значна роль надається державним органам та структурам в сфері безпеки та правопорядку, як зовнішнім носіям та гарантам безпекових заходів, співпраця та взаємодія з якими є однією із складових в забезпеченні економічної безпеки банківських установ.

Проте, забезпечення ефективності діяльності цих державних інститутів в сфері безпеки потребує своєчасного прийняття, оновлення законодавства, державних нормативно-правових аспектів в сфері безпеки, приведення у відповідність вимогам часу та існуючому ринковому середовищу норм законодавства з діяльності суб'єктів господарювання, регулювання фінансового ринку, інвестиційних процесів, і безпосередньо діяльності банківських установ та адаптація існуючих державних, правових механізмів

забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності з дотриманням законних прав та реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання.

Науковцями зазначається, що найбільш дієвими шляхами формування системи економічної безпеки організацій фінансової сфери загалом, в тому числі банківських установ, є: формування сталих взаємозв'язків та взаємодії з державними та недержавними структурами безпеки; забезпечення безпеки банківських установ з укладанням договорів на надання послуг безпеки з державними та приватними охоронними організаціями; організація діяльності власної служби безпеки як структури, що буде складати з необхідним для комплексного забезпечення відділів, секторів, діяльність яких буде спрямована на забезпечення комплексної безпеки всіх об'єктів системи безпеки, а саме: персоналу, інформації та майна, ресурсів, фінансових та нематеріальних активів банківської установи та її клієнтів [41, 42, 43, 44, 45]. При цьому суб'єктами системи безпеки виступатимуть безпосередньо перший керівник, керівники служби безпеки.

За одним із найбільш узагальнюючих визначень, системою економічної безпеки банківських установ є система, яка має складну структуру підсистем, складових та елементів взаємопов'язаних між собою, метою та цілями яких є забезпечення безпеки персоналу, активів та ресурсів, корпоративних та залучених установою в процесі функціонування та здійсненні фінансових операцій, комплексне використання яких загалом дає можливість забезпечити досягнення стану безпеки банківській установі.

Структура та складові системи економічної безпеки банку представлено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Структура та складові системи економічної безпеки банків**

*Джерело: сформовано автором на основі [46-69]*

Елементами системи економічної безпеки банку виступають цілі, завдання, задачі, підсистеми, складові та елементи цієї системи, функції, що застосовують для управління системою безпеки, принципи, на засадах яких формується система безпеки, об'єкти та суб'єкти забезпечення безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також політика забезпечення безпеки банку.

Дослідження та узагальнення концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банків дало можливість сформулювати авторське визначення, відповідно до якого система економічної безпеки банківської установи є сукупністю складових та елементів системи економічної безпеки, методичного, нормативно-правового, фінансового та матеріального забезпечення, механізму, методів та засобів, що

забезпечують вплив суб'єктів економічної безпеки на об'єкти управління з метою забезпечення високого рівня економічної безпеки банківських установ на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного, та інформаційно-комунікаційного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Метою формування системи економічної безпеки банку є забезпечення захисту від небезпек та загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, активів і ресурсів банку та його клієнтів, можливості подальшого отримання прибутку та забезпечення ефективності проведення фінансових операцій в процесі функціонування банківської установи.

Принципами формування системи економічної безпеки банків науковцями визначаються принципи: законності, системності, узгодженості, раціональності або економічної доцільності, безперервності, комплексності, контрінтуїтивності, компетентності, своєчасності, поєднання інтересів установи та клієнта, принцип превентивності заходів, принцип незалежності.

Документами, які формують необхідний для створення та функціонування комплекс нормативного забезпечення є Концепція, Стратегія, забезпечення економічної безпеки, положення про службу економічної безпеки установою банку. Підсистемами системи економічної безпеки банківської установи за найбільш узагальненим підходом прийнято вважати інформаційно-аналітичну, інтелектуально-кадрову, правову, фінансово-економічну, силову або фізичну, техніко-технологічну, ринкову та інвестиційну складові економічної безпеки.

У дослідженнях Н. Зачосової пропонується систематизувати підсистеми системи економічної безпеки банків з таким складом як фінансова складова, що поєднує фінансово-інвестиційну безпеку ресурсів банку та фінансово-інвестиційну безпеку активів клієнтів; матеріальну; інформаційно-аналітичну; правову; інтелектуально-кадрову; техніко-технологічну; ринкову, зовнішню безпеку та політичну безпеку [70]. Система економічної безпеки банку має

багаторівневу структуру. Науковці визначають три рівні забезпечення економічної безпеки банку: стратегічний, тактичний та оперативний [71-75]. На стратегічному рівні відбувається обґрунтування стратегії системи економічної безпеки, розробка стратегії системи економічної безпеки банку, визначають та проектують структуру системи забезпечення економічної безпеки банківської установи та визначаються зі складовими, що будуть її формувати. На цьому ж етапі складають та затверджують документи, що визначають створення системи та засади її подальшого функціонування.

На тактичному рівні визначають джерела фінансування системи економічної безпеки, складають перелік ризиків та загроз, що можуть впливати на функціонування банківської установи, розробляють тактичні плани дій, спрямовані на нейтралізацію виявлених ризиків та загроз, застосування превентивних дій та заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу та зменшення негативних наслідків від їх реалізації.

На оперативному рівні визначаються поточні дії з виконання завдань, здійснюється розподіл обов'язків та завдань до виконання, надається необхідне для їх виконання матеріально-технічне, інформаційне та інше забезпечення, визначаються з формами оцінювання результатів виконання цих завдань та ефективності роботи всієї системи безпеки.

Загалом ефективність системи економічної безпеки банків вимірюється її здатністю захищати активи, ресурси, працівників банківської установи та її клієнтів, забезпечувати швидке відтворення капіталу в процесі здійснення фінансових банківських операцій, забезпечити стійкість цієї системи до впливу зовнішніх та внутрішніх небезпек і загроз, зменшувати обсяг ризиків, здатних здійснювати негативний вплив на її функціонування.

Детально досліджуючи структуру системи економічної безпеки банків та їх складові підсистеми, доцільно представити узагальнені бачення науковців щодо їх складу та сутності (рис.1.2.).



**Рис. 1.2. Функціональні складові (підсистеми) системи економічної безпеки банків**

*Джерело: сформовано автором на основі [76-90]*

Фінансово-інвестиційна підсистема та ступінь її економічної безпеки визначається обсягами власного та залученого капіталу, обсягами інвестицій, прибутком та стабільністю його отримання та іншими показниками фінансово-економічної системи, а саме: обсягами доходу, витрат та їх співвідношенням, їх варіативністю, широтою диверсифікації напрямів розміщення інвестиційних фінансових ресурсів, обсягами кредиторської та дебіторської заборгованості, якістю моніторингу фінансово-інвестиційних

операцій, їх безпеки та ефективності, поміркованістю дивідендної політики, ризикованістю портфелю цінних паперів банку, широтою інвестиційного інструментарію, який застосовує банківська установа та іншими.

Інтелектуально-кадрова підсистема визначає безпеку роботи персоналу банку, його ефективність, компетентність, кваліфікацію, дотримання трудової та фінансової дисципліни, якість виконання робіт. Показниками за якими визначають рівень безпеки цієї складової науковці називають: ефективність організації підбору працівників та оцінювання кандидатів на посаду, аналіз та оцінку інтелектуальних та особистих рис працівників, їх професійних компетентностей, сумлінного ставлення до роботи, виконання операцій, рівень відповідальності працівників за професійними обов'язками, відсутність шахрайства, крадіжок, зловживань та інших протиправних дій, здатних нанести ризики та збитки діяльності банку.

Інформаційно-аналітична складова системи економічної безпеки банку визначається якістю, безпекою, безперервністю функціонування інформаційних ресурсів банку, програмного забезпечення, рівнем захисту інформаційних ресурсів від кіберзлочинності, широтою використання клієнтами інформаційних та цифрових продуктів банку, та кількістю безпечно виконаних банківських операцій.

Інформаційно-аналітична складова системи економічної безпеки банку визначається: рівнем перевірки точності, достовірності та повноти інформації банківської діяльності; рівнем захисту та запобіганням порушень конфіденційності інформації; витоку інформації про банківську устанovu та її клієнтів, чи її неправомірного отримання і використання інформації в здійсненні фінансових операцій; запобігання втратам, неправомірному використанню інформації; рівнем та якістю опрацювання аналізу та аналітичної обробки інформації банківської установи та зовнішньо-ринкової правової інформації з метою надання керівникам банківської установи об'єктивних даних необхідних для прийняття управлінських рішень.

Техніко-технологічна складова системи економічної безпеки банку забезпечує безпеку встановлення та безперебійного функціонування комп'ютерної техніки, серверів, програмного забезпечення, приладів і засобів та їх обслуговування з метою забезпечення та опрацювання інформації, збереження даних, інформації; розбудову комунікацій, які використовує банківська установа при проведенні своєї фінансово-господарської, інвестиційної, операційної діяльності; забезпечення приладами та засобами, програмним забезпеченням самої системи безпеки та її структурних підрозділів з метою гарантування забезпечення належного рівня економічної безпеки банку.

Фізична складова системи економічної безпеки банку визначає рівень забезпечення силової, фізичної безпеки банківської установи. Вона забезпечується завдяки технічним, організаційним засобам та заходам, таким як: встановленням та використанням сигналізації та її обслуговування; встановленням ґрат, броньованих дверей, сейфів, технічних пристроїв, здатних забезпечити фізичну безпеку, забезпечення ефективної роботи служби охорони банківської установи задля запобігання, пошкодження, зникнення, викрадання матеріальних та фінансових активів банку.

Правова підсистема системи економічної безпеки банку визначається: рівнем дотримання норм чинного законодавства, виконанням постанов та розпоряджень державного регулятора; рівнем відповідальності, оформлення та ведення договірної документації банку, угод, контрактів та документів операційної банківської діяльності; рівнем якості відстоювання економічних інтересів банку в судових органах; рівнем якості правового супроводу операційної, фінансово-господарської діяльності і захисту прав та інтересів банківської установи.

Територіальна складова системи економічної безпеки банку відображає ефективність розміщення структурних підрозділів, відділень банку в зручних для його клієнтів місцях з найменшою кількістю відділень банків-конкурентів, що здатне забезпечити зручність та необхідну інтенсивність

комунікації, взаємодії з обслуговування клієнтів банківської установи, що відобразатиметься на показниках ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Ринкова складова системи економічної безпеки банку визначається в першу чергу рівнем конкуренції, який присутній на фінансовому ринку в наданні послуг клієнтам за ключовими для банку напрямками діяльності; визначенням наявності ніші фінансового ринку та її покриття установою; позиціонуванням банку та його послуг на ринку; диверсифікацією напрямів фінансово-інвестиційної діяльності банку; розширенням банківських продуктів, послуг з виходом і роботою на різних сегментах ринку; розширенням та активним супроводом діяльності з наданням інформаційних послуг, страхування, консалтингових послуг, розширення ринку із залученням нових клієнтів, юридичних та фізичних осіб та утриманням сформованих тісних партнерських взаємозв'язків з партнерами та клієнтами, стейкхолдерами ринкового середовища.

Законодавчо-політична складова системи економічної безпеки банку визначається моніторингом змін чинного законодавства; впливами цих змін на функціонування банку та своєчасністю відповідності прийняття та адаптування до цих змін, що забезпечить своєчасність регулювання діяльності банку та дотримання в межах проведення цієї діяльності норм чинного законодавства та норм і вимог державних регуляторів, мінімізації впливу політичних сил на процеси та результати діяльності банку.

Узагальнення вище зазначеного дає можливість зробити висновок про те, що розбудова ефективної системи економічної безпеки банку забезпечує його ефективне функціонування та високий рівень прибутковості активів, зростання обсягів надання фінансових послуг, зростання капіталу та диференціювання і розширення інвестиційного середовища, прибутковості та ефективності. Високий рівень забезпечення безпеки створює умови, за яких банківська установа без перешкод здійснює свою операційну, фінансову, інвестиційну та інші види діяльності, гарантує безпеку банку та його клієнтам

і партнерам, забезпечує високий рівень стійкості до негативного впливу та дії зовнішніх та внутрішніх факторів, зменшує вірогідність настання ризикових подій, а при їх реалізації забезпечує зменшення їх негативної дії та наслідків. В сучасних економічних умовах високий рівень безпеки банків та їх належне забезпечення, яке здійснюється на засадах розбудови та дії системи економічної безпеки є важливою умовою ефективності функціонування прибуткової діяльності, високої конкурентоспроможності банку та його послуг на ринку, збереження стійкої бездоганної репутації і надійності серед партнерів на ринку, забезпечення майбутнього сталого та ефективного розвитку.

## **1.2. Сутність та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків**

В сучасну епоху інформатизації та цифровізації інформація та активне застосування інформаційних технологій стають основою ефективного розвитку суб'єктів господарювання, що забезпечує їх можливості своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, умови здійснення діяльності, зміни попиту та вимог клієнтів, споживачів та своєчасно відповідати на загрози та небезпеки зовнішнього середовища. Розширення засобів для опрацювання та використання в роботі значних обсягів інформації дає можливість до оперування великими обсягами даних, необхідними для здійснення управлінських дій. Це забезпечує можливість до виваженого обґрунтованого прийняття управлінських рішень, як на стратегічному та тактичному, так і на ситуативному рівнях. Швидке отримання необхідного обсягу об'єктивної та потрібної інформації забезпечує кращі можливості до прийняття оперативних управлінських рішень. Таким чином, інформація в сучасних умовах постає одним із ключових ресурсів, без яких неможливе здійснення ефективної

управлінської діяльності та її функціонування суб'єкта господарювання загалом. Проте, як ресурс інформація має значні, фактично необмежені обсяги, які потребують формування та впровадження інформаційно-аналітичних систем, здатних їх швидко та ефективно опрацювати.

За сучасних умов інформаційно-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання стає основою забезпечення його ефективного управління, та надає значні переваги та можливості для випереджального конкурентного розвитку. Саме тому дослідження проблем розбудови та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення управління та загалом діяльності суб'єктів господарювання всіх сфер та напрямів діяльності набуває значного поширення та актуальності. В першу чергу такі дослідження науковців спрямовані на вивчення питань формування баз даних, обробки та оцінки інформації. Сама організація інформаційно-аналітичного забезпечення спрямована на забезпечення процесів опрацювання інформації з метою отримання необхідних для її діяльності даних та організації відповідного найбільш оптимального структурування та обробки інформації. Не менш важливого значення мають процеси та шляхи доступу до цієї зібраної та опрацьованої інформації відповідних працівників керівників та персоналу на всіх рівнях системи управління.

Однією із особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення банків є те, що вони мають широку розгалужену мережу відділень, філій розрахованих на значній відстані, що призводить до необхідності формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення з єдиним об'єднуючим центром та широким використанням спеціалізованого програмного забезпечення з організацією надійних безпечних каналів віддаленого доступу до інформації на основі цифрових технологій і водночас забезпечення високого рівня безпеки такого доступу та роботи з інформацією та інформаційними ресурсами. Електронний банкінг як система притаманна інформаційно-аналітичному забезпеченню банків, має свої значні переваги та водночас виступає об'єктом захисту від зростаючих небезпек та загроз, що

потребує активування і впровадження системних безпекових дій та заходів. Саме тому дослідження сутності та складових інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки банків є актуальним, має важливе наукове та науково-практичне значення.

На даний час, є багато наукових публікацій присвячених розгляду питання інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств, суб'єктів господарювання, що свідчить про актуальні системи та значний науковий інтерес до цього напрямку діяльності. Проте, незважаючи на широке опрацювання цієї тематики в публікаціях науковців питання інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки банківських установ залишається фактично недослідженим, що враховуючи важливість цього напрямку з позицій практичного застосування дає можливість вважати цю проблему важливою та актуальною для подальшого розгляду.

В сучасних економічних умовах ефективна діяльність суб'єктів господарювання потребує значного обсягу інформації, яка забезпечує зростання якості прийняття управлінських рішень, їх обґрунтованості та своєчасності. Внаслідок цього суб'єкти господарювання здійснюють збір даних обсягів інформації з різних напрямів та аспектів діяльності. Збір інформації здійснюється традиційно за двома ключовими напрямками: збір інформації щодо діяльності самого суб'єкта господарювання та його підрозділів, а отже включає внутрішню та зовнішню інформацію про ринкове середовище, контрагентів, споживачів, партнерів, інформацію з державних органів та структур, інформацію про кон'юнктуру ринку та існуюче конкурентне середовище. Все це разом складає значний потік різної за важливістю та інтенсивністю надходження релевантної та нерелевантної інформації, яка потребує її структурування, опрацювання та використання в процесі здійснення фінансового-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Опрацьована та проаналізована інформація в її конкретизованому виді становить основу для подальшого прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Досліджуючи концептуальні засади та сутність поняття інформації в першу чергу розглянемо визначення, наведені в чинному законодавстві, що визначає та регулює інформаційну діяльність.

У дослідженнях науковців інформація визначається як сукупність відомостей про зміни, які здійснюються в діяльності суб'єкта господарювання та зовнішньому ринковому середовищі та зменшують рівень невизначеності про дії та явища завдяки отриманню нових знань, забезпечення обміну даними в процесі діяльності чи машинної обробки інформації [91].

В Законі України «Про інформацію» зазначається, що інформація є документально викладеними чи публічно заявленими даними про події та явища суспільного економічного життя, в країні та навколишньому середовищі [92]. Слід зазначити, що наведене визначення є найбільш узагальнюючим, оскільки відображає розуміння інформації як відомостей суспільно-економічного життя загалом на макрорівні, по суті мова йде про налагодження суспільних комунікацій. Для суб'єктів господарювання інформація та її значення має більш конкретне значення та форми.

В Законі України «Про захист інформації в автоматизованих системах» інформація виступає сукупністю даних та програмного забезпечення, що міститься та опрацьовується в автоматизованих системах в різних видах її представлення [93]. Таким чином як інформація, так і системи її обробки опрацювання з використанням відповідного технічного програмного забезпечення формується єдиний комплекс, який і забезпечує фізичні можливості для опрацювання цієї інформації та її представлення в необхідному для подальшого використання вигляді.

В Цивільному кодексі України інформацію визначають як документально представлені та оприлюднені дані про події та явища, які мають відповідне суспільне, державне значення [94].

В Законі України «Про телекомунікації» інформацію визначають як відомості у вигляді зображень та різного роду сигналів, які дають можливість її передачі [95]. Таким чином, в широкому розумінні інформація за своєю

сутністю є відомостями, які передаються різними способами та використовуються в процесі суспільно-економічної життєдіяльності.

У дослідженнях І. Хвальчик та Л. Волощук інформаційне забезпечення представлено як один із видів забезпечення процесів управління, до складу якого входить комплекс інформаційних ресурсів, а також сукупність засобів отримання, опрацювання передачі та використання інформації [96]. Таким чином, інформаційне забезпечення включає як саму інформацію, як ресурс необхідний для здійснення життєдіяльності суб'єкта господарювання, так і механізм її опрацювання, що включає методи, засоби та технології, які дають можливість найбільш ефективно опрацювати інформацію, необхідну для діяльності організацій. Інформаційно-аналітична діяльність представлена цими авторами як функція, що виконується відповідними службами інформаційно-аналітичного забезпечення з широким використанням інформаційних продуктів, що дають можливість перетворювати інформацію, яка за своїм функціональним спрямуванням перетинається з науковою діяльністю з продукуванням знань та управлінською діяльністю з обґрунтуванням сценаріїв та рішень. Погоджуючись з думкою авторів зазначимо, що інформаційно-аналітична діяльність не лише перетинається, вона виступає забезпечувальною складовою всіх функціональних напрямів діяльності суб'єкта господарювання, адже її використання необхідне не лише в інноваційно-науковій та загально-управлінській діяльності, мова йде про її роль в управлінні та виконанні логістичної, маркетингової, операційної, фінансової, інноваційної, зовнішньоекономічної, інвестиційної та інших функціональних напрямів та діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, інформаційна діяльність в контексті функціонування організацій, суб'єктів господарювання невід'ємно пов'язана із поняттям інформаційно-аналітичного забезпечення.

Концептуальні бачення науковців системи та сутності інформаційно-аналітичного забезпечення представлені декількома науковими підходами.

Так, у дослідженнях Л. Волощук інформаційно-аналітичне забезпечення визначається як інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, а сама система інформаційно-аналітичного забезпечення формується із двох підсистем обліково-аналітичного забезпечення та підсистеми інформаційного забезпечення [97]. Таким чином, автором визначено сутність інформаційно-аналітичного забезпечення як системи та обґрунтовано її структурні складові: підсистеми безпосереднього забезпечення інформацією та підсистеми її обліково-аналітичної обробки завдяки технічним засобам та технологіям.

На думку групи науковців під керівництвом С. Телешун інформаційно-аналітичне забезпечення виступає сукупністю використаних методів збирання та опрацювання інформації, що дає можливість провести аналіз тому чи іншому об'єкту управління; дослідити його, з використанням діагностичних прийомів та засобів із застосуванням аналізу та синтезу; здійснити оцінювання альтернатив прийняття тих чи інших рішень [98]. Зазначимо, що під цим визначенням науковці розглядають інформаційно-аналітичне забезпечення як сукупність методів та технологій, із застосуванням яких суб'єкт господарювання має можливість продіагностувати отриману інформацію, здійснити аналіз та синтез отриманих результатів, використовувати інструментарій прогнозування в оцінюванні альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень. Все це разом свідчить про широту та багатофункціональність діагностичного інструментарію, який включає інформаційно-аналітичне забезпечення.

У праці О. Пархоменко інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як система методів, засобів та заходів, які забезпечують процеси збору, передавання, обробки та використання інформації задля використання робіт та забезпечення діяльності в різних сферах функціонування [99]. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення представлено як систему, яка виконує важливу інформаційно-аналітичну функцію в забезпеченні роботи різних сфер та реалізації конкретних функцій.

У праці Я. Пушак інформаційно-аналітичне забезпечення являє собою сукупність вихідної інформації, показників та аналітичних методів оцінювання цієї інформації, що забезпечуватиме можливості для прийняття ефективних управлінських рішень та визначення пріоритетних напрямів розвитку [100]. Погоджуючись з таким твердженням зазначимо, що на наш погляд інформаційно-аналітичне забезпечення виступає невід'ємною складовою комплексу формування науково-методичних засад, обґрунтування, прийняття управлінських рішень як на рівні розвитку підприємництва загалом, так і на мікрорівні кожного конкретного суб'єкту господарювання в різних сферах економічної діяльності.

За дослідженнями І. Лазаришина інформаційно-аналітичне забезпечення спрямоване на об'єктивне представлення і оцінку стану суб'єкта господарювання з різним рівнем деталізації оцінювання та враховувати потенційні загрози, впливи зовнішнього середовища [101]. Таким чином, автор дотримується діагностично-прогностичного підходу в розумінні інформаційно-аналітичного забезпечення, визначає його як інструмент, який здатний надати повну оперативну інформацію про суб'єкт господарювання чи його окремі об'єкти дослідження узагальнено чи навпаки детально досліджуючи їх. При цьому, такими об'єктами дослідження можуть виступати як складові внутрішнього середовища організації, так і зовнішнє ринкове суспільно-економічне середовище.

Одними із важливих методологічних засад, на яких формується та здійснюється інформаційна та аналітична діяльність виступають принципи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Так, за узагальненням науковців такими засадами виступають принципи: системності, структурованості, оперативності, гнучкості, якості, своєчасності, принцип інтеграційної обробки та принцип методичної єдності [102]. Визначені принципи характеризують особливості застосування інформаційно-аналітичного забезпечення з метою формування продуктивних умов для управління суб'єктами господарювання та їх підрозділами.

За узагальненим визнанням І. Хвальчик, Л. Волощук інформаційно-аналітичне забезпечення є логічною системою, яка забезпечує відбір і систематизацію даних про об'єкт управлінських дій, його стан, параметри задля оцінювання інформації та її врахування в процесі генерування рішень та здійснення управлінських дій [96]. На наш погляд, інформаційно-аналітичне забезпечення має ключове значення для здійснення управлінських дій, оскільки системний відбір, аналіз оцінки інформації та її зручне і доступне подання забезпечують можливості до адекватних дій керівників при ситуативному управлінні та дають можливість здійснити прогнозування, обирати найбільш ефективні, менш ризикові сценарії розвитку при стратегічному управлінні. В тактичному управлінні системно отримані результати такого забезпечення у вигляді своєчасної релевантної, точної інформації дають можливість для поточного планування та здійснення операційної діяльності і ефективного управління витратами суб'єкта господарювання.

Досліджуючи структури інформаційно-аналітичного забезпечення науковці зосереджують увагу на двох її складових: інформаційній складовій та аналітичній складовій.

Інформаційна складова забезпечує можливість отримати інформацію, визначити показники, оцінити стан об'єкта дослідження за показниками ефективності, результативності та іншими показниками. Інформаційна складова системи інформаційно-аналітичного забезпечення формується та функціонує завдяки надходженню та опрацюванню нормативно-правової, планової, облікової, статистичної, нормативної, фінансової, операційної та технологічної інформації. Загалом інформаційне забезпечення дає змогу оцінювати результати та ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Іншою підсистемою, яку виділяють науковці є підсистема аналітичного забезпечення. Зміст цієї підсистеми в діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання визначає застосування різних видів аналізу. При цьому види

аналізу та частоти цього проведення залежить від доцільності та необхідності вирішення конкретних завдань в управлінні організацією. Застосування в конкретний період часу методів того чи іншого аналізу визначається необхідністю деталізувати та дослідити ті чи інші параметри в його діяльності чи в подальшому перспективному плануванні.

Аналітична складова підсистема системи інформаційного забезпечення банківської установи включає методи та інструменти аналізу та оцінювання, застосування яких дає можливість здійснити аналітичне опрацювання отриманої та накопиченої в процесі роботи інформації та вхідних даних. Таким чином, аналітичне забезпечення формує певний комплекс окремих прийомів та засобів, які дають можливість більш детально і глибоко дослідити та проаналізувати різні аспекти та процеси діяльності. Водночас, така аналітика може бути здійснена із застосуванням конкретної методики і спрямована на аналітичний розгляд окремого конкретного процесу.

Аналітичними інструментами, які можуть застосовуватися цією підсистемою науковці визначають оперативний інструментарій, із застосуванням якого здійснюється аналіз, оптимізація управлінських та операційних процесів в короткостроковій перспективі. Такими інструментами аналізу виступають оперативний аналіз, CVP-аналіз, маржинальний аналіз, оперативне ціноутворення, релевантний аналіз [103, 104]. Вони розраховані на аналіз даних оперативної діяльності за короткостроковий період. Іншою групою інструментарію аналітичного забезпечення, розрахованою на отримання аналітичних даних в довгостроковому періоді є такі інструменти як інвестиційний аналіз, ABC-аналіз, аналіз життєвого циклу, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, XYZ-аналіз, (ФВА) функціонально-вартісний аналіз, стратегічне ціноутворення, побудова карт бізнес-процесів та ін.

Одним із найбільш активних інструментів аналітичного аналізу О. Пархоменко визначено ФВА функціонально-вартісний аналіз, завдяки широким можливостям та ефективністю його застосування в дослідженнях

систем та їх окремих елементів [99]. Погоджуючись з науковцем зазначимо, що ФВА дає можливість з високою ефективністю дослідити організаційні, інформаційні, операційні системи, систему управління та виявити проблеми, що є причиною зниження ефективності їх функціонування, використовуючи накопичену діяльність цих систем та управлінську економічну звітну інформацію. Таким чином, застосування ФВА має широкий перелік об'єктів дослідження з різними функціями діяльності та дає можливість виявити ефективність реалізації об'єктом цих функцій.

За дослідженням групи науковців С. Телешун, О. Титаренко, І. Рейтерович, С. Вировий складовими підсистеми аналітичного забезпечення виступають: фінансово-економічний аналіз, стратегічний аналіз, операційний, порівняльний та атрибутивний аналіз [105, 106]. Стратегічний аналіз здійснюють з метою комплексного дослідження впливу позитивних чи негативних факторів на стан об'єкта дослідження в стратегічній довготривалій перспективі. Зазначимо, що застосування цього аналізу з виконанням аналітичного дослідження пов'язано із виявленням проблем, які можуть впливати на нього в майбутньому в реалізації запланованих та прийнятих стратегічних цілей і забезпечує можливість отримання об'єктивних даних для прийняття подальших дій з управління змінами.

Операційний аналіз дає можливість дослідити та оцінити перспективність операційної діяльності суб'єкта господарювання, використання його потужностей. За результатами проведення операційного аналізу здійснюють удосконалення виконання поточних задач та робіт, що сприяє покращенню результатів здійснення операційної діяльності.

Атрибутивний аналіз застосовано на класифікації та розподілу за групами результатів діяльності об'єкту дослідження. Застосування цього аналізу передбачає дослідження тимчасових змін, які відбуваються в системах та вартості внаслідок впливу атрибутів, що дає можливість виявити напрями зростання ефективності виконання процесів функціонування досліджених систем.

Фінансово-економічний аналіз дає можливість діагностувати фінансові потреби суб'єкта господарювання та його забезпечення ресурсами, необхідними для функціонування та реалізації прийнятих планів. Зазначимо, що фінансово-економічний аналіз є одним із найбільш поширених та загальнодоступних інструментів проведення аналітичних досліджень для суб'єкта господарювання різних масштабів та напрямів економічної діяльності.

Порівняльний аналіз здійснюється завдяки порівнянню зіставлених фактичних показників діяльності, виконання задач з плановими чи нормативними показниками та виявити наявні відхилення від запланованого [107]. Він дає змогу виявити та оцінити потенційні можливості для розвитку об'єкта господарювання, його підсистем та оцінити досягнення чи недосагнення поставлених стратегічних цілей чи поточних операційних завдань і таким чином виявити відхилення та внести своєчасні конструктивні зміни для подальшого усунення цих відхилень. Науковцями І. Хвальчик та Л. Волощук виділено основні етапи формування інформації в процесі управління [96]. До таких етапів віднесено збір інформації по діяльності організації; оцінювання та аналіз інформації із застосуванням методів; визначення актуальних аспектів отриманої інформації; конкретизація умов, за яких можливе вирішення наявної проблеми.

У працях С. Онищенко та А. Глушко інформаційно-аналітичне забезпечення трактується як процес накопичення, реєстрації, обробки та аналізу інформації з метою подальшого її врахування у прийнятті рішень з управління, що забезпечуватимуть захист економічних фінансових ресурсів організації в сучасних умовах інформаційного, цифрового розвитку [108]. Відповідно, науково-практичне бачення інформаційно-аналітичного забезпечення формується на засадах системного та процесного наукових підходів.

Науковці розглядають інформаційно-аналітичне забезпечення як логічну систему відбору, ідентифікації та системного представлення інформації про стан об'єкта управління з метою аналізу та оцінки інформації, потрібної для ефективного управління [96, 109, 110, 111]. Таким чином,

науковцями визначається важливість діагностичної функції інформаційно-аналітичного забезпечення та її пріоритетного значення в управлінні організаціями.

Провідними принципами, на засадах яких має здійснюватися розбудова та застосування інформаційно-аналітичного забезпечення є принципи комплексності, ефективності, безперервності та емерджентності.

На думку О. Захарова інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки суб'єктів господарювання виступає провідним елементом в управлінні фінансово-економічною безпекою [112]. Його впровадження дає можливість адаптації до швидких змін економічного середовища, здійснення системного моніторингу зовнішніх змін, прогнозування небезпек, загроз і складання планів та дій, спрямованих на їх усунення та зменшення дії негативних наслідків їх реалізації.

На думку С. Кавуна, система економічної безпеки підприємства трактується як комплекс суб'єктів та об'єктів елементів системи економічної безпеки [113]. Сама концепція розбудови інформаційної підсистеми в системі безпеки повинна включати сукупність настанов з питань забезпечення інформаційної безпеки, що в подальшому має бути відображено в стратегії економічної безпеки суб'єкта господарювання та її подальшому впровадженні. Таким чином, концепція містить напрями, принципи, підходи до подальшої розбудови інформаційної підсистеми в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в функціонуванні систем економічної безпеки організацій та закладів здійснюється з метою реалізації низки важливих функцій.

Науковцем О. Бондаренко [114] у дослідженні інформаційно-аналітичного забезпечення визначаються такі його функції, як комунікативна, що полягає у формуванні взаємозв'язку складових та елементів системи економічної безпеки; аналітичної, із застосуванням якої здійснюється оцінка рівня економічної безпеки та приймаються управлінські рішення; релевантна,

яка реалізується завдяки формуванню звітності, необхідної для здійснення управління; прогнозної, із збором інформації, яка дає можливість прогнозування в оцінюванні перспектив подальшого розвитку подій в забезпеченні економічної безпеки та стратегічному плануванні, функціонуванні та розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, основними функціями інформаційно-аналітичного забезпечення є: комунікативна; релевантна; аналітична; прогнозна функції.

Загалом, науковці фактично одностайні у виділенні двох головних складових системи інформаційно-аналітичного забезпечення [115, 116, 117]. За різними працями їх ще називають рівнями чи підсистемами в системі інформаційно-аналітичного забезпечення.

Першою складовою є інформаційна складова, діяльність якої спрямована на формування комплексу показників, які дають можливість отримати всебічну інформацію про кількісні та якісні параметри функціонування.

Другою складовою є аналітична складова, яка забезпечує аналіз та оцінку зібраної інформації та подальше прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку подій, впливу ризиків, загроз із застосуванням комплексу кількісних та якісних методів оцінки і аналізу інформації. Результатом функціонування аналітичної складової є формування аналітичних звітів і прогнозів, на засадах та з урахуванням яких керівники мають можливість прийняти об'єктивні, обгрунтовані управлінські рішення.

Так, на думку С. Шапошнікова в інформаційній складовій можна виділити підсистеми: 1) пошуку, збору, опрацювання, систематизації та передавання інформації; 2) формування інформаційно-аналітичних даних; 3) захисту інформації [118].

Інформаційно-аналітична підсистема також включає підсистеми, серед яких виділяють підсистеми нормативно-правового, методичного, кадрового забезпечення. Слід зазначити, що такий поділ пропонується науковцем для інформаційно-аналітичного забезпечення управління на регіональному рівні,

проте на нашу думку така класифікація відображає структуру інформаційно-аналітичних систем, характерну і на інших рівнях інформаційно-аналітичного забезпечення, як на рівні держави так і на мікрорівні конкретної організації та закладу.

Окрім зазначених підсистем для системи інформаційно-аналітичного забезпечення, як зазначають науковці, необхідною є наявність підсистеми захисту інформації [119]. Загалом, основою отримання внутрішньої інформації про організацію є її облікова інформація, яка включає як бухгалтерський так і управлінський облік. Слід зазначити, що сам процес управління фінансово-економічною безпекою організації передбачає необхідність визначення рівня безпеки, яке здійснюється завдяки виявленню, аналізу та оцінюванню показників, індикаторів стану та рівня безпеки, а здійснення такого аналізу та оцінки на системних постійних засадах здійснюється завдяки розбудові системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Джерелом отримання значної частини показників, які використовуються при цьому є облікові звіти, облікова інформація. Внаслідок цього науковцями визнається наявність такого поняття як обліково-аналітичне забезпечення [120].

Обліково-аналітичне забезпечення, на думку В. Вольської, є процесом отримання, реєстрації, обробки та зведення отриманої облікової інформації, відповідно із встановленими стандартами здійснення обліку з використанням певних методів та засобів [121]. Слід зазначити, що таким чином, обліково-аналітичне забезпечення поєднує в собі інформаційну і облікову підсистеми в частині опрацювання внутрішньої інформації діяльності організації. Водночас, обліково-аналітичне забезпечення, на думку науковців, саме виступає підсистемою системи інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, це дещо суперечить загальнопоширеним твердженням про те, що система інформаційно-аналітичного забезпечення складається з двох головних систем - інформаційної та аналітичної, оскільки

обліково-аналітична підсистема стосується обох цих складових підсистем та поєднує їх.

У працях А. Шангрет, Л. Стеців обліково-аналітичне забезпечення представлено як роботу зі збору, обробки, систематизації інформації щодо діяльності із забезпечення економічної безпеки організації та як певне задоволення інформаційних потреб суб'єктів, задіяних у забезпеченні безпеки як самої організації, так і її зовнішнього оточення [122]. Таким чином, межі дії обліково-аналітичного забезпечення, на думку цих науковців, поширюються за межі внутрішнього середовища підприємства та охоплює процеси та результати його взаємодії із стейкхолдерами зовнішнього середовища.

Науковцями відзначається важливість впровадження ефективних систем інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою суб'єктів, організацій для їх швидкої та ефективної адаптації до змін ринкового суспільно-економічного функціонування. При цьому, критеріями за якими можна визначити ефективність системи інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки можуть виступати: можливість порівнювання результатів, об'єктивність, точність, обґрунтованість результатів та інші критерії.

Одним із важливих критеріїв, яким має відповідати система інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, на думку С. Онищенко та А. Глушко є сприяння захисту конфіденційної інформації, попередження витоку інформації та забезпечення належного рівня кібербезпеки [123]. Таким чином, формуються основи для ефективного забезпечення безпеки, в тому числі й інформаційних ресурсів. Водночас, впровадження ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість до здійснення оперативного відповідного реагування на дію зовнішніх, внутрішніх негативних чинників та забезпечення безпеки.

В сучасних умовах загальної цифровізації процесів суспільно-економічного розвитку інформація виступає головним ресурсом, який забезпечує можливості для прийняття адекватних рішень, що має особливо

важливе ключове значення для управлінців, та є основою для управління у всіх сферах діяльності. Недостатність чи недостатня обґрунтованість інформації, є значними ризиками для управлінців, оскільки призводить до помилок у прийнятті управлінських рішень, а отже зменшує успішність, прибутковість фінансово-господарської, операційної, комерційної діяльності. Для керівників сфери економічної безпеки відсутність чи несвоєчасність надходження інформації чи її неналежна оцінка має значні негативні наслідки, пов'язані із неможливістю системи економічної безпеки суб'єкта господарювання ефективно виконувати свої прямі системні функції. Формування та подальше ефективне функціонування системи економічної безпеки актуалізує необхідність організації отримання необхідного обсягу інформації та її оцінка (інформаційно-аналітичного забезпечення).

За дослідженнями П. Пригунова, Д. Квашук економічна безпека являє собою стан захищеності від дії загроз, небезпек та реалізації ризиків [124]. Складовими, які формують систему безпеки, на думку науковців, виступають економічна, правова, інформаційна, соціальна, технічна, кадрова, інтелектуальна, та ринкова складові [125, 126]. Загалом, погоджуючи з цими авторами зазначимо, що такий перелік складових є авторським баченням, яке поєднує не лише складові, які структурно притаманні системам економічної безпеки господарювання, але й складові мезо та макрорівнів безпеки, а саме соціальну складову.

Формування систем інформаційно-аналітичного забезпечення в сучасних умовах цифрової економіки, цифровізації, інформатизації всіх процесів невід'ємно пов'язані із використанням комп'ютерної техніки, мереж інтернет, спеціалізованого програмного забезпечення, використання цифрових мереж та інших технічних засобів інформаційних телекомунікацій. Все це вимагає розробки та впровадження нових цифрових рішень в сфері інформаційних технологій та розширює інструментарій технічних засобів, які застосовуються в інформаційно-аналітичному забезпечення систем безпеки.

На думку І. Садчикова інформаційно-аналітичне забезпечення включає два головні елементи – інформаційний та аналітичний [127]. Інформаційний, пов'язаний із пошуком, отриманням, обробкою, зведенням, накопиченням інформації який здійснюють фахівці відповідної кваліфікації. Саме цей елемент виступає першим етапом інформаційно-аналітичного забезпечення. Другим елементом є аналітичний, який виступає наступним етапом інформаційно-аналітичного забезпечення, залежить від змісту та результатів першого етапу та здійснюється завдяки роботі відповідних фахівців і виконання складних розумових процесів з використанням базових наукових та нових знань і навичок. Такої ж думки щодо змістовного поділу, структури та характеру діяльності інформаційно-аналітичного забезпечення дотримуються в своїх працях науковці А. Баланда, Н. Дяченко [128, 129]. Така структура, на думку науковців притаманна будь-яким інформаційно-аналітичним системам та механізмам. Слід зазначити, що особливо науковцями виділяється факт необхідності застосування нових наукових знань в організації та здійсненні інформаційно-аналітичного забезпечення, як за інформаційною так і за аналітичною складовою.

Загалом, за визначенням І. Садчикової [127] інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки є видом інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання, до структури якого входить інформаційна діяльність, що включає методи, засоби та напрями отримання та представлення управлінцям потрібної інформації, а також аналітична діяльність, що містить форми та методи опрацювання інформації, аналіз, потрібні для здійснення оцінки ситуації та формування управлінських рішень різних рівнів задля забезпечення подальшого розвитку господарського суб'єкту.

На думку І. Захарова основою інформаційно-аналітичного забезпечення виступає сама інформаційно-аналітична діяльність, в якій виділяють два головні аспекти: інформаційний та аналітичний [130]. Таким чином, автором виокремлено інформаційну та аналітичну роботу. Водночас, визначено засоби інформаційно-аналітичного забезпечення, до яких відносять сукупність

документації та технічних засобів, із застосуванням яких відбувається отримання, опрацювання, збереження та надання інформації.

Загальне розуміння інформаційно-аналітичної діяльності трактується як системне отримання, аналіз, систематизація інформації, яка передбачає її подальшу обробку та прогнозування, за різними напрямками сферами діяльності суб'єкта господарювання. При цьому її безпосередні складові - інформаційна діяльність, визначається як діяльність, що спрямована на забезпечення керівників всім обсягом інформації, необхідним для управління. Аналітична діяльність визначається як робота з оцінювання інформації та підготовки до прийняття управлінських рішень і потребує аналітичних, наукових, творчих здібностей та навиків.

Засобами аналітичної діяльності, на думку науковців, виступають закони та методи логічного мислення, наукові підходи та методи, технічні засоби та програмне забезпечення, яке забезпечує можливість швидкого та оперативного опрацювання значних масивів інформації із застосуванням наукових методів та математично-статистичного інструментів [131-136]. Слід зазначити, що в наш час для аналітичної обробки інформації широко використовується сучасне програмне забезпечення, яке дає можливість здійснювати математичне моделювання та застосовувати на практиці науково обгрунтовані моделі та методи, а також значного застосування для опрацювання інформації набуває спеціалізоване програмне забезпечення та штучний інтелект, які дають можливість опрацьовувати значні обсяги інформації фактичних даних за визначений період часу з високою точністю та якістю.

Загалом, інформаційно-аналітична діяльність може бути визначена як система заходів, що здійснюються відповідними структурними одиницями або окремими фахівцями служби економічної безпеки задля збору, опрацювання інформації та на основі результатів такого опрацювання та формування інформаційно-аналітичної документації для керівників організації.

У дослідженнях Є. Позднишева головними складовими інформаційно-аналітичної діяльності є пошук та збір інформації (ключова базова складова); початкове дослідження, опрацювання інформації, здійснення обліку, отримання попередніх результатів обробки інформації, висновків; складання інформаційно-аналітичної документації [137]. Ефективне здійснення інформаційно-аналітичних функцій вимагає слідування певній черговості проходження етапів роботи: початкового формулювання проблеми, яка потребує вирішення; пошуку, отримання та збір потрібної інформації, знань, статистичного, документального чи фактологічного матеріалу; вивчення зібраної інформації, обробка, аналіз накопиченого матеріалу; загальна постановка завдання аналізу; формулювання «припущень» щодо поставленого завдання; вибір моделі та алгоритму, застосовуючи які вирішуються задачі та здійснюються дослідження; отримання результатів та підготовка попередніх висновків; перевірка результатів; формулювання остаточних висновків та підготовка звіту про результати інформаційно-аналітичних досліджень. Здійснення інформаційно-аналітичної діяльності забезпечує можливість узагальнити, проаналізувати, порівняти інформацію та отримані дані, результати, пояснити та інтерпретувати факти, дослідження інформації щодо характеристик показників об'єкту дослідження, прогнозування змін та дій, які відбуватимуться з об'єктом дослідження, підготовка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

На думку І. Отенко, Г. Іващенко, Д. Воронкова завдання інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки полягає у формуванні раціонального інформаційного потоку сформованого з дотриманням принципів інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки [138]. До таких принципів названі науковці відносять: принцип системності; обґрунтованості; уніфікованості; гнучкості, активності; розвитку; принцип вирішення нових завдань; принцип сумісності; принцип стандартизації; принцип першого керівника; принцип обґрунтованості, що полягає в отриманні результатів досліджень, застосовуючи наукові методи

засоби та досягнення сучасних цифрових технологій; принцип системності, застосований на тому, що саме інформаційно-аналітична діяльність виступає системою, яка об'єднує всі необхідні для такої діяльності складові, елементи та сформовані ефективні взаємозв'язки між ними.

Принцип уніфікованості визначає, що фахівці які проводять дослідження мають дотримуватися єдиних правил та норм аналізу, методів оцінки та використовувати такі засоби і методи, застосування яких дозволяло б вирішити значний обсяг задач.

Принцип гнучкості заснований на можливості швидкої адаптації інформаційно-аналітичного забезпечення до змін зовнішнього середовища, інформаційних даних та структури інформації самого суб'єкта господарювання, з відповідними модифікаціями аналітично-дослідницьких методів та засобів.

Принцип активності передбачає, що здійснення аналізу та оцінювання інформації та отримання результатів має відбуватися оперативно з дотриманням конкретних запитів терміновості, а активність такої діяльності не повинна призупинятися, оскільки значна частина такої інформаційно-аналітичної діяльності спрямовується на отримання прогностичних даних. Принцип розвитку ґрунтується на тому, що сама система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна формуватися з урахуванням можливостей змін розширення, зростання обсягу даних, які потребуватимуть аналізу і оцінки та самих джерел інформації і зростання обсягу даних, документів, за якими буде здійснюватися аналітика.

Дотримання принципу вирішення нових завдань забезпечуватиме суб'єкту господарювання виявляти та аналізувати інформацію нову для діяльності і вирішувати нові завдання інформаційно-аналітичного забезпечення з відповідним оновленням апарату, методик та засобів дослідження, а отже бути готовим до відповіді на нові загрози та ризики зовнішнього середовища.

Принцип сумісності застосовано на розумінні необхідності формування такої інформаційно-аналітичної системи, в якій всі технічні програмні засоби роботи з інформацією системи телекомунікацій, інформаційні інтерфейси були сумісними з іншими інформаційними зовнішніми системами та давали можливість до безперешкодного обміну надходження, відправлення та опрацювання інформації, а також дотримання єдиних спільних протоколів роботи з інформацією, в тому числі і безпеки інформації.

Принцип стандартизації засновано на тому, що при формуванні розбудови систем інформаційно-аналітичного забезпечення необхідно дотримуватися єдиних правил та норм, стандартів роботи з інформацією, інформаційними ресурсами та дотриманням певних процедур, методичних рекомендацій в сфері забезпечення безпеки, саме тому найбільш доцільно застосовувати уніфіковані елементи методики та програмні продукти, які застосовуються для опрацювання аналізу інформації та прогнозування майбутніх сценаріїв.

Принцип першого керівника заснований на тому, що організацію інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки повинен ініціювати перший керівник, він же має здійснювати прямий безпосередній контроль за організацією такої системи та її функціонуванням, крім цього саме перший керівник повинен в першу чергу отримувати всі результати аналізу та оцінювання, проведеного інформаційно-аналітичного дослідження.

Принцип ефективності засновано на необхідності дотримання співвідношення між витратами на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення та ефектами, які будуть отримані як результат його впровадження та застосування, в тому числі пов'язані із процесами автоматизації, збору та роботи з обробкою інформації.

Принцип єдності інформації будується на необхідності розбудови єдиної інформаційної бази, яка дає можливість для подальшої оптимізації роботи з інформацією, оскільки внесена до інформаційної системи інформація

зберігається та може використовуватися в операційній та аналітичній діяльності багаторазово.

Науковцями наголошується на тому, що ефективність інформаційно-аналітичної діяльності структурних підрозділів та фахівців в сфері безпеки значною мірою залежить від методів та засобів, які застосовуються з метою отримання та опрацювання інформації. В. Варенко до таких методів віднесено матрицю Дж. Х. Вільсона; SWOT-аналіз; PEST-аналіз та інші [139]. Так, метод Дж. Х. Вільсона засновано на використанні матриці «ймовірності посилення дії чинника та впливу цього чинника на діяльність організації», при цьому високі показники чинників свідчатимуть про необхідність управлінського втручання, а низьке значення чинника свідчатиме про те, що ситуація стабільна та не потребує окремої уваги фахівців безпеки. Ще одним методом, який доцільно використовувати в процесі роботи з інформацією є методика «чотирьох питань», які дають можливість оцінити вплив найбільш важливих факторів середовища на виконання бізнес-процесів суб'єкта господарювання, за низкою головних критеріїв оцінювання кожного фактору. Головним завданням застосування вище зазначених методів науковці зазначають проведення комплексного всебічного вивчення зовнішнього середовища організації та тих факторів, що будуть впливати на їх діяльність [139]. Отримані результати таких досліджень дадуть можливість розробити план дій заходів з усунення та нейтралізації виявлених загроз чи планування превентивних заходів, що забезпечує зростання рівня безпеки та кращого використання можливостей та економічного і ринкового потенціалу організації.

Слід зазначити той факт, що застосування тих чи інших методів та розбудова структури системи інформаційно-аналітичного забезпечення організації загалом повинна враховувати напрями економічної діяльності організації, її специфіку, масштаби діяльності, джерела надходження та рівень забезпечення фінансовими та кадровими ресурсами, необхідними для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності та активність можливостей у

використанні програмного забезпечення, сучасних інноваційних цифрових технологій.

На необхідності використання спеціалізованих програмних продуктів для розбудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення наголошує І. Мойсеєнко, О. Марченко [140]. З цією метою доцільно дослідити саму структуру організації, завдяки чому буде отримана повна інформація про ті інформаційні продукти та технології, які використовує організація, фактичні потреби її структурних підрозділів та системи управління при такому забезпеченні. Науковцями наголошується на активності використання саме спеціалізованого програмного забезпечення, адже в сучасних умовах, без таких програм, розбудова дієвого інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки є неможливою. Зазначимо, що на це впливає низка факторів, і в першу чергу значний обсяг загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації та необхідність збору інформації щодо стану внутрішніх фінансово-економічних, управлінських, операційних показників діяльності, що актуалізуватиме питання впровадження систем моніторингу.

Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення формує збір, аналіз та оцінку інформації щодо загроз, небезпек, ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища задля подальшої розробки заходів та відбору засобів протидії економічній безпеці банку. Отримана в результаті такого забезпечення інформація використовується керівниками банку, керівництвом та працівниками служби безпеки для планування та впровадження безпекових заходів.

Науковці зазначають, що сама організація та реалізація інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється циклічно, з періодичним повторюванням виконання послідовних етапів, таких як пошук та збирання інформації; обробка інформації, облік, вивчення інформації; аналітична робота з інформацією, формулювання висновків; складанням документації про результати. Таким чином, послідовне виконання етапів та робіт формує

цикл, а самі цикли повторюються, що забезпечує безперервність, системність та уніфікованість процесів інформаційного забезпечення, що впливає на її дієвість та ефективність.

Розбудова та циклічність інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової системи банків будується на засадах сукупності принципів, таких як: достовірність та точність інформації з даним про реальні процеси та показники; оперативність надходження інформації; повноти, вичерпності інформації, яка використовується для аналізу; принципу ефективності з отриманням економічного результату; принципу співставлення інформації з метою перевірки її точності, достовірності; принципу доцільності інформація, де необхідною для інформаційно-аналітичного забезпечення є інформація, яка має цінність та представляє фактологічні дані; зручністю інформації з її представленням в необхідному для опрацювання виді. Наведені принципи формують засади, з дотриманням яких розбудова здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення буде здійснюватися найбільш оптимально, економічно доцільно і забезпечувати високу ефективність у роботі з інформацією та її аналізом.

Загалом, організація інформаційно-аналітичного забезпечення як невід'ємна складова безпекової системи банку визначається як сукупність заходів організаційного та практичного спрямування, що мають зміст, завдання, методи їх реалізації, терміни та засоби виконання. Як і будь яка інша підсистема, в системі управління безпекою, інформаційне забезпечення повинно мати необхідний для функціонування обсяг фінансових, кадрових, техніко-технологічних ресурсів, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Складові та етапи інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку представлено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Концептуальна модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

*Джерело: сформовано автором на основі [141-160]*

В сучасних умовах інформатизації, цифровізації всіх процесів і в першу чергу процесів, пов'язаних з інформацією, функціонування такої системи

потребує залучення фахівців, комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення, доступу до баз даних та активного використання інноваційних цифрових технологій.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дало можливість сформулювати концептуальну модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, що включає складові організації, елементи інформаційно-аналітичної роботи, кадрове і техніко-технологічне забезпечення необхідне для роботи з інформацією та перелік етапів інформаційно аналітичного забезпечення послідовне виконання яких забезпечує отримання, аналіз та оцінку інформації, формування баз аналітичних, статистичних, облікових даних необхідних для моніторингу стану та рівня економічної безпеки банківської установи, обґрунтування управлінських рішень в здійсненні тактичного, ситуативного та стратегічного управління системою економічної безпеки банку.

Загалом, організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку виступає сукупністю планів, дій та заходів організаційного та практичного спрямування, що включають планування змісту, задач, засобів, дії, термінів та черговості виконання завдань.

Елементами інформаційно-аналітичного забезпечення виступають: постановка завдань, планування інформаційно-аналітичного забезпечення; призначення виконавців та відповідальних завдань; визначення методів, засобів та інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення; організація роботи з базами даних, їх формування та організація надходження інформації; визначення показників аналітичних досліджень; організація контролю виконання визначених задач. Слід зазначити, що основним джерелом надходження інформації, яка застосовується в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення являються автоматизовані банківські системи.

Підсистемами автоматизованої банківської системи, з яких надходить інформація виступають підсистеми: операційної діяльності банку; валютних

операцій; кредитних операцій; робота з цінними паперами; операції з депозитами; системи внутрішньобанківського обліку; касові операції; робота з пластиковими картками; ведення банківської звітності; аналіз діяльності банківських установ. Зазначимо, що кожна із наведених підсистем виступає джерелом надходження інформації, яка необхідна для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення. Науковці наголошують на доцільності формування банку даних, до яких буде надходити інформація щодо загроз та небезпек автоматично, з відповідних підсистем.

Узагальнюючи зазначимо, що розбудова та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки організації є важливою складовою функціонування системи безпеки, головною функцією якої є отримання необхідної інформації зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз та оцінка інформації, формування масивів інформації баз даних, аналітичної, статистичної, облікової, документації даних, необхідних для ефективного моніторингу стану та рівня економічної безпеки організацій, обґрунтування та прийняття виважених і обґрунтованих управлінських рішень, здійснення тактичного ситуативного управління з питань безпеки та розробки стратегії і перспективних планів забезпечення економічної безпеки організації з плануванням комплексу превентивних дій та заходів.

Дослідження наукових категорій економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення дає можливість прийти до висновку про їх складність, багатоаспектність та необхідність потребують як системного дослідження, так і системного комплексного впровадження. Одним із ключових завдань інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є повне охоплення та опрацювання інформації, необхідної для своєчасної швидкої діагностики, аналізу та оцінки загроз, небезпек і ризиків впливу зовнішнього середовища та можливості прийняття швидких адекватних управлінських рішень в сфері безпеки, спрямованих на впровадження превентивних заходів при реалізації потенційних ризиків та

загроз, чи організацію комплексного захисту суб'єкта господарювання, зміцнення системи його економічної безпеки.

Головними принципами, на засадах яких здійснюється формування та функціонування інформаційно-аналітичного є принципи комплексності, ємерджентності, безперервності, ефективності. Головними функціями, які повинна виконувати підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є аналітична, прогнозна, комунікативна та релевантна функції. Головним інструментарієм, який при цьому застосовується науковці зазначають функції прогнозування, моделювання, контролю, а також обліково-аналітичні. Таким чином, організація ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість до успішного функціонування всіх підсистем системи економічної безпеки та забезпечує можливість до високого рівня захисту суб'єкта господарювання.

### **1.3. Теоретичні підходи, принципи та науково-практичні інструменти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків**

Стабільність економічної системи країни та її можливості до інвестування, кредитування, збалансованого функціонування та розвитку значною мірою залежить від стабільності і ефективності фінансової системи країни та стану і діяльності банківських установ. В фінансовій системі країни банківські установи виконують важливі функції, без яких неможлива діяльність як окремих суб'єктів господарської діяльності, так і соціально-економічної системи загалом. Банки забезпечують здійснення фінансових розрахунків між суб'єктами господарювання на внутрішньому та на міжнародних ринках, акумулюють грошові кошти, спрямовують їх на кредитування економіки та споживчих ринків, таким чином підтримуючи та забезпечуючи як можливість реалізації інвестиційно-інноваційних проектів,

так і стимулювання попиту внутрішнього ринку на товар та послуги, покращується стан соціального середовища за рахунок доступу споживачів до отримання товарів та соціальних благ з використанням механізмів споживчого кредитування, забезпечується накопичення, збереження та примноження капіталу суб'єктів економіки та громадян завдяки реалізації депозитних, пенсійних програм, приймають участь у реалізації державних цільових програм, спрямованих на стратегічний розвиток як окремих сфер економіки та галузей, так і на розвиток науки, інновацій, впровадження цифровізації, чи реалізації програм соціально-орієнтованого спрямування, будівництво житла, тощо; забезпечується збереження цінностей та здійснюється надання інших послуг в сфері фінансів.

В Законі «Про банки та банківську діяльність» зазначено, що банками є установи, головною функцією, призначенням яких є надання кредитів підприємствам та населенню за рахунок залучення та акумулювання коштів господарських суб'єктів та громадян [161].

Зважаючи на багатовимірність, багатовекторність, та масштабність діяльності слід зазначити, що забезпечення економічної безпеки банків є питанням складним, яке потребує комплексного та системного вирішення. Здійснення банківської діяльності супроводжується ризиками, значними обсягами конфіденційної інформації та високими вимогами до захисту фінансових ресурсів, активів та інформації від зовнішніх і внутрішніх ризиків, загроз. Проблеми забезпечення економічної безпеки банків та організацій глибоко і детально досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Проте аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки, які враховували б усі аспекти та потреби такої системи, наукові підходи до інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки банків залишають широкий простір для подальших наукових досліджень.

У праці О. Гуцалюк виділено ключові умови, за яких буде забезпечена ефективна та безпечне функціонування банківських установ [162]. До таких умов автор відносить своєчасність повернення кредитів, забезпечення

ліквідності та зростання прибутковості банківської діяльності, зниження рівня ризиків. Зазначимо, що наведені умови є одним із найбільш вагомих та визначають напрями, за якими має здійснюватися діяльність із забезпечення економічної безпеки, в тому числі з безпекою реалізації депозитних, кредитних програм, контроль активів, моніторинг ризиків та інші.

Досліджуючи наукові підходи до розуміння сутності та значення системи економічної безпеки банків загалом слід зазначити, що вони розглядаються науковцями як стан стійкого функціонування, який забезпечує можливість до досягнення визначених стратегічних цілей, реалізації економічних інтересів та захист від дії загроз та чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, незважаючи на зміну умов діяльності.

Визначається, що головним критерієм ефективності безпекової системи банку є стан його фінансової та економічної стабільності. Діяльність системи економічної безпеки банків спрямована на вирішення таких завдань, як: впровадження заходів з профілактики правопорушень, спрямованих на завдання шкоди власності, працівникам чи репутації установи; своєчасні діагностування діючих та потенційних небезпек і загроз, здійснення заходів для запобігання їх виникненню та дії; діагностування змін в різних сферах функціонування банку та забезпечення своєчасної адекватної реакції на такі зміни; виявлення можливостей та умов для подальшого розвитку, реалізації економічних інтересів банківської установи; впровадження навчання та підвищення кваліфікації персоналу в сфері безпеки; зменшення негативних наслідків реалізації дестабілізуючих факторів та їх впливів на здійснення банківської діяльності; збереження та ефективне використання матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів.

Таким чином, безпеку банку розуміють як складну систему, здатну забезпечити захист його активів, ресурсів та інтересів. Сама безпека реалізується за напрямами, що виступають, на думку науковців, сукупністю заходів, які мають цільове спрямування та вирішують визначені конкретні завдання [163, 164, 165]. Відповідно, в роботах науковців обгрунтовано та

представлено ресурсний підхід до розбудови та функціонування систем інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки банків.

За визначенням М. Зубка інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки банку є видом інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає збір, опрацювання, використання, збереження та доступ до питань економічної безпеки для відповідних користувачів [166].

Метою такого інформаційно-аналітичного забезпечення є необхідність діагностики виявлення небезпек, загроз та ризиків з метою впровадження адекватних превентивних дій та заходів із забезпечення економічної безпеки банківської установи. Структура інформаційного забезпечення такої системи має включати надходження та опрацювання інформації, зібраної безпосередньо службою економічної безпеки банку, інших його структурних підрозділів, таких як відділи розрахунково-касового обслуговування, департаменти кредитування, валютних операцій, обслуговування юридичних осіб і роботи з корпоративними клієнтами, відділи охорони та інші структурні підрозділи, характерні для організації структури тієї чи іншої банківської установи.

У дослідженнях С. Родченко зазначається, що інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки банківської установи містить дві головні складові: інформаційної діяльності з певними методами, каналами, засобами отримання необхідної для діяльності банку і виконання задач інформації та аналітичної діяльності, що виступає сукупністю методів, форм аналізу, оцінки, отриманої банком інформації, і саме це аналітичне опрацювання забезпечує можливість для аналізу, оцінювання ситуації, подальших перспектив та використовується в для прийняття адекватних управлінських рішень [167]. Слід зазначити, що таким чином, складові інформаційно-аналітичного забезпечення дають можливість як отримати оперативну поточну інформацію та оцінити її безпеку, відповідність та використати в здійсненні операційної поточної діяльності, так і сформулювати звіти отримані в результаті діяльності аналітичної складової аналізу та оцінювання інформації та застосувати їх для прийняття

стратегічних та тактичних управлінських рішень. Саме в своїй єдності та комплексності поєднання ці складові мають принципово важливе значення для забезпечення економічної безпеки банківських установ. На думку С. Родченко інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки банківської установи спрямоване на поєднання безпосередньо інформаційної діяльності, пов'язаної із використанням форм та методів отримання інформації та аналітичної діяльності, яка використовує наукові підходи та методи, моделі, методики, забезпечує подальший аналіз опрацювання інформації та, таким чином, забезпечує можливості для об'єктивної оцінки ситуації та забезпечує отримання фактологічної бази аналізу для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні банком [167]. Таким чином, цим автором також підтверджується бачення структури інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки з її поділом на дві взаємопов'язані частини - інформаційну та аналітичну. Головним завданням інформаційної діяльності є збір, пошук, збереження інформації та її занесення в бази даних. Аналітична діяльність забезпечує можливості здійснення систематизації інформації, її узагальнення і проведення подальшої оцінки та аналізу з формулюванням подальших висновків, формулюванням прогнозів та пропозицій.

Головною метою інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку науковці зазначають необхідність вирішення задач захисту від небезпек та загроз, які здатні призвести до зниження вартості активів банку, своєчасному виявленню потенційних загроз, джерел та причин їх проявів, внаслідок яких такі загрози та небезпеки можуть реалізуватися задля забезпечення безпеки банківської діяльності інформаційно-аналітичними методами та засобами [168, 169, 170]. Варто зазначити, що розбудова інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки банку потребує виявлення, обґрунтування напрямів, методів та засобів отримання, опрацювання та використання інформації для зростання вартості банківської установи. Завдяки цьому визначаються етапи, де першим виступає

інформаційна діяльність, а другим етапом безпосередньо є аналітичне опрацювання зібраної інформації та формування відповідних висновків, звітів.

На наш погляд, враховуючи значну кількість методів аналізу та оцінювання, які обґрунтовані науковцями та успішно застосовуються як на першому етапі збору інформації, так і на другому етапі її аналітичного опрацювання наявні ознаки необхідності важливості застосування кількісного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки банківських установ. Головною відмінністю розбудови інформаційно-аналітичного забезпечення банківських установ та відповідних систем суб'єктів господарювання полягає в наявності в банках значних обсягів цифрової, а також різною за структурою та формами фінансово-економічної інформації, яка постійно змінюється і потребує її аналізу та оцінювання з отриманням достовірних даних та прогнозом подальшого розвитку подій в режимі реального часу та оперативному отриманні результатів такого аналізу для прийняття управлінських рішень.

Кількісний підхід - базується на застосуванні кількісних методів для здійснення аналізу та оцінювання аналітичного опрацювання інформації з широким використанням спеціалізованого та автоматизованого програмного забезпечення з метою забезпечення отримання точних результатів аналітичного опрацювання значних обсягів інформації. Необхідність застосування кількісних методів в управлінні підтверджена значними науковими здобутками та обґрунтуванням, представленим в наукових розробках представників п'ятої школи управління, проте незважаючи на широке розуміння важливості застосування кількісних методів в управлінні в формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки банківських установ, враховуючи особливості структури інформації та кількості даних і параметрів, які підлягатимуть оцінюванню саме використанням кількісного наукового підходу, широким застосуванням кількісних методів оцінювання та цифрового програмного забезпечення має нове та принципово важливе значення.

За дослідженням С. Кавуна пропонуються різні концепції і підходи до поняття та сутності як самої системи економічної безпеки, так і її інформаційно-аналітичного забезпечення [171]. Саме створення системи економічної безпеки, на думку науковця, являє собою певний синтез і водночас складний процес впливу багатьох факторів, які необхідно врахувати під час проектування створення такої системи. Таким чином, автором пропонується застосувати системний підхід та дотримання принципу системності у створенні таких складних комплексних систем. Відповідно до визначеної концепції функціональних складників зазначається, що інформаційна складова системи економічної безпеки суб'єкта господарювання виступає однією із функціональних складових в системі безпеки, таких як фінансова, техніко-технологічна, правова, кадрова та інформаційна. Проте, інформаційна складова є провідною внаслідок того, що інші складові та ресурси є залежними від інформаційних ресурсів, що відповідним чином актуалізує необхідність дослідження інформації та формування умов і норм роботи з інформацією. Внаслідок цього, на думку цього автора, концепція формування інформаційної підсистеми є складовою частиною концепції системи економічної безпеки суб'єкта господарювання загалом. Отже, в роботах цього автора представлено як системний та структурний, так і функціональний наукові підходи до розуміння розбудови систем економічної безпеки підприємства та їх інформаційно-аналітичного забезпечення.

На думку С. Родченко ефективне функціонування системи економічної безпеки банківської установи має значну залежність від розбудови інформаційно-аналітичного забезпечення цієї системи [167]. Сучасні фінансові ринки визначаються високим рівнем конкуренції та ризиків, а своєчасне отримання інформації і належний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення здатні гарантувати своєчасність виявлення та попередження небезпек, загроз, і таким чином забезпечити зростання рівня безпеки банківської діяльності загалом.

Комплексний підхід до управління інформаційно-аналітичного забезпечення представлено у дослідженнях Є. Позднишева, в яких він вживає поняття інформаційно-аналітичної роботи, що має деяку відмінність від традиційного розуміння забезпечення [172]. За дослідженням цього автора інформаційно-аналітична робота виступає комплексом заходів, які здійснюють служби безпеки задля збору, опрацювання даних з переліку питань та на підставі результатів виконаної роботи, складання та надання керівникам інформаційної чи інформаційно-аналітичної документації. На думку науковця, головними етапами інформаційно-аналітичного забезпечення виступають пошук та збір даних; початковий розгляд, інформаційно-аналітичне опрацювання інформації, складання висновків; розробка відповідної документації; здійснення обліку.

Структурний, функціональний та процесний підходи до розуміння сутності та значення інформаційно-аналітичної безпеки банку представлено у дослідженнях Я. Коваль [173]. На думку авторки, самі поняття «аналітичний процес» та «інформаційно-аналітична діяльність» не є синонімами, оскільки аналітичний процес включає саму аналітику, аналіз інформації, як процес наукового мислення, а інформаційно-аналітична діяльність забезпечує безпосередньо обслуговування такого аналітичного процесу. Таке бачення дещо відрізняється від традиційного уявлення про структуру інформаційно-аналітичного забезпечення з її поділом на інформаційну та аналітичну складові, проте за своєю суттю, метою здійснення та результатами подальшої інформаційно-аналітичної діяльності на аналітичний процес як процес аналізу та забезпечення цією діяльністю, на нашу точку зору відображає поділ на підсистеми самої системи інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки банківських установ.

У дослідженнях Л. Баланда [174] представлено два типи наукових підходів до формування інформаційно-аналітичного забезпечення організацій, а саме процесний підхід, який розглядає організацію та здійснення захисту інформаційної складової як процесу; та системний підхід, який розглядає

інформаційно-аналітичне забезпечення як систему створення інформаційного ресурсу, яка б забезпечувала роботу системи фінансово-економічної безпеки. Слід зазначити, що таким трактування автором дещо ототожнюється сутність фінансово-аналітичного забезпечення в інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень в системі безпеки з самим забезпеченням безпеки, що на нашу точки зору є питанням наукової дискусії.

Процесний підхід до формування та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки також висвітлено у працях П. Пригунова [124]. Виявлено, що забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності має дворівневу структуру, де першим рівнем виступає сам аналітичний процес, а другим рівнем є процес аналізу отриманої інформації та формулювання нового знання, тобто виконання інтелектуальної праці. На думку науковця, результатом такої аналітичної діяльності виступає документація, яка в дослідженнях з класифікації інформаційних визначається як вторинна. Проте, автор звертає увагу, що така вторинна документація виступає моделлю проблеми, а не первинно отриманої та опрацьованої інформації. Сама інформаційна діяльність представлена автором як архівне, технічне, оперативне, матеріальне обслуговування аналітичного процесу. На нашу думку, такий авторський погляд на цілком усталені бачення пропонує подивитися на саму систему інформаційно-аналітичного забезпечення та процеси які в ній відбуваються під новим кутом зору, не лише як на робочі рутинні процеси обробки інформації для її подальшого використання в роботі, а як на джерело отримання нових інтелектуальних ресурсів та знань, що приводять до розуміння та наявності ознак знаннєвого підходу до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням та значно підвищує вагу та значення самого інформаційно-аналітичного забезпечення систем безпеки. Підтримуючи думку автора щодо наявності та дії знаннєвого підходу зазначимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення і підсистема системи інформаційної безпеки банківської установи не лише виконує свої операційні аналітично-інформаційні функції. Однією із її функцій є саме генерування

нових знань на основі отриманої, накопиченої та опрацьованої інформації із застосуванням широкого кола загальних та специфічних аналітичних наукових методів, оскільки аналізуючи масиви інформації відбувається виявлення та синтезування проблеми, яку потрібно вирішити, і таким же чином, завдяки застосуванню нових знань відбувається формування та синтез управлінських дій, здатних забезпечити це вирішення.

У працях М. Зубка інформаційно-аналітична робота в сфері безпеки банківської установи здійснюється завдяки управлінню, його вартістю та визначається як комплекс заходів, виконання яких здійснюється службою безпеки банку з метою отримання та обробки інформації про банк, його безпеки, стану активів та підготовці інформаційно-аналітичної документації банку [175]. Організація та здійснення діяльності з управління інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється підрозділом з економічної безпеки банку.

Узагальнюючи зазначимо, що головними етапами управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банків науковці зазначають етапи: визначення сфер та об'єктів для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності; окреслення мети та цілей інформаційно-аналітичної діяльності; планування інформаційно-аналітичної діяльності; підготовки засобів та заходів інформаційно-аналітичної діяльності; призначення відповідальних та виконавців за виконання завдань та робіт; забезпечення виконання запланованих заходів; забезпечення контролю за використанням визначених завдань інформаційно-аналітичного забезпечення. Збір, аналіз та опрацювання інформації в процесі виконання інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється з двох головних джерел - внутрішніх та зовнішніх.

Внутрішніми джерелами надходження інформації, за дослідженнями І. Отенко виступає сама автоматизована банківська система, а саме такі її підсистеми як управління депозитними операціями; операційна підсистема; управління кредитними ресурсами; управління операціями з пластиковими картами; управління цінними паперами, здійснення внутрішнього обліку

банку; управління касовими операціями; аналіз фінансово-економічних результатів роботи банку [176].

Зовнішніми джерелами надходження інформації, необхідної для організації та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення виступають світовий та вітчизняний фінансовий ринок, законодавства, регуляторні документи, постанови НБУ, офіційні звіти державних органів. Інформація, яка при цьому використовується, стосується динаміки, стану та динаміки розвитку ринку, позицій конкурентів, потреб, попиту та можливостей клієнтів, юридичних та фізичних осіб, позиції держави щодо впровадження грошово-кредитної політики, інші процеси та фактори зовнішнього середовища, які здійснюють безпосередній вплив на функціонування внутрішнього середовища банку та його діяльність.

Результатом здійснення інформаційно-аналітичної діяльності загалом є отримання нової форми та змісту звітності, яка здатна надати повну та адекватну інформацію про процеси, які відбуваються в усіх напрямках, сферах діяльності банку та стану його економічної безпеки та ті наявні і потенційні прогнозовані загрози, ризики, які будуть реалізуватися в процесі його функціонування. Науковцями [176, 177] зазначається, що головними факторами необхідності впровадження сучасних форм інформаційно-аналітичного забезпечення виступають вимоги до оприлюднення інформації щодо діяльності та корпоративного управління задля забезпечення збалансування стейкхолдерів; впровадження нових підходів до роботи з інформацією, цифровізація, автоматизація процесів відображення інформації; зростання необхідності врахування нематеріальних активів, таких як бренд, ділова репутація банку, людський капітал, знання та інше.

Наукові підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків узагальнено на рис.1.4.



**Рис. 1.4. Наукові підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням (ІАЗ) системи економічної безпеки банків**

*Джерело: сформована автором на основі [176-200]*

Таким чином обґрунтовано та запропоновано підхід до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням систем безпеки банку за принципом єдиного звіту. Підхід за принципом «єдиного звіту» передбачає впровадження системи єдиної звітності про вартість банку за чотирма головними модулями: (1) обов'язкової звітності, яка може оприлюднюватися за вимогами відповідних регуляторних органів; (2) додаткової інформації з розширеним деталізованим розкриттям інформації із застосуванням відповідних методів та моделей; (3) додаткової інформації щодо ринкових позицій банку та його ринкової стратегії; (4) інформації про наявність та реалізацію стратегічних конкурентних переваг банківської установи порівняно із конкурентами [177]. На нашу думку, ключовими перевагами цього наукового підходу є можливість впровадження вартісно-орієнтованої звітності, яка значно розширює традиційні рамки інформаційно-аналітичної інформації та її поєднання з інформацією обов'язкової та внутрішньої звітності та обліку, що вирішується, на наш погляд, завдяки впровадженню цифрових інформаційних систем, цифровізації потоків фінансової, організаційної та операційної інформації банку та широкого впровадження сучасних цифрових технологій, як в роботі з інформацією загалом, так і в роботі з інформацією в сфері безпеки.

Слід зазначити, що підхід з позицій «єдиного звіту» значно розширює чисельність та склад показників, за якими здійснюється аналіз та оцінювання економічної безпеки банків, дає можливість проаналізувати як динаміку таких змін та впливів, так і джерела небезпек та ризиків. Використання нових форм фінансової звітності здатне забезпечити ширший доступ до додаткової інформації, необхідної для аналітичних досліджень з питань безпеки.

Науковці акцентують увагу на тому, що концептуально забезпечення безпеки банківської діяльності повинно бути зосереджене на основних складових - забезпеченні фізичного захисту, охорони ресурсів, майна, активів та впровадженні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення. Зазначимо, що за науковим баченням та емпіричним досвідом фахівців саме ці

напрями визначають як особливості безпекових систем банківських установ та застосовуються в багатьох країнах світу.

Заходи безпеки банку реалізують у формі охорони, режиму та інформаційно-аналітичного забезпечення його діяльності.

Концепція системи економічної безпеки банку (комерційного банку) визначається як науково обгрунтована система поглядів на виявлення головних векторів, умов та порядку вирішення задач захисту банківських установ від неправових дій та незаконних проявів конкуренції [201]. Таким чином, мова йде про формування концептуального бачення системи економічної безпеки, яка є першим важливим кроком на шляху формування та забезпечення систем безпеки банківських установ.

Виділяючи безпеку комерційних банків її визначають як захист матеріальних цінностей, інформації, економічних та майнових інтересів власників, менеджерів та споживачів банківських послуг від негативної дії загроз [202]. Стан захищеності визначають як можливості та вміння протидіяти зовнішнім діям третьої сторони - конкурентів, криміналітету, що можуть завдати збитків майну та економічним інтересам банківської установи [202]. Слід зазначити, що крім майна та інтересів одним із найбільш важливих нематеріальних активів банківських установ є їх ділова та ринкова репутація, захист та забезпечення якої цілком і повністю покладається на відповідну активність інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової системи банку.

Інформаційні ресурси банку, визначаються науковцями як сукупність інформації, яку має та використовує банк для укладання угод, виконання банківських операцій та з метою управління [202]. Погоджуючись з авторами, загалом зазначимо, що інформаційні ресурси є тією інформацією, якою володіє та яку використовує банківська установа для здійснення операційної, комерційної та управлінської діяльності. Проте, організація здійснення всіх необхідних функцій, прив'язаних із отриманням, обробкою, аналізом, використанням та збереженням інформації неможлива без розбудованої на

належному техніко-технологічному рівні інформаційної інфраструктури. Інформаційна інфраструктура визначається як система засобів та носіїв інформації, які застосовуються для роботи з інформацією на різних напрямках діяльності та структурних підрозділах банківських установ.

Досліджуючи структуру, зміст інформаційних ресурсів банківської установи науковцями виділяються такі її складові, як: фінансова, технічна, технологічна, юридична та ділова інформації, також інформації про безпеку функціонування [202, 203]. Загалом, погоджуючись з авторами зазначимо, що цей перелік складових доцільно було б доповнити інформацією обліковою, статистичною та інформацією, яка безпосередньо продукується та накопичується операційною діяльністю банку. Таким чином, в наукових доробках авторів проблематика інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ досліджена на засадах структурного підходу.

Досліджуючи інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки банку з позицій системного підходу науковці досліджують її як сукупність складових, необхідних для її функціонування ресурсів, об'єктів та суб'єктів, діяльність яких забезпечуватиме можливості для отримання, опрацювання та використання інформації, необхідної для ефективного функціонування системи безпеки [203,204]. Слід зазначити спільність та дуальність розуміння науковцями проблематики інформаційно-аналітичного забезпечення як структури, що формує інформаційну систему та як систему, що має відповідний склад та структуру, що свідчить про взаємозв'язок цих підходів та формування на їх основі системно-структурного підходу до розуміння побудови та функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення банківських установ.

Такими науковцями як А. Кобилін та А. Леншін [205] зазначається, що в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки впроваджується планування та реалізація комплексу дій та заходів, об'єднаних в єдину систему забезпечення економічної безпеки банківської установи, яка дає можливість

для досягнення та підтримання належного рівня його безпеки та майбутньої ефективної діяльності.

Науковці І. Отенко, О. Мішин, С. Мішина [176] загалом визначають інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки в банківських установах як вид інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає збір, опрацювання, збереження та використання потрібної інформації з питань безпеки визначеними працівниками наголошуючи на важливості кадрового забезпечення та роботи відповідних структурних підрозділів та їх працівників.

Дотримуючись системного підходу науковці наголошують на важливості визначення суб'єктів та об'єктів інформаційного аналітичного забезпечення економічної безпеки банку [204].

Об'єктами безпеки банківської установи є керівники та працівники банківської установи; фінансові активи; матеріальні ресурси, інформаційні ресурси, конфіденційна інформація банку та його клієнтів, в тому числі документація; обладнання, технології, мережі, програмне забезпечення, мобільні та інтернет-сайти, додатки; нематеріальні активи, бренд, ділова репутація та інші об'єкти, над якими може здійснюватися управління та вплив, які потребуватимуть захисту, збереження та належного рівня безпеки використання в процесі операційної та фінансово-економічної діяльності.

Суб'єктами безпеки є держава та відповідні державні органи, які здійснюють регулювання та формування грошово-кредитної політики в фінансовій сфері, Національний банк України як основний регулятор банківської стабільності макrorівня; власники банківської установи, керівники вищого рівня та керівники всіх рівнів, задіяні з функціонуванням системи економічної безпеки банку та управлінні цією системою; служба безпеки банку, її керівництво та фахівці, а також правоохоронні та безпекові структури та організації зовнішнього середовища банку, з якими сформовано партнерські відносини та які можуть бути залученими до вирішення питань забезпечення економічної безпеки банку.

Зміст інформаційно-аналітичної діяльності банків, на думку таких науковців, як Л. Стрельбицька та М. Стрельбицький [206] здійснюється за трьома головними складовими: організація робіт; збір інформації; виконання робіт з обробкою інформації. Організаційна складова передбачає: визначення сфер діяльності основних об'єктів інформаційно-аналітичного забезпечення; формулювання цілей інформаційно-аналітичного забезпечення; виявлення засобів та ресурсів, необхідних для роботи з інформацією; планування інформаційно-аналітичної діяльності; призначення та розподіл задач між виконавцями; забезпечення процесів інформаційно-аналітичної діяльності; впровадження контролю засобів та ресурсів для здійснення інформаційно-аналітичної роботи.

Складова збору інформації передбачає послідовне виконання низки важливих завдань, таких як: формування каналів отримання та передачі інформації; набуття об'єктів та джерел отримання інформації; налагодження взаємодії з інформаційними джерелами; отримання, фільтрування, систематизація та відбір інформації; забезпечення взаємодії з джерелами інформації; забезпечення зв'язку та контролю; впровадження системи моніторингу та інформаційного аудиту. Складова виконання робіт з обробки інформації включає: накопичення, оцінку та аналіз інформації; систематизування інформації її та співставлення, представлення різних гіпотез; представлення інформації та її інтерпретацію; формування інтегрованих баз даних; розподіл інформації в системі та її подальше використання.

Зазначимо, що представлений авторами змістовий підхід до розуміння складових та інструментарію інформаційно-аналітичної роботи банку дає можливість дослідити складові, зміст та організацію робіт, збір та опрацювання інформації в її послідовному виконанні із застосуванням того чи іншого управлінського інструментарію, управління та роботи з інформацією на всіх етапах інформаційного процесу, а також із застосуванням сучасних цифрових, інформаційних технологій та спеціалізованого програмного

забезпечення банківського та безпекового спрямування. До такого інструментарію слід віднести: планування інформаційно-аналітичної роботи; інформаційний моніторинг збору та обробки інформації; інформаційний аудит банківської діяльності; застосування телекомунікаційних технологій; створення та використання інтегрованих баз даних; використання цифрових технологій мобільних додатків та електронного банкінгу; використання технологій штучного інтелекту та інший інструментарій.

Представлені в численних працях та публікаціях науковців методи аналітичного опрацювання інформації свідчать про наявність та ключове значення в організації та здійсненні інформаційно-аналітичного забезпечення банківських установ можливості для проведення збору та аналізу значних обсягів різної за структурою інформації. Це дає нам підстави зробити висновок про наявність, ознаки комбінаторно-аналітичного підходу.

В основі цього підходу поняття комбінаторики (комбінаторного аналізу) який вивчає дискретні об'єкти та множини, що являють собою сукупності предметів, елементів явищ різної природи, та відносинами між ними. Зазначимо, що застосування цього наукового підходу значно розширює застосування наявного методичного апарату та дає можливість активно застосувати та комбінувати як окремі так і поєднані методи аналізу інформації в процесі її аналітичного опрацювання та отримати необхідні для подальшої діяльності із забезпечення безпеки та прийняття управлінських рішень результати. Водночас, застосування комбінаторно-аналітичного підходу з широким застосуванням методів аналізу інформації та їх комбінуванням заочно розширює інструменти здійснення аналітичної діяльності та забезпечуватиме зростання швидкості, точності аналітичної обробки інформації, включаючи методи кількісного математичного та якісного експертного аналізу, в тому числі з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, електронних баз даних.

За визначенням О. Новикова [207] інформаційно-аналітична робота являє собою сукупність діяльності, що здійснюються з метою зростання

ефективності управління банком та спрямовані на дослідження ознак, причин та тенденцій, виявлених інформаційним середовищем банків, дослідженням та оцінюванням подій, здійсненням аналізу та оцінюванням інформації, а на їх засадах формулюванням, а також підготовкою висновків та рекомендацій.

Таким чином, звершивши дослідження наукових підходів до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банківських установ зосередимо увагу на розгляді методів які використовуються для аналізу та оцінки інформації та принципів на засадах яких розбудовуються та здійснюється інформаційно-аналітичне забезпечення.

На думку науковців у впровадженні аналітичної діяльності банку доцільним є використання таких методів, як [173]: методи декомпозиції, порівняння, нормативний метод, метод аналогій; балансовий метод; метод виключень; агрегування; гіпотетичний метод; метод виявлення закономірностей; метод міні-максу; методи класифікацій; ранжування; метод проб; метод систематизації; індукції та дедукції; формалізації; морфологічний аналіз; метод парадоксу; метод мозкового штурму; метод добору, синтезу; метод фокусування.

Водночас, наголошується на доцільності застосування таких поширених та традиційних методів, як метод SWOT-аналізу, методу БКГ і таким чином здійснити одночасно аналіз як впливу безпекових факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [173, 167, 207]. Проте, на нашу точку зору, застосування цих методів для інформаційно-аналітичного опрацювання інформації економічної безпеки банку не є пріоритетним, оскільки особливості діяльності банківських установ потребують оперування точними показниками та фактологічними даними, а в сучасних умовах ці задачі успішно виконують методи математичного моделювання та відповідне необхідне для роботи з ними, враховуючи обсяги фінансової інформації банку, спеціалізоване програмне забезпечення.

Принципи формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків предсталенно на рис. 1.6.



**Рис. 1.5. Принципи формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків**

Джерело: сформовано автором на основі [206-220]

Досліджуючи принципи, на засадах яких формується інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки науковці виділили принципи системності, як певного комплексу вирішення задач та проблем у їх взаємозв'язку з іншими в процесі функціонування організації; принцип цілеспрямованості, з орієнтацією інформаційно-аналітичної роботи на

досягнення окреслених цілей; принцип актуальності, оскільки саме виконані інформаційно-аналітичні роботи та отримані результати мають актуальне першочергове значення для прийняття рішень в конкретних ситуаціях, що склалися; принцип сучасності, оскільки сама інформація та результати її аналізу необхідні в конкретний час та у відповідні терміни, порушення яких призводить до втрати доцільності самого отримання інформації.

Головними принципами інформаційно-аналітичної діяльності банківської установи науковці Я. Жарій, І. Сидоренко [203] та І. Отенко, Г. Іващенко, Д. Воронков [221], Р. Кузіна [222] виділяють принципи: обґрунтованості; уніфікованості; активності; системності; гнучкості; принцип вирішення нових завдань; принцип першого керівника; принцип адаптації; розвитку; сумісності; адаптації; ефективності; єдиної інформаційної бази.

Принцип уніфікованості – відповідно до якого методи, інструменти та рішення, які пропонуються для його здійснення можна було застосовувати до вирішення ширшого кола завдань. Принцип активності згідно з яким інформаційно-аналітична робота та наданням результатів здійснюється на постійній основі не очікуючи отримання запитів. Принцип обґрунтованості заснований на спрямуванні отримання аргументованих результатів аналізу та оцінки, використовуючи доведені наукою сучасні наукові методи, інструменти, технології. Принцип гнучкості передбачає швидку адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, функціонування банківської установи та зміни модифікації необхідних для проведення досліджень, підходів та методів.

Принцип системності визначає, що все інформаційно-аналітичне забезпечення є підсистемою системи більш високого порядку, загальної системи безпеки банку, воно складається зі складових елементів, між якими встановлені взаємозв'язки та взаємодія. Принцип першого керівника – цей принцип визначає, що перший керівник банківської структури безпосередньо приймає участь у спрямуванні роботи аналітичних підрозділів, визначатиме для них нові і більш складні завдання для виконання та контролюватиме

отримання результатів. Принцип вирішення нових завдань забезпечує можливість вирішення нових більш складних задач в мінливому та високоризиковому середовищі.

Принцип сумісності означає, що алгоритми роботи, документація, програмне забезпечення, протоколи в роботі з інформацією мають бути сумісними з іншими зовнішніми та внутрішніми суб'єктами забезпечення безпеки, а сама інформація повинна мати можливості для актуалізації та поповнення. Принцип ефективності - заснований на необхідності досягнення збалансованого відношення витрат та тих очікуваних результатів, які будуть отримані в результаті впровадження такого інформаційно-аналітичного забезпечення.

Принцип розвитку - передбачає створення комплексу, що забезпечуватиме вирішення аналітичних задач з можливостями їх актуалізації та поповнення, не порушуючи процесів функціонування. Принцип стандартизації визначає, що створення та розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення повинна здійснюватися з використанням в процесі формування та впровадження інформаційно-аналітичної діяльності уніфікованих та стандартизованих елементів, методик, показників, технологій, програмного забезпечення. Принцип єдиної інформаційної бази визначає, що вся інформація має зберігатися, накопичуватися, а в подальшому зберігатися та використовуватись з єдиної сформованої інформаційної бази з можливістю подальшого поповнення, доповнення, актуалізації інформації та її використання в процесі аналізу.

Слід зазначити, що визначені і представлені науковцями принципи необхідно доповнити принципом врахування ризиків, оскільки робота в мінливому та високоризиковому сучасному середовищі потребує ретельного моніторингу проявів, дії ризикових подій та врахування ризиків в діяльності організації.

У праці І. Отенко, О. Мішиної, С. Мішина [176] визначено перелік принципів формування інформаційно-аналітичного забезпечення та

принципів які висуваються до самої інформації, що виступає об'єктом функціонування такої системи. До такого переліку входять принципи: достовірності; ефективності; співставлення; зручності; вичерпності; оперативності; доцільності. Принцип достовірності визначає, що інформація яка використовується в процесі та є результатом інформаційно-аналітичного забезпечення має бути достовірною. Принцип вичерпності заснований на необхідності повноти інформації для формулювання точних висновків. Принцип співставлення визначає важливість при аналізі того чи іншого процесу, явища, отримання інформації з різних джерел, співставлення та виявлення її спільності, відповідності. Принцип оперативності надходження інформації є не менш важливим, оскільки своєчасність та швидкість отримання інформації визначає її фактичну цінність, актуальність. Принцип ефективності заснований на тому, що витрати, які понесені банком на опрацювання та здійснення самого аналізу мають бути меншими, ніж ефект, отриманий від використання цієї інформації. Принцип зручності визначає важливість подання інформації у формі, найбільш зручній для її користувачів. Принцип доцільності визначає корисність інформації для здійснення розрахунків та для прийняття управлінських рішень.

Основними принципами, за якими на думку О. Гуцалюк [162] будується та діє система фінансово-економічної безпеки банку виступають принципи: об'єктивності, мінливості, комплексності, оперативності, системності, обачності, безперервності, конфіденційності, комплексності та явності інтерпретації результатів забезпечує можливість до здійснення ефективного, стабільного функціонування.

Загалом, погоджуючись з автором щодо комплексу наведених принципів зазначимо, що розбудова ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення банківської установи загалом виступає підґрунтям забезпечення його стабільності та є основою подальшого планування та впровадження безпекових заходів. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні економічною безпекою банків має важливе,

ключове значення, оскільки воно виступає інформаційною основою формулювання управлінських рішень в сфері безпеки.

У працях І. Горячківської [223] ключовими завданнями інформаційно-аналітичної діяльності із забезпечення економічної безпеки є: організація своєчасного отримання точної та повної інформації з будь-яких питань, зазначених керівниками; дослідження сценаріїв розвитку подій; моніторинг конкурентного середовища та ринкових факторів з метою своєчасного виявлення загроз та небезпек, що можуть негативно вплинути на діяльність організації, її ділові інтереси; забезпечення інформаційної безпеки із захистом наявних інформаційних ресурсів. Погоджуючись з думкою автора зазначимо, що сама організація та дії підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки банку, як і організації, спрямована на реалізацію дій за трьома ключовими напрямками: моніторинг процесів зовнішнього середовища; робота з інформацією та аналітикою даних; та безпосередньо забезпечення інформаційної безпеки.

Загалом, головною метою інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки банків є аналіз та оцінка, ідентифікація небезпек та загроз, що можуть здійснювати негативний вплив на діяльність банку, його безпеку, нададуть всю інформацію, об'єктивні та своєчасні дані для прийняття управлінських рішень.

За дослідженням О. Барановського [224] виконання інформаційно-аналітичних задач в структурі економічної безпеки мають здійснюватися працівниками відділу інформаційно-аналітичного забезпечення, до складу якого має входити група моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, сектор опрацювання та систематизування інформації, бібліотека науково-технічної інформації, сектор аналізу та формування аналітичної документації. Таким чином, відділ інформаційно-аналітичного забезпечення є невід'ємною складовою в структурі служби економічної безпеки банку поряд з іншими її функціональними підрозділами.

Погоджуючись з автором про необхідність створення такого підрозділу та його важливого значення як ключового суб'єкту організації та практичної реалізації дій, зазначимо, що в сучасних умовах його окремі елементи доцільно змінювати, а одним із провідних секторів має стати сектор технічного забезпечення та автоматизації обробки інформації, оскільки сьогодні функції збору, руху, моніторингу даних та аналізу інформації здійснюються завдяки широкому використанню програмного забезпечення, а сама аналітика отриманої інформації здійснюється з широким використанням методів математичного моделювання автоматизованими інформаційними системами, з використанням відповідного програмного забезпечення.

### **Висновки до Розділу 1.**

Узагальнюючи дослідження науковців слід зазначити, що основними методологічними засадами, які формують систему економічної безпеки банків є саме розуміння системи економічної безпеки, її підсистем, складових та елементів, мети; наукових підходів та принципів формування цієї безпекової системи, а також необхідного для її функціонування інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, фінансового та іншого забезпечення.

Основними принципами, на засадах яких здійснюється розбудова та функціонування систем економічної безпеки банків виступають принципи системності, комплексності, законності, цілеспрямованості, плановості, безперервності, раціональності (економічної доцільності), узгодженості, незалежності, компетентності, своєчасності, емерджентності, адаптованості, гнучкості, мобільності, поєднання гармонізації інтересів, превентивності дій та заходів, партнерства та взаємодії з структурами безпеки зовнішнього середовища та інші.

Дослідження концептуально-методичних засад формування системи економічної безпеки банків дало можливість виявити особливості їх формування та функціонування, пов'язані з необхідністю забезпечення системи економічної безпеки інформацією на основі широкого використання

телекомунікаційних та цифрових технологій. Головною умовою розбудови такої системи науковці зазначають дієвість, адаптивність та раціональність. Саме тому система безпеки, її розбудова та функціонування потребують визначення моделей та методів аналізу оцінювання зовнішніх і внутрішніх впливів потенційних та реальних загроз, ризиків, а сама розбудова системи та дії механізму безпеки мають враховувати комплексність і економічну доцільність впровадження безпекових заходів.

В роботі сформульовано авторське визначення, відповідно до якого система економічної безпеки банків є сукупністю складових та елементів системи економічної безпеки, методичного, нормативно-правового, фінансового та матеріального забезпечення, механізму методів та засобів що забезпечують вплив суб'єктів економічної безпеки на об'єкти управління з метою забезпечення високого рівня економічної безпеки банківських установ на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного, та інформаційно-комунікаційного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення.

В сучасних економічних умовах ефективна діяльність та майбутній розвиток організацій в різних видах та напрямках економічної діяльності напряду залежить від урахування безпекових факторів при прийнятті та впровадженні рішень, як на стратегічному рівні, так і на операційному рівнях управління. Основою прийняття таких обґрунтованих рішень є отримання та опрацювання значного обсягу інформації зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Впровадження та ефективне функціонування систем інформаційно-аналітичного забезпечення адаптованих до особливостей діяльності організацій, установ формує засади для подальшого ефективного функціонування безпекової системи та забезпечення високого рівня забезпечення економічної безпеки діяльності та подальшого розвитку.

В роботі сформовано концептуальну модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, що включає

складові організації, елементи інформаційно-аналітичної роботи, кадрове і техніко-технологічне забезпечення необхідне для роботи з інформацією та перелік етапів інформаційно-аналітичного забезпечення послідовне виконання яких забезпечує отримання, аналіз та оцінку інформації, формування баз аналітичних, статистичних, облікових даних необхідних для моніторингу стану та рівня економічної безпеки банків, обґрунтування управлінських рішень в здійсненні тактичного, ситуативного та стратегічного управління системою економічної безпеки банку.

Узагальнено теоретичні підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, серед яких системний, змістовий, структурний, функціональний, ресурсний та інші наукові підходи та виявлено обґрунтовано комбінаторно-аналітичний підхід, спрямований на вивчення сукупності об'єктів та множин дії внутрішніх та зовнішніх факторів безпеки та відносин між ними із застосуванням комплексу аналітичних методів дослідження інформації за всіма складовими функціонування системи економічної безпеки банку, що дає можливість виявити, дослідити не лише окремі явища, процеси, елементи та складові безпекових систем, але й відносини та взаємозв'язки між ними та найбільш повно використовувати апарат кількісних та якісних методів в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банку.

Загалом, сучасні процеси функціонування суб'єктів господарювання, загрози та небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовищ та їх вплив на діяльність організацій, сучасна інформатизація всіх сфер соціально-економічного життя та ринково-особистісних комунікацій висувають нові вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення з метою забезпечення зростання ефективності систем управління та її підсистем в діяльності організацій із застосуванням нових сучасних інноваційних технологій.

В умовах значного рівня ризиків та невизначеності процесів фінансового та економічного життя ефективна робота та подальший розвиток банків

залежить від дієвості та відповідності системи безпеки банку, її інформаційно-аналітичного забезпечення.

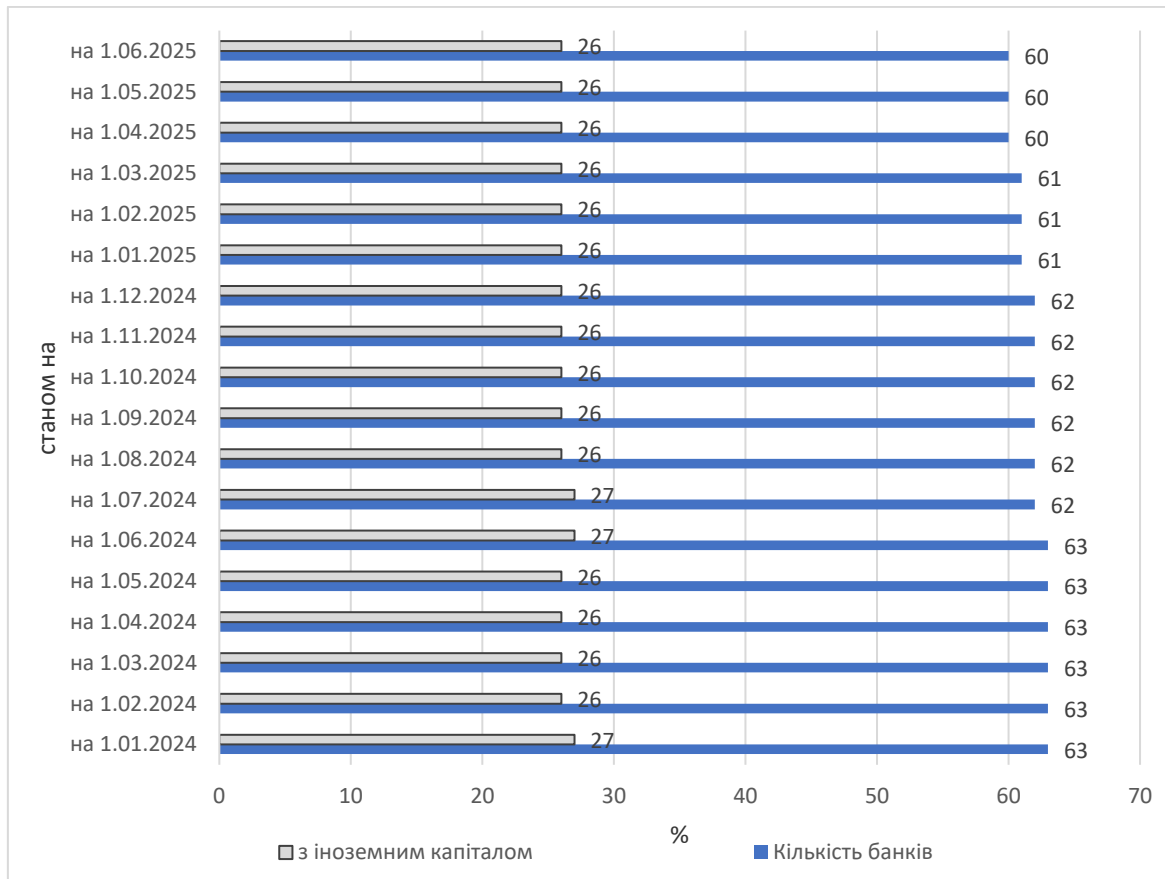
Результати проведених досліджень та розробок висвітлено у працях автора [225, 226, 227, 228, 229].

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ**

### **2.1. Стан розвитку банків та виявлення загроз економічної безпеки, які потребують інформаційно-аналітичного забезпечення**

Стан розвитку банків знаходиться під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які здійснюють безпосередній вплив на їх функціонування. Щодня банківська система загалом та окремі банки стикаються з новими викликами, небезпеками та загрозами політичного, економічного, правового, міжнародного середовища, які здійснюють значний деструктивний вплив на їх діяльність. Особливо великим викликом для банківської системи стала військова агресія, адже в умовах воєнного стану фінансова діяльність є високо-ризиковою. Проте, не зважаючи на воєнний стан, сама банківська система країни вистояла, а окремі банківські установи хоч і втратили частину активів та прибутків, але продовжують працювати, пристосувавшись до нових умов роботи. В цих умовах функціонування принципово важливого значення набуває впровадження системного інформаційно-аналітичного забезпечення, здатного своєчасно зібрати, опрацювати значні масиви необхідної інформації та виявити, ідентифікувати загрози і ризики. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення виступає основою для подальшого прогнозування змін за результатами якого в системі економічної безпеки банківських установ розробляють та впроваджують комплекс превентивних заходів, спрямованих на попередження і недопущення дії небезпек та загроз, уникнення небезпечних кризових явищ та чинників. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення, зібрані та опрацьовані показники дають можливість діяти на упередження і підтримувати саму економічну безпеку банківської установи на належному та якісному рівні.

За даними Міністерства фінансів України станом на 01.06.2025 р. в Україні налічується 60 банківських установ, із них 26 банків з іноземним капіталом. Дані щодо кількості банків та зміни їх динаміки протягом 2024 р. та першого кварталу 2025 р. представлена на рис. 2.1.



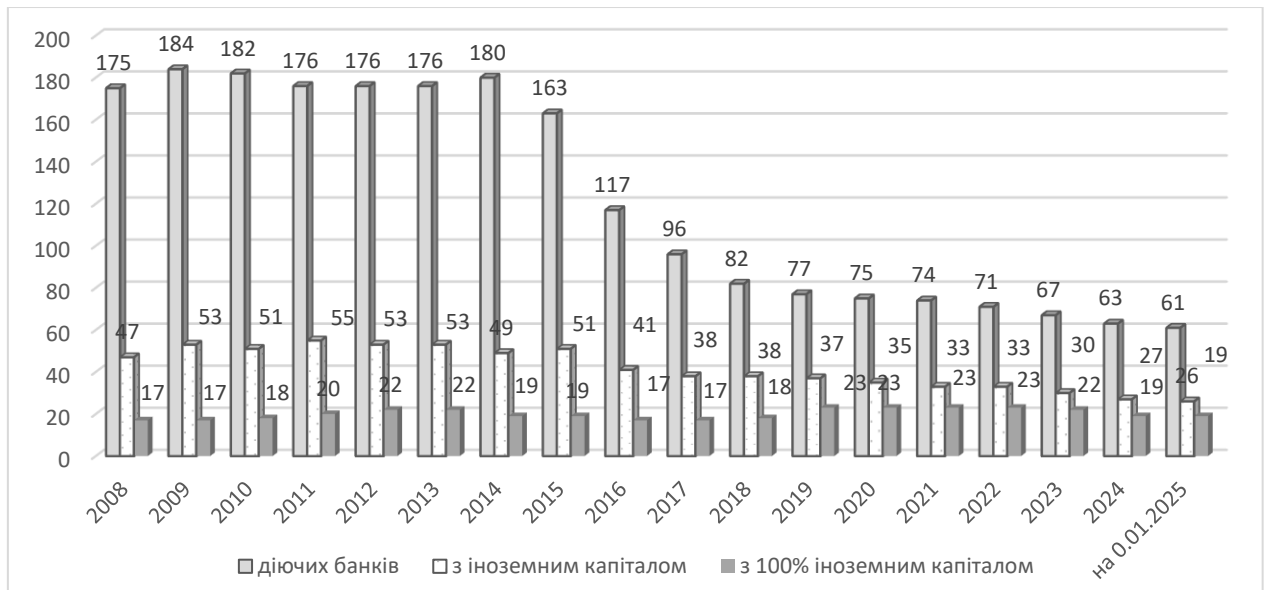
**Рис. 2.1. Кількість банків в Україні**

*Джерело: сформовано на основі [230]*

Досліджуючи функціонування банківського сектору України слід зазначити значні зміни, що відбулися в період з 2008 р. по 2025 р., як в структурі банківського сектору, так і в кількості банківських установ, представлених на ринку. Так, станом на 01.01.2008 р. в Україні налічувалося 175 банків (рис. 2.2.)

Вони були різні за розмірами, масштабами діяльності, обсягами активів. Із них на ринку функціонувало 47 банків з іноземним капіталом, в тому числі 17 банків із 100% іноземним капіталом. У 2009 р. кількість банків на ринку зазнала незначного зростання до 184 банків, проте станом на 2014 р. загальна

кількість банків в банківській системі України становила 180 банків, із них 53 банки з іноземним капіталом.



**Рис. 2.2. Комерційні банки в Україні та зміни їх чисельності в період 01.01.2008 р.-01.01.2025 р.**

*Джерело: сформовано на основі [230]*

При цьому, сама діяльність банків зазнала значних збитків та деструктивних змін під впливом зовнішньої економічної кризи, яка поширилася у світі, в міжнародній банківській системі в період 2008-2012 рр. Накопичилися та поглибилися функціональні проблеми, на внутрішньому фінансовому ринку країни, пов'язані із неплатоспроможністю клієнтів, що не могли вчасно повернути кредити, неефективністю капіталовкладень та відсутністю у банків коштів для покриття власних фінансових зобов'язань, що призвело до значних кризових явищ, що розгорнулися в самій банківській системі країни, вплинули на падіння її прибутковості та ефективності, що ставило під значні загрози загалом безпеку фінансового сектору країни. В цих складних умовах розпочалося реформування банківського сектору, його очищення від збанкрутілих банків, чії активи підлягали реструктуризації, санації, а фінансові зобов'язання передусім перед клієнтами, чії кошти зберігалися у відповідних банках, підлягали виплатам через фонд

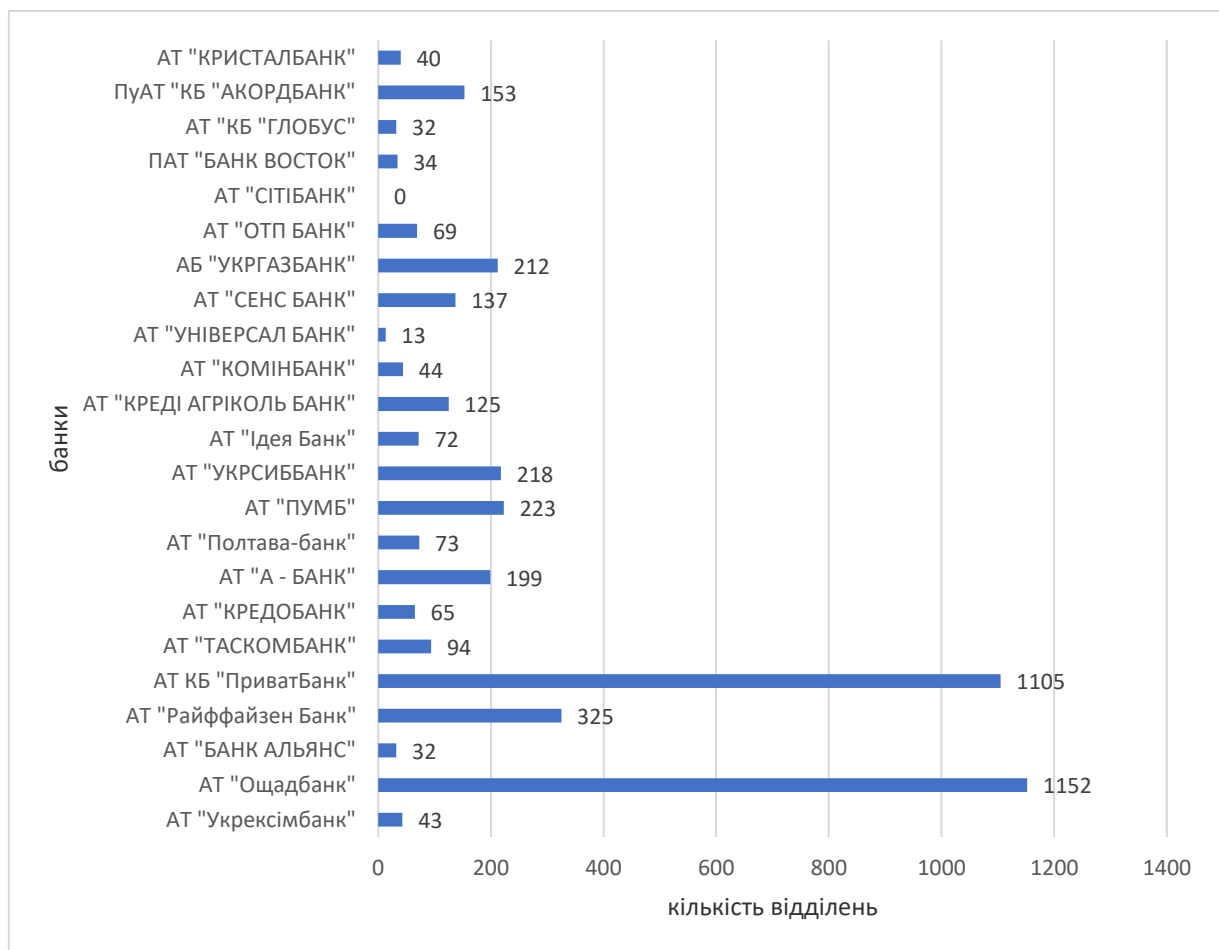
гарантування вкладів. Саме тому, в зв'язку з банкрутствами та припиненням діяльності частини банків в період 2014-2016 рр., відбулося значне зменшення їх кількості і станом на 01.01.2017 р. в банківській системі України налічувалося 96 діючих банків, із них 41 з іноземним капіталом, в тому числі 17 із 100% іноземним капіталом. В подальшому, в банківській системі країни процеси очищення від збанкрутілих банків та неліквідних кредитних портфелів банків продовжилися. Так, в період з 2018 р. до 01.03.2022 р. частка непрацюючих кредитів (NPL) скоротилася загалом з 55% у 2018 р. до 27% у 2022 р.

Загалом, внаслідок банкрутства 50 банків у період 2014-2015 рр. банківська система в Україні зазнала збитків у розмірі 230 млрд. грн., що загалом становило 9 % від її валового внутрішнього продукту. На погашення збитків, завданих цими банками фізичним особам до органів правопорядку надійшло 2149 претензій про відшкодування коштів на суму 132,7 млрд. грн., при цьому однією з причин банкрутств банків стали безпосередньо власники та топ-менеджери банків, внаслідок їх протиправних дій. За розглядом 250 відповідних заяв було виявлено що державі завдано збитків на суму 99,86 млрд. грн.[231].

В період з 2019 р. кількість банків в банківській системі країни продовжувала скорочуватися, з 77 комерційних банків станом на 2019 р. до 63 банків станом на 2024 р. Загалом на 01.01.2025 р. в Україні налічувалося 61 банк, на 01.06.2025 р. - 60 банків, із яких 26 банків з іноземним капіталом, в тому числі 19 банків із 100% іноземним капіталом. Таким чином, продовжується очищення від неефективних неліквідних активів, зміцнення, реформування банківської системи, зростання прозорості банківських операцій. Передусім, це відбувається завдяки виваженій фінансовій політиці, яку здійснює Національний банк України, як основний регулятор операцій банківського та фінансового секторів. Зростання ефективності та вимог державного моніторингу за фінансовими операціями які здійснюють банки в Україні, наближає банківську систему до міжнародних стандартів та

спрямоване за запобігання реалізації ризиків та загроз в її діяльності, забезпечує зростання прозорості, безпеки фінансового ринку країни. Відповідно, таке загальне зміцнення фінансової безпеки досягається завдяки зростанню рівня безпеки та ефективності діяльності кожного окремого банку, як невід'ємної складової єдиної банківської системи. Забезпечення такої економічної безпеки потребує відповідного високого рівня інформаційно-аналітичного забезпечення.

Внутрішня структура банків в Україні включає різну кількість відділень зосереджених в конкретних регіонах чи загалом по всій країні (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Кількість діючих відділень провідних українських банків станом на 01.04.2025 р.**

*Джерело: [232]*

Так, станом на 01.06.2025 р. загальна кількість підрозділів 60 банків України налічує всього 4966 відділень. На рис. 2.3. представлена кількість

відділень, які мають провідні банки країни. Лідером за кількістю відділень безумовно є АТ «Ощадбанк», в структурі якого налічується 1152 відділення. За ним АТ КБ «ПРИВАТБАНК», в структурі якого 1105 відділень. Це два державні банки, які забезпечують обслуговування переважної більшості населення країни, та малого і середнього бізнесу, через відділення та рахунки яких реалізується переважна більшість соціальних, зарплатних, пенсійних проектів, державні програми кредитування та інші фінансові проекти країни. Незважаючи на сучасний розвиток мобільного банкінгу, активну цифровізацію та послуги, які надає в першу чергу АТ «Приватбанк», наявність такої широкої мережі відділень є принципово важливою умовою для забезпечення доступності послуг населенню та утримання цими банками лідерських позицій на ринку. На третьому місці за кількістю та поширенням відділень - АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», в структурі якого станом на 2025 р. налічувалося 325 відділень; АТ ПУМБ» який має 223 відділень, та АТ «УКРСИББАНК» що має 218 відділень. Слід зазначити, що розвиток, впровадження цифрових технологій в банківській сфері призвели до значної зміни, в тому числі відмінностей в розбудові її структури. Так, один із активних на сьогоднішній день банків АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» станом на 01.06.2025 р. має лише 13 відділень, проте його активи становлять 146678 млн. грн і він входить в 17 найбільш надійних банків за рейтингом 2025 р. внаслідок активного використання мобільного цифрового банкінгу.

Досліджуючи дані наглядової статистики, представлені на офіційному сайті НБУ слід зазначити, що показники діяльності банків за період 2016-2025 рр. зазнали значних змін (табл. 2.1.).

Так, в період з 2016 р. по 2025 р. відбулося значне, в 2,78 разів зростання активів банків з 1251362 млн. грн. до 3479881 млн. грн.. При цьому станом на 2016 р. частка активів банків в іноземній валюті становила 47,54% від загальної суми активів, а саме 594906 млн. грн.

Таблиця 2.1.

## Структура активів банків за даними НБУ за період 2016-2025 рр.

Назва показника	01.06. 2016	01.06. 2018	01.06.2 020	01.06.2 022	01.06.2 023	01.06. 2024	01.06. 2025
Активи	1 251 362	1 311 896	1 590 693	1 997 646	2 494 853	3 068 725	3 479 881
<i>Активи в іноземній валюті</i>	594 906	477 400	547 061	544 819	770 669	893 186	947 359
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	1 567 310	1 853 875	2 114 195	2 298 409	2 859 387	3 433 067	3 829 167
<i>з них: нерезиденти</i>	180 749	169 767	293 498	237 089	468 588	612 460	665 715
<i>Загальні активи (не скориговані) у валюті</i>	821 794	742 682	808 482	614 687	856 072	987 336	1 036 542
Готівкові кошти	29 480	41 822	60 671	68 646	74 903	86 667	103 735
Банківські метали	395	253	426	173	156	166	277
Кошти в Національному банку України	39 130	47 068	49 277	57 895	202 170	227 240	259 539
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	133 661	94 667	182 461	183 754	327 672	384 733	350 259
<i>з них: нерезиденти</i>	120 597	84 180	172 802	175 357	320 759	376 402	340 602
Строкові вклади в інших банках та кредити, надані іншим банкам	17 050	25 581	37 884	29 413	64 750	83 257	120 675
<i>з них: нерезиденти</i>	10 307	17 679	34 511	21 173	58 803	78 545	115 775
<i>з них: нараховані доходи до отримання</i>	58	96	35	12	119	165	186
<i>з них: дисконт/премія</i>	-29	-1	0	0	0	8	0
<i>строкові вклади та кредити в інших банках у валюті</i>	12 728	22 612	35 917	27 387	60 885	80 046	112 443
<i>строкові вклади та кредити в інших банках у гривні</i>	4 322	2 969	1 966	2 026	3 865	3 211	8 232

Джерело: [232]

Сама сума активів в іноземній валюті за період з 2016-2025 рр. зростає на 59% до 947359 млн. грн., проте, в період з 2017 р. по 2025 р. частка активів в іноземній валюті в загальній структурі активів щорічно змінюється. Так, станом на 2022 р. вона становила вже 27,27%, у 2023 р. цей показник зріс до 30,89%, а у 2024 р. зменшився та станом на 01.06.2025 р. становить 27,22%, це свідчить про зміцнення національної валюти, зростання довіри до неї в

фінансовому секторі країни та зростання частки інших активів банківського сектору. Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями) в іноземній валюті зросли в період 2016 р. по 2025 р. на 26%.

Обсяги готівкових коштів у банках також зазнали змін та за період 2016-2025 рр. зросли у 3,52 рази з 29 480 млн. грн. у 2016 р. до 103735 млн. грн. у 2025 р. Частка готівкових коштів в активах банків залишається незначною та коливається від 2% у 2016 р. до 3% у 2025 р.. Частка банківських металів в активах банків за проаналізований період навпаки зменшилася з 0,03% у 2016 р., що становило 395 млн. грн., до 0,008% у 2025 р. з сумою 277 млн. грн. Загалом, зменшення обсягів активів в банківських металах за період 2016-2025 рр. становить 30%.

Обсяги коштів в НБУ за проаналізований період зросли у 6,63 рази з 39130 млн. грн. у 2016 р., що становило 3,13% від загальної суми активів банків, до 259539 млн. грн. у 2025 р., що становить 7,46% від загальної суми активів. Слід зазначити, що незначна частка коштів банків знаходиться на кореспондентських рахунках в інших банках. Частка таких коштів станом на 2016 р. складала 10,65% від суми активів. При цьому, сама сума коштів на кореспондентських рахунках інших банків за період 2016-2025 рр. зросла у 2,62 рази, з 133661 млн. грн. до 350259 млн. грн., проте частка залишилася фактично незмінною – 10,07% від суми активів банків. При цьому, 90-95% цих коштів – це кошти, що знаходяться на кореспондентських рахунках банків-нерезидентів. Так, станом на 1.06.2025 р. сума коштів банків, яка знаходиться на кореспондентських рахунках банків-нерезидентів становить 340602 млн. грн., або 9,79% від загальної суми активів банків. Це свідчить про значну міжнародну активність вітчизняних банків і тісну співпрацю та взаємодію з міжнародними банками у здійсненні платежів та розміщенні коштів.

Крім цього, в активах банків знаходяться і строкові вклади, які вони можуть мати в інших банках та кредити, надані іншими банківськими установам, проте сума таких операцій є незначною.

Таблиця 2.2.

**Структура кредитування банків за даними НБУ за період 2026-2025 рр.**

Назва показника	01.06. 2016	01.06. 2018	01.06.2021	01.06.2022	01.06.2023	01.06.2024	01.06.2025
Кредити, надані клієнтам	988 231	1 064 391	987 877	1 077 083	983 181	1 070 542	1 219 282
з них: нерезиденти	37 365	53 331	16 322	20 866	27 459	29 295	32 368
з них: нараховані доходи до отримання	73 637	144 405	107 548	86 165	85 797	92 212	84 768
з них: дисконт/премія	-3 313	-4 217	-49 573	-50 771	-56 317	-58 838	-53 278
кредити, що надані органам державної влади	2 589	1 624	10 737	26 774	21 228	16 182	10 524
кредити, що надані органам державної влади в іноземній валюті	0	0	0	10 959	13 705	11 449	7 252
кредити, що надані органам державної влади в національній валюті	2 589	1 624	10 737	15 815	7 524	4 733	3 272
кредити, що надані суб'єктам господарювання	821 900	883 288	763 428	806 058	753 590	807 300	907179
кредити, що надані суб'єктам господарювання в іноземній валюті	493 504	426 177	310 341	256 345	260 094	271 466	280218
кредити, що надані суб'єктам господарювання в національній валюті	328 396	457 111	453 087	549 713	493 496	535 835	626961
кредити, що надані фізичним особам	163 700	179 452	213 635	244 157	208 337	246 986	301422
кредити, що надані фізичним особам в іноземній валюті	88 593	62 545	27 580	19 963	12 716	12 434	9 957
кредити, що надані фізичним особам в національній валюті	75 107	116 907	186 055	224 195	195 622	234 553	291465
кредити, надані небанківським фінансовим установам	42	27	76	94	26	73	157
кредити, надані небанківським фінансовим установам у гривні	42	27	76	94	26	73	157

Джерело: [232]

Станом на 2016 р. відповідних операцій було реалізовано на суму 17050 млн. грн., проте за період 2016-2025 рр. їх обсяг зріс у 7,08 разів, до 120675 млн. грн., а загальна частка в сумі активів банків становила 3,47%. При цьому, знову мова йде про банки-нерезиденти та про активність банків в міжнародному фінансовому середовищі.

Строкові вклади та кредити, які було надано іншим банкам в іноземній валюті за період 2016-2025 рр. також зросли у 8,83 рази, з 12728 млн. грн. у 2016 р. до 112443 млн. грн. у 2025р.

При цьому частка валютних кредитів в загальній сумі кредитів, наданих іншим банкам станом на 2016 р. становила 75%, і 25% надавалося у вітчизняній валюті. Проте, за період 2016-2025 рр. ці частки змінилися і станом на 2025 р. частка кредитів, яка надається іншим банкам в іноземній валюті, становить 93%, а частка в національній валюті – 7% від загального обсягу відповідних розміщень.

Досліджуючи структуру кредитування банків за даними НБУ за період 2016-2025 рр. слід зазначити, що загалом обсяги кредитів наданих банками клієнтам в період 2016- 2025 рр. зазнав незначного зростання на 23,38 %, а сам обсяг кредитування всіма комерційними банками на 1.06.2025 р. становить 1219282 млн. грн. Досліджуючи структури кредитів слід зазначити, що основна частина кредитних коштів, а саме обсяг кредитів наданий органам державної влади станом на 2016 р. мав показник 2589 млн. грн, за період 2016-2025 рр. він зріс в 4,06 рази і на 1.06.2025 р. становив 10524 млн. грн. При цьому, 75% кредитів, виданих органами державної влади видані в іноземній валюті. Проте, загалом сама частка цих кредитів в загальному портфелі кредитування є незначною, а практика їх надання не поширеною.

Основна частина 83,17% виданих кредитів станом на 2016 р. була кредитами, наданими суб'єктам господарювання. В період 2016-2025 рр. сама частка кредитів, наданих юридичним особам-підприємцям зменшилася до 74,4% від загального обсягу кредитування. При цьому, саме зростання обсягів кредитування юридичних осіб становило лише 10,38% від показника 2016 р.,

що свідчить про відсутність активності кредитних операцій банків протягом дев'яти років. При цьому, станом на 2016 р. 49,95% кредитів надавалися суб'єктам господарювання в іноземній валюті і 50,05% в національній. За період 2017-2025 рр. ці частки зазнали значних змін, пов'язаних із щорічним скороченням обсягів кредитів, наданих суб'єктам господарювання в іноземній валюті та зростанням частки кредитів, які надавалися підприємствам у гривнях. Відповідно, станом на 2025 р. обсяг кредитів, наданих банками підприємствам в іноземній валюті становить лише 22,98%, а 77,02% а видавалися в національній валюті. Сам обсяг кредитування юридичних осіб в національній валюті зріс на 90,92% та становить на 2025 р. 626961 млн. грн.

Інша ситуація з кредитуванням фізичних осіб, адже обсяг кредитування станом на 2016 р. складав 16,56% від загальної суми кредитування. У період 2016-2025 рр. відбулося зростання обсягів кредитування фізичних осіб і воно збільшилося на 84,13% до 301422 млн. грн станом на 1.06.2025 р.

Водночас, зросла сама частка кредитування фізичних осіб, з 16,56% у 2016 р. до 24,72% у 2025 р. від загальних обсягів кредитування. При цьому, станом на 2016 р. більше половини 55% виданих фізичним особам кредитів були в іноземній валюті, проте починаючи з 2022 р. частка валютних кредитів стрімко зменшилася, що пов'язано із регуляторними змінами чинного законодавства і станом на 01.06.2025 р. обсяги валютних кредитів, наданих фізичним особам становить 0,008% від загального обсягу кредитування. Навпаки, частка кредитів, наданих комерційними банками в національній валюті, зросла в 3,88 рази – з 75107 млн. грн у 2016 р. до 291465 млн. грн у 2025 р.. Загалом, надання кредитування фізичних осіб згідно норм чинного законодавства здійснюється комерційними банками в національній валюті. Водночас, саме зростання обсягів кредитування фізичних осіб не зазнало значних змін, що свідчить про фактичну невисоку активність реалізації заявлених в державі кредитних програм для фізичних осіб, таких як «Є-оселя» та інші.

Досліджуючи показники вкладення комерційних банків в цінні папери та депозитні сертифікати слід зазначити, що вони зросли з 221744 млн. грн. у 2016 р. до 1647935 млн. грн у 2025 р. зростання відбувалося поступово та щорічно, проте загальний обсяг зростання за період дев'яти років становив 74%, що свідчить про значну увагу, як приділяється цим фінансовим інструментам банками протягом останніх дев'яти років (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

**Структура фінансових операцій банків та операцій з цінними паперами за даними НБУ за період 2016-2025 рр.**

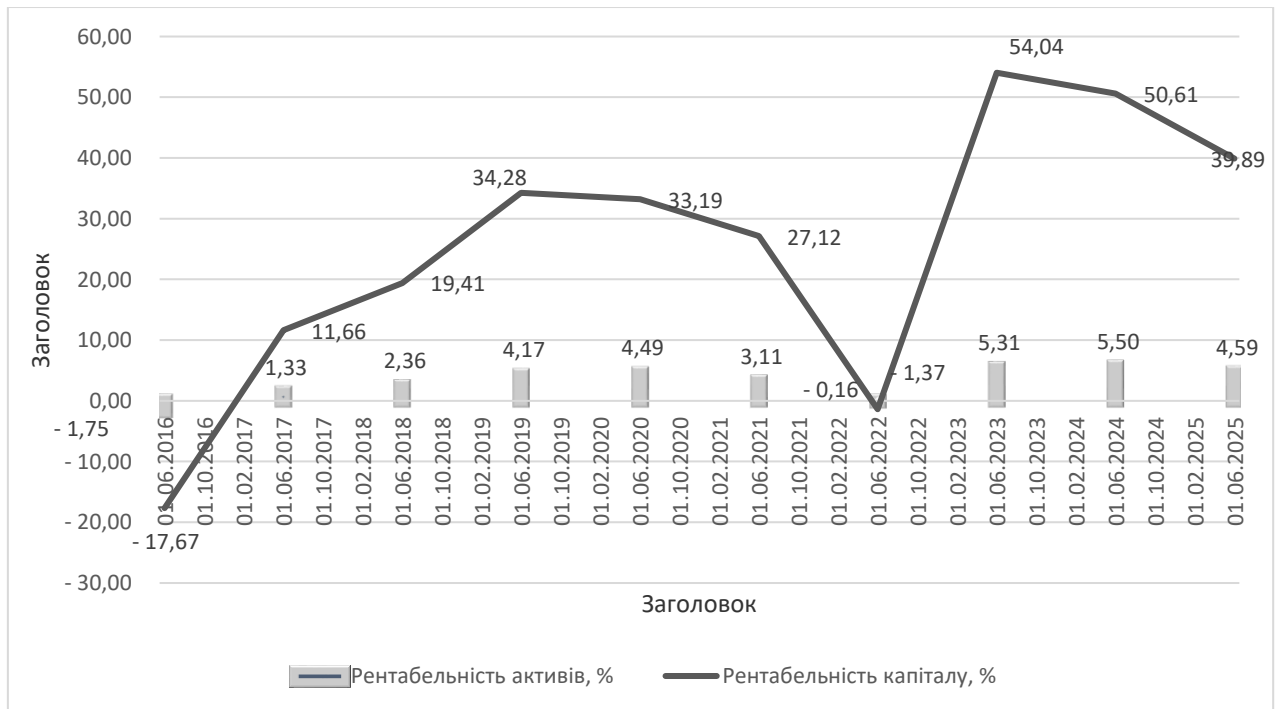
Назва показника	01.06. 2016	01.06. 2018	01.06. 2020	01.06. 2021	01.06. 2022	01.06. 2023	01.06. 2024	01.06. 2025
Вкладення в цінні папери та депозитні сертифікати	221744	447678	605 933	742998	762417	1086997	1467512	1647935
з них: нерезиденти	2 317	164	4 990	5 814	8 254	48 926	111637	160 090
з них: ОВДП	199757	368 159	451067	584979	584845	605967	793407	951 614
з них: нараховані доходи до отримання	4 183	8 079	8 737	13 219	11 122	16 785	26 224	28 248
з них: дисконт/премія	-7 044	-27 600	-26 188	-22 847	-25 728	-28 334	-23 855	-19 142
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	320 467	546 969	527996	372044	304111	368650	369296	355311

*Джерело: [232]*

Водночас, у вкладенні в цінні папери та депозитні сертифікати протягом 2023-2025 рр. зросла активність нерезидентів, а обсяг вкладених ними коштів станом на 01.06.2025 р. становить 160090 млн. грн. Значна частина цінних паперів, які отримали широке застосування є ОВДП, обсяги яких за період 2016-2025 рр. зросли на 476,39%, з 199757 млн. грн. у 2016 р. до 951614 млн. грн. у 2025 р. Резерви за активними операціями банків в період 2016-2025 рр. зросли лише на 10,8% та станом на 01.06.2025 р. становлять 355311 млн. грн.

Важливими показниками ефективності діяльності банків, що безпосередньо впливають на стан безпеки, банків їх стабільність та можливість протистояти ризикам та загрозам зовнішнього та внутрішнього

середовищ є показники рентабельності активів та рентабельності капіталу банків, представлені на рис. 2.4. та в табл.2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка зміни рентабельності активів та капіталу банків**

*Джерело: [232]*

Як свідчать дані звітності, оприлюднені НБУ станом на 2016 р. рентабельність активів банків становила -1,75%, що свідчить про збитковість фінансової діяльності банків. Водночас, рентабельність капіталу у 2016 р. мала показник – 17,67%, що також свідчить про значні збитки, які зазнала банківська діяльність протягом цього року. Такі негативні результати роботи банків за рік є результатами фінансової банківської кризи, яка розгорнулася протягом 2014-2016 рр. та призвела до банкрутства, санації більш як 50 банків та втрати 230 млрд. грн. коштів. Як свідчать дані станом на 2017 р., ситуацію в банківській системі загалом вдалося стабілізувати і в результаті чого банкам вдалося отримати позитивну рентабельність активів 1,33% та рентабельність капіталу на рівні 11,66%, що вже було позитивним результатом, оскільки свідчило про вихід із затяжної кризи та стабілізацію банківської системи. Протягом 2018-2021 рр. рентабельність активів банків зростає до 4,49% у 2020

р. та до 3,11% у 2021 р. Показники рентабельності капіталу також зазнали зростання до 34,28% у 2019 р., 33,19% у 2020 та 27,12% у 2021р. Проте, наступний 2022 р. початку військового вторгнення був шоковим та кризовим для банківської системи і загальні показники рентабельності активів банків станом на 01.06.2022 р. показували збитковий результат -0,16% та збитковість за показником рентабельності капіталу у розмірі -1,37%.

Таблиця. 2.4.

**Рентабельність активів та капіталу банківської діяльності за період 2016-2025 рр.**

Назва показника	01.06. 2016	02.06. 2017	01.06. 2018	01.06. 2019	01.06. 2020	01.06. 2021	01.06. 2022	01.06. 2023	01.06. 2024	01.06. 2025
Рентабельність активів, %	-1,75	1,33	2,36	4,17	4,49	3,11	-0,16	5,31	5,50	4,59
Рентабельність капіталу, %	-17,67	11,66	19,41	34,28	33,19	27,12	-1,37	54,04	50,61	39,89

*Джерело: [230]*

Проте, вже за рік до 01.06.2023 р. фінансові показники банківської діяльності вдалося стабілізувати та вийти на показники зростання, які значно перевищують довоєнні. Так, станом на 01.06.2023 р. показник рентабельності активів банків становив 5,31%; на 01.06.24 р. цей показник ще дещо зріс до 5,5%; а станом на 01.06.2025 р. дещо знизився, до рівня 4,59% та залишається стабільним. Також, потужне зростання відбулося з показниками рентабельності капіталу, які протягом 2023 р. зросли та станом на 1.06.2023 р. становили 54,04%, і протягом наступних двох років дещо знизилися та стабілізувалися на рівні 39,89% станом на 1.06.2025 р. Все зазначене свідчить про те, що банківська система незважаючи на продовження війни в країні стабілізувалася та працює з високим рівнем ефективності, а державна політика в банківській сфері які проводять Уряд та НБУ є виваженою та в цих економічних умовах ефективною.

Деталізовані показники надання комерційними банками кредитів юридичним та фізичним особам в період 2008-2025 р. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Показники надання комерційними банками кредитів юридичним та фізичним особам в період 2008-2025 рр.**

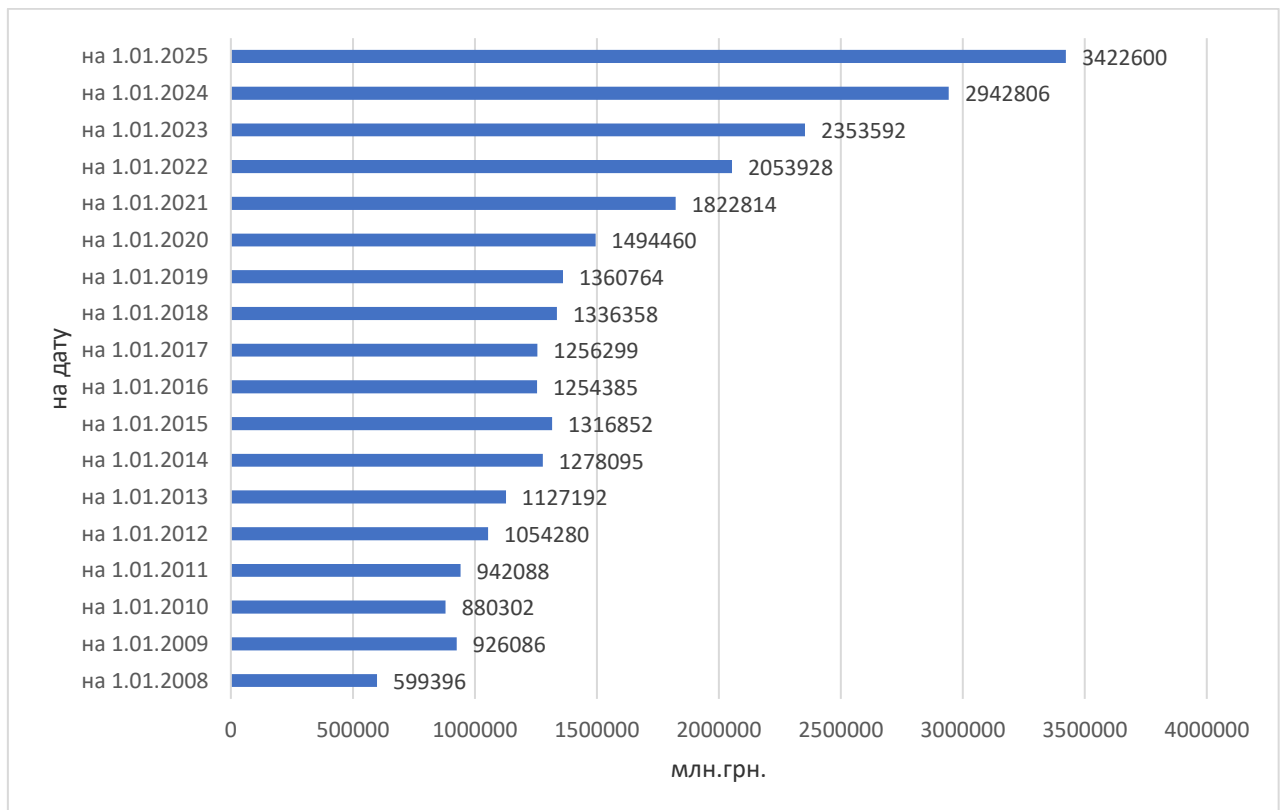
	Надані кредити	Кредити суб'єктам господарювання	Кредити фізичним особам	% кредити суб'єктів	% кредити фізичних осіб
2008	485368	276184	153633	56,90%	31,65%
2009	792244	472584	268857	59,65%	33,94%
2010	747348	474991	222538	63,56%	29,78%
2011	755030	508288	186540	67,32%	24,71%
2012	825320	580907	174650	70,39%	21,16%
2013	815327	609202	161775	74,72%	19,84%
2014	911402	698777	167773	76,67%	18,41%
2015	1006358	802582	179040	79,75%	17,79%
2016	1009768	830632	175711	82,26%	17,40%
2017	1005923	847092	157385	84,21%	15,65%
2018	1042798	870302	170938	83,46%	16,39%
2019	1118618	919054	196634	82,16%	17,58%
2020	1033539	822020	206761	79,53%	20,01%
2021	963664	752503	199556	78,09%	20,71%
2022	1065347	795513	242633	74,67%	22,78%
2023	1036129	801327	209944	77,34%	20,26%
2024	1024852	783864	222590	76,49%	21,72%
2025	1138036	850581	274276	74,74%	24,10%

*Джерело: [230]*

Так, в період з 2008-2015 рр. відбувалося щорічне поступове зростання обсягів кредитів, які надавалися протягом цього періоду юридичним особам. Загальна сума виданих кредитів зросла у 2,07 рази, з 485368 млн. грн. у 2008 р. до 1006358 млн. грн. у 2015 р. При цьому, станом на 2008 р. в структурі виданих кредитів 56,9% була частка кредитів, виданих юридичним особам підприємствам та 31,65% частка кредитів виданих фізичним особам. Проте, вже станом на 2015 р. ці частки змінилися, частка кредитів для юридичних осіб зросла до 79,75%, а частка кредитів для фізичних осіб громадян навпаки зменшилася до 17,79% від загального обсягу кредитування. З 2015 р. по 2025

р. загальні обсяги кредитування фактично залишалися незмінними і щорічно становили від 1009768 млн. грн. до 1138036 млн. грн. У 2025 р. вони фактично не зростали, водночас, зазнали змін структура виданих кредитів, оскільки починаючи з 2020 р. почала зростати частка кредитів, виданих фізичним особам громадянам і водночас зменшуватися частка кредитів, виданих підприємствам. Так, станом на 2025 р. 21,7% становлять кредити, видані фізичних особам громадянам та 76,49% частка кредитів, виданих юридичним особам підприємствам.

Досліджуючи показники активів комерційних банків в період 2008-2025 рр. слід зазначити значну динаміку змін, що відбувалися за цей час (рис. 2.5).

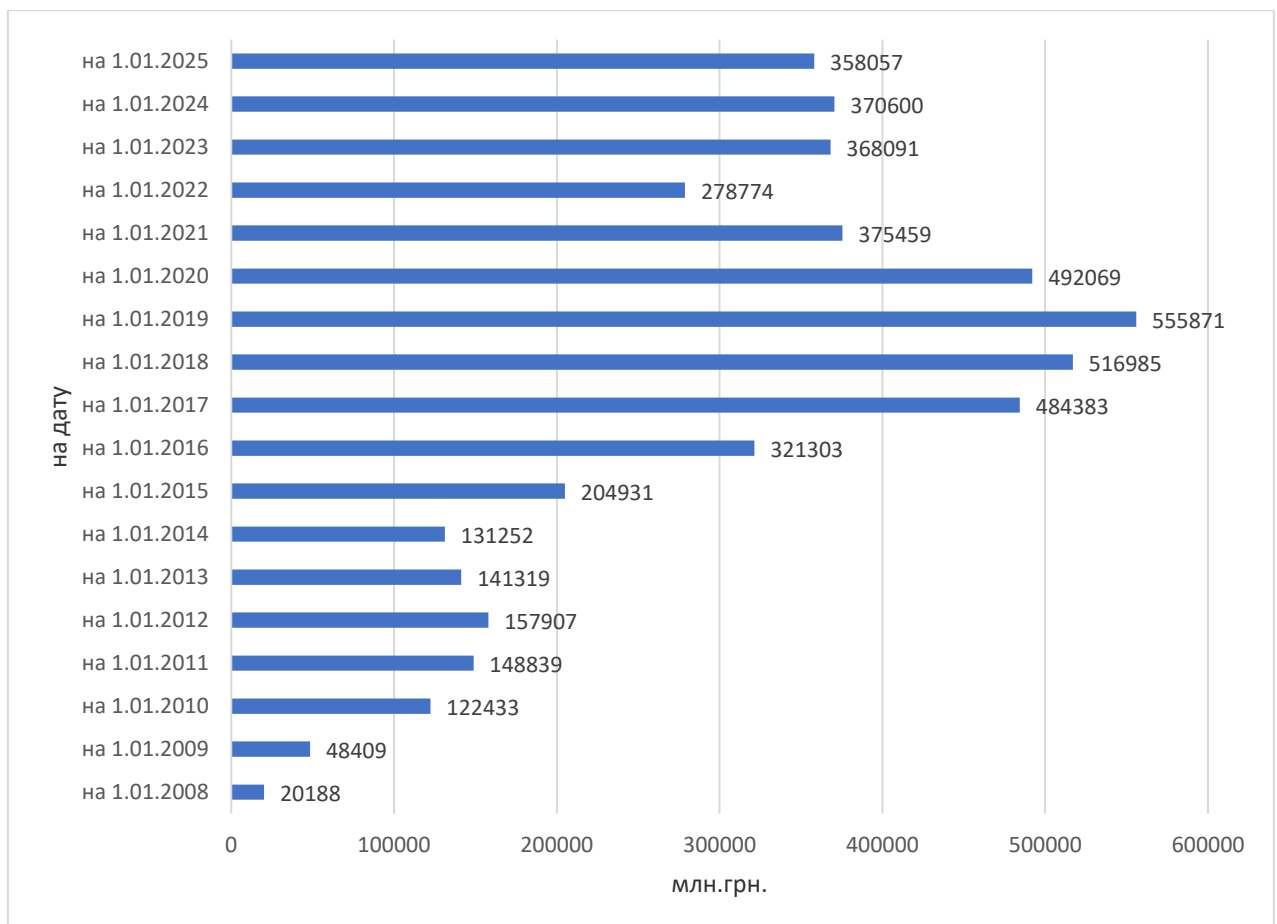


**Рис. 2.5. Показник активів комерційних банків в період 2008-2025 рр.**

*Джерело: [230]*

Так, станом на 01.01.2008 р. загальні активи банків становили 599396 млн. грн.. Протягом наступних років до 1.01.2015 р. відбувалося їх поступове зростання до рівня 1278095 млн. грн. Протягом 2015-2017 рр. активи фактично

не зростали та загалом залишалися на стабільному рівні, незважаючи на банкрутства та припинення діяльності більш ніж 50 банків. В період з 2018 р. розпочалося поступове зростання активів банків до показника 1494460 млн. грн., станом на 01.01.2020 р. в період наступних 2021р., 2022 р., 2023р. та 2024 р. щорічне зростання суми активів комерційних банків складало від 10 до 15% від їх попереднього періоду, що свідчило про ефективну прибуткову їх діяльність та стабільність функціонування, і загалом, така стабільність свідчила про високий рівень економічної безпеки та стабільність банківського сектору. Узагальнюючи зазначимо, що станом на 01.01.2025 р. обсяги активів комерційних банків становили 3422600 млн. грн., що у 5,71 рази перевищує рівень активів банків у 2008 р. і свідчить про надійне матеріальне забезпечення їх операційної діяльності.



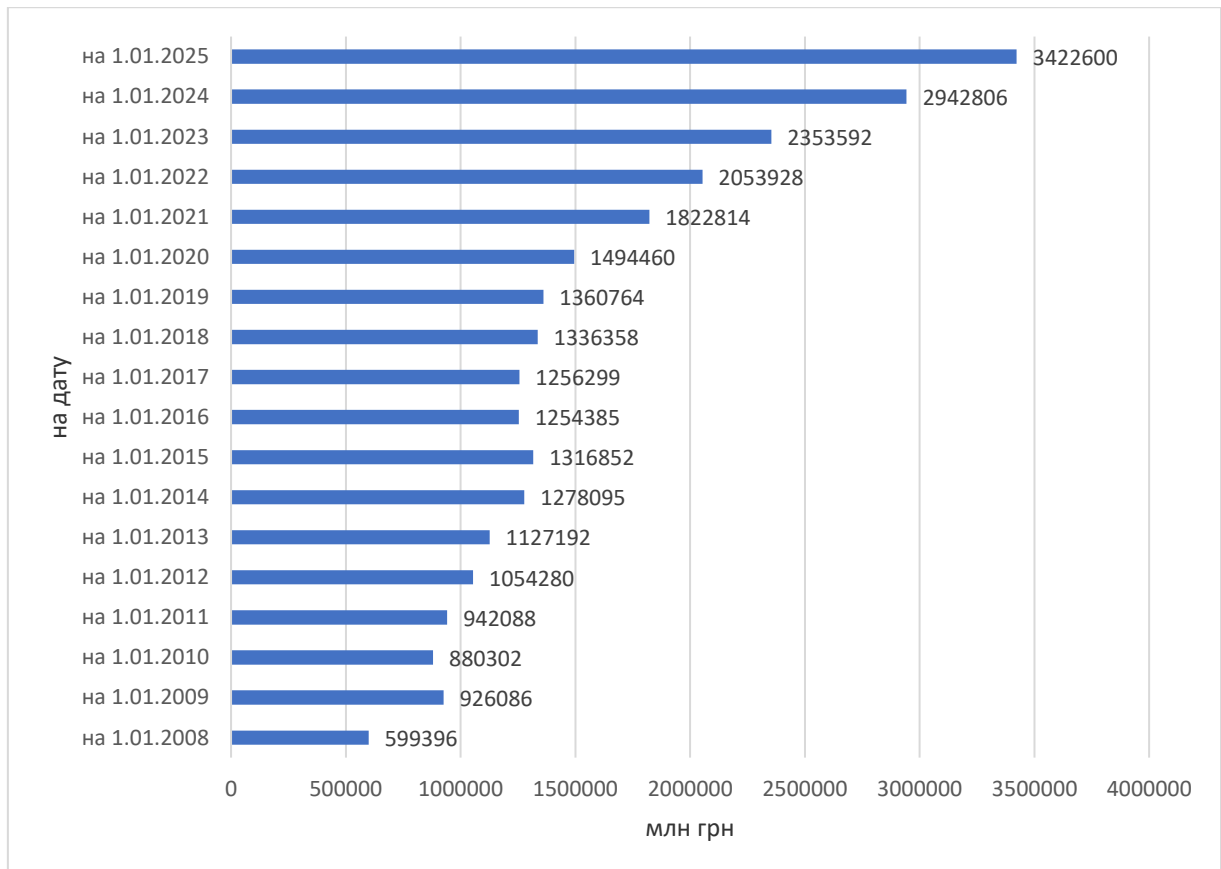
**Рис. 2.6. Резерви комерційних банків за активними операціями**

*Джерело: [230]*

Важливою складовою та базисом ефективності діяльності банківських установ та їх фінансової надійності є обсяги резервів комерційних банків, дані щодо яких представлені на рис. 2.6.

Так, за офіційними даними оприлюдненими Міністерством фінансів України станом на 2008 р. обсяг резервів банків становив 20188 млн. грн. І відповідно сам обсяг резервів був незначним та недостатнім для стабільного ефективного функціонування. Протягом наступного 2009 р. відбулося їх значне зростання у 2,39 рази до показника 48409 млн. грн., а протягом наступного року до 01.01.2010 р. сума резервів зросла до 122433 млн. грн., або у 2,52 рази від періоду 2009 р. Незначне зростання резервних фондів на 21,57% та 6,09% відбувалися протягом 2011 р., 2012 р. Проте, вже у 2013 р. відбулося різке скорочення резервних фондів, викликане банкрутствами банків та деструктивними змінами в банківській системі, що призвело до зменшення резервних фондів банків на 10,5% у 2013 р. та ще на 7,22% у 2014 р. Проте, вже у 2015 р. почало відбуватися поступове відновлення та зростання резервних фондів банків, яке тривало до 2019 р. та вийшло на показник 555871 млн. грн. станом на 01.01.2019 р. Протягом наступних 2020-2022 рр. обсяг резервних фондів знову зазнавав зменшення в своїх обсягах та втрату значної частини активів, як у зв'язку із припиненням діяльності окремих банків, так і в зв'язку з військовими діями на території країни. Проте у 2023 р. обсяги резервного фонду банків почали відновлюватися і станом на 01.01.2025 р. обсяги резервного фонду загалом становили 358057 млн. грн.

Досліджуючи сумарні пасиви комерційних банків за період 2008-2025 рр. слід зазначити, що вони зазнали значних змін та зростання з показника 599395 млн. грн. у 2008 р. до 342600 млн. грн. у 2025 р. При цьому, основні зміни щодо зростання обсягів пасивів банківської діяльності відбулися протягом 2020-2025 рр., оскільки в цей період обсяг зростання пасивів банків зростав на 10-13% щорічно і станом на 01.01.2025 р. загальні показники пасивів банків становили 3422600 млн. грн. (рис. 2.7).

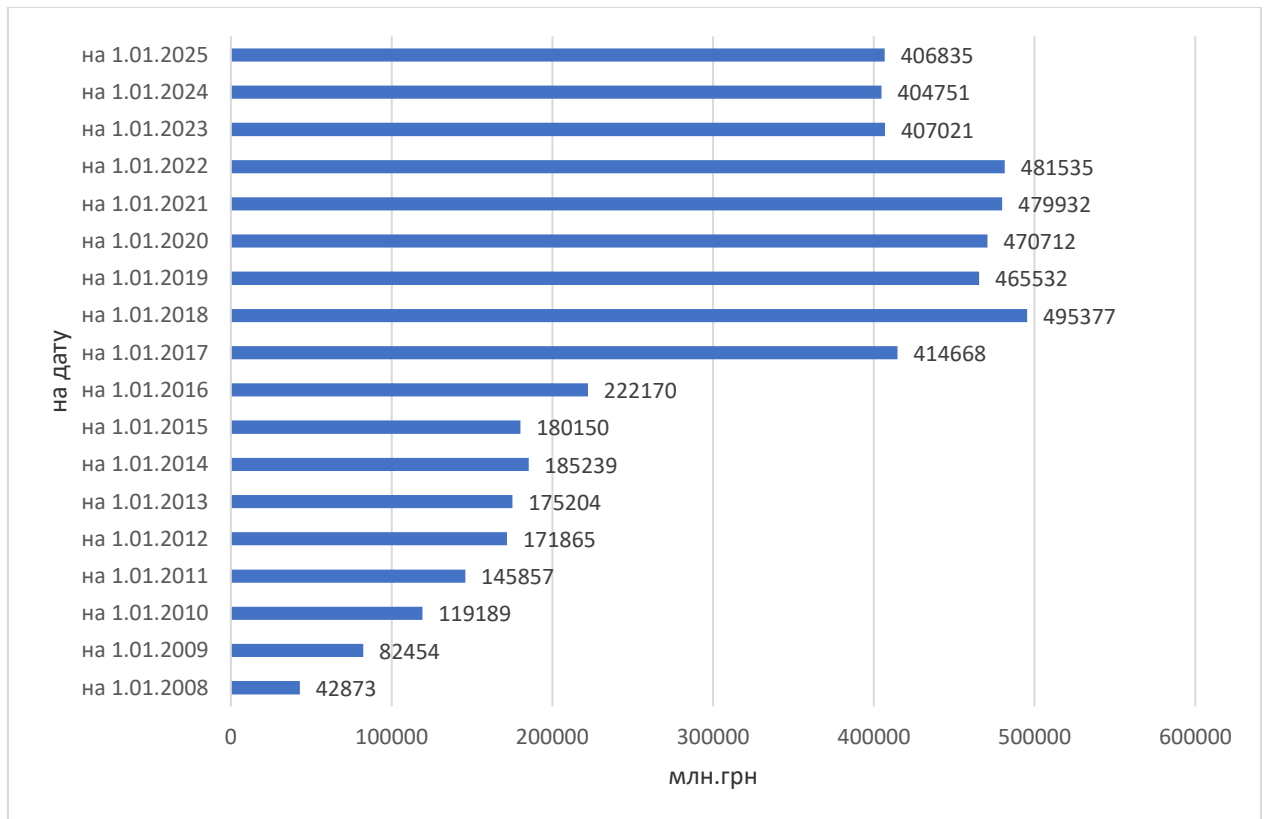


**Рис. 2.7. Сумарні пасиви комерційних банків за період 2008-2025 рр.**

*Джерело: [230]*

Наступним показником, який потребує дослідження та має вплив на стан, рівень економічної безпеки та стабільного функціонування банків є обсяг статутного капіталу (рис. 2.8.). Статутний капітал виступає основою формування фінансових активів комерційних банків, а його розмір має ключове значення для формування подальшої фінансової стабільності та платоспроможності на початкових етапах діяльності комерційних банків. Так, станом 2008 р. загальний обсяг статутних фондів комерційних банків згідно даних звітності Міністерства Фінансів України становив 42873 млн. грн. Протягом 2008-2016 рр. обсяги статутних фондів банків щорічно зростали, збільшуючись на 30-40% і досягнули рівня 222170 млн. грн. у 2016 р. Протягом 2017 р. суми статутних фондів банків фактично подвоїлися, до рівня 414668 млн. грн., що було пов'язано із новими регуляторними вимогами після

проходження процедури банкрутства та ліквідації значної кількості збанкрутілих комерційних банків.



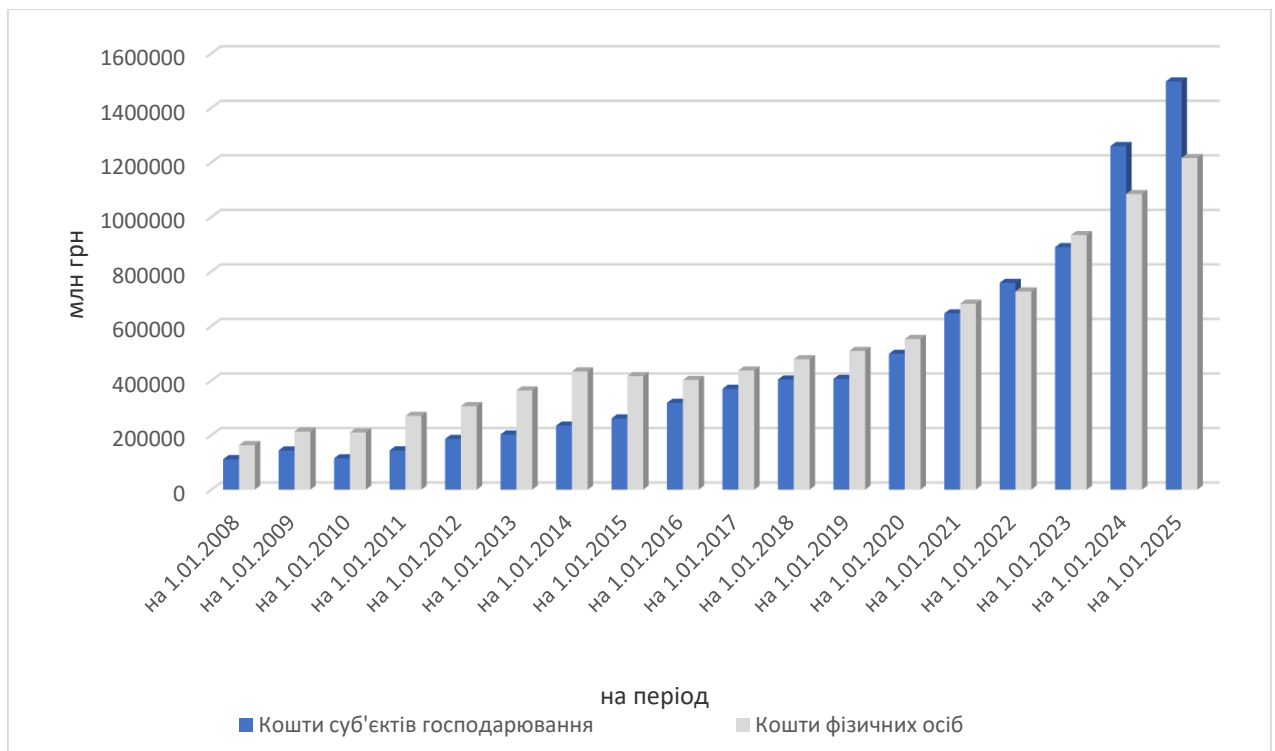
**Рис. 2.8. Статутний капітал комерційних банків за період 2008-2025 рр.**

*Джерело: [230]*

Починаючи з 2018 р. обсяги статутних фондів комерційних банків мають незначні щорічні зміни незначного зростання чи зменшення їх обсягів, проте не мають значних змін та коливань і на 01.01.2025 р. загальний обсяг статутного капіталу комерційних банків України становить 406835млн. грн.

На рис 2.9. представлено дані щодо коштів суб'єктів господарювання юридичних та фізичних осіб, які знаходилися в комерційних банках України та зміну їх динаміки протягом 2008-2009 рр. Так, у 2008 р. в комерційних банках знаходилося коштів суб'єктів господарювання на суму 111995 млн. грн., що становило 40,65% від загального обсягу та коштів фізичних осіб на суму 163482 млн. грн., що становило 59,35% від загального обсягу. Таким чином, на рахунках комерційних банків переважали кошти фізичних осіб. Проте, протягом наступних років загалом відбулося поступове зростання коштів та

зміна їх структури. Так, в період 2009-2015 рр., незважаючи на банкрутство більш як 50 банків та загальний збитковий стан банківської системи, яка знаходилася під впливом діючих кризових явищ обсяг фінансових коштів приватних осіб, громадян на рахунках банків почав зростати, а разом із ними зростала частка коштів фізичних осіб в загальній структурі надходжень та станом на 2014 р. досягнула 64,86% від загального обсягу коштів у банках на загальну суму 433726 млн. грн.



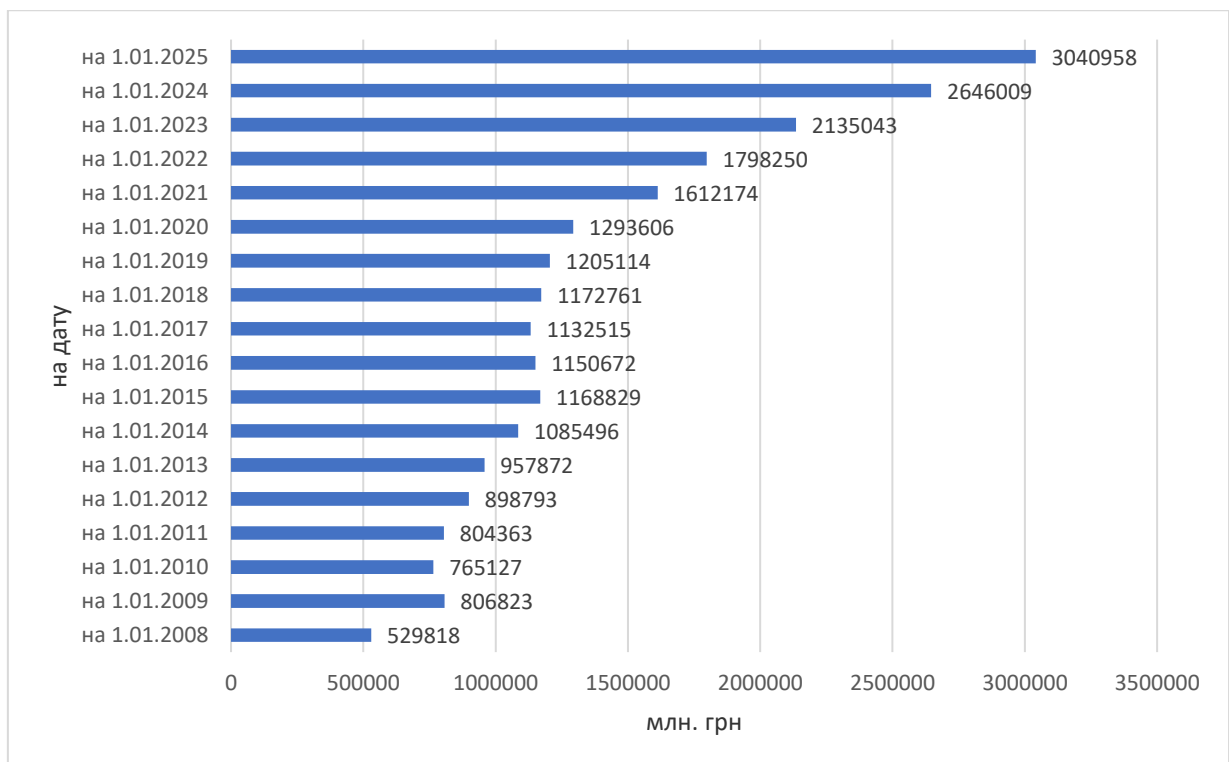
**Рис. 2.9. Кошти юридичних та фізичних осіб в комерційних банках за період 2008-2025 рр.**

*Джерело: [230]*

В наступні 2015-2016 рр. разом із стабілізацією самої банківської системи суми надходжень приватних осіб дещо зменшилися, а частка стабілізувалася на рівні 61,43-55,8% від загального обсягу коштів. Протягом наступних 2017-2019 рр. частка коштів приватних осіб залишалася та становила – 54,23% і відповідно частка надходжень юридичних осіб підприємств 45,77%. Починаючи з 2020 р. почалося щорічне значне зростання коштів фізичних осіб, які знаходяться в комерційних банках і станом на

01.01.2025 сума цих надходжень становила 1216452 млн. грн. Водночас, у період з 2020-2025 рр. почали зростати обсяги коштів юридичних осіб підприємств, що знаходяться в банківській системі і станом на 01.01.2025 р. сума цих надходжень склала 1497363 млн. грн., що перевищувало суми надходжень коштів фізичних осіб. Внаслідок таких змін частки надходжень коштів від юридичних осіб в структурі надходжень зазнали значних змін і відповідно частка надходжень від фізичних осіб у 2025 р. зменшилася до рівня 44,82%, а частка надходжень від юридичних осіб навпаки, зросла до рівня 55,18% від загальних обсягів надходжень.

Ще одним показником, який може дати можливість для здійснення аналізу стану банків та здійснює вплив на їх економічну безпеку є обсяги зобов'язань комерційних банків, які вони мають (рис. 2.10.).



**Рис. 2.10. Зобов'язання комерційних банків за період 2008-2025 рр.**

*Джерело: [230]*

Так, станом на 2008 р. обсяги фінансових зобов'язань банків становили 529818 млн. грн. В період 2009 р. відбулося зростання, обсягів зобов'язань до

рівня 806823 млн. грн., і протягом 2010-2013 рр. обсяги фінансових зобов'язань поступово зростали, проте не мали значних змін. З 2014 р. обсяги зобов'язань дещо зросли до рівня 1085496 млн. грн. і в динаміці 2015-2020 рр. мали незначне щорічне зростання в обсягах 10-12%. Починаючи з 2021 р. відбулося значне збільшення суми зобов'язань комерційних банків пов'язане із зростанням фінансової активності банківської системи на 01.01.2021р. і вони становили 1612174 млн. грн.; у 2022 р. – 1798250 млн. грн.; у 2023 р. 2135043 млн. грн.; у 2024 р. – 2646009 млн. грн. і станом на 01.01.2025 року обсяги фінансових зобов'язань банків зросли до 3040958 млн. грн.

Досліджуючи функціонування банківської системи, необхідна конкретизація даних щодо показників функціонування конкретних банків, їх рейтингів та фінансових показників їх діяльності.

В таблиці 2.6 представлено Рейтинг ТОП-15 банків України за індексом фінансової надійності (FinScore A ) за 4 квартал 2024 р., що представляє скоригований індекс фінансової надійності банківських установ за даними YouControl [233].

Відповідно, рейтинг банків за індексом фінансової надійності (FinScore) очолюють невеликі за розмірами комерційні банки приватної форми власності: ПАТ АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК» з індексом фінансової надійності 3,5; АТ «ІНГ банк України» з індексом 3,5; АТ «СІТІБАНК», що має індекс 3,36; більш потужний комерційний банк АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» з показником 3,27;. Слід зазначити, що великі державні банки, які мають значну частку ринку банківських послуг, такі як АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «ОЩАДБАНК», АТ «УКРГАЗБАНК», але за показниками індексу фінансової надійності (FinScore) не входять в першу десятку. Проте, такий аналіз та консолідований індекс не розкриває повною мірою показників та процесів, які відбуваються в структурі фінансових активів та пасивів банків, які на наш погляд потребують більш детального аналізу. Важливим показником діяльності банків, їх фінансово-економічної

стабільності є показник чистих активів банку. Так, у таблиці 2.7. представлено показники чистих активів банків за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.6.

**Рейтинг ТОП-15 банків України за індексом фінансової надійності (FinScore) за 4 квартал 2024 р. YouControl**

Банк	FinScore А	Чисті активи, млн. грн.		Прибуток, млн.грн.	Депозити, млн. грн.		Кредити, млн. грн.	
		факт	У % до попереднього періоду		Факт	У % до попереднього періоду	факт	У % до попереднього періоду
АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК»	3,5	9791	+13,75	187	8462	+15,71	10	+50,01
АТ «ІНГ банк України»	3,5	30708	-2,65	602	24445	-3,09	4515	-33,29
АТ «СІТІБАНК»	3,36	85438	+7,57	3342	70319	+7,7	3477	-45,92
АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	3,27	116986	+1,79	4090	99663	+1,9	22985	+1,35
АТ «ОТП БАНК»	3,16	113810	+6,91	4120	90463	+8,54	31274	-6,82
АТ «ПРО КРЕДИТ БАНК»	3,13	43103	+3,69	896	35232	+4,83	20059	+5,41
АТ «КРЕДОБАНК»	3,09	62278	+7,99	936	52153	+7,65	11992	-4,46
АТ «УКРСИББАНК»	3,07	170327	-0,45	4075	143466	-0,77	13857	+28,12
АТ «ІДЕЯ БАНК»	3,05	7669	+14,04	460	5054	+13,66	5202	+6,13
АТ «Райффайзен банк»	3,03	219859	+2,62	4276	181807	+2,08	59464	-2,6
АТ «ДОЙЧЕ БАНК ДБУ»	3	8738	+5,06	89	7809	+6,44	401	-337,66
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	2,97	771835	+6,43	40140	611566	+6,46	116999	+3,35
АТ «УКРГАЗБАНК»	2,83	198630	+7,52	2911	166457	+8,59	67533	-2,08
АТ «ПРАВЕКС-БАНК»	2,82	12132	+6,98	-217,41	9478	+10,08	2234	+5,81
АТ «СЕНС БАНК»	2,73	124160	+8,91	3812	107962	+9,43	42574	+3,33
АТ «Укресімбанк»	2,64	291980	+7,46	5560	243548	+10,3	78635	+2,47
АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» /Монобанк	2,57	146678	+10,35	3720	120600	+10,48	44892	+7,92
АТ «ОЩАДБАНК»	2,47	436422	+7,48	14832	375329	+8,46	111082	+8,27

*Джерело: дані отримано на основі [233]*

Лідером серед банків України за обсягами чистих активів, як і за обсягами інших фінансових показників функціонування та операційної діяльності банків є АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.7.

**Показники чистих активів банків за період 2020-2024 рр.**

Банк	4 кв. 2020р. млн. грн.	4 кв. 2021 р. млн. грн.		4 кв. 2023 р. млн. грн.		4 кв. 2024 р. млн. грн.	
	млн. грн.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2020 р.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2021 р.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2023 р.
АТ КБ ПРИВАТБАНК	386939	407256	105,25%	685062	168,21%	771835	112,67%
АТ ОЩАДБАНК	235715	236887	100,50%	343457	144,99%	436422	127,07%
АТ УКРЕКСІМБАНК	192513	192053	99,76%	263711	137,31%	291980	110,72%
АТ «Райффайзен Банк»	111547	131736	118,10%	189126	143,56%	219859	116,25%
АБ УКРГАЗБАНК	142682	123974	86,89%	175812	141,81%	198630	112,98%
АТ «ПУМБ»	75263	104648	139,04%	153334	146,52%	186582	121,68%
АТ «УКРСИББАНК»	72521	78391	108,09%	142454	181,72%	170327	119,57%
АТ « УНІВЕРСАЛБАНК» /Монобанк	33918	57587	169,78%	119023	206,68%	146678	123,24%
АТ «Сенс Банк»	97490	115721	118,70%	108860	94,07%	124160	114,05%
АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	50408	54870	108,85%	103579	188,77%	116986	112,94%

*Джерело: дані отримано на основі [233]*

Станом на 4 кв. 2020 р. чисті активи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» становили 386939 млн. грн. Протягом 2021 р. відбулося їх зростання на 5,25% у відношенні до показників 2021р., незважаючи на військову агресію, показники чистих активів банків продовжували зростати і в 2023 р. збільшилися ще на 68,21% порівняно із 2021 р. та становили 685062 млн. грн., у 2024 р. це зростання продовжилося і становило ще 12,67% до рівня 771835 млн. грн.

На другому місці серед банків за обсягами чистих активів є АТ «ОЩАДБАНК». В період 2021-2023 рр. зростання його чистих активів становило 44,99% до рівня 343457 млн. грн., а в 2024 р. його активи зросли ще на 27,07%, до рівня 436422 млн. грн. Третім за обсягами чистих активів є АТ «УКРЕКСІМБАНК» з показником активів станом на 2024 р. – 291980 млн. грн.

На четвертому місці за обсягами чистих активів АТ «Райффайзен Банк» з показником активів станом на 2024 р. – 219859 млн. грн.

Найбільше зростання чистих активів у період 2021-2023 рр. відбулося у банку АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» (Монобанк), адже станом на 2020 р. його чисті активи становили 33819 млн. грн., проте протягом 2021 р. вони зросли на 69,78%, а протягом наступних 2022-2023 рр. ще на 206,68%, а у 2024 р. ще на 23,24% та становили 146 678 млн. грн. Таким чином, банк посів 8 місце серед комерційних банків за обсягом чистих активів, як і за іншими показниками фінансової операційної діяльності.

Іншим показником, який свідчить про активність та ефективність операційної діяльності банків на ринку, є показник залучення депозитів банками за період 2020-2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

#### Показники залучення депозитів банками за період 2020-2024 рр.

Банк	4 кв. 2020р. млн. грн.	4 кв. 2021 р. млн. грн.		4 кв. 2023 р. млн. грн.		4 кв. 2024 р. млн. грн.	
	млн. грн.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2020 р.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2021 р.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2023 р.
АТ КБ ПРИВАТБАНК	309536	321705	103,93%	549686	170,87%	611566	111,26%
АТ ОЩАДБАНК	184886	188933	102,19%	298969	158,24%	374329	125,21%
АТ УКРЕКСІМБАНК	114640	121473	105,96%	212986	175,34%	243548	114,35%
АТ «Райффайзен Банк»	88163	107296	121,70%	158530	147,75%	181807	114,68%
АТ УКРГАЗБАНК	126570	96716	76,41%	154079	159,31%	166457	108,03%
АТ «ПУМБ»	57307	80648	140,73%	126379	156,70%	153849	121,74%
АТ «УКРСИББАНК»	62384	66249	106,20%	119186	179,91%	143466	120,37%
АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» /Монобанк	27375	42765	156,22%	94133	220,12%	120600	128,12%
АТ «Сенс Банк»	74122	89497	120,74%	95143	106,31%	107962	113,47%
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	42352	45741	108,00%	90042	196,85%	99663	110,69%

*Джерело: дані отримано на основі [233]*

Як і за іншими показниками, за показником залучення депозитів безумовним лідером ринку банківських послуг є АТ КБ «ПРИВАТБАНК»,

який не зважаючи на військові дії в країні в період 2022-2023 рр. зміг забезпечити зростання своїх депозитних програм на 70,87% порівняно із 2021 р., а у 2024 р. забезпечити зростання депозитів ще на 11,26% і таким чином залучити в банк 611566 млн. грн. коштів, значно випередивши за сумою інші комерційні банки. На другому місці традиційно АТ «ОЩАДБАНК», сума депозитів якого станом на 2024 р. становить 374329 млн. грн. На третьому місці АТ «УКРЕКСІМБАНК», сума залучених депозитів якого становить 243548 млн. грн. У десятку лідерів банківського ринку за обсягами залучення депозитів входять також: АТ «Райффайзен Банк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК», АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» (Монобанк), АТ «Сенс Банк» та АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Всі вони мають значні обсяги вкладень та позитивну динаміку зростання обсягів депозитних програм.

Наступним показником, що потребує розгляду, досліджень та свідчить про фінансово-економічний стан та активність операційної діяльності банків є показник кредитів, наданих банками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

### Показники кредитів, виданих банками за період 2020-2024 рр.

Банк	4 кв. 2020р. млн. грн	4 кв. 2021р. млн. грн		4 кв. 2023 р. млн. грн.		4 кв. 2024 р. млн. грн.	
	млн. грн.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2020 р.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2021 р.	млн. грн.	У % до 4 кв. 2023 р.
АТ КБ ПРИВАТБАНК	56805	70193	123,57%	95637	136,25%	116999	122,34%
АТ ОЩАДБАНК	63226	74754	118,23%	89109	119,20%	111082	124,59%
АТ УКРЕКСІМБАНК	48422	69330	143,18%	75604	109,05%	78635	104,01%
АТ «Райффайзен Банк»	46014	68803	149,53%	52601	76,45%	59464	113,05%
АТ УКРГАЗБАНК	47501	55934	117,75%	63332	113,23%	67533	106,63%
АТ «ПУМБ»	37573	53086	141,29%	52058	98,06%	66920	128,55%
АТ «УКРСИББАНК»	21067	28459	135,09%	12427	43,67%	13857	111,51%
АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» /Монобанк	16408	26064	158,85%	31775	121,91%	44892	141,28%
АТ «Сенс Банк»	47837	60334	126,12%	33856	56,11%	42574	125,75%
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	27809	33802	121,55%	20722	61,30%	22985	110,92%

Джерело: дані отримано на основі [233]

Так, за даними наведеними в таблиці обсяги кредитування в період 2020-2021 рр. мали зростання за різними банками від 17,75% в АТ «УКРГАЗБАНК», до 58,85% в АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» (Монобанк). В наступний період 2021-2023 рр. більшість банків згорнули частину кредитних програм і лише у 2024 р. обсяги кредитування поступово почали відновлюватися. Лідером серед банків за обсягами видачі кредитів також є АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що у 2024 р. видав кредитів на суму 116999 млн. грн. та АТ «ОЩАДБАНК», кредитний портфель якого у 2024 р. становив 111082 млн. грн. Іншими банками, що загалом впроваджують кредитування є АТ «УКРЕКСІМБАНК», АТ «УКРГАЗБАНК» АТ «Райффайзен Банк», АТ «ПУМБ». Інші банки мають дуже низьку активність у просуванні та реалізації кредитних програм, вважаючи їх у сучасних умовах військових дій та значного спаду економічної активності суб'єктів господарювання високо-ризиковими.

Таблиця 2.10.

### Показники прибутку банків за період 2020-2024 рр.

Банк	4 кв. 2020 р. млн. грн.	4 кв. 2021 р. млн. грн.		4 кв. 2023 р. млн. грн.		4 кв. 2024р. млн. грн.	
	факт	факт	У % до 4 кв. попереднього року	Факт	У % до 4 кв. попереднього року	факт	У % до 4 кв. попереднього року
АТ КБ ПРИВАТБАНК	35305	35050	99,28%	37764	107,74%	40140	106,29%
АТ ОЩАДБАНК	2831	1109	39,17%	4752	428,49%	1432	30,13%
АТ УКРЕКСІМБАНК	-5583,98	2683	-48,05%	5217	194,45%	5560	106,57%
АТ «Райффайзен Банк»	4074	4857	119,22%	4781	98,44%	4276	89,44%
АТ УКРГАЗБАНК	542	3819	704,61%	1936	50,69%	2911	150,36%
АТ «ПУМБ»	2633	4187	159,02%	3955	94,46%	3942	99,67%
АТ «УКРСІББАНК»	1310	1479	112,90%	3440	232,59%	4075	118,46%
АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» /Монобанк	637	3072	482,26%	1865	60,71%	3720	199,46%
АТ «Сенс Банк»	1209	3346	276,76%	5039	150,60%	3812	75,65%
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	927	1552	167,42%	2793	179,96%	4090	146,44%

Джерело: дані отримано на основі [233]

Не менш важливим показником, за яким можна визначити ефективність, стабільність та можливості до подальшого майбутнього розвитку є показники отриманого банками прибутку та динаміка його зростання (табл. 2.10).

Абсолютним лідером за обсягами отриманого прибутку загалом є АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Проте, не зважаючи на це станом на 2021 р. цей банк зазнав зменшення прибутку на 0,72%, але у 2023 р. його прибуток знову зріс на 7,74%, а у 2024 р. іще на 6,29%, внаслідок чого станом на 2024 р. прибуток отриманий цим банком склав 40140 млн. грн. Обсяги прибутку АТ «ОЩАДБАНК» визначаються високою нестабільністю та мають значні коливання з 2831 млн. грн. у 2020 р. до 1109 млн. грн. у 2021 р., з подальшим зростанням у 2023 р. до 4752 млн. грн. і наступним подальшим зменшенням прибутку на 69,87% до 1432 млн. грн. у 2024 р., що свідчить про значні внутрішні проблеми, які відбуваються в цьому банку та в його управлінні, що викликає такі деструктивні зміни. Схожа ситуація спостерігається з динамікою зміни прибутку, яку демонструє АТ «УКРЕКСІМБАНК», проте цьому банку вдалося стабілізувати ситуацію та забезпечити у 2024 р. зростання прибутку на 6,57% до суми 5560 млн. грн. Фактично на стабільному рівні із незначними коливаннями знаходиться показник прибутку АТ «Райффайзен Банк», що у 2024 р. склав 4276 млн. грн. Стабільні показники зростання прибутку в період 2020-2024 рр., незважаючи на військові дії та економічну нестабільність демонструють банки з іноземним капіталом, такі як АТ «УКРСИББАНК», АТ «Сенс Банк» та АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», якому вдалося наростити обсяги свого прибутку із 927 млн. грн. у 2020 р. до 4090 млн. грн. у 2024 р. Проте, безумовним лідером за темпами зростання прибутку є АТ «УНІВЕРСАЛБАНК» (Монобанк), який на початку діяльності у 2020 р. мав показники прибутку в розмірі 627 млн. грн., у 2021 р. збільшив його до розміру 3072 млн. грн., у 2023 р. зазнав незначного падіння до 1865 млн. грн., але у 2024 р. мав зростання прибутку на 99,46 % порівняно із 2023 р. та отримав прибуток в сумі 3720 млн. грн., опинившись на четвертому місці за обсягами прибутку, що свідчить про високий рівень якості менеджменту цього банку та

позитивний вплив інноваційних цифрових технологій на діяльність в банківській сфері.

## **2.2. Ідентифікація складових та показників інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків**

В сучасних умовах діяльність банків в Україні має здійснюватися з урахуванням значного рівня нестабільності як на внутрішньому фінансовому ринку, так і на міжнародних. Внаслідок цього перед вітчизняними банками постає непросте завдання адаптації власних процесів функціонування до умов внутрішнього ринку, вимог державного регулятора в особі НБУ та змін, які відбуваються на міжнародних фінансових ринках. Необхідність такої адаптації та відповідності актуалізує питання формування та впровадження ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення банків. Водночас, актуалізується питання визначення складових та показників інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків.

Загалом, інформаційно-аналітичне забезпечення банків являє собою комплекс дій та процесів, які забезпечують отримання, опрацювання, аналіз та оцінку інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих рішень з питань різних аспектів управління банком та забезпечення його ефективної роботи та подальшого розвитку. Інформаційно-аналітичне забезпечення банку спрямоване на вивчення внутрішньої інформації банку та охоплення дослідження інформації, яка надходить із зовнішніх джерел та містить інформацію, необхідну керівникам та фахівцям для здійснення процесів планування та контролю за діяльністю та управлінням ризиками. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки банку базується на загальних процесах інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте його метою є збір та опрацювання інформації, яка дає можливість

виявляти, оцінювати ризики, небезпеки та загрози діяльності банку і на основі отриманих даних розробляти програми превентивних заходів, дій та ефективно їх впроваджувати. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення є невід'ємною складовою системи економічної безпеки банків. Інформаційно-аналітичне забезпечення банку включає такі процеси, як: 1) збір інформації; 2) обробку інформації; 3) аналіз інформації; 4) формування звітів; 5) інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень; 6) управління ризиками; 7) планування та бюджетування; 8) впровадження моніторингу та контролю.

Збір інформації – являє собою процес надходження інформації, яку отримують з внутрішніх джерел, а саме інформації щодо здійснених трансакцій, даних про клієнтів, даних про працівників, сформованих фінансових звітів, а також інформації із зовнішніх джерел.

В процесі опрацювання отриманої інформації, зібрані дані переводять у формат, зручний для подальшої обробки, структурують, перевіряють на відповідність та здійснюють інші необхідні дії.

Процес аналізу даних є невід'ємною складовою інформаційно-аналітичного забезпечення та включає застосування сучасних методів та інструментарію, які дають можливість здійснювати статистичну обробку інформації, виявлення закономірностей, взаємозв'язків та визначення трендів.

Представлення інформації та формування звітів, дашбордів та інших форм інформації забезпечує можливість отримати узагальнені дані щодо проведеного аналізу інформації.

Отримані результати являють собою інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Водночас, інформаційно-аналітичне забезпечення надає дані для впровадження моніторингу ризиків, характерних для діяльності банків, таких як кредитні ризики, ринкові ризики, операційні ризики та інше.

Іншим важливим напрямом інформаційно-аналітичного забезпечення є використання наданої інформації для складання планів та бюджетів, оскільки вона забезпечує отримання прогнозованих даних, посилаючись на які розраховують показники при плануванні та бюджетуванні.

Іншим напрямом застосування інформації, отриманої в результаті інформаційно-аналітичного забезпечення є впровадження моніторингу та контролю, оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення дає можливість відстежувати показники функціонування банку та своєчасно виявляти відхилення, невідповідності між плановими та фактичними показниками, швидко розробляти та впроваджувати необхідні заходи щодо забезпечення безпеки, зменшення ризиків банківської діяльності та покращення результатів функціонування банку.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення має ключове значення для ефективного управління банком в сучасних мінливих умовах ринку та загальної фінансово-економічної нестабільності. Завдяки його впровадженню в управлінні банком досягається зниження ризиків діяльності, зростання прибутку, зростання стабільності та безпеки функціонування банківських установ.

Змістом для організації інформаційно-аналітичного забезпечення виступає: 1) інформація, яка опрацьовується з метою аналізу та оцінювання результатів роботи банку; 2) макроекономічна інформація; 3) пруденційна інформація (щодо дотримання вимог пруденційного нагляду).

До основних показників діяльності банку, які необхідно збирати та опрацьовувати в процесі здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення необхідно віднести загальні показники функціонування банків: загальні обсяги активів банку; обсяги активів банку в іноземній валюті; загальні активи банку у гривнях (не скориговані на резерви за активними операціями); загальні активи банку в іноземній валюті (не скориговані на резерви за активними операціями); обсяги готівкових коштів банку; обсяги банківських металів; кошти банку, що розміщені в НБУ; кошти банку на кореспондентських

рахунках, що розміщені в інших банках; обсяги строкових вкладів, що розміщені в інших банках та кредити, надані банкам; обсяги кредитування клієнтів; обсяги кредитів, наданих органам державної влади; обсяги кредитів, наданих суб'єктам господарювання, підприємствам; обсяги кредитів, що надані фізичним особам; обсяги кредитів, надані небанківським фінансовим установам; обсяги вкладень банків в цінних паперах та депозитних сертифікатах; обсяги резервів банків за активними операціями; обсяги зареєстрованого статутного капіталу банку; обсяги зобов'язань банку; обсяги зобов'язань банку в іноземній валюті; обсяги розміщених строкових вкладів та кредитів, отриманих від інших банків; обсяги коштів суб'єктів господарювання підприємств на рахунках в банку; обсяги коштів фізичних осіб, розміщених у банку, включаючи ощадні сертифікати; обсяги коштів небанківських фінансових установ; коефіцієнт рентабельності активів банку, в %; коефіцієнт рентабельності капіталу банку, в %; обсяг отриманого банком прибутку. Зазначені показники відображають стан фінансово-економічної та операційної діяльності банків загалом, як суб'єктів господарювання та фінансово-економічні результати і економічну ефективність такої діяльності.

Одним із напрямів, за яким необхідне здійснення аналізу та дослідження інформації є так звана пруденційна інформація, яка відображає відповідність банку тим нормативним вимогам, які висуває так зване пруденційне регулювання або пруденційний нагляд. Цей пруденційний нагляд здійснюється державними органами в особі Національного Банку України та відображає відповідність діяльності банку тим вимогам, які висуваються регулятором. Відповідно, пруденційне регулювання визначає, як банк дотримується умов роботи на ринку. Основними такими пруденційними вимогами є вимоги до регуляторного капіталу, його абсолютного, відносного та адекватного розміру; нормативи ліквідності, валютного, кредитного та інвестиційного ризиків; дотримання обмежень та вимог щодо здійснення високо-ризикових операцій, здійснення операцій з пов'язаними особами; дотримання вимог щодо оцінки активних операцій, показника формування

резервів (здійснення капіталізації) згідно з ризиками проведення відповідних операцій та щодо дотримання інших вимог.

Одним із основоположних документів, які визначають показники, які застосовуються для визначення, організації інформаційно-аналітичного забезпечення є «Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні», затверджена рішенням Національного банку України № 803-рш від 15.12.2017 р. [235] за змінами та доповненнями. Також основними нормативними актами пруденційного регулювання є Інструкція "Про порядок регулювання діяльності банків в Україні", затверджена постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368 [236] та Положення "Про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства", затверджене постановою Правління НБУ від 17.08.2012 № 346 [237]. В цих документах представлено нормативи роботи банківських установ та їх граничні значення та дії які мають бути виконаними у випадку порушення зазначених нормативів. Водночас, визначено заходи впливу у випадках здійснення ліквідаційного нагляду у ситуації банкрутства банківських установ.

Досліджуючи складові та показники інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків передусім необхідно ідентифікувати та дослідити пруденційні показники, які встановлюють державні регулятори з метою запобігання банкрутствам банків в межах здійснення банківського регулювання та нагляду.

Так, в таблиці 2.11. представлено значення пруденційних показників згідно офіційних даних НБУ за 2025 р.

Відповідно до Інструкції "Про порядок регулювання діяльності банків в Україні", затвердженої постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368 наступною групою пруденційних показників, які визначені чинним законодавством та які доцільно досліджувати в межах інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків, є показники:

Таблиця 2.11

**Значення пруденційних нормативів по системі банків України за 2025 р.**

№ з/п	Норматив		01.01	01.02	01.03	01.04	01.05	01.06	01.07
1	Н1	Регулятивний капітал (млн. грн.)	268 813,1	260 420,2	259 484,1	252 400,5	256 522,5	260 045,1	264 209,5
2	Н <sub>РК</sub>	Норматив достатності регулятивного капіталу (не менше 9,25%)	17,35	16,98	16,91	16,23	15,49	15,49	15,52
3	НК1	Норматив достатності капіталу 1 рівня (не менше 7,5%)	16,92	16,55	16,48	15,81	15,09	15,15	15,18
4	НОК1	Норматив достатності основного капіталу 1 рівня (не менше 5,625%)	16,92	16,55	16,48	15,81	15,08	15,15	15,18
5	Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%)	15,09	16,13	16,47	17,07	16,58	16,30	15,89
6	Н8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	66,53	74,56	78,03	84,59	86,78	80,11	86,82
7	Н9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25%)	1,57	1,96	1,82	2,43	2,67	2,67	3,08
8	Н11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15%)	0,000	0,0000	0,000	0,000 0	0,0000	0,0000	0,0000
9	Н12	Норматив загальної суми інвестування (не більше 60%)	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07

*Джерело: [235, 236, 237]*

- Н1 Регулятивний капітал (млн. грн.);
- Н<sub>РК</sub> Норматив достатності регулятивного капіталу (не менше 9,25%);
- НК1 Норматив достатності капіталу 1 рівня (не менше 7,5%);
- НОК1 Норматив достатності основного капіталу 1 рівня (не менше 5,625%);
- Н7 Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%);

- Н8 Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу);
- Н9 Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, (не більше 25%);
- Н11 Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15%);
- Н12 Норматив загальної суми інвестування (не більше 60%).

А також зазначені у «Методиці розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні» [235] показники:

- Н2 – норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2);
- Н3 – норматив достатності основного капіталу (Н3); та показники Н4, Н5, Н6, що визначали показники миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності, які були в подальшому в нормативах, прийнятих НБУ, замінені показниками (LCR<sub>ВВ</sub>), (LCR), (NSFR).

Наступними показниками, які необхідно враховувати та застосовувати при здійсненні інформаційно-аналітичного забезпечення банку та які належать до економічних нормативів, якими НБУ регулює банківську діяльність, є показники: показник Н1 – норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку; показник Н2 – норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу; Н3 – показник достатності основного капіталу; Н4 – показник миттєвої ліквідності; Н5 – показник поточної ліквідності (Н5); Н6 – показник короткострокової ліквідності (Н6).

Порядок значення формули розрахунків цих показників визначаються згідно з нормами законодавства у відповідності до «Методики розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні» [235].

Показник Н1 визначається як норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку визначає мінімальну суму капіталу банківської установи, яка повинна бути у банку, щоб забезпечити його стійкість. Показник

Н1 є ключовим нормативом, який визначає НБУ з метою здійснення регуляторної діяльності. Його повинні дотримуватися всі банківські установи. Також показник Н1 – регуляторний капітал визначається як загальна сума основного та додаткового капіталу, зменшена на частину зобов'язань та активів, визначених законодавством. Згідно із постановою НБУ №65 від 07.06.2024 р. мінімальний рівень Н1 не має бути меншим, ніж 200 млн. грн. Основною метою розрахунку Н1 є визначення того, чи може банк самостійно, власними коштами покривати збитки від реалізації ризиків, загроз та виконувати свої зобов'язання операційної діяльності, в тому числі повертати депозити клієнтів та ін. [240].

Показник Н2 – норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) розраховується з метою виявити чи є можливості у банку щодо покриття своїх зобов'язань, тобто покривати ризики банківської діяльності власним капіталом банку. При інформаційно-аналітичному забезпеченні розрахунок цього показника дає можливість виявити, якій розмір фінансових збитків здатна витримати банківська установа, не ризикуючи коштами свої клієнтів та кредиторів. Мінімальне значення показника Н2 згідно із нормами законодавства становить 10%, проте для спеціалізованих банківських установ він може становити 20%. Таким чином, за цим нормативом визначається чи здатен банк власними коштами покривати втрати, що виникли внаслідок невдалих кредитних операцій, операцій з цінними паперами та втрат за іншими видами та операціями банківської діяльності. Цей показник дає можливість виявити фінансову стабільність банківської установи та її можливість відповідати за власними зобов'язаннями. Якщо цей показник буде нижчим, ніж визначений законодавством рівень, НБУ може обмежити його операції чи накласти штраф, що становитиме додаткові збитки та загрози економічній безпеці банківської установи [238].

Достатність основного капіталу банку визначається показником Н3 – норматив достатності капіталу. Показник Н3 в інформаційно-аналітичному забезпеченні дає можливість виявити, чи здатен банк покривати ризики

діяльності із свого основного капіталу. Цей показник обраховують як співвідношення основного капіталу банківської установи (це його статутного капіталу, нерозподіленого прибутку) до загальних активів, які має банк за вирахуванням резервів, що виникають в процесі виконання активних операцій діяльності. Цей показник визначає, який обсяг власних фінансів повинен мати банк щоб покривати збитки, що можуть настати від реалізації ризиків. Показник НЗ дає можливість виявити фінансову стійкість банківської установи. Його мінімальне значення визначене згідно норм чинного законодавства і становить 4% [238]. Низький рівень НЗ буде сигналізувати про значні ризики банкрутства, реалізацію низки інших ризиків та загроз, що можуть призвести до кризових явищ в його діяльності та подальшого припинення функціонування.

Наступні показники виступають показниками, що дають можливість розрахувати ліквідність банківської установи, а їх збір, аналіз та моніторинг мають ключове значення при прийнятті управлінських рішень в операційній, управлінській та іншій діяльності банків.

Слід зазначити, що Національний Банк України як регулятор, Постановою № 102 від 01.08.2019 р. [239] у зв'язку із впровадженням нових нормативів (LCR) та (LCR) скасував економічні нормативи миттєвої ліквідності (Н4) та поточної ліквідності (Н5) з 2 вересня 2019 року.

Слід зазначити, що нормативні показники наявності в банках необхідного капіталу, такі як нормативи достатності регулятивного капіталу ( $N_{PK}$ ); достатність капіталу 1 рівня ( $N_{K1}$ ); достатність основного капіталу 1 рівня ( $N_{OK1}$ ) є ключовими показниками-індикаторами, за якими визначають стан функціонування банківської установи, оскільки завдяки цим показникам виявляють рівень, фактичного забезпечення банками ризиків своєї діяльності та можливості до покриття наслідків реалізації цих ризиків власним капіталом.

Формула розрахунку нормативу достатності регулятивного капіталу ( $N_{PK}$ ) визначається як відношення суми регулятивного капіталу до так званої сукупної експозиції під ризиком. До цієї сукупної експозиції [238] відносять

сукупний розмір активів банку, що мають різний рівень кредитного ризику, мінімальні обсяги операційного, ринкового ризиків, сукупний розмір ризиків та непокритий кредитний ризик банку.

Показник нормативу достатності капіталу 1 рівня ( $H_{K1}$ ) розраховується як відношення обсягів капіталу першого рівня до сукупної експозиції під ризиком, а його мінімальне значення визначене [238] повинно бути меншим за 7,5% від суми сукупної експозиції під ризиком. Розрахунок показника достатності основного капіталу першого рівня передбачає розрахунок відношення суми основного капіталу першого рівня до суми сукупної експозиції, при цьому за Інструкцією НБУ [238] мінімальне значення ( $H_{OK1}$ ) – визначається на рівні 5,625% від сукупної експозиції.

Особливого значення в діяльності та стані безпеки банківських установ мають показники ліквідності.

Ліквідність банків визначається як здатність банку своєчасно виконувати свої грошові зобов'язання та загалом визначається як певний баланс між обсягами та термінами погашення розміщених активів, обсягами і термінами виконання зобов'язань, обсягами та термінами іншого спрямування коштів, такими як кредити чи інші витрати.

Ризик ліквідності в банківській діяльності загалом характеризується тим, що на певних етапах функціонування банк може отримувати менший обсяг надходження коштів, ніж обсяг який повинен бути виданий банком за той же період. В такому випадку виникає ризик того, що банк не зможе покрити власні зобов'язання внаслідок неможливості швидкого переведення фінансових активів у грошові кошти для виплати поточних зобов'язань. Відповідно, виникатимуть додаткові витрати, пов'язані із процесами швидкого переведення активів, що підвищуватиме рівень ризику. Відповідно, регулятором ставиться питання необхідності управління ліквідністю, яке мають здійснювати банки для своєчасного та повного виконання своїх фінансових зобов'язань перед клієнтами з урахуванням термінів, валюти та суми платежів. У зв'язку з цим виникає необхідність дотримуватися

оптимального співвідношення між власними коштами банків та залученими ресурсами, здійснюючи контроль над структурою активів із забезпеченням зростання частки високоліквідних активів.

Показниками, які забезпечують можливість контролю ліквідності НБУ визначено такі показники, як: коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами ( $LCR_{BV}$ ). Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами ( $LCR_{BV}$ ) – це показник, який визначає мінімальний рівень ліквідності, якого повинна дотримуватися банківська установа за всіма валютами, за якими здійснюються операції задля покриття чистого відтоку коштів у термін місяця (30 днів). Цей коефіцієнт потрібно розраховувати в щоденному режимі. Він визначається як відношення високоліквідних активів банку до чистого очікуваного відтоку коштів за всіма валютами, в яких відбуваються розрахунки.

Наступний показник – коефіцієнт покриття ліквідності за іноземними валютами ( $LCR_{IB}$ ), являє собою норматив ліквідності, що визначає, яким має бути мінімальний потрібний рівень ліквідності, щоб банк міг покривати чистий очікуваний відтік коштів за іноземними валютами, що використовуються банком в період місяця (30 днів). Розрахунок цього показника також має здійснюватися в щоденному режимі як відношення високоліквідних активів за іноземними валютами до чистого відтоку грошових коштів, який очікує банк протягом місяця за іноземними валютами, в яких здійснюються операції.

Розрахунок цих коефіцієнтів визначено в Методиці НБУ [235, 238] (відповідно до Методики розрахунку коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR), установленої Національним банком). Відповідно, вимогами регулятора визначено нормативні значення цих двох показників, що не повинні бути меншими за 100%.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) є третім показником, за яким розраховується ліквідність [241] .

Відповідно до методики коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) є нормативом ліквідності, який визначає мінімальний рівень, на якому повинно здійснюватися фінансування роботи банку для забезпечення його стабільності протягом одного року.

Коефіцієнт (NSFR) визначається як співвідношення суми наявного стабільного фінансування (ASF) до обсягів необхідного стабільного фінансування (RSF). Фізично розрахунок цього коефіцієнта здійснюється з дотриманням відповідної методики НБУ [241].

Загалом визначається, що нормативне значення коефіцієнту (NSFR) не повинно бути меншим за 100%.

Іншою групою показників, які потребують дослідження та визначені нормами чинного законодавства є нормативи кредитного ризику, які відображають вимоги, які висуває НБУ для обмеження кредитних ризиків.

Показником, який застосовують задля аналізу кредитних ризиків та який визначатиме економічну безпеку банківських операцій є норматив максимального розміру кредитного ризику (Н7) в розрахунку на одного контрагента.

Показник (Н7) розраховується з метою зменшення кредитних ризиків, причиною яких є порушення партнерами, окремими контрагентами, позичальниками своїх зобов'язань за отриманими кредитами. Показник (Н7) визначається як співвідношення сум всіх вимог, всіх зобов'язань, які банк висуває до контрагентів чи групи контрагентів, пов'язаних спільними фінансовими зобов'язаннями до регулятивного капіталу банківської установи. При цьому, до всіх вимог банку можуть бути віднесені депозити, розміщені банком в інших банках партнерів, боргові цінні папери банку, кошти, кредитування інших банківських установ, банківські фінанси в розрахунках; та наявна дебіторська заборгованість. Вимоги банку щодо клієнтів (підприємств чи громадян) – це в першу чергу вимоги, які стосуються наданих кредитів, факторингових операцій; операцій з акціями та цінними паперами; наявна дебіторська заборгованість з операцій з цими особами та ін.

Наступним показником, який визначається та регулюється згідно норм чинного законодавства є (Н8), норматив великих кредитних ризиків. Показник Н8 встановлено НБУ задля того, щоб обмежити концентрацію кредитних ризиків за окремими контрагентами чи їх групою.

Відповідно, кредитний ризик вважається великим у разі, якщо сума всіх вимог, які висуває банк до контрагента та усіх зобов'язань банку до цього контрагента (чи групи) перевищує 10% від регулятивного капіталу банку.

Іншим показником, який регулює ризики кредитних операцій банку є показник Н9 – який є нормативом максимального розміру кредитного ризику за операціями з особами, які пов'язані з банківською установою. Він розраховується як співвідношення загальної суми всіх вимог банку до осіб, пов'язаних з банком та сум відповідних фінансових зобов'язань до загальних розмірів капіталів першого та другого рівня. НБУ визначив нормативи показника Н9 у розмірі 25%, який не має бути перевищеним.

Наступним показником, який підлягає дослідженню та визначений нормами чинного законодавства є показник Н11 – норматив інвестування банку у цінні папери кожного окремого контрагенту. Цей показник застосовується з метою зменшення ризиків, які виникають у банку в процесі інвестицій в цінні папери та пов'язаний з опосередкованою участю банківської установи в статутному капіталі окремих суб'єктів господарювання. Цей показник визначається як співвідношення обсягів інвестицій у придбання акцій чи часток в статутному капіталі окремих підприємств суб'єктів господарювання до регулятивного капіталу банківської установи. Значення показника Н11 за нормативом не повинно перевищувати 15%.

Черговим показником, який визначено НБУ для діяльності банківських установ є Н12 – норматив загальної суми інвестицій.

Цей норматив визначається з метою обмежити ризики, які виникають при участі банку в статутному капіталі суб'єктів господарювання. Він розраховується як співвідношення інвестованих сум у придбання акцій, сум чи отримання частки у власності підприємства до регулятивного капіталу

банківської установи. НБУ встановлене нормативне значення показника Н 12 яке не повинно бути вищим, ніж 60% від регулятивного капіталу [241].

Досліджуючи обсяги активних операцій, які здійснює банк та частину тих активів, що не є ефективними за показниками, які пропонує НБУ можна дослідити та виділити низку показників, що можуть та мають бути використаними для здійснення аналізу, оцінки діяльності банку та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення.

В першу чергу це показники, що характеризують кредитну діяльність банку, серед них такі показники, як загальний показник виданих банком кредитів і відповідно деталізація за кредитами, виданими для корпоративного сектору, а саме суб'єктів господарювання юридичних осіб, а також показник кредитів, що видані фізичним особам-підприємцям, а також деталізація кредитів, що видані органам державної влади та органам місцевого самоврядування, а також обсяги кредитних та депозитних операцій міжбанківського кредитування. Досліджуючи ці показники, слід зазначити, що особливої ваги та значення в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків має дослідження частки непрацюючих кредитів, оскільки вони впливають на обсяги збитків, завданих банкам та є неефективними. Загалом, відповідно до Постанови НБУ № 351 від 30.06.2016. непрацюючими вважаються активи після настання події дефолту, тобто прострочення платежу за конкретним активом (кредитом) більше ніж 90 днів для корпоративних клієнтів банку юридичних осіб та ФОП, чи 30 робочих днів для банків-боржників за міжбанківськими кредитами [242]. Повернення коштів та виконання зобов'язань отримувачами кредитів за такими кредитами є малоімовірним, а тому вимагає примусового стягнення заборгованості. Накопичення таких прострочених зобов'язань призводить до збитків банківської установи та становить значні загрози фінансово-економічній безпеці банку. Крім цього, важливими показниками інформаційно-аналітичного забезпечення є показники обсягів активів банків, що знаходяться в цінних паперах та інвестовані в різні напрями та види діяльності, обсяги

дебіторської заборгованості, кошти банку на коррахунках в інших банках. Окремо визначаються показники непрацюючих активів та інвестицій, оскільки такі активи перестають бути прибутковими для діяльності банку, а при простроченні термінів оплати відсотків чи їх повернення стають збитковими і здатні завдати економічній діяльності банку значних фінансових втрат.

Крім показників, які широко та детально представлені як показники фінансово-економічної складової системи економічної безпеки банку, інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки банку потребує збору, ідентифікації інших показників за складовими економічної безпеки, за якими можна було б в подальшому оцінювати стан, рівень економічної безпеки банку та використовувати ці показники в процесі моніторингу економічної безпеки.

Головним завданням фінансово-економічної безпеки є забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності, дотримання необхідного обсягу капіталу, здійснення контролю над ризиками діяльності та превентивність у протидіях шахрайству та зловживанням.

Такими складовими системи економічної безпеки банку передусім виступають інформаційна складова з інформаційно-аналітичним забезпеченням, операційна, правова, кадрова, репутаційна, фізична та ринкова безпека.

Операційна безпека банку спрямована на забезпечення безперебійного функціонування банківської установи, її інфраструктури та на її можливості до ефективного здійснення операційної діяльності. Показниками операційної безпеки, на наш погляд, повинні виступати показники операційних витрат та ефективності управління ними. Оскільки від обсягів операційних витрат залежить прибуток та загалом фінансова ефективність діяльності банку. Слід зазначити, що саме операційні витрати банку становлять основну частку його витрат на функціонування. Вагоме значення для роботи банку та його безпеки має якість, з якою працює персонал банку та задоволеність клієнтів наданими їм послугами, як в аспекті кваліфікованості роботи працівників, так і якістю,

продуманістю та спрямованістю на вирішення проблем споживачів самих послуг, які пропонує банк. Тому такі показники – якість обслуговування клієнтів та рівень задоволення клієнтів наданими послугами також є доцільними для збору та аналізу. Окремо має здійснюватися збір інформації та аналіз частки клієнтів, що звернулися зі скаргами на персонал чи надання окремих послуг, адже це має безпосередній вплив на конкурентоспроможність банку на ринку та на стан його ділової репутації. В сучасному світі основною вимогою сучасного надання фінансових послуг є можливість отримати їх в будь-який час з будь-якого місця, що неможливо за традиційним підходом до операційної діяльності банків. Саме тому, крім традиційної роботи відділень та їх працівників банки впровадили електронний банкінг з відповідними мобільними додатками, через які клієнти здійснюють свої фінансові операції та мають доступ до своїх фінансових активів 24/7. Ці системи також є операційною діяльністю, але в цифровому електронному форматі. Наявність таких електронних ресурсів суттєво впливає на можливості поширення послуг операційної діяльності банку та його конкурентоспроможність на ринку.

Показниками, які підлягають аналізу та оцінці є швидкість операційної діяльності, показник безперервності надання операційного обслуговування. На швидкість, якість, відповідність та безпеку здійснення операційної діяльності в банках суттєво впливає ступінь автоматизації процесів операційної діяльності банку, що безпосередньо пов'язані із впровадженням відповідних технічних засобів, технологій та цифровізації процесів функціонування. Впровадження такої автоматизації процесів здатне суттєво зменшити витрати банку, в першу чергу на персонал та зменшити ризики операційної діяльності. Не менш важливого значення має впровадження ефективної системи контролю за операційною діяльністю банку. Важливого значення в аналізі та оцінюванні операційної безпеки банку мають такі показники, як: показник забезпечення безперебійної операційної діяльності, включаючи опрацювання трансакцій, ведення роботи з клієнтами та інше; ефективність організації внутрішніх процесів операційної діяльності банку;

ефективність організації роботи з обробкою трансакцій, прийому, опрацювання фінансових операцій, оплат, переказів і т.д.; ефективність організації роботи з рахунками клієнтів; організація операційної роботи з касовим обслуговуванням клієнтів у відділеннях банку; показник ефективності, безперебійності роботи банківської системи, обладнання, програмного забезпечення; показник ефективності організації консультаційної роботи в обслуговуванні клієнтів; наявність систем зворотного зв'язку з клієнтами та моніторингу роботи працівників та підрозділів.

Правова складова економічної безпеки банку та її показники дають можливість виявити вплив, який здійснюють зміни норм чинного законодавства та основного регулятора банківської діяльності НБУ на діяльність банків, їх безпеку та можливості стабільного функціонування. Водночас, вона дає можливість дослідити, чи відповідає банк та його діяльність вимогам регулятора, нормам чинного законодавства, виявити порушення і ліквідувати їх. На наш погляд, важливим показником є впровадження превентивних дій, спрямованих на виявлення ризиків невиконання зобов'язань, відмивання коштів, шахрайства, дотримання прозорості та законності проведення операцій банком. Крім цього, важливими показниками, що характеризують правову безпеку банків є якість юридичного супроводу операцій банку та частка справ виграних в судових процесах банку, оскільки вони свідчать з якою якістю та відповідністю працює власна кадрова служба банку та про кваліфікацію, компетентності працівників, які обслуговують юридичну, правову складову діяльності банку, а від цього залежить безпека банку, оскільки всі операції які здійснює банк та за якими укладаються договори потребують різного рівня юридичного супроводу та забезпечення їх виконання з метою убезпечити банк та захистити його економічні інтереси.

Узагальнюючи зазначимо, що для діяльності банку правова безпека має ключове значення, оскільки не врахування, недотримання чи порушення норм

та вимог чинного законодавства здатне позбавити банківську установу права на здійснення діяльності, що по факту призведе до припинення його існування навіть за умов відсутності банкрутства.

Наступною складовою системи економічної безпеки банку виступає кадрова безпека. Вона має принципово важливе значення, оскільки кадри персоналу банку є одним із найбільш важливих ресурсів, необхідних для його функціонування. Водночас, цей кадровий ресурс повинен мати відповідний рівень кваліфікації, компетентності для виконання своїх зобов'язань на належному рівні якості та безпеки, забезпечуючи як ефективне управління, так і якісне здійснення операційної діяльності. Ключовими показниками, які мають досліджуватися в кадровій безпеці – є сама наявність та достатність персоналу банку; рівень кваліфікації працівників, їх відповідність посадам, показник плинності кадрів, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливими показниками, які мають аналізуватися є показники дотримання персоналом банку норм професійної етики, а також показники відбору персоналу та перевірки службою безпеки при прийнятті на роботу та показники впровадження дій, спрямованих на запобігання шахрайству серед працівників.

Одним із важливих факторів успішності, ефективності та безпеки діяльності банку є його ділова репутація. Репутаційні аспекти діяльності банків формуються поступово, тривалий період часу і відповідно на їх формування здійснюють вплив численні фактори як безпосередньо власна репутація власників та керівництва банку, так і дотримання етичних норм ведення бізнесу, дотримання норм законодавства працівниками банку у здійсненні ними операційної діяльності. Значний вплив на формування репутації банку має його стабільний фінансово-економічний стан, можливість своєчасно та повною мірою відповідати за своїми фінансовими зобов'язаннями, дотримання корпоративної етики, чистоти та прозорості ведення операцій, відсутність корупції та участі банку в сумнівних угодах, відмиванні коштів, зароблених незаконним шляхом, прозорість операцій та

дотримання банком своїх зобов'язань перед клієнтами, в тому числі як юридичними так і фізичними особами, ділова порядність. Відповідно, чинники що впливають на формування та стан ділової репутації банку необхідно вимірювати, аналізувати, робити моніторинг, оскільки втрата ділової репутації для такої діяльності як банківська здатна завдати не менше шкоди та збитків, ніж фінансові втрати.

Показниками, які повинні досліджуватися в процесі аналізу та оцінювання репутаційної безпеки є показники: особистої репутації власників та керівників; показник відсутності судових справ з відповідальністю банку, кримінальних проваджень; відсутність у банку боргів перед партнерами; поширення позитивної інформації про банк та його діяльність; рівень довіри до банку у клієнтів; розвиток корпоративної культури банку; показник дотримання банком своїх зобов'язань перед партнерами; дотримання етичних норм ведення бізнесу; показник часу стабільної роботи банку на ринку.

Вагоме значення в управлінні системою економічної безпеки банку має фізична безпека, оскільки банки мають справу зі значними обсягами фінансової та матеріальних цінностей у вигляді готівкових та безготівкових коштів, цінних паперів, дорогоцінних металів, валюти та інших цінностей. Відповідно, фізична безпека як складова економічної безпеки банку спрямована на забезпечення та збереження майна, активів, коштів, товарно-матеріальних цінностей банку та його клієнтів, які довіряють банку свої кошти та цінності для здійснення операцій та за які банк несе повну відповідальність під час їх збереження, а також забезпечення безпеки, здоров'я та життя власників, керівників та працівників банків. Так, кожне відділення банку, як правило, забезпечується фізичною охороною та оснащене відповідними системами сигналізації та сповіщення про безпекові ситуації. Значна увага в забезпеченні фізичної безпеки приділяється персоналу банку та впровадженню превентивних заходів, спрямованих на попередження випадків внутрішнього шахрайства серед працівників.

Забезпечення фізичної безпеки передбачає як впровадження фізичних заходів та організаційних дій, спрямованих на безпечну роботу персоналу, так і використання технічних засобів забезпечення безпеки, а саме камер спостереження, систем контролю доступу та активну співпрацю із зовнішніми організаціями в сфері безпеки, Службою Безпеки України, органами внутрішнього правопорядку з метою захисту банку, його працівників та майна від злочинних посягань та протиправних дій, як самих працівників банку, так і третіх осіб. Показниками, які застосовуються для аналізу та оцінювання фізичної безпеки банку можуть виступати показники організаційного, технічного та фізичного спрямування.

Організаційними показниками виступають показники наявності внутрішніх інструкцій та положень, що регламентують та визначають питання безпеки; проведення навчання та інструктажів працівників щодо питань безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях; налагодженість взаємодії з державними правоохоронними органами в питаннях безпеки; регламентування інструктування дій щодо роботи з матеріальними цінностями; забезпечення проведення регулярних перевірок стану безпеки банку.

Технічними показниками фізичної безпеки банку виступають показники: впровадження технічних засобів систем забезпечення безпеки банку (відео-спостереження, контролю за переміщеннями та ін.); впровадження систем протипожежної та охоронної сигналізації; впровадження систем доступу на об'єкти, в тому числі за допомогою електронних пристроїв; наявність спеціальних приміщень для зберігання коштів та цінностей; оснащеність системами безперебійної енергії; наявність фізичних засобів безпеки матеріальних цінностей (броньованих дверей, сейфів, решіток та інших засобів); застосування сучасних цифрових технологій та програмних продуктів для забезпечення безпеки.

Узагальнення складових та показників інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків представлено на рис. 2.11.

<b>Фінансово-економічна безпека банку</b>		
<p><b>1. Показники фінансово- економічної діяльності банку:</b> загальні обсяги активів банку; обсяги активів банку в іноземній валюті; загальні активи банку у гривнях; загальні активи банку в іноземній валюті; обсяги готівкових коштів банку; обсяги банківських металів; кошти банку, що розміщені в НБУ; кошти банку на кореспондентських рахунках, що розміщені в інших банках; обсяги строкових вкладів, що розміщені в інших банках та кредити, надані банкам; обсяги кредитування клієнтів; обсяги кредитів наданих органам державної влади; обсяги кредитів наданих підприємствам; обсяги кредитів, що надані фізичним особам; обсяги кредитів, надані небанківським фінансовим установам; обсяги вкладень банків у цінних паперах та депозитних сертифікатах; обсяги резервів банків за активними операціями; обсяги зарезервованого статутного капіталу банку; обсяги зобов'язань банку; обсяги зобов'язань банку в іноземній валюті; обсяги розміщених строкових вкладів та кредитів отриманих від інших банків; обсяги коштів суб'єктів господарювання підприємств на рахунках у банку; обсяги коштів фізичних осіб розміщених у банку, включаючи ощадні сертифікати; обсяги коштів небанківських установ; коефіцієнт рентабельності активів банку, %; коефіцієнт рентабельності капіталу банку, % .</p>	<p><b>I Пруденційні показники в цілому в системі:</b>  <b>H1</b> регулятивний капітал; <b>H<sub>рк</sub></b> норматив достатності регулятивного капіталу; <b>HK1</b> норматив достатності капіталу I рівня; <b>НОК1</b> норматив достатності основного капіталу I рівня; <b>H7</b> норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента; <b>H8</b> норматив великих кредитних ризиків; <b>H9</b> норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами; <b>H11</b> норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою; <b>H12</b> норматив загальної суми інвестування; <b>H2</b> норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу; <b>H3</b> норматив достатності основного капіталу;</p> <p><b>II Показники ліквідності:</b>  коєфіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR<sub>вв</sub>); коєфіцієнт покриття ліквідністю за іноземними валютами (LCR<sub>ів</sub>); коєфіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).</p>	<p><b>3. Активні та пасивні операції банків:</b> Показник загального обсягу кредитних операцій; показник обсягу кредитування корпоративного сектору; показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів наданих корпоративному сектору; показник обсягу кредитів фізичних осіб підприємців; показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів ФОП; показник обсягу міжбанківського кредитування; показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів міжбанківського кредитування; показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів органів державної та місцевої влади; показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів органів державної та місцевої влади; показник обсягів дебіторської заборгованості; показник обсягів активів банку; показник частки непрацюючих активів банку; показник активів у фінансових інвестиціях цінних паперах; показник частки непрацюючих активів у фінансових інвестиціях цінних паперах; показник коштів на коррахунках банків; показник частки непрацюючих активів на коррахунках банків; показник похлілних фінансових активів;</p>
<p><b>Фізична безпека:</b> показники наявності внутрішніх інструкцій та положень ще регламентують та визначають питання безпеки; проведення навчання та інструктажів працівників щодо питань безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях; налагодженість взаємодії з державними правоохоронними органами в питаннях безпеки; регламентування інструктування дій щодо роботи з матеріальними цінностями в забезпечення; проведення регулярних перевірок стану безпеки банку; впровадження технічних засобів, систем забезпечення безпеки банку); впровадження систем протипожежної та охоронної сигналізації; впровадження систем доступу на об'єктів в тому числі за допомогою електронних пристроїв; наявність спеціальних приміщень для зберігання коштів та цінностей; оснащення системами безперебійної енергії; наявність фізичних засобів безпеки матеріальних цінностей; застосування сучасних цифрових технологій програмних продуктів для забезпечення безпеки; забезпечення внутрішньої та зовнішньої охорони об'єктів; наявність у охоронців необхідного спорядження еквіпування; наявність чітких інструкцій щодо дій охоронців в забезпеченні безпеки банку; впровадження контролю за дотриманням регламентів забезпечення безпеки об'єктів.</p>	<p><b>Складові та показники інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b></p>	<p><b>Репутаційна безпека:</b> показники особистої репутації власників та керівників; показник відсутності судових справ з відповідальністю банку, кримінальних проваджень; відсутність у банку боргів перед партнерами; поширення позитивної інформації про банк та його діяльність; рівень довіри до банку у клієнтів; розвиток корпоративної культури банку; показник дотримання банком своїх зобов'язань перед партнерами; дотримання етичних норм, норм ведення бізнесу; показник тривалої стабільної роботи банку на ринку.</p>
<p><b>Інформаційна безпека :</b> показник повноти та достатності інформації необхідної для роботи та прийняття рішень; наявність та реалізація планів забезпечення інформаційно цифрової безпеки банків; впровадження обмеження доступу до інформації та авторизація користувачів; впровадження контролю та відстеження спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації чи входу в електронну систему; показник надійності захисту інформації від змін знищення, пошкодження та несанкціонованого використання; вимірювання випадків помилок, змін та пошкодження інформації; впровадження моніторингу змін які відбувається в інформаційних системах при роботі з даними; показник забезпечення доступності інформації необхідної для авторизованих користувачів; активність роботи з криптовалютою; активність роботи з міжнародними платіжними системами; моніторинг помилок в роботі та невдалих спроб доступу до інформації; моніторинг доступності для користувачів цифрових ресурсів банку : веб сайту, додатків, онлайн банкінгу, банкоматів і т.д; забезпечення захисту інформаційних систем банку вірусів та кібер атак; впровадження регулярних перевірок інформаційних систем банку на відповідність стандартам, активність та широта використання банком сучасних цифрових рішень; використання в діяльності систем електронного банкінгу; рівень кібербезпеки банку; рівень цифровізації банківських операцій;</p>	<p><b>Ринкова безпека:</b> частки яку має банк на ринку банківських послуг; обсяг банківських операцій які здійснює банк на ринку; кількість відділень які має банк; позиції банку за рейтингом стійкості банків (Мінфін) кількість юридичних осіб підприємств які відкрили рахунки в банку; кількість фізичних осіб громадян що є клієнтами банку обслуговування клієнтів; кількість осіб та організацій що користуються послугами банку через його відділення; показник обсягу коштів залучених банком в процесі діяльності); показник обсягу кредитування, зростання кредитного портфелю банку; цінова конкурентоспроможність послуг які надає банк на ринку порівняно із конкурентами; показник здатності банку оперативно реагувати на зміни, ризики, загрози в діяльності якісна конкурентоспроможність послуг які надає банк на ринку порівняно із конкурентами; рівень довіри до банку у клієнтів партнерів, стейкхолдерів;; здатність банку оперативно та ефективно вирішувати проблеми які виникають у клієнтів банку.</p>	<p><b>Операційна безпека:</b> показник обсягу операційних витрат банку; показник якості обслуговування клієнтів  рівень задоволення клієнтів наданими послугами; частка клієнтів, що звернулася зі скаргами на персонал чи надання окремих послуг; швидкість операційної діяльності; показник безперервності надання операційного обслуговування; ступінь автоматизації процесів операційної діяльності банку; впровадження ефективної системи контролю за операційною діяльністю банку; показник автоматизації процесів операційної діяльності банку; показник забезпечення безперебійної операційної діяльності включаючи опрацювання транзакцій, ведення роботи з клієнтами; ефективність організації внутрішніх процесів операційної діяльності банку ефективність організації роботи з обробка транзакцій, приймання, опрацювання фінансових операцій , оплат, переказів; ефективність організації роботи з рахунками клієнтів; організація операційної роботи з касовим обслуговування клієнтів в відділеннях банку; показник ефективності, безперебійності роботи банківської системи, обладнання, ПЗ; показник ефективності організації консультативної роботи в</p>
	<p><b>Кадрова безпека:</b> наявність та достатність персоналу банку; рівень кваліфікації працівників , їх відповідність посадам показник плинності кадрів; впровадження програм навчання підвищення кваліфікації персоналу; показники дотримання персоналом банку норм професійної етики; показники відбору персоналу та перевіркою службою безпеки при прийманні на роботу; показники впровадження дій спрямованих на запобігання шахрайству серед працівників.</p>	<p><b>Правова безпека:</b> показник відповідності діяльності банку нормам законодавства; якість юридичного супроводу операцій банку; дотримання норм фінансового моніторингу; частка справ виграних в судових процесах банку; впровадження превентивних дій спрямованих на виявлення ризиків невиконання зобов'язань, відмивання коштів, шахрайства та ін.; дотримання прозорості та законності</p>

**Рис. 2.11. Узагальнення складових та показників ІАЗ СЕББ**

*Джерело: розроблено автором*

Фізичними показниками в забезпеченні фізичної складової економічної безпеки банку виступають: забезпечення внутрішньої та зовнішньої охорони об'єктів; наявність в охоронців необхідного спорядження та екіпірування; наявність чітких інструкцій щодо дій охоронців в забезпеченні безпеки банку; впровадження контролю за дотриманням регламентів забезпечення безпеки об'єктів. Важливого значення в забезпеченні економічної безпеки банку має інформаційна безпека, яка в першу чергу стосується питання захисту інформації та інформаційних систем банку. Із впровадженням цифровізації всіх процесів функціонування та зростанням обсягів електронного банкінгу, захисту фінансових активів банку в електронних інформаційних системах має приділятися не менше уваги, ніж фізичному захисту. Це пов'язано із тим, що значна частина загроз реалізується в сучасних умовах саме в інформаційному цифровому просторі, а банківські установи повинні мати ресурси та можливості протистояти, протидіяти їм та впроваджувати ефективні превентивні заходи на їх попередження. Відповідно, з розвитком цифрових електронних додатків та електронного банкінгу інформаційна безпека банків включає, в тому числі, можливість протидіяти цифровим загрозам, проявам кіберзлочинності, хакерським атакам, спробам заволодіти коштами, активами та інформацією клієнтів. В таких умовах система економічної безпеки банку повинна забезпечувати захист, розробляючи та впроваджуючи необхідні превентивні дії та заходи. Самі показники інформаційної безпеки повинні відповідати низці критеріїв, таких як: конфіденційність, повнота, надійність, доступність та інші.

Показниками, які можуть бути застосованими з метою аналізу та оцінювання інформаційної складової економічної безпеки банків, виступають показники: показник повноти та достатності інформації необхідної для роботи та прийняття рішень; наявність та реалізація планів забезпечення інформаційно-цифрової безпеки банків; впровадження обмеження доступу до інформації та авторизація користувачів; впровадження контролю та відстеження спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації

чи входу в електронну систему; показник надійності захисту інформації від змін, знищення, пошкодження та несанкціонованого використання; вимірювання випадків помилок, зміни та пошкодження інформації; впровадження моніторингу змін, які відбуваються в інформаційних системах при роботі з даними; показник забезпечення доступності інформації, необхідної для авторизованих користувачів; активність роботи з криптовалютою; активність роботи з міжнародними платіжними системами; моніторинг помилок в роботі та невдалих спроб доступу до інформації; моніторинг доступності для користувачів цифрових ресурсів банку, веб сайту, додатків, онлайн-банкінгу, банкоматів і т.д.; забезпечення захисту інформаційних систем банку від вірусів та кібератак; впровадження регулярних перевірок інформаційних систем банку на відповідність стандартам, активність та широта використання банком сучасних цифрових рішень; використання в діяльності систем електронного банкінгу; рівень кібербезпеки інформаційних ресурсів банку; рівень цифровізації банківських операцій; використання цифрових каналів у роботі з державними та регуляторними органами, обмін інформацією та звітністю.

Іще однією складовою забезпечення економічної безпеки банку є ринкова безпека. Ринкова складова визначає здатність банку задовольняти потреби клієнтів, перебувати в існуючому конкурентному середовищі, забезпечуючи належний рівень конкурентоспроможності банку. Показники ринкової безпеки визначають можливості банку до ефективного конкурентного функціонування на фінансовому ринку, в середовищі інших банків. В цьому аспекті важливого значення має обсяг операційної діяльності банку на ринку. Чим більше банк проводить операцій з клієнтами, чим вище сума цих операцій – тим більшою є частка, яку займає банк в ринковому середовищі.

Основними показниками, які можуть застосовуватися для впровадження аналізу та оцінювання ринкової складової економічної безпеки банку, виступають показники: частка, яку має банк на ринку банківських послуг;

обсяг банківських операцій, які здійснює банк на ринку; кількість юридичних осіб підприємств, які відкрили рахунки в банку; кількість фізичних осіб громадян, що є клієнтами банку, обслуговування клієнтів; кількість відділень, які має банк; позиції банку за рейтингом стійкості банків (Мінфіну); кількість осіб та організацій, що користуються послугами банку через його відділення; показник обсягу коштів, залучених банком в процесі діяльності (депозитів та інше); показник обсягу кредитування, зростання кредитного портфелю банку; цінова конкурентоспроможність послуг, які надає банк на ринку порівняно із конкурентами; якісна конкурентоспроможність послуг, які надає банк на ринку порівняно із конкурентами; рівень довіри до банку у клієнтів, партнерів, стейкхолдерів; показник здатності банку активно реагувати на зміни, ризики, загрози в діяльності; здатність банку оперативного та ефективного вирішувати проблеми, які виникають у клієнтів банку.

### **2.3. Оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків**

В сучасних динамічних, нестабільних, високо-ризикових умовах функціонування фінансового сектору України, отримання повної та своєчасної інформації про діяльність як самого банку, так і зміну факторів зовнішнього ринкового середовища та їх аналітичне опрацювання для отримання відповідних висновків є одним із ключових завдань системи економічної безпеки банківських установ. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки банків є невід'ємною складовою її функціонування та забезпечує фактологічну основу не лише для прийняття рішень в питаннях забезпечення безпеки банку. Інформаційно-аналітичне забезпечення банків, на наш погляд, має значно ширші завдання, які полягають у розумінні ризиків, загроз та небезпек, яким необхідно протидіяти системі економічної безпеки банку та розумінні загального фінансово-економічного

стану, в якому перебуває банк, його відповідності чинному законодавству та вимогам державного регулятора, стабільності, стійкості та захищеності від банкрутства, що загалом потребує аналізу та оцінювання всіх складових функціонування. Саме тому, інформаційно-аналітичне забезпечення банку потребує збору та опрацювання значно ширшого, більший обсягу інформації про сам стан активів та фінансово-економічну операційну діяльність банківських установ. Це пов'язано із тим, що неможливо ефективно управляти процесами інформаційно-аналітичного забезпечення, не впливаючи та не управляючи його змістом.

Внаслідок цього, у роботі пропонується розробка нової дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, яка складається з двох головних частин – управлінської та змістової.

До першої управлінської частини дуальної моделі, на наш погляд, необхідно обґрунтувати та віднести показники, які свідчитимуть про самі процеси управління інформаційно-аналітичним забезпеченням та дадуть можливість їх оцінити. До другої «змістовної частини» дуальної моделі необхідно віднести збір та аналіз показників за складові системи економічної безпеки банку, які формують зміст безпеки його функціонування та дають можливість оцінити та проаналізувати його стан та рівень економічної безпеки. Розрахунок та оцінювання показників за частинами дуальної моделі дасть можливість виявити, оцінити та проаналізувати загалом стан управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Самі процеси управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банку, як свідчать детальні дослідження проведені в першому розділі дисертаційної роботи являють собою дві групи процесів: процеси інформаційного забезпечення, що включають в себе роботу з інформацією по її збору, первинному опрацюванню та процеси аналітичного

забезпечення, що включають організацію, впровадження робіт та використання методів аналізу інформації.

Таким чином, процеси інформаційно-аналітичного забезпечення можуть бути охарактеризованими визначеними окремими показниками, за якими їх можна оцінити та проаналізувати з позицій управління.

Показниками, які здатні характеризувати стан процесів інформаційно-аналітичного забезпечення, на наш погляд, є показники: наявність затвердженого Положення про інформаційно-аналітичне забезпечення системи ЕББ; наявність структурного підрозділу, відповідального за інформаційно-аналітичне забезпечення в системі ЕББ; наявність посадових інструкцій щодо обов'язків та відповідальності працівників підрозділу ІАЗ; показник повноти збору надходження інформації за визначеними показниками; організація процесів збору та первинної обробки інформації; показник організації процесів перевірки релевантності, відповідності інформації; організація процесів архівування та збереження інформації; наявність фахівців, що мають професійні компетентності, необхідні для здійснення інформаційно-аналітичної роботи; наявність фахівців-аналітиків, що мають необхідні для цього професійні компетентності; впровадження процесів навчання, підвищення кваліфікації працівників з інформаційно-аналітичного забезпечення; рівень технічного оснащення процесів інформаційно-аналітичного забезпечення; наявність відповідного професійного програмного забезпечення, необхідного для ІАЗ; впровадження персональної відповідальності осіб за проведення інформаційно-аналітичного забезпечення; впровадження персональної відповідальності за дотримання конфіденційності в роботі з інформацією та нерозголошення даних, що використовуються чи отримані в процесі роботи; наявність та підписання працівниками положень про нерозголошення комерційної таємниці банку; наявність та достатність науково-методичного забезпечення інформаційно-аналітичного підрозділу СЕББ; наявність та достатність матеріального забезпечення інформаційно-аналітичного підрозділу СЕББ; наявність та

достатність фінансового забезпечення інформаційно-аналітичного підрозділу СЕББ; впровадження моніторингу показників інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ; впровадження сучасних, інноваційних та цифрових технологій в забезпеченні процесів ІАЗ СЕББ; рівень автоматизації та цифровізації процесів ІАЗ СЕББ.

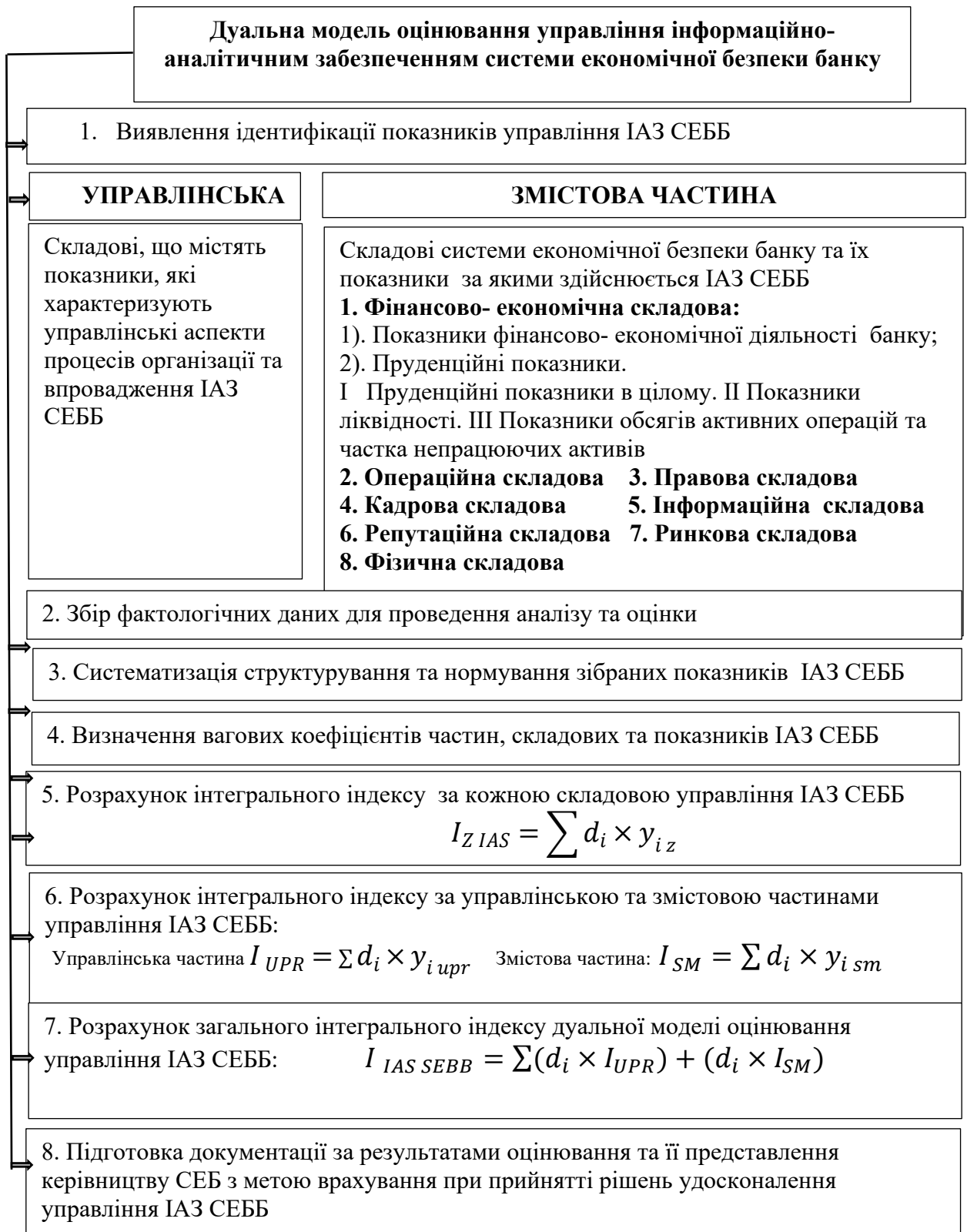
Друга частина дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків поєднує в собі складові економічної безпеки, що є характерними для діяльності банків та відображає особливості їх функціонування та безпеки. Такими складовими виступають операційна безпека, яка відображає стан безпеки процесів операційної діяльності банку включаючи організацію, безпеку, ефективність роботи підрозділів та впровадження банком операційної діяльності обслуговування клієнтів, проведення трансакцій, тощо; інформаційна безпека, яка характеризує стан інформаційного забезпечення банку в умовах сучасних цифрових загроз та викликів та рівень і безпеку використання інформаційних цифрових технологій в діяльності банківської установи; кадрову безпеку, що характеризує стан забезпечення кадровими ресурсами, їх якість та відповідність; фізичну безпеку, яка дає можливість оцінити організаційні, безпосередньо фізичні та техніко-технологічні аспекти забезпечення безпеки банківських установ та враховує всі особливості, вимоги, умови та ризики банківської сфери; правову безпеку, передусім спрямовану на визначення відповідності безпекового та загалом фінансово-економічного стану банку тим вимогам, що висуває НБУ, як регулятор банківської діяльності і відповідно правову відповідність функціонування банку; репутаційну безпеку, що дає можливість оцінити стан ділової репутації банку та ризики, з нею пов'язані; ринкову безпеку, яка дає можливість виявити та оцінити ризики ринкової діяльності, стан конкурентоспроможності функціонування на ринку та перспективи розвитку.

Найбільшою за обсягами показників складовою системи економічної безпеки банків, на наш погляд, є фінансово-економічна складова, що

обумовлено специфікою та особливостями діяльності банків, для яких самі фінанси та їх примноження є метою функціонування та предметом операційної діяльності, що спрямована на управління фінансовими потоками, прибуток та примноження капіталу. Фінансово-економічна складова системи економічної безпеки банків за своєю структурою включає структурні групи та показники, детально описані та обгрунтовані в підрозділі 2.2. дослідження та відповідність нормам та вимогам чинного законодавства щодо обов'язкових показників, за якими має здійснюватися стеження в системній роботі банків. Такими групами показників, як вже зазначалося, виступають показники фінансово- економічної діяльності банку, пруденційні показники, в тому числі загальні та ліквідності; та показники, що дають можливість аналізувати активні і пасивні операції банків. Оскільки ці показники регламентовані законодавством, їхній збір в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення є обов'язковим, водночас вони максимально повно та всебічно характеризують стан економічної стійкості, стабільності, рентабельності, ліквідності, а тому їх об'єктивно та доцільно використовувати, в тому числі, в аналізі та оцінюванні процесів управління системою в системі економічної безпеки банків.

Методичною основою розробки нової дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банківських установ стала адаптація «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р.[82]. З метою проведення розрахунків моделі із зазначених Методичних рекомендацій адаптовано алгоритм дослідження та формули, за якими розраховується нормалізація показників системи економічної безпеки.

Алгоритм та складові розробленої нової дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків представлено на рис. 2.12.



**Рис. 2.12.** Дуальна модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банку

*Джерело: розроблено автором*

Слід зазначити, що дана методика призначена для проведення розрахунків економічної безпеки на рівні держави і особистим здобутком цього дисертаційного дослідження стала адаптація цієї методики до оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків з урахуванням специфіки особливостей банківської діяльності, умов та вимог НБУ, чинного законодавства, ризиків та загроз фінансового сектору країни.

Відповідно в розробці моделі автором ідентифіковано та структуровано показники, складові та частини інформаційно-аналітичного забезпечення, що мають підлягати аналізу та оцінюванню за складовими системи економічної безпеки, такими як фінансово-економічна, операційна, інформаційна, кадрова, фізична, правова, репутаційна та ринкова; розроблено показники для аналізу та оцінювання безпосередньо самих процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, які дають можливість виявити та проаналізувати рівень їх відповідності вимогам безпеки та ефективному функціонуванню; адаптовано базові формули розрахунків та алгоритм їх впровадження, що забезпечить можливості для практичного застосування моделі в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банківських установ.

Для здійснення аналізу та оцінювання за показниками процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням доцільно застосовувати експертний аналіз. Експертами можуть виступати провідні фахівці, керівники структурних підрозділів банків.

Розробка моделі, її впровадження та проведення відповідних розрахунків передбачає дотримання певного алгоритму та виконання переліку послідовних етапів.

Першим етапом розробки та впровадження дуальної моделі є виявлення, ідентифікація показників управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки (ІАЗ СЕББ). На цьому етапі здійснюється виявлення, обґрунтування складових системи безпеки банків та

ідентифікація показників, що здатні охарактеризувати процеси управління та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення з метою зростання його надійності, безпеки, дієвості та ефективності.

Як вже зазначалося, дуальна модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банку – це модель, яка складається з двох частин: управлінської та змістової.

Управлінська частина містить показники, які характеризують управлінські аспекти процесів організації та впровадження ІАЗ СЕББ (табл. 2.12).

Їх збір, аналіз та оцінювання дає можливість оцінити сформованість, впровадження та відповідність процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням систем економічної безпеки конкретного банку, враховуючи всі аспекти, від наявності необхідної нормативної документації та методичного забезпечення до наявного, технічного забезпечення та впровадження з метою оптимізації процесів збору та обробки інформації сучасних інноваційних цифрових технологій. Це дає можливість виявити слабкі місця в самій організації роботи з інформаційно-аналітичного забезпечення та впровадження дій та заходів на їх удосконалення, оптимізацію з метою покращення організації роботи з інформацією та аналітичної діяльності системи економічної безпеки банку.

Другою частиною дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банку є змістова частина, яка визначає безпосередній зміст показників економічної безпеки різних напрямів його економічної операційної діяльності. Відповідно, здійснюється збір, аналіз та оцінювання показників за складовими системи економічної безпеки банків як традиційними для системи безпеки, так і специфічними та характерними для діяльності банків.

Таблиця 2.12

**Показники, які характеризують управлінські аспекти процесів організації та впровадження ІАЗ СЕББ**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Наявність затвердженого Положення про інформаційно-аналітичне забезпечення системи ЕБ банку	0,049
2	Наявність структурного підрозділу, відповідального за інформаційно-аналітичне забезпечення в системі ЕББ	0,047
3	Наявність посадових інструкцій щодо обов'язків та відповідальності працівників підрозділу ІАЗ	0,048
4	Показник повноти збору, надходження інформації	0,047
5	Організація процесів збору та первинної обробки інформації	0,048
6	Показник організації процесів перевірки релевантності, відповідності інформації	0,049
7	Організація процесів архівування та збереження інформації	0,048
8	Наявність фахівців, що мають професійні компетентності, необхідні для здійснення інформаційної роботи	0,049
9	Наявність фахівців-аналітиків, що мають необхідні для цього професійні компетентності	0,049
10	Впровадження процесів навчання, підвищення кваліфікації працівників з ІАЗ	0,046
11	Рівень технічного оснащення процесів ІАЗ	0,048
12	Наявність відповідного, професійного програмного забезпечення, необхідного для ІАЗ	0,048
13	Впровадження персональної відповідальності осіб за проведення інформаційно-аналітичного забезпечення	0,047
14	Впровадження персональної відповідальності за дотримання конфіденційності в роботі з інформацією та нерозголошення даних, що використовуються чи отримані в процесі роботи	0,048
15	Наявність та підписання працівниками положень про нерозголошення комерційної таємниці банку	0,048
16	Наявність та достатність науково-методичного забезпечення ІАЗ СЕББ	0,047
17	Впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій в забезпеченні процесів ІАЗ СЕББ	0,048
18	Рівень автоматизації, цифровізації процесів ІАЗ СЕББ	0,048
19	Наявність та достатність матеріального забезпечення інформаційно-аналітичного підрозділу СЕББ	0,049
20	Наявність та достатність фінансового забезпечення інформаційно-аналітичного підрозділу СЕББ	0,048
21	Впровадження моніторингу показників в ІАЗ СЕББ	0,049

*Джерело: сформовано автором*

Так, першою складовою, яка традиційно досліджується при аналізі системи економічної безпеки організацій є фінансово-економічна складова (табл. 2.13).

Таблиця. 2.13

**Показники фінансово-економічної діяльності банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Загальні обсяги активів банку	0,042
2	Обсяги активів банку в іноземній валюті	0,040
3	Загальні активи банку у гривнях (не скориговані на резерви за активними операціями)	0,038
4	Загальні активи банку в іноземній валюті (не скориговані на резерви за активними операціями)	0,040
5	Обсяги готівкових коштів банку	0,040
6	Обсяги банківських металів	0,038
7	Кошти банку, що розміщені в НБУ	0,039
8	Кошти банку на кореспондентських рахунках, що розміщені в інших банках	0,040
9	Обсяги строкових вкладів, що розміщені в інших банках та кредити, надані банкам	0,040
10	Обсяги кредитування клієнтів	0,041
11	Обсяги кредитів, наданих органам державної влади	0,041
12	Обсяги кредитів, наданих суб'єктам господарювання, підприємствам	0,042
13	Обсяги кредитів, що надані фізичним особам	0,041
14	Обсяги кредитів, надані небанківським фінансовим установам	0,040
15	Обсяги вкладень банків у цінних паперах та депозитних сертифікатах	0,039
16	Обсяги резервів банків за активними операціями	0,040
17	Обсяги зареєстрованого статутного капіталу банку	0,041
18	Обсяги зобов'язань банку	0,040
19	Обсяги зобов'язань банку в іноземній валюті	0,040
20	Обсяги розміщених строкових вкладів та кредитів, отриманих від інших банків	0,040
21	Обсяги коштів суб'єктів господарювання – підприємств, на рахунках у банку	0,040
22	Обсяги коштів фізичних осіб, розміщених у банку, включаючи ощадні сертифікати	0,040
23	Обсяги коштів небанківських фінансових установ	0,038
24	Коефіцієнт рентабельності активів банку	0,040
25	Коефіцієнт рентабельності капіталу банку	0,040

*НБУ Джерело: сформовано за даними [230, 232]*

Проте, враховуючи специфіку та особливості банківської діяльності в проведенні відповідного дослідження виявлено доцільність включити в аналіз та дослідження три групи показників, які разом дають можливість виявити стан активів, пасивів, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та інші

важливі показники та коефіцієнти, що визначають стан фінансово-економічної діяльності банку.

Таблиця 2.14

### Пруденційні показники в цілому в системі та показники ліквідності

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	H1 – норматив мінімального розміру регулятивного капіталу	0,073
2	H <sub>PK</sub> – норматив достатності регулятивного капіталу	0,073
3	HK1 – норматив достатності капіталу 1 рівня	0,072
4	НОК1 – норматив достатності основного капіталу 1 рівня	0,072
5	H2 – норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	0,071
6	H3 – норматив достатності основного капіталу	0,072
7	H7 – норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	0,072
8	H8 – норматив великих кредитних ризиків	0,072
9	H9 – норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями із пов'язаними з банком особами	0,072
10	H11 – норматив інвестування в цінні папери окремо за установами	0,071
11	H12 – норматив загальної суми інвестування	0,072
	<b>Показники ліквідності:</b>	
12	Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR <sub>ВВ</sub> )	0,072
13	Коефіцієнт покриття ліквідністю за іноземними валютами (LCR <sub>ІВ</sub> )	0,072
14	Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	0,072

*Джерело: сформовано за даними НБУ [235, 238]*

Відповідно, такий підхід до вибору показників обумовлено необхідністю фактичної інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку із загальним процесом інформаційно-аналітичного забезпечення та роботи з документацією, яку в обов'язковому порядку, керуючись нормами чинного законодавства та у відповідності до Постанов та рішень Національного Банку України повинні здійснювати банки для дотримання ліцензійних умов та права займатися банківською діяльністю. Вважаємо, що ці показники інформаційно-аналітичного забезпечення мають бути сумісними, а сама система інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку повинна охоплювати та враховувати показники, щодо збору та аналізу яких є зобов'язання державного регулятора.

Відповідно до показників фінансово-економічної безпеки ввійшли три групи показників: показники фінансово-економічної діяльності банку (табл. 2.13); пруденційні показники в цілому у системі та показники ліквідності (табл. 2.14); показники активних та пасивних операцій банків (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

### Показники активних та пасивних операцій банків

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Показник загального обсягу кредитних операцій	0,058
2	Показник обсягу кредитування корпоративного сектору	0,057
3	Показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів підприємств	0,056
4	Показник обсягу кредитів фізичних осіб підприємців	0,057
5	Показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів ФОП	0,056
6	Показник обсягу міжбанківського кредитування	0,055
7	Показник частки непрацюючих кредитів міжб. кредитування	0,054
8	Показник кредитування органів державної та місцевої влади	0,056
9	Показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів органів державної та місцевої влади	0,056
10	Показник обсягів дебіторської заборгованості	0,056
11	Показник обсягів активів банку	0,056
12	Показник частки непрацюючих активів банку	0,056
13	Показник активів у фінансових інвестиціях, цінних паперах	0,055
14	Показник частки непрацюючих активів у фінансових інвестиціях,	0,056
15	Показник коштів на коррахунках банків	0,056
16	Показник частки непрацюючих активів на коррахунках банків	0,056
17	Показник похідних фінансових активів банку	0,056
18	Показник обсягів фінансових зобов'язань банку	0,056

*Джерело: сформовано за даними [230, 232]*

За аналізом необхідним є визначення відповідності представлених пруденційних показників та показників фінансово-економічної діяльності банку вимогам та нормативам, які висуває державний регулятор.

Наступною складовою, характерною для системи економічної безпеки банків є операційна складова. Показники за операційною складовою відображають стан та рівень безпеки операційної діяльності роботи з клієнтами, проведення трансакцій, роботу структурних підрозділів, загалом управління процесами банківського обслуговування. Від цієї складової стану

показників значною мірою залежить ефективність та прибутковість фінансово-економічної діяльності банку.

Показники операційної складової системи економічної безпеки банку, які збирають та аналізують в процесі інформаційно-аналітичної діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Показники операційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Показник обсягу операційних витрат банку	0,060
2	Показник якості обслуговування клієнтів	0,060
3	Рівень задоволення клієнтів наданими послугами	0,059
4	Частка клієнтів, що звернулася зі скаргами на персонал чи надання окремих послуг	0,059
5	Швидкість операційної діяльності	0,059
6	Показник безперервності надання операційного обслуговування	0,059
7	Ступінь автоматизації процесів операційної діяльності банку	0,059
8	Впровадження ефективної системи контролю за операційною діяльністю банку	0,058
9	Показник автоматизації процесів операційної діяльності банку	0,059
10	Показник забезпечення безперебійної операційної діяльності, включаючи опрацювання трансакцій, роботу з клієнтами та ін.	0,058
11	Ефективність організації внутрішніх процесів операційної діяльності банку	0,059
12	Ефективність організації роботи з обробки трансакцій, приймання, опрацювання фінансових операцій, оплат, переказів і т.д.	0,058
13	Ефективність організації роботи з рахунками клієнтів	0,059
14	Організація операційної роботи з касовим обслуговуванням клієнтів у відділеннях банку	0,059
15	Показник ефективності, безперебійності роботи банківської системи, обладнання, програмного забезпечення	0,059
16	Показник ефективності організації консультаційної роботи в обслуговуванні клієнтів	0,057
17	Наявність систем зворотного зв'язку з клієнтами та моніторингу роботи працівників та підрозділів	0,059

*Джерело: сформовано автором*

Наступною складовою системи економічної безпеки, яка потребує інформаційно-аналітичного забезпечення є правова складова, оскільки банківська діяльність належить до жорстко регульованих та контрольованих

видів економічної діяльності та має здійснюватися в межах виключно визначеного правового поля (табл. 2.17). Будь які відхилення від вимог чи правова невідповідність призведе до втрати банком можливості продовжувати здійснювати свою фінансово-економічну діяльність чи матиме значні, негативні фінансові та правові наслідки.

Таблиця 2.17

**Показники правової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Показник відповідності діяльності банку нормам законодавства	0,168
2	Якість юридичного супроводу операцій банку	0,166
3	Дотримання норм фінансового моніторингу	0,167
4	Частка справ виграних в судових процесах банку	0,166
5	Впровадження превентивних дій, спрямованих на виявлення ризиків невиконання зобов'язань, відмивання коштів, шахрайства, ін.	0,167
6	Дотримання прозорості та законності проведення банківських операцій	0,166

*Джерело: сформовано автором*

Показники кадрової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку дають можливість виявити, оцінити, проаналізувати стан кадрового забезпечення банку та стан забезпечення безпеки з позицій якості та відповідності роботи персоналу (табл. 2.18)

Репутаційна складова системи економічної безпеки банку виступає іще однією особливою та специфічною складовою, характерною для суб'єктів господарювання банківської діяльності (табл. 2.19). Це пов'язано із значною залежністю фінансово-економічних результатів роботи банку від його репутації та відповідно бажання наявних та потенційних клієнтів банку обслуговуватися в банку, довіряти йому свої фінансові рахунки та заощадження, що потребує значної довіри до фінансової установи.

Таблиця 2.18

**Показники кадрової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Наявність та достатність персоналу банку	0,084
2	Рівень кваліфікації працівників, їх відповідність посадам	0,083
3	Показник плинності кадрів	0,082
4	Впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації персоналу	0,084
5	Показники дотримання персоналом банку норм професійної етики	0,082
6	Показники відбору персоналу та перевіркою службою безпеки при прийманні на роботу	0,083
7	Показники впровадження дій, спрямованих на запобігання шахрайству серед працівників	0,084
8	Показник стабільності, стажу роботи працівників банку	0,083
9	Рівень дотримання дисципліни працівниками	0,084
10	Показник відповідності рівня оплати праці персоналу	0,083
11	Показник ефективності впровадження системи мотивації	0,083
12	Персоналізація відповідальності за безпеку та результати виконання роботи, дотримання професійної етики, конфіденційності та нерозголошення професійної інформації	0,085

*Джерело: сформовано автором*

Таблиця 2.19

**Показники репутаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Показник особистої репутації власників та керівників банку	0,112
2	Показник відсутності судових справ з відповідальністю банку, кримінальних проваджень	0,112
3	Відсутність у банку боргів перед партнерами	0,112
4	Рівень довіри до банку у клієнтів	0,110
5	Поширення позитивної інформації про банк та його діяльність	0,110
6	Розвиток корпоративної культури банку	0,111
7	Показник дотримання банком своїх зобов'язань перед партнерами	0,111
8	Дотримання етичних норм, норм ведення бізнесу	0,110
9	Показник стабільної роботи банку на ринку	0,112

*Джерело: сформовано автором*

Репутація виступає основою цієї довіри, тому добра репутація банку як надійного та стабільно функціонуючого партнера дає йому можливість

залучити більше коштів, а отже активно нарощувати обсяги своїх фінансових операцій та розширювати масштаби діяльності. Показники репутаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку представлено в табл. 2.19.

Наступною складовою, що має свої особливості в забезпеченні безпеки банківських установ є фізична безпека (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Показники фізичної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Проведення навчання та інструктажів працівників щодо питань безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях	0,062
2	Налагодженість взаємодії з державними правоохоронними органами в питаннях безпеки	0,063
3	Регламентування інструктування дій щодо роботи з матеріальними цінностями	0,062
4	Впровадження регулярних перевірок стану безпеки банку	0,063
5	Показник наявності внутрішніх інструкцій та положень, що регламентують та визначають питання безпеки	0,062
6	Впровадження технічних засобів систем забезпечення безпеки банку (відео-спостереження, контролю за переміщеннями та ін.)	0,062
7	Впровадження систем протипожежної та охоронної сигналізації	0,061
8	Впровадження систем доступу на об'єкти, в тому числі за допомогою електронних пристроїв	0,062
9	Наявність спеціальних приміщень для зберігання коштів та цінностей	0,063
10	Оснащеність системами безперебійної енергії	0,063
11	Наявність фізичних засобів безпеки матеріальних цінностей (броньованих дверей, сейфів, решіток та інших засобів)	0,063
12	Застосування сучасних цифрових технологій програмних продуктів для забезпечення безпеки	0,063
13	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої охорони об'єктів	0,063
14	Наявність у охоронців необхідного спорядження, екіпірування	0,063
15	Впровадження контролю за дотриманням регламентів забезпечення безпеки об'єктів	0,062
16	Наявність чітких інструкцій щодо дій охоронців в забезпеченні безпеки банку	0,063

*Джерело: сформовано автором*

Показники фізичної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку включають три групи показників: організаційного забезпечення фізичної безпеки, безпосередньо фізичного

забезпечення; оснащення технікою та технічними засобами. Відповідно, складова включає значний обсяг показників, спрямованих на вимірювання, аналіз можливостей банку фізично захистити своє майно, персонал та активи своїх клієнтів.

Таблиця 2.21

**Показники інформаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Показник повноти та достатності інформації, необхідної для роботи та прийняття рішень	0,054
2	Наявність та реалізація планів забезпечення інформаційної та цифрової безпеки банків	0,053
3	Впровадження обмеження доступу до інформації та авторизація	0,054
4	Впровадження контролю та відстеження спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації чи входу в електронну систему	0,054
5	Показник надійності, захисту інформації від змін, знищення, пошкодження та несанкціонованого використання	0,055
6	Вимірювання випадків помилок, зміни та пошкодження інформації	0,053
7	Впровадження моніторингу змін, які відбуваються в інформаційних системах при роботі з даними	0,052
8	Показник забезпечення доступності інформації, необхідної для авторизованих користувачів	0,053
9	Активність роботи з криптовалютою	0,050
10	Активність роботи з міжнародними платіжними системами	0,053
11	Моніторинг помилок в роботі та невдалих спроб доступу до інформації	0,053
12	Моніторинг доступності для користувачів цифрових ресурсів банку: веб-сайту, додатків, онлайн банкінгу, банкоматів і т. д.;	0,053
13	Забезпечення захисту інформаційних систем банку вірусів	0,053
14	Впровадження регулярних перевірок інформаційних систем банку на відповідність стандартам	0,052
15	Активність та широта використання банком сучасних рішень	0,051
16	Використання в діяльності систем електронного банкінгу	0,052
17	Рівень кібербезпеки інформаційних ресурсів банку	0,052
18	Рівень цифровізації банківських операцій	0,052
19	Використання цифрових каналів в роботі з державними регуляторними органами, обмін інформацією та звітністю	0,051

*Джерело: сформовано автором*

Показники інформаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку дають можливість виявити

та проаналізувати безпосередньо організацію процесів збору, обробки даних, роботи з інформацією, стану цифровізації операційних процесів роботи банку, автоматизації, оптимізації, впровадження банком та використання нових сучасних технологій (табл. 2.21).

Ринкова складова інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку та її показники дають можливість виміряти, проаналізувати позиції банку на ринку, стан його конкурентоспроможності, частку ринку, що займає банк, що дає можливість оцінити реальний стан банку в порівнянні з конкурентами та потенційні можливості банку до зростання обсягів фінансово-економічних операцій, подальшої активності та розвитку (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Показники ринкової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Найменування показника	Ваговий коефіцієнт
1	Частка, яку має банк на ринку банківських послуг	0,068
2	Кількість юридичних осіб, підприємств які відкрили рахунки в банку	0,066
3	Обсяг банківських операцій, які здійснює банк на ринку	0,067
4	Кількість відділень, які має банк	0,065
5	Позиції банку за рейтингом стійкості банків ( Мінфін)	0,066
6	Кількість фізичних осіб, громадян що є клієнтами банку обслуговування клієнтів	0,067
7	Кількість осіб та організацій, що користуються послугами банку через його відділення	0,067
8	Показник обсягу коштів, залучених банком в процесі діяльності	0,066
9	Показник обсягу кредитування, зростання кредитного портфелю банку	0,067
10	Цінова конкурентоспроможність послуг, які надає банк на ринку порівняно із конкурентами	0,067
11	Якісна конкурентоспроможність послуг, які надає банк на ринку порівняно із конкурентами	0,067
12	Рівень довіри до банку у клієнтів, партнерів, стейкхолдерів	0,066
13	Показник здатності банку оперативно реагувати на зміни, ризики	0,067
14	Показник ефективності впровадження рекламної політики банку	0,066
15	Здатність банку оперативно та ефективно вирішувати проблеми, які виникають у клієнтів банку	0,068

*Джерело: сформовано автором*

На другому етапі розробки та впровадження дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків здійснюється збір фактологічних даних для проведення аналізу та оцінки. З цією метою в дисертації розроблено анкети (ДОДАТОК В), за якими проводиться опитування та відбувається збір інформації за визначеними складовими та показниками.

На третьому етапі здійснюється систематизація, структурування та нормування зібраних показників інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків (ІАЗ СЕББ).

Відповідно, в структурі дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків сформовані дві основні частини, за якими буде здійснено аналіз: управлінську та змістову. За управлінською складовою визначено однойменну складову та показники, що її формують визначені на першому етапі моделювання. За змістовою складовою визначено складові та показники фінансово-економічної, правової, інформаційної, кадрової, фізичної, репутаційної, ринкової складових системи економічної безпеки банку та їх показники за кожною складовою.

Нормування вищезазначених показників розраховуються відповідно до формул «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [82].

Відповідно до Методики нормування показників здійснюється з використанням лінійної функції в зіставному вигляді в інтервалі від 0 до 1. Перехід від показників з абсолютних до нормованих із застосуванням нормування дає можливість виміряти їх за шкалою від 0 до 1, або від 1 до 100%. Внаслідок цього всі ненормовані таким чином показники будуть за своїм значенням наближатися до 1, що є найбільш оптимальним значенням.

Нормування показників  $y_{ijj}$  розраховується за формулою 2.1.:

$$y_{ij} = 0,2 \exp\left(\frac{x_{ij} - x_{\text{крит}}}{n_i}\right), x_{ij} < 0 < x_{\text{крит}}, \quad (2.1.)$$

$$y_{ij} = 0,8 + 0,2 \cdot \left(\frac{x_{ij} - x_{\text{крит}}}{x_{\text{опт}}^n - x_{\text{крит}}^n}\right), x_{\text{здв}} \leq x_{ij} < x_{\text{опт}}, \quad (2.1.1)$$

де  $x_{ij}$  – значення і-го індикатора в період j;

$y_{ij}$  – нормоване значення індикатора  $x_{ij}$ ;

$n_i$  – визначена експертним шляхом константа згладжування.

Відповідно, оптимальне значення нормалізованого показника знаходиться в діапазоні від 0 до 1, а найбільш оптимальне його значення дорівнює 1.

На четвертому етапі моделі здійснюється розрахунок вагових коефіцієнтів частин, складових та показників ІАЗ СЕББ, які також визначаються із застосуванням експертного оцінювання.

Розрахунок вагових коефіцієнтів для окремих показників, складових, частин згідно з методикою [82] визначають за формулою 2.2.

$$d_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (2.2.)$$

Де  $i$ , – індикатор, що визначає значення конкретного агрегованого показника, складової та частини ІАЗ СЕББ, де  $i = (1, 2, 3, 4, n)$ ;

$a_i$  – визначена експертна оцінка важливості і-го показника, (складової, частини) в складових, частинах загальної структури інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків;

$d_i$  – ваговий коефіцієнт, який визначає вагу, значення конкретного показника – сукупності інтегрального індексу складової інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ.

На п'ятому, шостому та сьомому етапах в ієрархічному порядку здійснюється розрахунок інтегральних індексів за складовими, частинами та загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Так, на п'ятому етапі розрахунку дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної

безпеки банків здійснюється розрахунок інтегрального індексу за кожною складовою управління ІАЗ СЕББ. З цією метою адаптовано формулу (2.3.).

$$I_{ZIAS} = \sum d_i \times y_{iz} \quad (2.3)$$

де  $I_{ZIAS}$  – агрегований показник складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$d_i$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральному індексі складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$y_i$  – нормалізована оцінка  $i$ -го показника.

На шостому етапі проводять розрахунок інтегральних індексів за управлінською та змістовою частинами інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку.

Так, розрахунок Інтегрального індексу за управлінською складовою інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку здійснюється за формулою 2.4.

$$I_{UPR} = \sum d_i \times y_{i\ upr} \quad (2.4)$$

де  $I_{UPR}$  – інтегральний індекс управлінської частини інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$d_i$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -тої складової в інтегральному індексі управлінської частини інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$y_{i\ upr}$  – нормалізована оцінка  $i$ -тої складової.

Так, розрахунок Інтегрального індексу за змістовою частиною інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку здійснюється за формулою 2.5.

$$I_{SM} = \sum d_i \times y_{i\ sm} \quad (2.5)$$

де  $I_{SM}$  – інтегральний індекс змістової частини інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$d_i$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -тої складової в інтегральному індексі управлінської частини інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$y_{ism}$  – нормалізована оцінка  $i$ -тої складової.

На сьомому етапі дуальної моделі оцінювання здійснюється розрахунок загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків за формулою (2.6.).

$$I_{IASSEBB} = \sum(d_i \times I_{UPR}) + (d_i \times I_{SM}) \quad (2.6)$$

де  $I_{IASSEBB}$  – Загальний Інтегральний індекс управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;

$d_i$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -ї частини в Загальний Інтегральний індекс управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;

$I_{UPR}$  – інтегральний індекс управлінської частини інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку;

$I_{SM}$  – інтегральний індекс змістової частини інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку.

На восьмому, завершальному етапі дуальної моделі управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків здійснюється аналіз отриманих результатів. На цьому етапі здійснюється підготовка документації за результатами оцінювання та її представлення керівництву СЕБ з метою врахування при прийнятті рішень удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Відповідно до базової Методики [82], аналізуючи отримані результати враховують, що значення отриманих інтегральних індексів знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Відповідно, отримання значень показників та індексу в діапазоні 0-0,2 визначає критичний рівень інтегрального індексу; результат від 0,2 до 0,4 означає небезпечний рівень інтегрального індексу; результат 0,4-0,6

є незадовільним результатом; показник інтегрального індексу від 0,6 до 0,8 є задовільним рівнем показника, індикатора; діапазон від 0,8 до 1 є оптимальним рівнем отримання даних інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

З метою апробації дуальної моделі управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків було здійснено опитування, дослідження та розрахунок показників розробленої моделі за фактичними даними групи провідних українських банків: АТ Піреус Банк ,МКБ АТ АКБ «Львів» та АТ «КРЕДОБАНК».

Таблиця 2.23

**Складові системи економічної безпеки банку за якими здійснюється ІАЗ  
СЕББ**

Складові	Вагові коеф-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДОБАНК
<b>УПРАВЛІНСЬКА ЧАСТИНА</b>		<b>0,878</b>	<b>0,662</b>	<b>0,914</b>
<b>1.Фінансово- економічна складова:</b>				
1). Показники фінансово-економічної діяльності банку;	0,11	0,631	0,635	0,504
2). Пруденційні показники.	0,11	0,721	0,749	0,793
Показники обсягів активних операцій та частка непрацюючих активів	0,10	0,382	0,394	0,388
<b>2. Операційна складова</b>	0,10	0,709	0,615	0,717
<b>3. Правова складова</b>	0,09	0,941	0,817	0,925
<b>4. Кадрова складова</b>	0,10	0,783	0,667	0,742
<b>5. Репутаційна складова</b>	0,10	0,933	0,845	0,916
<b>6. Фізична</b>	0,09	0,934	0,799	0,943
<b>7. Інформаційна складова</b>	0,10	0,831	0,826	0,865
<b>8. Ринкова складова</b>	0,10	0,450	0,360	0,577
<b>ЗАГАЛОМ ЗМІСТОВА ЧАСТИНА</b>		<b>0,726</b>	<b>0,668</b>	<b>0,731</b>

*Джерело: розраховано автором*

З метою апробації моделі проведено розрахунок Інтегрального індексу за змістовою та управлінською частинами інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку та за складовими змістової частини та виявлено, що найбільш високим є рівень інформаційно -аналітичного забезпечення за пруденційними показниками та правовою

складовою, репутаційною та фізичною складовими інформаційно аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків. Значно нижчим є рівень інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків за ринковою складовою та показниками обсягів активних операцій та частки непрацюючих активів.

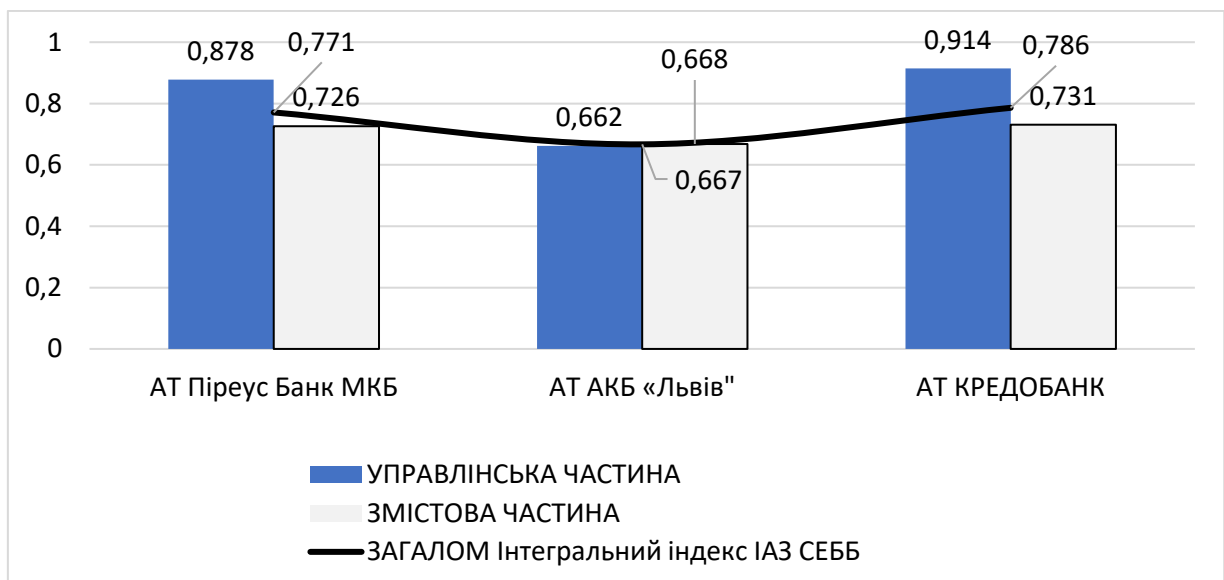
Таблиця 2.24

**Розрахунок інтегрального індексу за управлінською та змістовою частинами управління ІАЗ СЕББ**

Складові	Вагові коеф-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДОБАНК
УПРАВЛІНСЬКА ЧАСТИНА	0,30	0,878	0,662	0,914
ЗМІСТОВА ЧАСТИНА	0,70	0,726	0,668	0,731
<b>Інтегральний індекс ІАЗ СЕББ</b>		<b>0,771</b>	<b>0,667</b>	<b>0,786</b>

*Джерело: розраховано автором*

Розрахунок інтегрального індексу за управлінською та змістовою частинами управління інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку представлено в табл. 2.24. та рис. 2.13.



**Рис. 2.13. Рівень загального інтегрального індексу ІАЗ СЕББ**

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, на основі зібраних даних трьох комерційних банків АТ «Піреус Банк» МКБ, АТ АКБ «Львів» та АТ «КРЕДОБАНК» проведено

розрахунок дуальної моделі оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Проведене комплексне оцінювання процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням АТ «Піреус Банку» МКБ на рівні (0,878), АТ АКБ «Львів" (0,662) та АТ «КРЕДОБАНК» (0,914); та з розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банків АТ «Піреус Банку» МКБ на рівні (0,726), АТ АКБ «Львів" (0,668) та АТ «КРЕДОБАНК» (0,731), свідчать про високий рівень як управління процесами роботи з інформацією, так і безпосередньо про значний рівень організації процесів інформаційно-аналітичного забезпечення за складовими системи економічної безпеки банків.

Результати проведеного розрахунку загального інтегрального індексу інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки АТ «Піреус Банк» МКБ, АТ АКБ «Львів" та АТ «КРЕДОБАНК» дали можливість виявити, що він знаходить на стабільно середньому та високому рівні. Так, значення отриманих інтегральних індексів за змістовою складовою та за управлінською складовою знаходяться в діапазоні від 0,6 до 0,8 що є задовільним рівнем показника, індикатора, а також в діапазоні від 0,8 до 1 що свідчить про високий рівень організації процесів інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків.

Проведені розрахунки підтверджують доцільність використання дуальної моделі, як для отримання об'єктивної і повної комплексної інформації про стан процесів управління та рівень економічної безпеки банків, так і для впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

## Висновки до розділу 2.

Узагальнюючи зазначимо, що за даними НБУ станом на 01.06.2025 р. в Україні налічується 60 банківських установ, із них 26 банків з іноземним капіталом. Так, станом на 01.06.2025 р. загальна кількість підрозділів 60 банків України налічує всього 4966 відділень. Лідером за кількістю відділень безумовно є АТ «Ощадбанк», в структурі якого налічується 1152 відділення. За ним АТ КБ «ПРИВАТБАНК», в структурі якого 1105 відділень.

Так, в період з 2016 р. по 2025 р. відбулося значне, в 2,78 разів зростання активів банків з 1251362 млн. грн. до 3479881 млн. грн. Сама сума активів в іноземній валюті за період з 2016-2025 рр. зросла на 59% до 947359 млн. грн., проте, в період з 2017 р. по 2025 р. частка активів в іноземній валюті в загальній структурі активів щорічно змінюється. Так, станом на 2022 р. вона становила вже 27,27%, у 2023 р. цей показник зріс до 30,89%, а станом на 01.06.2025 р. становить 27,22%, це свідчить про зміцнення національної валюти, зростання довіри до неї в фінансовому секторі країни та зростання частки інших активів банківського сектору. Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями) в іноземній валюті зросли в період 2016 р. по 2025 р. на 26%.

Обсяги готівкових коштів у банках також зазнали змін та за період 2016-2025 рр. зросли у 3,52 рази з 29 480 млн. грн. у 2016 р. до 103735 млн. грн. у 2025 р. Частка готівкових коштів в активах банків залишається незначною та коливається від 2% у 2016 р. до 3% у 2025 р.. Частка банківських металів в активах банків за проаналізований період навпаки зменшилася з 0,03% у 2016 р., що становило 395 млн. грн., до 0,008% у 2025 р. з сумою 277 млн. грн. Загалом, зменшення обсягів активів в банківських металах за період 2016-2025 рр. становить 30%.

Обсяги коштів в НБУ за проаналізований період зросли у 6,63 рази з 39130 млн. грн. у 2016 р., що становило 3,13% від загальної суми активів банків, до 259539 млн. грн. у 2025 р., що становить 7,46% від загальної суми активів.

Таким чином, у банківському секторі продовжується очищення від неефективних неліквідних активів, зміцнення, реформування банківської системи, зростання прозорості банківських операцій. Передусім, це відбувається завдяки виваженій фінансовій політиці, яку здійснює Національний банк України, як основний регулятор операцій банківського та фінансового секторів. Зростання ефективності та вимог державного моніторингу за фінансовими операціями які здійснюють банки в Україні, наближає банківську систему до міжнародних стандартів та спрямоване за запобігання реалізації ризиків та загроз в її діяльності, забезпечує зростання прозорості, безпеки фінансового ринку країни. Відповідно, таке загальне зміцнення фінансової безпеки досягається завдяки зростанню рівня безпеки та ефективності діяльності кожного окремого банку, як невід'ємної складової єдиної банківської системи. Забезпечення такої економічної безпеки потребує відповідного високого рівня інформаційно-аналітичного забезпечення.

Результати проведених досліджень дають можливість ідентифікувати основні складові та показники, зібрати інформацію, дослідити та здійснити аналітичне опрацювання даних за фінансовою, економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими, що найбільш повно характеризують особливості діяльності банків, умови, можливі загрози, ризики в забезпеченні економічної безпеки банків та дають можливості для подальшого планування, розробки, реалізації планів та заходів, розбудови механізму забезпечення економічної безпеки та виступають основою, формуючи фактологічну базу для прийняття управлінських рішень у всіх сферах функціонування банку, його операційної, маркетингової, інформаційної діяльності.

Таким чином, в роботі ідентифіковано складові та показники за фінансово-економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими -збір дослідження та аналіз яких дасть можливість здійснювати процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, завдяки повноті та комплексності

зібраної інформації своєчасно виявляти фактичні та потенційні ризики, небезпеки, загрози економічній безпеці банку, здійснювати процеси оцінювання та аналізу, як окремих показників діяльності, так і складових, планувати, розробляти та впроваджувати превентивні дії та заходи, спрямовані на попередження реалізації загроз та ризиків, появи та поширенню кризових явищ, зниженню економічної ефективності чи банкрутства банків.

Розроблено дуальну модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банку, яка забезпечує можливість проведення комплексної оцінки, як самих процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, так і з розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банку та з розрахунком загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, що забезпечує можливості для використання дуальної моделі, як для отримання об'єктивної і повної комплексної інформації про стан процесів управління та рівень економічної безпеки банків, так і впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

Результати проведених досліджень та розробок висвітлено у працях автора: [243, 244].

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І РОЗБУДОВА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ**

#### **3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків**

Інформаційно-аналітичне забезпечення, його ефективність, повнота та своєчасність мають важливе значення в забезпеченні економічної безпеки банків. Інформація виступає тим основним ресурсом, який забезпечує подальші можливості для здійснення аналізу та оцінювання небезпек, загроз та ризиків, ідентифікації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності банку. Інформація та її аналіз дають можливість виявити та здійснити діагностику внутрішнього стану активів, ефективності операційної діяльності та використанням всіх ресурсів банку, забезпечує фінансово-економічний аналіз, визначення відповідності фінансово-економічних показників діяльності банку вимогам і нормативам, визначеним державним регулятором та діючим законодавством. Відповідно, інформаційно-аналітичне забезпечення банків формує основу, фактологічні засади для подальших дій, як превентивного стратегічного спрямування, так і тактичних, оперативних заходів із забезпечення економічної безпеки банку, чим забезпечує можливості до ефективного захисту та стабільності його діяльності. Відповідно, для цього необхідним є врахування інформаційно-аналітичного забезпечення збору, обробки та аналізу не лише фінансово-економічної, а й не фінансової інформації за іншими складовими системи економічної безпеки банків. В сучасних умовах інформаційно-аналітичне забезпечення, як і саме функціонування банків зі здійсненням відповідної операційної діяльності потребують належного сучасного техніко-

технологічного та програмного забезпечення, активного використання сучасних цифрових технологій.

Удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків має здійснюватися за ключовими пріоритетними як для системи безпеки, так і загалом для діяльності банку напрямками.

В першу чергу удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків потребуватиме позитивних змін в плануванні та організації його здійснення. Це пов'язано із необхідністю удосконалення самого управління процесами інформаційно-аналітичної роботи, її забезпечення всіма необхідними ресурсами і т.д. Відповідно, на наш погляд, першим напрямом, за яким буде здійснюватися удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків є організаційний напрям.



**Рис. 3.1. Структура підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

*Джерело: сформовано автором*

Основою організації інформаційно-аналітичного забезпечення є створення підрозділу, організаційної структури інформаційно-аналітичного забезпечення як окремого структурного підрозділу або як частину структури служби економічної безпеки банку. Такий спеціальний інформаційно-аналітичний підрозділ має включати в своїй структурі декілька основних

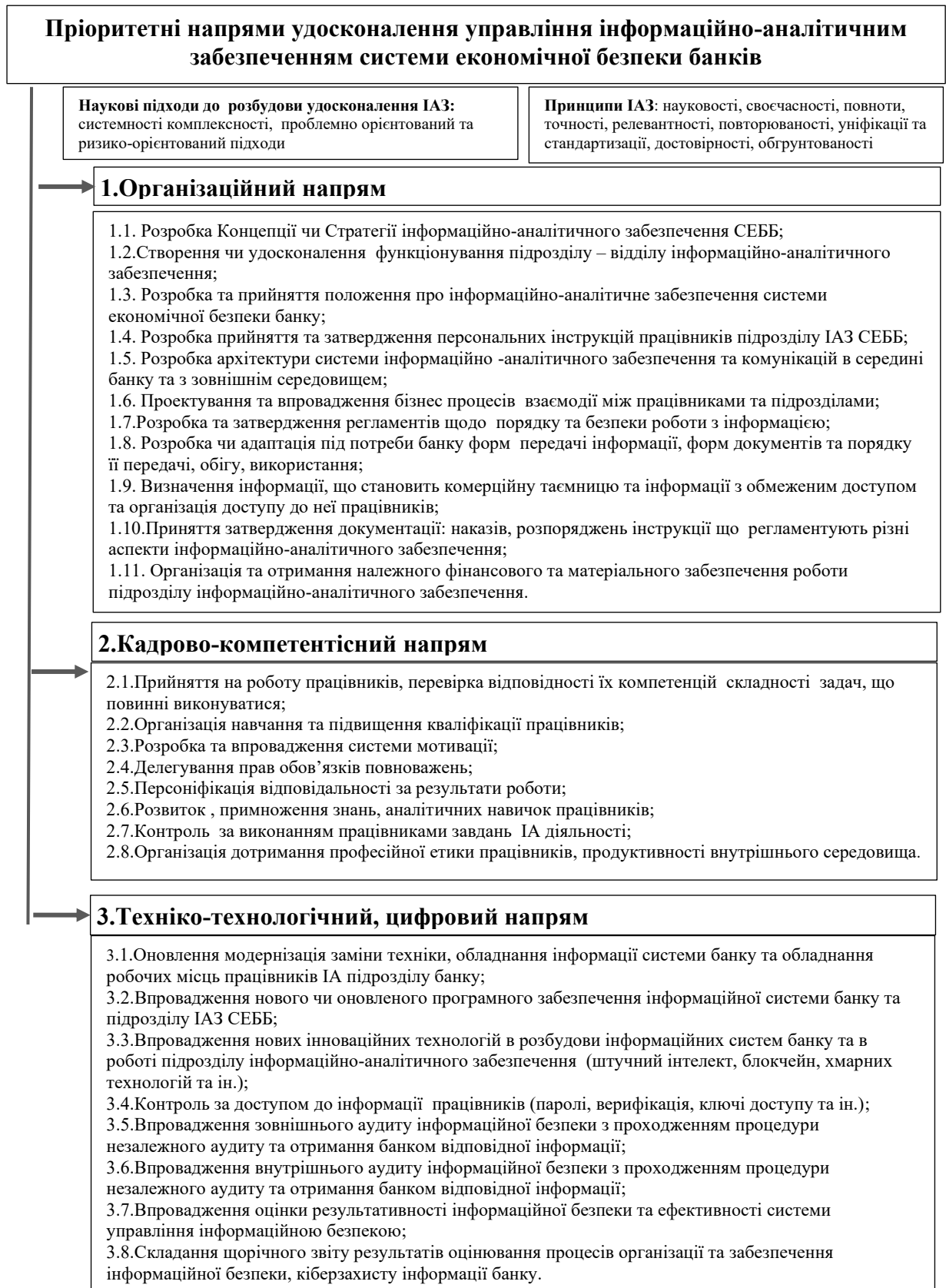
секторів (відділів), в яких будуть працювати відповідні фахівці та між якими буде відбуватися відповідний розподіл інформації. Першим сектором, який має бути в структурі інформаційно-аналітичного підрозділу – це сектор моніторингу. В функціональні обов'язки працівників цього сектору буде входити безпосередньо організація та впровадження моніторингу за внутрішніми та зовнішніми джерелами та збір відповідної інформації, або її прийняття для подальшого опрацювання. Такими зовнішніми джерелами отримання інформації виступатимуть державні органи та структури, що мають законодавчий, нормативно-правовий, регуляторний вплив, клієнти банку під час операцій обслуговування, бізнес-партнери з інформацією щодо співпраці та реалізації окремих фінансово-інвестиційних проектів, тощо. Крім цього, моніторингу підлягатимуть зовнішні фактори економічного, правового, міжнародного, соціально-економічного, техніко-технологічного та іншого характеру, що здійснюють опосередкований вплив на діяльність банку. До інформації, яка підлягатиме збору, в тому числі, слід віднести інформацію щодо ризиків та загроз зовнішнього середовища. Водночас, моніторинг який має здійснювати цей сектор, має здійснюватися за внутрішнім середовищем банку. Відповідно, моніторингу підлягатимуть всі показники-індикатори його внутрішньої фінансово-економічної діяльності, як пруденційної та офіційної звітності, визначеної НБУ, так і показник внутрішньої фінансово-господарської, маркетингової, кадрової та інших видів діяльності щодо їх стану та можливого впливу ризиків для діяльності банків. Крім цього, моніторингу підлягає вся вхідна та вихідна інформація із застосуванням сучасних електронних комунікацій.

Зібрана таким чином інформація надходить до сектору обробки та систематизації інформації, де фахівці виконують її структурування та обробку відповідно до характеру інформації та цілей її подальшого використання в роботі банку. Третім сектором в структурі відділу інформаційно-аналітичного забезпечення є сектор аналізу інформації, де мають працювати фахівці-аналітики, що здійснюватимуть оцінювання та аналіз отриманої інформації

відповідно до мети, яка визначена для проведення такого аналізу. Аналіз інформації та підготовка аналітичних звітів за результатами проведення аналітичних досліджень здійснюється за різними напрямками в системі безпеки. В першу чергу – це звітність та аналіз щодо відповідності фінансово-економічних показників банку вимогам НБУ та діючим пруденційним нормативам, оскільки у випадку невідповідності банку можуть позбавити ліцензії та здійснення діяльності та припинити можливості для виконання цілої низки фінансових операцій. Крім цього, звіти здійснюються за різним аспектом діяльності відповідно до складових економічної безпеки та зібраної й проаналізованої інформації та цілей проведення такого аналізу. Вони можуть торкатися питання техніко-технологічної, кадрової, інформаційної, інвестиційної, ринкової та інших діяльності банку.

Ще одним важливим сектором в структурі підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення слід виділити підрозділ сектору архівування та збереження даних. Це обумовлено тим, що вся зібрана та використана таким чином інформація структурована підрозділяється на групи та підлягає різним за тривалістю термінам збереження з метою звітності та подальшого її використання як в процесі самої роботи банку, так і для проведення подальшого аналізу та підготовки звітності попередні періоди роботи. Окрім цього, значна частина обов'язкової в роботі банку інформації підлягає тривалому терміну збереження за вимогами державного регулятора.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення та його удосконалення безпосередньо пов'язано із довготривалим стратегічним плануванням самої діяльності із забезпечення безпеки. Відповідно, стратегічне планування впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в роботі банку виступає невід'ємною складовою, частиною розробленої, прийнятої та затвердженої керівництвом банку концепції чи стратегії забезпечення економічної безпеки банку. При тому, організація та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення мають визначатися як окрема стратегічна ціль, що є невід'ємною складовою самої стратегії безпеки.



**Рис. 3.2. Пріоритетні напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням СЕББ**

*Джерело: розроблено автором*

Якщо у вище зазначеній документації, прийнятій концепції чи стратегії така стратегічна ціль не виділена, то доцільно, в межах впровадження удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення зробити зміни в концепції чи стратегії безпеки банку та включити відповідну стратегічну ціль та відповідні завдання, спрямовані на досягнення цієї цілі. Пріоритетні напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків представлено на рис. 3.2.

Проте, на нашу думку, планування інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку не повинно обмежуватися стратегічним плануванням, оскільки на основі цього стратегічного планування необхідним є розробка, затвердження та подальше виконання тактичних річних планів організації діяльності підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення та визначення мети і цілей їх функціонування. Таке довго та середньострокове планування дасть можливість планувати, визначати цілі, завдання інформаційно-аналітичного забезпечення, задачі які воно має реалізувати протягом місяця, півріччя, року і водночас ефективно розподіляти ресурси, в тому числі кадрові, техніко-технологічні, часові та своєчасну і якісну реалізацію виконання поставлених цілей та завдань. Досліджуючи аспекти планування в управлінні банком загалом, слід зазначити, що сама робота з інформаційно-аналітичного забезпечення та отримані в результаті її проведення звіти з аналізом та оцінкою фактичного стану самого банку, впливу ризиків, зовнішніх та внутрішніх факторів, прогнозними розрахунками та динамікою змін на майбутні періоди виступає обов'язковою фактологічною основою при складанні будь-яких подальших планів діяльності банку, від тактичних до стратегічних. Відповідно, враховуючи високо-ризиковість та особливості діяльності в фінансовому секторі, жодне управлінське рішення не приймається без відповідної аналітичної цифрової аргументації. Саме тому, інформаційно-аналітичне забезпечення, як система економічної безпеки банку, так і загалом система управління банком має фундаментальне значення

для його подальшого ефективного функціонування та виступає основою управлінських дій на всіх рівнях управління.

Наступною важливою складовою організаційного напрямку, що дає можливість удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення є розробка та прийняття положення про відділ інформаційно-аналітичного забезпечення із визначенням його мети, цілей, завдань та функцій. Відповідний документ розробляється керівником інформаційно-аналітичного підрозділу, узгоджується з керівником служби безпеки та затверджується керівником банку.

Головними функціями, які виконує підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення є: інформаційна, контрольна, превентивна, нормативно-регуляторна, аналітична, облікова, результативна функції.

Інформаційна – функція оскільки підрозділ безпосередньо забезпечує роботу з інформацією системи безпеки банку. Контрольна функція полягає в тому, що отримана інформація, інформаційно-аналітичне забезпечення та впровадження на їх основі система моніторингу дають можливість впровадити ефективний системний контроль за показниками, змінами факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ банку і таким чином отримувати та здійснювати ефективний системний контроль. Крім цього, інформація виступає основою для планування та проведення будь-яких дій та заходів. Відповідно, до цього інформаційно-аналітичне забезпечення виконує прогностичну функцію, оскільки отримані та опрацьовані в першу чергу статистичні дані в аспектах фінансово-економічної діяльності та за іншими складовими безпеки дають можливість розробляти прогнози, що є невід’ємною основою подальшого планування діяльності банку. Превентивна функція впливає з прогностичної, оскільки на основі здійснених прогнозів здійснюється подальше планування та впровадження комплексу превентивних дій та заходів, спрямованих на попередження потенційних ризиків, небезпек та загроз та організація дій з попередження виникнення чи поширення кризових явищ в діяльності банку.

Нормативно-регуляторна функція яку виконує підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення також має принципово важливе значення, оскільки здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення та на його основні впровадження системи моніторингу дає можливість контролювати стан фінансово-економічної діяльності банку та відповідність отриманих результатів нормативам пруденційних показників, визначених нормами чинного законодавства та відповідними постановами НБУ. Аналітична функція полягає у тому, що вся зібрана, отримана в результаті роботи інформація підлягає аналітичному опрацюванню, аналізу та оцінці, яку здійснює відповідний аналітичний сектор підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, фахівці аналітики.

Облікова функція, яку виконує підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення полягає в тому, що зібрані, отримані та опрацьовані дані використовуються в подальшому для укладання внутрішньої та обов'язкової звітності банку перед відповідними контролюючими регулюючими органами, в тому числі в здійсненні бухгалтерського, управлінського, фінансового обліку.

Результативна функція полягає у формуванні звітності за результатами проведеного аналізу, її графічному та табличному представленні та презентації отриманих результатів з доведенням відповідної фактичної інформації керівництву банку для обґрунтування прийняття подальших ефективних управлінських рішень.

Загалом, інформаційно-аналітичний підрозділ є складовою служби безпеки банку, а його керівник має знаходитися у прямому підпорядкуванні керівника служби безпеки банку.

В організації роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення велике значення має чітке визначення, систематизація задач та функцій, які має виконувати цей підрозділ служби безпеки.

При цьому, визначення призначення цих задач здійснює керівник банку чи керівник служби економічної безпеки банку. Штат працюючих

співробітників та обсяг задач, які вони виконують в інформаційно-аналітичному забезпеченні залежить від розміру банку, його стратегії, планів, підходу до забезпечення безпеки та самого інформаційно-аналітичного забезпечення.

Сама організація роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення має свій алгоритм. Він розпочинається з визначення завдань на роботу з певною інформацією, яка цікавить службу безпеки чи керівництво банку. Водночас, відбувається постійна безперервна робота зі збору та опрацювання інформації, що визначена для проведення безперервного моніторингу – системного стеження за показниками системи економічної безпеки банку. На наступних етапах цього алгоритму здійснюється збір, первинне опрацювання та систематизація інформації, її подальший аналіз, оцінювання, формування звітів та надання їх керівництву. Формування звітів, їх представлення має здійснюватися в форматах, зрозумілих та доступних для фахівців, щоб ця інформація могла використовуватися в подальшому.

Організація роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення повинна бути побудованою таким чином, щоб опрацьована інформація була повною, достовірною та своєчасною, а підготовлені аналізи та звіти об'єктивними та зрозумілими. Слід враховувати, що результати цих звітів та опрацьованої інформації будуть використаними в подальшому при підготовці подальшої звітності, складанні планів діяльності. Відповідно, сама робота фахівців підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється з широким використанням наукових методів, методів аналізу та оцінювання інформації, статистичних методів та показників фінансово-економічного аналізу.

Наступним завданням організаційного напрямку є розробка, прийняття та затвердження персональних інструкцій для працівників підрозділу ІАЗ СЕББ.

Так, працівники підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення повинні мати відповідні персональні посадові інструкції, в яких буде зазначено їх персональні обов'язки, завдання та обумовлено всі вимоги щодо

їх виконання. Наявність таких персональних інструкцій та чітке визначення, розподіл функцій та робіт в межах самого підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість убезпечитися від дублювання функцій та задач виконавців, таким чином зменшити та оптимізувати час, який витрачають працівники та зменшити витрати фінансових та часових ресурсів, оптимізувавши їх.

Це дає можливість структурувати і розділити задачі та роботи між виконавцями, водночас, забезпечити зростання контролю керівників і самоконтролю працівників за їх своєчасним та відповідним виконанням.

Розробка архітектури системи інформаційно-аналітичного забезпечення, комунікацій в середині банку та із зовнішнім середовищем є наступним завданням, яке має стояти перед керівництвом служби економічної безпеки, перед керівництвом самого відділу інформаційно-аналітичного забезпечення задля удосконалення та оптимізації його роботи. Це завдання підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення має вирішувати не самостійно, а разом з підрозділом технічного забезпечення служби економічної безпеки, з фахівцями комп'ютерних інформаційних технологій та програмістами. Саме вони мають скласти та сформуванати архітектуру системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка буде невід'ємною складовою загального інформаційного забезпечення системи економічної безпеки і загалом буде взаємопов'язана та інтегрована з інформаційною системою банку, оскільки саме з цієї системи будуть надходити показники для аналізу і оцінювання, а в подальшому здійснюватиметься моніторинг. Відповідно, інформаційне забезпечення інформаційно-аналітичного відділу є частиною більш глобальної інформаційної системи банку, повинно мати та використовувати налагодження внутрішніх комунікацій з іншими підрозділами банку та із зовнішнім середовищем, що забезпечувало б можливості для подальшого збору та аналізу інформації, даних з різних аспектів діяльності та підрозділів банку. Проте, такі комунікації мають бути чітко визначеними та регламентованими, що необхідно для системної роботи

і для обмеження доступу до інформації, що складає комерційну таємницю та не підлягає розголошенню. Особливістю діяльності банків є іще й те, що загалом переважна більшість показників, збір яких буде здійснюватися в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення являє собою інформацію конфіденційного характеру, що не може розголошуватися, оскільки це або комерційна інформація банку, або приватна чи комерційна інформація клієнтів, або таке розголошення суперечитиме та порушуватиме професійну етику, якої мають дотримуватися працівники банку з метою збереження його репутації та забезпечення економічної безпеки як банку, так і його клієнтів.

При розробці архітектури системи інформаційно-аналітичного забезпечення, комунікацій в середині банку та із зовнішнім середовищем технічна служба та програмісти виконують технічну роботу з налаштуваннями обладнання, приладів програмного забезпечення, а керівник інформаційно-аналітичного підрозділу за узгодженням з керівником служби безпеки визначає та надає перелік інформаційних показників та джерел їх отримання для формування відповідних сталих комунікацій.

Наступним завданням організаційного напрямку удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення має стати проектування та впровадження бізнес-процесів взаємодії між працівниками і підрозділами.

Реалізація цього завдання дасть можливість ініціювати та стандартизувати дії з інформаційно-аналітичного забезпечення завдяки проектуванню та впровадженню відповідних бізнес-процесів діяльності, обов'язків окремих працівників та структурних підрозділів банку. Це дасть можливість значною мірою оптимізувати та автоматизувати процеси передачі та обміну інформації, автоматизувати процеси надходження необхідної інформації та даних, оперативно і безперервно від відповідних структурних підрозділів та працівників до працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Це дасть можливість уникнути внутрішньої бюрократії та узгодження між керівниками різних рівнів процесів передачі та обміну інформацією. Особливо це актуально, враховуючи обсяги інформації,

що становить комерційну таємницю та має високий рівень захисту даних. Передача чітко визначеної конкретної інформації від конкретних працівників та підрозділів до підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення буде чітко визначеною за часом, обсягами, характером, частотою. Подача даних має бути прописаною на рівні впроваджених бізнес-процесів, порушення яких буде дорівнювати невиконанню працівниками банку своїх професійних обов'язків.

Це дасть можливість зменшити обсяги ресурсів необхідних для організації та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення.

Наступним завданням удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення є розробка та затвердження регламентів щодо порядку та безпеки роботи з інформацією. Це завдання та його виконання полягає у розробленні керівництвом відповідного інформаційно-аналітичного підрозділу регламенту порядку та безпеки роботи з інформацією, який буде затверджений керівництвом банку та регламентуватиме для всіх працівників та підрозділів банку внутрішні правила, вимоги, які стосуються порядку і безпеки роботи з інформацією. По суті, такий регламент виступає єдиною внутрішньою нормативною основою для роботи з інформацією, а недотримання чи порушення цього регламенту є відхиленням затверджених правил та норм, що не допускається для працівників таких високо-ризикових установ як банки та може розглядатися як порушення норм безпеки та порушення виконання працівниками своїх обов'язків. Відповідні заходи та дії спрямовані на зростання безпекової дисципліни у роботі з інформацією, що має для банків дуже важливе значення, оскільки порушення таких норм може призвести не лише до економічних збитків, але й до втрати їх ділової репутації.

Наступним завданням, яке на наш погляд потребуватиме виконання, є розробка чи адаптація під потреби банку форм передачі інформації, форм документів та порядку їх передачі, обігу, використання. Тут мова йде про виконання працівниками відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та інших структурних підрозділів банку робіт з підготовки форм, бланків,

впровадження форматів протоколів роботи з інформацією, їх передачі. Так, у банках, як правило, є єдині форми для кожного виду документу і відповідно треба вивчити, які саме форми, з якими даними, коли, в якому порядку передаватимуться у відділ інформаційно-аналітичного забезпечення в автоматизованому режимі з виконанням впроваджених бізнес-процесів діяльності.

Як вже зазначалося, діяльність банків невід'ємно пов'язана з роботою з конфіденційною інформацією та необхідністю збереження комерційної таємниці. Це стосується по суті всіх працівників банку на різних рівнях, оскільки всі вони так чи інакше в різних обсягах мають доступ до даних банку чи клієнтів, що не підлягають розголошенню та можуть становити інтерес для третіх осіб, для злочинності, корумпованих чиновників, а навмисне чи випадкове розголошення працівниками цієї інформації може завдати значних фінансових та репутаційних збитків банку та його клієнтам. Внаслідок цього, одними із наступних організаційних завдань удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення банку є визначення інформації, що становить комерційну таємницю, інформацію з обмеженим доступом та організацію доступу до неї працівників.

В цих умовах, на наш погляд, доцільним є при прийнятті на роботу укладати окрему угоду з кожним працівником про нерозголошення конфіденційних даних службової інформації, до якої він має доступ чи яку він використовує в процесі виконання своїх службових обов'язків як на час роботи в банку, так і на певну кількість років після її припинення. Проте, передусім з метою забезпечення належного рівня безпеки роботи з інформацією має бути укладений та затверджений перелік інформації, що становить комерційну таємницю, інформації з обмеженим доступом та організацію доступу до неї працівників із розробкою і затвердженням правил роботи з цією інформацією.

В процесі організації роботи з удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку виникатиме

необхідність у розробці, прийнятті та затвердженні керівником банку значної кількості внутрішніх документів, наказів, розпоряджень, інструкцій, що регламентуватимуть різні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення, в тому числі наказу про створення підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, прийняття на роботу та призначення на посаду його керівника та працівників, затвердження положення про їх роботу, інструкції, розпорядження, що регламентуватимуть діяльність як цього підрозділу в системі економічної безпеки та банку загалом, так і регламентуватимуть і визначатимуть норми, регламенти та правила, яких мають дотримуватися всі працівники банку. Така документація має прийматися на початку роботи такого підрозділу та діяти на весь час діяльності банку. При необхідності мають вноситися відповідні зміни у його функціонуванні та роботі з інформацією чи в діяльності підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Організація роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення та виконання ним своїх функцій потребує створення певної матеріальної техніко-технологічної бази – наявності відокремлених приміщень, комп'ютерної техніки, приладів, меблів та інших основних засобів, необхідних для виконання працівниками своїх обов'язків. Саме тому, наступним завданням удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення є організація та отримання належного фінансового та матеріального забезпечення роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Слід зазначити, що таке матеріальне та фінансове забезпечення доцільно впроваджувати через визначення та планування окремих витрат в діяльності банку на кожний рік, що дасть можливість отримати постійність та плановість в фінансово-матеріальному забезпеченні, підвищить стабільність роботи та зростання зацікавленості і вмотивованості працівників підрозділу в якості і результатах їх роботи, водночас убезпечить банк від виникнення додаткових, не врахованих витрат утримання підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Загалом, таке бюджетне планування дасть

можливість оптимізувати витрати, уникнути непередбачуваних додаткових витрат і водночас підвищити надійність та постійність фінансового, матеріального забезпечення цього підрозділу. Узагальнюючи зазначимо, що витрати на інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки мають мати пріоритетне значення і не можуть фінансуватися не системно, чи по залишковому принципу, оскільки від результатів роботи цього підрозділу значною мірою залежить прогнозування, результати роботи банку та його підрозділів загалом.

Другим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, на нашу думку, є кадрово-компетентісний напрям. Робота підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, її якість, відповідність та результати значною мірою залежать від кваліфікації, компетентності персоналу – працівників цього підрозділу, що безпосередньо виконують роботу з пошуку, опрацювання інформації, проведення аналізу та складання відповідних аналітичних записок, звітів. Слід зазначити, що це вузько-спеціалізована, кропітка, високо-інтелектуальна праця, що потребує особливих професійних знань та навичок, які неможливо здобути лише в межах отримання вищої освіти чи освоївши ІТ технології. Аналітика банківської інформації взагалі має свої особливості відмінності, адже працівники що працюють з інформацією мають бути не лише фахівцями з безпеки, а передусім фахівцями в фінансовій, банківській сфері. Відповідно, у керівників виникають значні проблеми з пошуком кваліфікованого персоналу, здатного виконувати завдання та функції високої складності та з високим рівнем відповідальності. Знайти відповідальних працівників та залучити їх на роботу в службу безпеки банку є завданням не простим. Іще складнішим завданням є їх утримання, адже на фахівців-аналітиків враховуючи їх рідкісну спеціалізацію, є значний попит на ринку праці. Самим складним із важливих завдань, які на наш погляд має вирішувати керівник служби економічної безпеки банку та кадрова служба банку, є пошук фахівців з необхідними навичками, компетентностями, досвідом та утримання цих

працівників через створення сприятливих умов для їх роботи та професійного розвитку з метою уникнення плинності кадрів та забезпечення стабільності, постійності кадрового складу підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Другим завданням в межах реалізації кадрового напрямку, на наш погляд, є необхідність організації навчання та підвищення кваліфікації працівників. Мова йде не лише про працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, а загалом широке навчання алгоритмам роботи з інформацією, використання інформаційних цифрових ресурсів банку, вивчення форм та документів у роботі з інформацією, її передачею між підрозділами та до підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Це пов'язано із тим, що банки та їх працівники щоденно опрацьовують наявний масив операційної інформації і по суті кожен працівник банку є джерелом надходження інформації, що тим чи іншим чином потім буде акумулюватися працівниками підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Саме тому, на наш погляд, налагоджена робота з надання інформації на місцях прискорить автоматизацію процесів та збільшить ефективність впровадження самого інформаційно-аналітичного забезпечення.

Виконуючи свої безпосередні професійні функції та обов'язки працівники повинні бути зацікавленими в результатах своєї праці та належним чином мотивованими. Саме тому, на наш погляд, доцільним є розробка та впровадження системи мотивації, яка має бути в банку та поширюватися на працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, враховуючи їх спонукальні мотиви, пов'язані як із належним матеріальним заохоченням – оплатою праці та наданням пільгових кредитів, так і з можливостями подальшого кар'єрного просування. Важливим також є особистісне фахове зростання із впровадженням нематеріальних соціально-психологічних методів мотивації, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та розвиток корпоративної культури в середовищі банку.

Важливим елементом складової роботи з кадрами з метою удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення є делегування відповідальним працівникам прав, обов'язків і повноважень, необхідних для своєчасного оперативного виконання функцій та завдань з можливістю прийняття на місцях, а в процесі роботи відповідних управлінських рішень. Таке делегування обов'язків, прав, повноважень здійснюється в посадових інструкціях та контрактах на роботу, що підписуються окремо з кожним працівником підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Слід зазначити, що надання працівникам прав обов'язків та повноважень водночас потребує персоніфікації відповідальності за результати роботи, яку здійснюють працівники, за якість, своєчасність, відповідність виконання робіт та завдань щодо роботи з інформацією, здійснення аналітичного аналізу. Така робота, на наш погляд, вимагає високого рівня зосередженості, уваги, точності, педантичності у виконанні дій. Поспіх, неухважність можуть привести до поверховості проведеного аналізу та хибних висновків, що напряду може вплинути на результати подальших прийнятих рішень та вплинути на ефективність, безпеку діяльності банку та його підрозділів. Саме тому працівники інформаційно-аналітичного підрозділу мають нести персональну особисту відповідальність за роботу з інформацією, яку вони здійснюють, а всі підготовлені аналітичні звіти мають включати підпис та дані фахівця, що виконав відповідну роботу та несе персональну відповідальність за підготовлений зміст цих документів. Відповідна персональна відповідальність працівників зазначається в їх особистих контрактах на роботу, персональних посадових інструкціях та доводиться до відома працівника.

Наступним завданням кадрового напряду удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є розвиток, примноження знань, аналітичних навичок працівників. Оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення є вузькою специфічною сферою праці, в якій потрібні особливі навички, компетентності, досвід, набуття цих навичок

та компетентностей, потребою постійного примноження знань особистого професійного розвитку фахівців, їх своєчасного ознайомлення зі змінами законодавства, нормами та вимогами державного регулятора, змінами вимог загального законодавства та законодавства в банківській сфері, а також широкі знання щодо конкурентного середовища фінансового ринку, сучасних змін, тенденцій в банківській сфері в Україні та світі, оскільки від цього залежатимуть можливості для аналізу та ефективність здійснених порівнянь, ефективність, реальність та глибина підготовлених звітів.

Значна роль в управлінні має відводитися реалізації функції контролю за роботою персоналу підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, контролю за виконанням працівниками поставлених завдань з якістю та відповідністю. Такий контроль може мати різні види та форми, починаючи від контролю за дисципліною, дотриманням режиму робочого часу і завершуючи контролем за якістю виконання робіт. Для цього контролю можуть застосовуватися різні засоби, в тому числі програмне забезпечення та особистий персональний контроль керівника підрозділу за своєчасністю та якістю виконання поставлених завдань.

Третім фундаментальним напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є техніко-технологічний цифровий напрям.

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифровізації, впливу та дії глобальних цифрових трендів значним зростанням рівня небезпек та загроз цифрового кіберпростору важливої ролі та значення набуває технічний захист інформаційних ресурсів. Особливо гостро це питання стоїть для банківської сфери та їх платіжних систем, що стають об'єктами численних кібератак у всіх країнах світу, спрямованих на отримання доступу до коштів на рахунках банків, їх клієнтів та несанкціонованого зловмисного втручання в роботу банківських інформаційних систем. Відповідне втручання та загрози, виконані цими процесами здійснюють негативний вплив на процеси інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте, такий сучасний техніко-технологічний

захист напряму залежить від рівня технічного та програмного забезпечення банку, відповідності роботи його ІТ фахівців, що забезпечують захист інформаційної системи банку та її можливість протидіяти зростаючим ризикам та загрозам.

Слід зазначити, що одним із ключових завдань, здатних забезпечити удосконалення за цим напрямом – це своєчасне оновлення обладнання, комп'ютерної техніки, технічного оснащення як робочих місць фахівців підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, так і обладнання що забезпечує роботу інформаційної системи банку, загальне проведення його своєчасної модернізації, заміни чи оновлення, щоб воно могло працювати та технічно забезпечувати технологічні потреби банку на сучасному рівні. Відповідно, все обладнання що обліковується на балансі має переглядатися на предмет фізичного та морального зносу (старіння технологій) та своєчасного планового впровадження його заміни, оновлення, модернізації та інтеграції в загальну систему з метою недопущення збоїв та зупинок в роботі інформаційної системи.

Такі ж вимоги щодо своєчасності оновлення та активного впровадження нових передових продуктів стосуються програмного забезпечення. Наявність та відповідність такого забезпечення дає можливість повною мірою використовувати можливості, які надають нові сучасні технології забезпечуючи оптимізацію, прискорення процесів інформаційно-аналітичного забезпечення, зростання їх відповідності. При цьому, технічні роботи щодо такого оновлення мають здійснювати ІТ підрозділи банку, проте їх ефективна інтеграція в інформаційну систему банку та використання в роботі підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення має безпосередній вплив на роботу цього структурного підрозділу та результати інформаційно-аналітичного забезпечення.

Цифровізація процесів інформаційно-аналітичної діяльності із впровадженням нового програмного забезпечення відкриває можливості для впровадження в роботі інформаційних систем банку сучасних провідних

інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, робота з великими даними, технології «блокчейн», хмарних технологій та ін. Розвиток електронного банкінгу, мобільних додатків та перехід сфери надання банківських послуг в електронне цифрове середовищі і водночас зростання загроз цього цифрового середовища спонукають до активного впровадження та застосування провідних цифрових технологій не лише для оптимізації, удосконалення, розширення процесів банківської діяльності, проведення операцій, трансакцій, а й з метою безпеки та роботи з інформацією інформаційно-аналітичного забезпечення.

Наступним завданням, яке на наш погляд має вирішуватися за техніко-технологічним, цифровим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є впровадження технічних засобів контролю за доступом до інформації працівників. Вирішення цього завдання здійснюється із встановлення ідентифікації та паролів для працівників та користувачів, впровадження верифікації персоналу банку та клієнтів, застосуванням ключів доступу. Слід зазначити, що вже сьогодні всі ці технології активно використовують, проте технологічний розвиток та цифровізація щодня робить крок вперед, ускладнюючи технології і відповідно техніко-технологічне цифрове забезпечення інформаційної системи банку. Його безпека та здатність ефективно реагувати на загрози та ризики вимагають безперервного покращення, актуалізації впроваджених технологій та процесів захисту.

В свою чергу, на відміну від інших сфер економічної діяльності в фінансовій та банківській сферах держава жорстко регулює процеси технічної відповідності, захисту інформаційних систем банку, їх можливості протидіяти небезпекам та впроваджує обов'язковість здійснення контролю банками інформаційної безпеки, висуваючи вимоги законодавства щодо захисту інформації та кібербезпеки. Ці норми визначаються та регулюються Постановою НБУ № 4 від 16.01.2021 р. [245]. Оскільки порушення цих норм та вимог може призвести до значних негативних наслідків та обмежень з боку

державного регулятора, реалізації ризиків та загроз сучасного кіберпростору, ринкового та цифрового середовищ банківської діяльності, впровадження дій з удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки їх дотримання є потребує планування та реалізації відповідних заходів.

На наш погляд, ці заходи мають включати низку дій, що передбачають удосконалення інформаційно-цифрових процесів та впровадження дій, спрямованих на зменшення ризиків інформаційної діяльності, забезпечення безпеки інформації, водночас забезпечать можливість зростання рівня безпеки, ефективності інформаційно-аналітичної діяльності та забезпечать можливість її впровадження на відповідному сучасному рівні.

Відповідно, враховуючи вимоги Постанови НБУ удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки за техніко-технологічним, інформаційно-цифровим напрямками має передбачати виконання таких задач, як: впровадження в діяльності банку процесів самооцінки рівня кіберзахисту та стану безпеки інформації; впровадження зовнішнього аудиту інформаційної безпеки з проходженням процедури незалежного аудиту та отримання банком відповідної інформації; впровадження внутрішнього аудиту інформаційної безпеки з проходженням процедури незалежного аудиту та отримання банком відповідної інформації; впровадження оцінки результативності інформаційної безпеки та ефективності системи управління інформаційною безпекою; складання щорічного звіту результатів оцінювання процесів організації та забезпечення інформаційної безпеки, кіберзахисту інформації банку.

Таким чином, за вимогами НБУ банк щорічно зобов'язаний здійснювати процедуру самооцінки стану рівня своєї інформаційної безпеки та кіберзахисту інформаційної системи банку і складають про це відповідний звіт. Сама процедура самооцінки здійснюється з урахуванням техніко-технологічних можливостей інформаційної системи банку, аналізу наявних ризиків інформаційної безпеки та можливостей системи управління

інформаційною безпекою. Крім цього, банки зобов'язують щорічно проводити зовнішній з залученням на договірній основі незалежних зовнішніх експертів та внутрішній аудит інформаційних систем безпеки, можливостей банку щодо захисту інформаційних ресурсів, протидії кіберзагрозам за вимогами державного регулятора. Звіт складається щорічно станом на 31 березня та подається до Національного банку протягом одного місяця, наступного за звітним періодом.

До розбудови та впровадження напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки застосовуються такі наукові підходи, як наукові підходи до розбудови та удосконалення ІАЗ: системності, комплексності, проблемно-орієнтований та ризико-орієнтований підходи.

Впровадження удосконалення за новими обґрунтованими напрямками повинно здійснюватися з дотриманням принципів науковості, своєчасності, повноти, точності, релевантності, повторюваності, уніфікації та стандартизації, достовірності, обґрунтованості.

### **3.2. Формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків**

В умовах сучасної динаміки суспільно-економічних ринкових змін, стабільність функціонування фінансової системи країни та стабільність функціонування кожної банківської установи залежить від їх здатності швидко та оперативно реагувати на зовнішні вимоги, зміни, виклики та адаптуватися до них. Таким чином, своєчасне та оперативне отримання об'єктивної і повної інформації забезпечує можливість банкам адаптуватися до зовнішніх змін та напрацьовувати ефективні заходи протидії, планувати заходи безпеки та ефективно їх реалізовувати з урахуванням необхідності безперервного

управління змінами. Проте, можливості своєчасного отримання необхідної для ефективного забезпечення безпеки інформації залежить від дієвості, ефективності механізму інформаційно-аналітичного забезпечення, що формується та діє в банку. Таким чином, формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків є однією із ключових задач, яка потребує ефективного вирішення. Механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки приводить в дію процеси роботи з інформацією, яка здійснюється завдяки використанню наукових методів якісного та кількісного оцінювання, статистичних методів, а також економічних методів, адміністративних (організаційних) методів та інших методів та інструментів.

Метою управління механізмом інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ є організація управління процесами збору, обробки, аналізу даних та звітування за отриманими результатами, що виступатимуть основою обґрунтування управлінських рішень та вирішення завдань стратегічної та оперативної діяльності, формуванні інформаційних засад зростання рівня безпеки діяльності банку та створення безпекових інформаційних умов для забезпечення ефективності та подальшого розвитку банку.

Завданнями управління механізмом інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ є: організація роботи підрозділу з інформаційно-аналітичного забезпечення ЕЕББ; набір та призначення на посади працівників, здатних виконувати завдання ІАЗ СЕББ; організація процесів збору, обробки, аналізу та представлення результатів із узагальненням отриманих даних; забезпечення безпеки роботи з інформацією, кібербезпекою; інтеграція та взаємодія із зовнішнім та внутрішнім середовищами з метою отримання, опрацювання та обміну інформацією; зростання якості, відповідності, своєчасності та повноти проведеної інформаційно-аналітичної роботи та отриманих результатів; забезпечення можливості швидко реагувати на зміни, виклики, загрози зовнішнього середовища та забезпечувати пошук і аналіз

інформації в оперативній діяльності служби безпеки банку; ефективний розподіл робіт та завдань між працівниками підрозділу та відповідальності за їх результатами; оптимізація витрат на інформаційно-аналітичне забезпечення; впровадження ефективних засобів контролю процесів інформаційно-аналітичного забезпечення та відповідності виконання працівниками відділу ІЕЗ своїх професійних обов'язків; організація процесів підвищення кваліфікації, розвитку кадрів, їх знань, навичок, компетентностей, аналітичних здібностей; організація впровадження нових інноваційних методів, засобів та технологій в роботі підрозділу ІАЗ.

Сама організація та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних послідовних процесів: 1) визначення завдань інформаційно-аналітичного забезпечення; 2) пошук та збір інформації; 3) обробка та систематизація інформації; 4) аналіз інформації; 5) підготовка звітів.

Безпосередньо інформаційно-аналітичне забезпечення організація та виконання всіх процесів роботи з інформацією забезпечується завдяки роботі працівників підрозділу – відділу з інформаційно-аналітичного забезпечення, структура та функції якого детально представлено в підрозділі 3.1.

Керівник відділу інформаційно-аналітичного забезпечення служби економічної безпеки забезпечує управління підрозділом інформаційно-аналітичного забезпечення та його працівниками, розподіляє задачі, координує діяльність працівників, контролює процеси виконання робіт та результати, водночас забезпечує управління та виконання завдань механізму управління інформаційно-аналітичного забезпечення, що представлені вище та таким чином забезпечує реалізацію і досягнення його мети.

Керівник структурного підрозділу інформаційно-аналітичного відділу в механізмі управління інформаційно-аналітичним забезпеченням здійснює управління завдяки впливу на працівників цього підрозділу, на процеси взаємодії з іншими структурними підрозділами та на процеси безпосередньої роботи з інформацією завдяки: реалізації загальних функцій планування

інформаційно-аналітичної роботи, цілей функціонування підрозділу; організації роботи підрозділу та його працівників, розподілу задач, освоєння робочих місць та організації робочого процесу; координації дій учасників та внесення необхідних регулюючих координуючих змін в його діяльність; впровадження мотивації, зацікавлення працівників в результатах роботи та зростанні якості роботи з інформацією; впровадження ефективного контролю над процесами інформаційно-аналітичної роботи, виконання поставлених завдань та досягнення визначених мети та цілей. Крім основних функцій керівник інформаційно-аналітичного відділу та його працівники забезпечують реалізацію конкретних функцій механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, таких як облікова, аналітична, прогнозна, інтеграційна, забезпечувальна, підтримка прийняття рішень та інші.

Облікова функція полягає в тому, що зібрана та структурована інформація використовується в подальшому для здійснення обліку.

Аналітична функція забезпечується завдяки проведенню ґрунтовного аналізу, із застосуванням статистичних методів, методів математичного моделювання. Завдяки всебічному аналізу забезпечується можливість отримання обґрунтованих та перевірених доведених висновків. Прогнозна функція полягає у можливості використовувати отримані дані в тому числі статистичного аналізу та моделювання для здійснення подальшого економічного та безпекового прогнозування. Забезпечувальна функція полягає в тому, що сама інформаційно-аналітична робота та її результати забезпечують в подальшому обґрунтування для складання планів, стратегування, визначення подальших управлінських дій і в цьому аспекті також реалізується функція підтримки та прийняття управлінських рішень. Інтеграційна функція забезпечує інтеграцію самої системи інформаційно-аналітичного забезпечення та її взаємодію із загальною інформаційною системою банку. Відповідно, завдяки цьому відбувається своєчасний обмін інформацією та її швидке надходження для подальшого опрацювання.

Таким чином, механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням є механізмом, що визначає та забезпечує порядок та процеси отримання збору, обробки та аналізу інформації внутрішнього середовища банку та зовнішнього середовища з метою підтримки прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях забезпечення економічної безпеки банку. Механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки включає процеси збору, обробки, аналізу та представлення даних, необхідних для прийняття управлінських рішень та вирішення конкретних задач.

Формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків та його складові представлені на рис. 3.3.

Розбудова та функціонування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням здійснюється на засадах таких наукових підходів, як системний, комплексний, науковий, проблемно-орієнтований, ризик-орієнтований.

У функціонуванні системи економічної безпеки банків процеси роботи з інформацією мають не тимчасовий чи фрагментарний, а постійний системний характер. Відповідно, розбудова механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням повинна охоплювати всі складові елементи цього механізму, взаємозв'язки та взаємозалежності, які існують між його складовими та елементами. Водночас, механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням є складовою більш високого порядку – системи економічної безпеки банку і відповідно системність в розбудові такого механізму, в тому числі, повинна охоплювати системні взаємозв'язки, які виникають та діють між цим механізмом та системою загалом.

Водночас, слід зазначити наявність та дію комплексного підходу до механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, оскільки він розглядається як комплекс механізмів і методів організації та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення.



### 3.2. Формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банку

*Джерело: розроблено автором*

Так, саме розбудова та функціонування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням розглядається як комплекс, який

включає методи, засоби, інструменти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням. Складовими такого комплексу виступають самі інформаційні ресурси, інформаційні системи, методи, інструменти та технології; організаційна структура та кадрове забезпечення підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, діюча нормативно-правова база, що регулює процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків та інші складові, які забезпечують функціонування такого механізму та мають безпосередній вплив на його ефективність. Відповідно, удосконалення механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням потребує удосконалення функціонування окремих його складових комплексно у взаємозв'язку з іншими.

Детально досліджуючи складові механізму управління зазначимо, що інформаційні ресурси механізму виступають комплексом інформації різних джерел та видів: баз даних, документації, нормативно-правових актів, первинних документів операційної діяльності, даних попередньої звітності, ринкової інформації комерційного характеру та з інших джерел.

Інформаційні системи є системами, які забезпечують технічні засоби та інструменти для збору, опрацювання аналізу, передачі та збереження інформації. Така інформаційна система розбудована та забезпечує роботу в кожному банку. Її технічно-технологічний стан, сучасність, відповідність техніки та програмного забезпечення здійснюватиме безпосередній вплив, в тому числі, як на стан економічної інформаційної безпеки банку, так і на можливість та ефективність здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Ключову роль та значення в розбудові механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, на наш погляд, має науково-методичне забезпечення та науково-методичний підхід до його здійснення.

Науково-методичний підхід до розбудови та функціонування механізму управління інформаційно-аналітичного забезпечення полягає у широкому використанні результатів наукових праць, розробленні науковцями методів,

моделей та технологій, що забезпечують можливості виконати збір, обробку інформації, її аналіз та синтез. Мова йде як про загальнонаукові методи, такі як опитування, спостереження, дослідження, абстрагування, аналізу та порівняння, так і специфічні методи та засоби, характерні для проведення діагностики, економічного аналізу, статистичного аналізу. Все це разом забезпечує широкий інструментарій для практичних дій, ефективного виконання завдань, що стоять перед інформаційно-аналітичним механізмом. Всі ці методи є науковими здобутками, що отримують таким чином, широке науково-практичне застосування. Науковий підхід дає можливість використовувати в механізмі лише науково-доведені методи та інструменти, чим підтверджується достовірність, точність, наукова обґрунтованість проведених розрахунків та здійснених висновків. Самі процеси обробки та аналізу інформації, методи які будуть застосованими для аналізу та результати які будуть отриманими в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення мають бути науково-доведеними, об'єктивно аргументованими, достовірними та точними.

Відповідно, науково-методичне забезпечення можна охарактеризувати як сукупність загальнонаукових та специфічних методів, які використовуються в процесі збору інформації, її опрацювання та методів, які застосовують для аналізу інформації.

Проблемно-орієнтований підхід до формування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків обумовлений спрямованістю задач інформаційно аналітичної роботи, пов'язаних із визначенням певної проблеми, яку потрібно дослідити та вирішити; визначенням, постановкою такого завдання керівнику та працівникам підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення; виконання працівниками підрозділу пошуку, збору, обробки та аналізу інформації за таким запитом для опрацювання інформації та реалізації рішень для розв'язання конкретної проблеми.

Застосування ризик-орієнтованого підходу до управління обумовлена спрямуванням інформаційно-аналітичної роботи на виявлення, ідентифікацію та оцінювання фактичних і майбутніх ризиків в діяльності банку, розробки обґрунтованих дій щодо протидії цим ризикам і загрозам. Тому, визначення, виявлення, оцінювання ризиків розглядається як невід'ємна складова та ціль інформаційно-аналітичного забезпечення.

Розбудова механізму управління ІЕЗ СЕББ та його подальше функціонування повинно здійснюватися на засадах дотримання відповідних принципів управління: наукової доведеності, точності, своєчасності, оперативності, достовірності, об'єктивності, обґрунтованості, переконливості, неупередженості, однозначності, повноти, точності.

Сам механізм управління та безпосередньо інформаційно-аналітичне забезпечення роботи з інформацією забезпечується завдяки застосуванню методів та технологій збору і обробки інформації.

Так, основні методи, які доцільно використовувати в інформаційно-аналітичному забезпеченні можна поділити на декілька груп: першу- методи збору та первинного опрацювання інформації та другу групу методів аналізу інформації.

До першої групи методів збору інформації слід віднести методи, які використовуються з метою отримання інформації яка може надходити з різних джерел: з документації самого банку, з результатів операційної діяльності банку; від контрагентів, клієнтів чи партнерів, з нормативно-правових актів чи інформації від НБУ; з аналізу попередніх даних; із зовнішнього ринкового середовища та інших джерел. Основними методами, які при цьому застосовуються є аналіз документів, спостереження, опитування (чи анкетування), чи проведення експерименту. Вибір конкретного методу залежить від характеру самої інформації, можливостей для її збору, та доступності ресурсів і цілей дослідження. Метод опитування загалом визначається як збір інформації із застосуванням спеціально розроблених анкет, опитувальних листів, чи з проведенням інтерв'ю та отриманням

інформації в процесі спілкування з носієм, джерелом інформації з метою її виявлення та деталізації під час розмови.

Метод спостереження спрямований на систематичне дослідження певного об'єкту, процесу чи явища з метою отримання необхідних даних.

Одним із найбільш поширених методів, які застосовують задля збору інформації в інформаційно-аналітичній роботі банку є аналіз документації, який включає як аналіз первинних документів, пов'язаних з різними процесами операційної діяльності, роботі з клієнтами, отримання вхідної документації та інше, так і в роботі з документацією, звітами, базами даних банку, де є накопичені значні масиви інформації. Загалом, аналіз документації як метод включає вивчення конкретного документу з метою отримання з нього необхідної інформації.

Наступним методом, який застосовується для збору інформації є експеримент. Застосування цього методу передбачає певне маніпулювання змінними з метою їх впливу на інші змінні, дослідження отриманого результату з формуванням висновків.

Крім основних, слід зазначити такі додаткові методи збору інформації, як вибірка – завдяки якій здійснюється відбір певної репрезентативної групи, над якою здійснюється дослідження та яка може вибірково представити всю сукупність. Крім цього, в окремих випадках можуть застосовуватися такі методи збору інформації, як соціометрія та експерименти в соціології, які спрямовані на вивчення відносин між особами в групі та зміни їх поведінки внаслідок впливу різних чинників.

Досліджуючи доцільність застосування того чи іншого методу збору інформації, на наш погляд, необхідно враховувати декілька головних критеріїв: доступності інформації для застосування того чи іншого методу; вартості застосування методу, оскільки різні методи передбачають різні обсяги часу, трудомісткість, витрат кадрових та інших ресурсів на їх виконання; ефективності оскільки для різних видів інформації та обсягів доцільними є різні методи її збору.

Слід зазначити серед методів збору інформації наявність таких статистичних методів, як метод масових спостережень та метод групувань.

Метод масових спостережень – це метод, що забезпечує можливість збору інформації при значній кількості одиниць спостережень. Цей метод для інформаційно-аналітичної роботи банку включає обстеження, збір даних. Застосування цього методу дає можливість зібрати та здійснити первинну обробку значного обсягу статистичного матеріалу, його зведення та групування. В процесі зведення зібрана статистична інформація перевіряється систематизується, обробляється, а отримані статистичні дані зводять у табличну форму.

Метод групування застосовують з метою поділу інформації на групи за наявними виявленими ознаками.

Другою групою методів є методи аналізу інформації, вони представляють значно ширше коло методів, які діляться на дві великі групи: методів кількісного та методів якісного аналізу. Методи аналізу загалом в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ застосовують з метою детального аналізу, дослідження зібраної інформації з проведенням відповідних розрахунків та отримання аналітичних звітів.

Якісні методи аналізу забезпечують аналіз, вивчення змісту та інтерпретацію інформації.

Кількісні методи аналізу засновані на вивченні та розрахунку числових даних і забезпечують математичну обробку зібраної інформації. Основними групами методів кількісного аналізу є статистичний аналіз та математичне моделювання.

Статистичний аналіз забезпечує дослідження аналізування зібраних статистичних даних із застосуванням статистичних методів, таких як дисперсія, регресійний аналіз, визначення середніх значень та інших з метою виявлення зв'язків, закономірностей та формулювання висновків. Основними методами статистичного аналізу, які можуть застосовуватися в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ є регресійний аналіз, дескриптивна

статистика, тестування гіпотез, кореляційний аналіз, метод кластеризації та інші.

Методи дескриптивної статистики застосовують з метою опису характеристик, зібраних даних та визначення середнього значення, стандартних відхилень, розподілу часток, медіани. Ці методи часто застосовують з метою первинної обробки зібраної інформації та її підготовки до проведення подальшого статистичного аналізу. Дескриптивний метод забезпечує обробку, систематизацію емпіричних даних, їх представлення у графічній та табличній формі для проведення подальшого статистичного аналізу.

Враховуючи це, в діяльності банків під час інформаційно-аналітичної діяльності здійснюється збір та опрацювання значних обсягів даних фінансово-економічних показників, застосування для аналізу методів статистичного аналізу має широке застосування та об'єктивну доцільність.

Кореляційний аналіз дає можливість дослідити зв'язки між двома або декількома змінними показниками з метою виявлення характеру та дії цих зв'язків. Для проведення кореляційного аналізу даних застосовують коефіцієнти Пірсона та Спірмена. Кореляційний аналіз забезпечує виявлення стохастичної залежності, взаємозв'язку між випадковими величинами, досліджуючи дві групи вибірки показників чи декілька багатовимірних груп.

Застосування методу регресійного аналізу забезпечує можливість для моделювання зв'язків між залежними та незалежними змінними та здійснювати прогноз значень залежних змінних, враховуючи отримані розраховані значення незалежної змінної. Відповідно, завдяки цьому методу шукають модель такого взаємозв'язку, відображену у функції регресії.

Метод тестування гіпотез в інформаційно-аналітичному забезпеченні застосовують з метою перевірки значущості висунутих гіпотез щодо параметрів розподілу на основі розробки та застосування статистичного тестування. З цією метою, в тому числі, використовують спеціальні можливості програмного забезпечення.

Метод кластеризації дає можливість групувати об'єкти дослідження за певними критеріями та за подібністю, що дає можливість виявити приховане структурування, поділ інформації. Застосовуючи цей метод сукупність даних розбивають на групи, підмножини або кластери. Кожен кластер формується за схожістю об'єктів, а самі кластери є відмінними. Таким чином, кластерний аналіз є одним із методів, який забезпечує в інформаційно-аналітичному забезпеченні обробку інформації.

Метод відносних величин є статистичним методом, який дає можливість визначити відношення між різними даними, показниками. Метод відносних величин розраховують як відношення частини до цілого. Таким чином, це дає можливість дослідити відносну величину кожного показника в загальній сукупності чи певній структурі показників.

Метод середніх величин в інформаційно-аналітичному забезпеченні розраховують з метою розрахунку середніх значень для окремих показників чи груп показників. Метод середніх величин має широке застосування, він дає можливість визначення середнього значення певної сукупності показників даних, об'єднаних за певними ознаками (скажімо, середній розмір оплати праці, середній розмір депозитного вкладу чи середня тривалість кредиту та ін.), а тому середні величини в аналізі та інтерпретації даних інформаційно-аналітичного забезпечення банку мають широке застосування.

Наступним статистичним методом, який також є широко застосованим в процесі аналізу даних на практиці є індексний метод. Індексний метод забезпечує можливість виявити відносні зміни показників протягом певного часу, періоду, він заснований на показниках динаміки та просторового порівняння. Індексний метод дає можливість розрахувати відношення фактичного значення показника до його планового значення або значення в базовому періоді оцінювання. Водночас, розрахунок агрегатних індексів дає можливість виявити вплив, який здійснюють різні фактори на зміну рівня результативних показників. Відповідно, агрегатний індекс в статистичному

аналізі інформації застосовують в аналізі мультиплікативних та кратних моделей.

Такі статистичні методи, як балансовий метод та графічний метод, в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ застосовують не лише для аналізу інформації, але й для підготовки звітів, документації про результати проведення аналізу та представлення її результатів.

Графічний метод застосовують для візуалізації та графічного представлення отриманих результатів проведеного аналізу. Загалом, він заснований на графічному представленні різних властивостей функцій, а тому представляє інформацію у вигляді графіків, гістограм та інших графічних об'єктів, що є носіями статистичних даних та візуальної інформації.

Балансовий метод дає можливість здійснювати аналіз та планування, визначаючи залежності між прибутковою та витратними частинами та в зіставленні інших показників, таких як потреби, ресурси. Балансовий метод застосовують для аналізу певних систем показників, між якими є балансовий зв'язок, він відображає співвідношення, пропорції показників чи груп показників, між якими є балансовий зв'язок. Застосування цього методу дає можливість виявити пропорції та знайти баланс, рівновагу в групах економічних показників, вважається універсальним та широко застосованим методом.

Наступною групою кількісних методів, які використовуються механізмом управління інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ є методи математичного моделювання. Методи математичного моделювання передбачають формування математичних моделей з метою аналізу складних процесів та систем, вивчення явищ чи процесів. Метод математичного моделювання заснований на ідентичності форм, рівнянь та співвідношень між показниками та змінними в сформованих моделях. Цей метод в інформаційно-аналітичному забезпеченні дає можливість вивчити об'єкти, явища чи процеси через розробку їх математичних моделей, а вивчивши і дослідивши відповідні моделі зробити та виявити необхідну інформацію, властивості оригіналу.

Загалом, математичне моделювання включає застосування декількох головних груп методів, які застосовуються в інформаційно-аналітичному забезпеченні банків та їх економічної безпеки.

Першою групою методів математичного моделювання є аналітичні методи.

Аналітичні методи є методами, які застосовують для діагностики визначення проблеми та генерування гіпотез, які дають можливість знайти рішення цим проблемним питанням. Застосування аналітичного методу в інформаційно-аналітичному забезпеченні передбачає виконання етапів спостереження; опису об'єкта спостережень; його критичного обстеження; сегментації об'єкта чи явища дослідження на сегменти (частини) та їх почергового аналізу; складання списку сегментів; сортування та класифікації окремих ідентифікованих частин проведенням повного аналізу отриманої вибірки. Відповідно, аналітичний метод застосовується для опису характеристики та поведінки об'єкту через математичні рівняння та формули, дає можливість отримати точні рішення для простої структури математичної моделі, такі як логістична крива, рівняння руху та інші.

До другої групи методів математичного моделювання належать чисельні методи. Їх застосовують для вирішення математичних моделей, що є складними та не мають рішень аналітичними методами.

До чисельних методів належать методи Монте-Карло, метод скінченних елементів, метод скінченних різниць, що застосовують для наближеного розв'язання задач зі створенням відповідних моделей.

Чисельні методи являють собою методи числового аналізу, які застосовують з метою наближеного або точного вирішення математичних завдань, заснованих на розбудові послідовності дій над множиною чисел. Застосування чисельних методів у математичному моделюванні дає можливість вирішувати питання оптимізації, а метод Монте Карло активно використовується для аналізу ризиків інвестиційних проектів, які проходять

експертизу та фінансуються банками, а також для аналізу інших ризиків фінансово-економічної діяльності банку.

Другою великою групою методів, які застосовують для управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків є методи якісного аналізу. Їх застосування в діяльності банку менш поширене ніж кількісних проте дослідження стану та рівня економічної безпеки банку включає в тому числі аналіз дослідження показників, які не мають цифрових числових значень та не можуть бути визначеними кількісними методами.

Загалом, якісний аналіз включає дослідження об'єкту з метою виявлення його ознак та характеристик. Якісний аналіз може передбачати аналіз явищ, процесів, текстів, інтерв'ю. На відміну від кількісного він значною мірою залежить від компетентності та навичок фахівця чи експерта та його знань в тій чи іншій сфері дослідження та здатності об'єктивно оцінювати їх. Якісний аналіз спрямований не на отримання точних даних чи прогнозування, його завданням є розуміння сенсу явища, яке відбувається, його ознак.

Методи якісного аналізу представлені такими методами, як аналіз тексту, аналіз змісту, метод фокус-груп, глибинного інтерв'ю.

Метод аналізу тексту забезпечує дослідження текстових матеріалів, документів банку на предмет виявлення відповідності. Аналіз змісту або контент-аналіз забезпечує можливості для аналізу повідомлень текстової, графічної, аудіо-інформації, що має широке застосування в системі забезпечення економічної безпеки. Метод фокус-груп забезпечує можливість зібрати та дослідити в процесі групової дискусії думки, ідеї та вподобання певної групи людей. Метод глибинних інтерв'ю передбачає індивідуальне спілкування (інтерв'ю) з особою задля отримання певної інформації .

Другою групою методів якісного аналізу є експертне оцінювання, яке здійснюється завдяки роботі фахівців-експертів, дослідження певного об'єкту, процесу, документації та підготовки звітів з відповідним експертним оцінюванням. Методи експертного оцінювання мають широке застосування в

інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ та під час моніторингу показників безпеки. Особливо це стосується експертного оцінювання об'єктів, оцінки інноваційно-інвестиційних проектів, потенційних нових напрямів діяльності, банківських продуктів та інше. Основною відмінністю та перевагами експертних методів є можливості застосовувати їх для аналізу в умовах відсутності точних кількісних даних та за потреби врахувати певні суб'єктивні чинники. Основними видами експертних методів, що застосовують в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ є індивідуальні методи, такі як інтерв'ю, анкетування та колективні методи (метод комісії, метод Дельфі, метод віднесеної оцінки, метод мозкового штурму, метод програмного прогнозування та метод евристичного прогнозування, метод кваліметрії).

Слід зазначити, що програмне прогнозування поєднує в собі методи Дельфі, Метод ПЕРТ аналізу та використовується для аналізу інвестиційних проектів. Метод евристичного прогнозування включає опитування експертів з метою здійснення прогностичної оцінки, що має широке застосування в аналізі у вузькоспеціалізованих сферах. Метод кваліметрії дає можливість здійснити кількісне оцінювання якісних параметрів, що здійснюється завдяки дефрагментації об'єкту аналізу, частини елемента і з метою їх подальшого дослідження та визначення розрахунку нормативних показників. Застосування методів експертного оцінювання в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ дає можливість прогнозувати розвиток явищ та подій в майбутньому; оцінювати ризики та невизначеності діяльності банків; забезпечує можливості для прийняття рішень в умовах високого рівня невизначеності та у вирішенні складних ситуацій; дає можливість оцінювати якість роботи банку загалом, його структурних підрозділів, працівників, оцінку якості тих чи інших банківських продуктів, послуг; аналізувати потреби ринку для розробки нових банківських продуктів; аналізувати та оцінювати процеси впровадження інновацій, управляти проектами. Проте, експертні методи мають і свої

недоліки, передусім пов'язані із суб'єктивністю та залежністю від досвіду та компетентності експертів.

Досліджуючи безпосередньо методологію управління слід зазначити, що ключове значення в розбудові та в функціонуванні механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням мають адміністративні методи, які являють собою сукупність засобів, інструментів, прийомів, впливу на об'єкти управління задля організації, координації та фізичного виконання дій, спрямованих на досягнення мети та цілей інформаційно-аналітичного забезпечення.

Адміністративні методи, а саме організаційно-розпорядчі методи забезпечують визначення та призначення виконавцям задач, завдань інформаційно-аналітичного забезпечення та організацію їх подальшого виконання. По суті, вся організація роботи інформаційно-аналітичного забезпечення загалом розпочинається з розробки та прийняття інструментів адміністративних методів, таких як: наказ про створення відповідного підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, затвердження стратегії економічної безпеки банку, а в її межах цілей інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, затвердження наказів про прийняття на роботу керівника та працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, підписання з ними контрактів на роботу.

Важливого значення має застосування методів інструктування з підготовкою відповідних посадових інструкцій для працівників інформаційно-аналітичного підрозділу та загалом працівників банку; інструкцій, що визначають порядок роботи з інформацією та інформаційними ресурсами; інструкцій для персоналу з питань безпеки, в тому числі кібербезпеки, які також є інструментами адміністративних методів. Важливими інструментами адміністративних методів є створення, прийняття, затвердження регламентів та формування правил, які стосуються роботи з інформацією та питань інформаційної безпеки. Відповідно, застосування адміністративних методів та їх інструментів охоплює всі процеси, пов'язані з підготовкою та

затвердженням внутрішньої нормативно-правової документації, яка визначає, встановлює, регламентує та регулює всі процеси роботи з інформацією та забезпечення безпеки інформації. Значна увага при цьому приділяється документації планування діяльності та формуванню внутрішніх звітів, аналізу та оцінювання інформації. Таким чином, адміністративні методи та їх інструменти забезпечують регулювання процесів інформаційно-аналітичного забезпечення. Крім цього, завдяки персональним інструкціям, контрактам працівників, прийнятим наказам по кадрах відбувається розподіл функцій та обов'язків між працівниками, впроваджується координація та регулювання дій учасників інформаційно-аналітичної діяльності, встановлюється та забезпечується контроль виконання поставлених задач.

Водночас, адміністративні методи та їх інструменти мають, в тому числі, дисциплінарне спрямування, дають можливість формувати та дотримуватися встановленого порядку та відповідальності.

Наступною групою методів механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням є економічні методи, застосування яких дає можливість визначити та планувати фінансові ресурси, необхідні для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення. Інструментами економічних методів, що мають застосування в управлінні інформаційно-аналітичним забезпеченням є економічне прогнозування, бюджетування, матеріальне мотивування працівників та управління витратами.

Інструменти матеріального мотивування працівників забезпечують можливість до економічної матеріальної мотивації, заохочення працівників до зростання якості та дотримання безпеки в роботі з інформацією. Такі інструменти мотивування доцільно впроваджувати як для працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, так і для працівників всіх інших структурних підрозділів для зростання ефективності роботи персоналу. Інструменти управління витратами інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ спрямовано на зменшення та оптимізацію цих витрат за рахунок планування витрат, та як вже зазначалося бюджетування, оптимізацію

процесів збору обробки та аналізу інформації із застосуванням сучасних інформаційних цифрових технологій, програмного забезпечення, штучного інтелекту, технологій, що дають можливість в короткий термін опрацювати великі обсяги інформації в автоматичному режимі зменшити чисельність працівників та оптимізувати автоматизувати рутинні процеси роботи з інформацією.

Серед економічних методів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням широкого застосування набули методи економічного прогнозування. Методи економічного прогнозування визначають, як комплекс методів та засобів складання прогнозів, які здійснюють із застосуванням аналізу певного ретроспективного періоду, чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть здійснювати вплив, а також врахування кількісних змін цих чинників на об'єкт дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення. З метою здійснення такого прогнозу використовують отриману та опрацьовану статистичну інформацію. Основою для проведення економічного прогнозування є статистичні дані за певний період років, а сама експертна оцінка дає можливість оцінити зміни, тенденції макроекономічних показників.

Наступним методом економічних методів управління є бюджетування. Доцільність його застосування обумовлена необхідністю визначення та врахування в бюджеті банку витрат на забезпечення функціонування підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку та завчасне на наступний рік планування цих витрат коштів з метою їх системного планового надходження, як на оплату праці персоналу та утримання приміщень, так і на покриття всіх інших витрат, включаючи обслуговування, оновлення техніки, програмного забезпечення, залучення на роботу експертів.

Соціально-психологічні методи є наступною групою методів механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням. Вони не набули такого поширення як адміністративні та економічні, проте їх застосування доповнює

та урізноманітнює комплекс методів і засобів управління, що можуть ефективно застосовуватися з метою розбудови, а потім удосконалення та зростання ефективності роботи механізму ІАЗ. До інструментів соціально-психологічних методів доцільно віднести формування позитивного, дієвого, соціального середовища банку, його внутрішнього соціально-психологічного клімату в колективі працівників; набуття та розвиток професійних навичок, компетентностей, вмінь та знань працівників; формування механізмів зворотного зв'язку у взаємодії в колективі та у взаємодії керівників з підлеглими, служби економічної безпеки та інших структурних підрозділів банку з метою формування своєчасного обміну інформацією, можливості оперативно реагувати на зміни, чути пропозиції самих працівників, реагувати на них та враховувати у впровадженні необхідних змін. Значну роль у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків має свідоме розуміння працівниками необхідності дотримуватись норм безпеки роботи з інформацією, розуміти їх фактичну важливість.

На наш погляд, соціально-психологічні методи також включають розвиток культури роботи з інформацією, дотримання працівниками норм професійної етики, неухильного дотримання норм інформаційної та цифрової безпеки. Застосування адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів забезпечує можливість розбудови та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення СЕББ зі зростанням ефективності організації, діяльності підрозділу та впровадженням змін, оптимізацією, автоматизацією рутинних процесів роботи, зростанням обсягів опрацьованої інформації та зростанням якості процесів роботи з інформацією, оптимізацією та зменшенням витрат необхідних ресурсів та загалом забезпечення досягнення мети та цілей формування механізму управління ІАЗ СЕББ.

Розбудова та функціонування механізму управління інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків потребує

необхідного для цього фінансового, матеріального та техніко-технологічного забезпечення.

Фінансове забезпечення спрямоване на фінансування створення та функціонування самого підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, оплати праці працівників цього підрозділу та фінансування всіх інших витрат. Відповідно, необхідні витрати на отримання приміщень, формування та підтримку в робочому стані основних засобів, оплати, залучення та роботи експертів, оплати систем телекомунікацій, зв'язку, мережі Інтернет в необхідних обсягах для забезпечення безупинної роботи підрозділу та здійснення інформаційно-аналітичної діяльності.

Техніко-технологічне забезпечення передбачає придбання комп'ютерної техніки та іншого обладнання, програмного забезпечення, необхідного для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення на належному техніко-технологічному рівні, сумісності та інтеграції інформаційної системи та комунікацій для отримання інформації із зовнішніх джерел системами, з яких надходить чи куди спрямовується інформація в процесі інформаційного обміну і здійснення фінансової та операційної діяльності банку.

Матеріальне забезпечення передбачає забезпечення всіма необхідними матеріалами, засобами, ресурсами, потрібними для забезпечення функціонування підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Обґрунтовано механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, що будується на засадах системного, комплексного, проблемо-орієнтованого та ризик-орієнтованого підходів, комплексу методів та інструментів управління на відміну від існуючих, що визначає та забезпечує порядок та процеси отримання, збору, обробки та аналізу інформації внутрішнього середовища банку та зовнішнього середовища з метою отримання об'єктивних даних та висновків для обґрунтування, підтримки, прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, управління ризиками, планування та впровадження

превентивних дій та вирішення конкретних задач забезпечення економічної безпеки банку.

Розроблено структуру та ідентифіковано, структуровано складові механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків: мету та завдання; наукові підходи, принципи на засадах яких має здійснюватися функціонування механізму; функції управління, методи, засоби, інструменти управління; нормативно-правове, науково-методичне забезпечення, фінансове, матеріальне, техніко-технологічне забезпечення, необхідні для функціонування механізму; інформаційні ресурси – бази даних, документи та інформаційні системи, що виступають джерелами надходження, зберігання і отримання інформації та безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення. Визначено принципи, на засадах яких має здійснюватися формування та функціонування механізму управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків: принципи наукової доведеності, законності, точності, своєчасності, оперативності, достовірності, об'єктивності, обґрунтованості, переконливості, неупередженості, однозначності та повноти інформації.

### **3.3. Формалізація комплексно-організаційного підходу до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків**

В сучасних умовах динамічних ринкових суспільно-економічних змін важливого значення набуває своєчасне отримання інформації про зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі банківської діяльності, яке здійснюється із впровадженням безперервного спостереження за процесами, які відбуваються в самих банках та в середовищі фінансових ринків, а загалом економічному середовищі країни. У зв'язку з цим в діяльності банків є

принципова необхідність створення системи моніторингу, здатної відстежувати зміни в діяльності та показниках функціонування банків, які загрожують їх економічній безпеці. Впровадження такої системи моніторингу дає можливість здійснювати ефективне, безперервне спостереження та отримання оперативних даних, планування та реалізацію оперативних дій з метою усунення виявлених небезпек, загроз та впровадження дій, спрямованих на зменшення негативних наслідків від реалізації ризиків. Загалом, це сприятиме зростанню рівня економічної безпеки банку, його захищеності від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, зростанню ефективності функціонування, зменшенню витрат та зростанню конкурентоспроможності, фінансової стійкості, здатності ефективно протидіяти ризикам, кризовим явищам, забезпечуючи стійкі фінансово-економічні позиції банку.

Відповідно до цього, з науково-методичних позицій актуальним є завдання формалізації комплексно-організаційного підходу до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

Об'єктом моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків є безпосередньо процеси, які відбуваються у внутрішньому середовищі банку, у зовнішньому середовищі та показники-індикатори за складовими економічної безпеки банку, які ці процеси характеризують.

Застосування комплексно-організаційного підходу до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків обумовлена необхідністю розгляду процесу моніторингу банку, як комплексу елементів на різних рівнях систем управління; як комплексу показників за різними сферами складовими економічної безпеки банків (фінансово-економічною складовою, інформаційною, кадровою, ринковою, фізичною та іншими складовими економічної безпеки банку); як комплексу дій та заходів, які передбачає сама розробка та впровадження такої

системи моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банку; як комплексу дій що, мають бути виконані в процесі розробки та впровадження моніторингу.

Саме поняття моніторинг в наукових джерелах визначається як комплекс наукових, організаційних, технологічних, технічних дій та засобів, які можуть застосовуватися з метою його розробки та впровадження і забезпечують здійснення постійного та систематичного спостереження за станом визначеного об'єкту моніторингу. Відповідно, такими об'єктами моніторингу можуть виступати самі об'єкти, процеси чи явища, а впровадження моніторингу забезпечує організацію контролю за цими об'єктами із впровадженням безперервних спостережень та здійсненням подальшого оцінювання з метою виявлення фактичних даних об'єкту.

З методичних позицій моніторинг забезпечує здійснення низки однотипних замірів та фіксації виявлення значень показників діяльності об'єкту спостережень. Формалізація комплексно-організаційного підходу до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків представлена на рис. 3.4.

Досліджуючи доцільність впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків слід зазначити, що моніторинг здійснюється з метою забезпечення кращого контролю стану та рівня економічної безпеки в постійному режимі з визначенням відповідності значень показників, їх розгляду та аналізу в динаміці розвитку. Внаслідок цього в процесі впровадження моніторингу важливе значення мають як самі визначені показники, які показують рівень безпеки того чи іншого процесу, явища, а й зміна цих показників у динаміці розвитку завдяки застосуванню під час аналізу методів, інструментів статистичного аналізу та дослідження зміни показників за певний період часу. Внаслідок цього моніторинг є важливим інструментом засобом який забезпечує безперервне стеження за станом та рівнем економічної безпеки

банку і відповідно стає невід’ємною складовою інформаційно-аналітичного забезпечення.



**Рис. 3.4. Формалізація комплексно-організаційного підходу до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків**

*Джерело: розроблено автором*

Метою впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки є впровадження процесів збору, обробки, аналізу інформації та звітування про їх результатам як основи

прийняття обґрунтованих управлінських рішень; впровадження контролю досягнення реалізації стратегічних цілей, завдань реалізації планів; оцінювання та аналізу результатів фінансового-господарської, операційної діяльності банку та їх ефективності.

Цілями впровадження моніторингу є:

1). Своєчасне виявлення та діагностування деструктивних змін небезпек і загроз. Реалізація цієї цілі забезпечується завдяки аналізу визначених показників, їх виміру та виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, що дає можливість виявити перші ознаки деструктивних змін та вжити превентивних заходів на попередження їх подальшого поширення.

2). Оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки. Впровадження моніторингу дає можливість оцінити ефективність, з якою здійснюється досягнення визначених цілей інформаційної, аналітичної діяльності в забезпеченні безпеки.

3). Інформаційна підтримка, забезпечення прийняття управлінських рішень. Інформація отримана в процесі моніторингу, її аналіз та результати формують базис для прийняття рішень як на стратегічному, так і на тактичному рівнях, прийняття рішень, вказівок та розпоряджень оперативного управління.

4). Аналіз та оцінювання ризиків. Впровадження моніторингу завдяки аналізу та оцінюванню значного обсягу показників за різними складовими системи економічної безпеки банку, дає можливість виявляти потенційні ризики та своєчасно і адекватно реагувати, впроваджуючи заходи на їх попередження та мінімізацію негативного впливу.

5). Удосконалення зростання якості діяльності банку. Ця ціль реалізується завдяки своєчасному виявленню та усуненню невідповідності, недоліків в діяльності, що забезпечує зростання її якості.

6). Забезпечення прозорості процесів діяльності. Систематичний збір та аналіз показників з усіх сфер діяльності банку робить моніторинг постійним та зрозумілим, а алгоритм його проведення прозорим. Відповідно, це дає

можливість загалом підвищити прозорість, підзвітність інформаційно-аналітичної діяльності та забезпечує зростання рівня відповідальності працівників за результати своєї роботи.

7). Забезпечення отримання зворотного зв'язку. Сам процес моніторингу є процесом збору показників, які дають можливість виявити та проаналізувати результат проведеної діяльності і відповідно самі показники свідчать про результати роботи проведеної структурними підрозділами та працівниками банку.

Результати моніторингу, отримані та проаналізовані дані, виявлення їх динамічних змін та формулювання за результатами проведеного моніторингу відповідних висновків забезпечує можливість покращити процеси ухвалення рішень в управлінні економічною безпекою банку, в тому числі інформаційною безпекою та у прийнятті рішень у всіх інших сферах управління. Відповідно, результати впровадження моніторингу прямо чи опосередковано впливають на його операційну, фінансову, економічну, комерційну діяльність, участь у реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, розроблення фінансової, інвестиційної, кредитної, інформаційної політики банку.

В інформаційно-аналітичному забезпеченні безпеки впровадження моніторингу виконує декілька функцій: діагностичну, оскільки виявляє стан та динаміку зміни показників, які характеризують об'єкт дослідження; планування, оскільки результати оцінювання, звітів моніторингу будуть врахованими в процесі подальшого планування та впровадження дій з забезпеченням безпеки; прогнозна функція, оскільки на основі даних аналізу та із застосуванням методів статистичного аналізу та методів математичного моделювання в подальшому можливе складання економічного прогнозу щодо розвитку подій та виявлення і впливу визначених ідентифікованих ризиків; комунікаційна функція, завдяки встановленню та дії зворотного зв'язку, який встановлюється та діє на постійних засадах, забезпечує системний збір показників з різних структурних підрозділів банку, процесів функціонування,

при цьому забезпечуючи зворотній зв'язок та опосередковану участь всіх працівників та підрозділів в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення; регламентуюча функція, її наявність пов'язана з необхідністю встановлення в процесі моніторингу певних норм, правил, алгоритмів, яких дотримуються в підготовці надання, анонсуванні відповідних показників. Оскільки такі процеси є системними, вони створюються з дотриманням чітких, впроваджених алгоритмів, відповідних регламентів та правил. Інформаційна функція полягає в зборі, обробці, накопиченні та подальшому використанні значних обсягів інформації.

Облікова функція проявляється в тому, що зібрана та опрацьована в процесі впровадження моніторингу інформація накопичується та використовується під час проведення обліку та складання звітності. Проте, найбільш характерною та широко застосованою функцією моніторингу є аналітична функція, оскільки саме можливість здійснення аналізу зібраних систематизованих даних забезпечує можливість для формулювання висновків та отримання результатів всього процесу роботи з інформацією. Водночас, моніторинг здійснює контролюючу функцію, яка проявляється в тому, що здійснюючи системне стеження за показниками та вимірюючи й збираючи дані щодо їх зміни в процесі моніторингу здійснюється контроль за самими показниками, які характеризують різні сфери діяльності банку та є результатами роботи різних структурних підрозділів так і контролем над самими показниками, їх станом та рівнем безпеки.

Впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків потребує застосування комплексно-організаційного підходу, оскільки як вже зазначалося, сам моніторинг являє собою комплекс дій, заходів, складових та елементів, визначених та синхронізованих за часом дії та процесами збору інформації, що забезпечують надходження, структурування інформації, її аналіз, отримання результатів та їх подальшу передачу і таким чином формування фактологічної бази, основи для подальшого прийняття управлінських рішень. Впровадження процесів

моніторингу забезпечує можливість для виявлення небезпек та загроз, ризиків в діяльності банку на рівні їх перших ознак, первинних проявів, до того, як вони перетворяться на значну проблему, щоб потребуватиме значно більших фінансово-економічних ресурсів для її вирішення.

Виявлення проблем, ризиків, небезпек за першими ознаками їх проявів дає можливість планувати та впроваджувати превентивні дії, спрямовані на упередження та поширення кризових небезпечних явищ зі значно меншими витратами, збитками.

Проблемно-орієнтований підхід до розбудови впровадження моніторингу спрямований на виявлення наявних чи потенційно можливих проблем діяльності через виявлення закономірностей функціонування та розвитку, визначення ділянок та сфер функціонування підрозділів, в яких можуть мати поширення проблемні явища загрози, тому проблемно-орієнтований підхід до впровадження моніторингу дає можливість виявити проблеми, які є глибинними та невидимими для поточного управління. Відповідно, однією з переваг які забезпечує проблемно-орієнтований підхід є виявлення, діагностика, оцінювання нових проблем з метою впровадження превентивних дій на їх упередження.

Зазначимо, що сам моніторинг виступає комплексом як складових, елементів, дій та заходів, які його формують та забезпечують, так і комплексним підходом до вирішення завдань, які висувають до моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банку. В сучасних умовах впровадження моніторингу інформаційно-аналітичного забезпечення банку передбачене не лише вирішення різних за своєю суттю задач, а й забезпечення дослідження та діагностики економічної безпеки банку в цілому, як комплексу складових економічної безпеки в загальній системі безпеки.

Загалом, метою впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банку є саме інформаційне забезпечення процесів управління системою економічної

безпеки банку. Впровадження моніторингу та його результати забезпечують можливість покращити процеси ухвалення управлінських рішень.

Сам моніторинг виступає складовим інструментом в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

Все вище зазначене дає підстави формалізувати комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків, який забезпечує безперервний процес збору та аналізу інформації, стану та параметрів показників, складових системи економічної безпеки банку і дає можливість здійснити безперервний процес діагностування, вимірювання і оцінювання стану та рівня економічної безпеки в процесі та в різних сферах операційної, фінансово-економічної, інших сферах діяльності з метою отримання повних і об'єктивно-достовірних даних для обґрунтування й прийняття рішень в управлінні системою економічної безпеки банку.

Моніторинг в інформаційно-аналітичному забезпеченні можна визначати як систему безперервного постійного спостереження за процесами та явищами, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах банку завдяки збору, аналізу та оцінюванню показників-індикаторів, явищ, процесів та отримання результатів, які можуть бути використаними для обґрунтування прийняття управлінських рішень економічної безпеки банку.

Комплексно-організаційний підхід до розбудови та впровадження моніторингу зумовлює необхідність дотримання при формуванні та впровадженні моніторингу низки принципів, дотримання яких забезпечуватиме ефективність його розбудови та дії: системності; своєчасності, цілеспрямованості; об'єктивності, конфіденційності; відповідальності; прозорості; точності, достовірності, обґрунтованості, неупередженості, однозначності, повноти інформації, безпеки даних; верифікації.

Принцип системності визначає планування та впровадження моніторингу, має здійснюватися відповідно до мети, цілей та у відповідності з

визначеними завданнями довгострокового планування, стратегії діяльності банку та його потреб з системним використанням визначеного комплексу методів та алгоритму їх впровадження.

Принцип своєчасності визначає необхідність збору та опрацювання інформації згідно із прийнятими і затвердженими термінами та за визначені періоди часу, відповідно до потреб управління та необхідності отримання даних для обґрунтування майбутніх управлінських рішень.

Принцип цілеспрямованості заснований на тому, що впровадження моніторингу повинно мати чіткі й визначені мету, цілі та бути спрямованим на їх досягнення.

Принцип об'єктивності визначає, що сам збір, аналіз інформації та працівники, які його здійснюють повинні бути неупередженими та об'єктивними щодо роботи, яку вони виконують, а самі оцінки об'єктивними, підтвердженими цифровими або іншими даними.

Принцип конфіденційності визначає необхідність дотримуватися відповідних професійних, етичних норм та не розголошувати будь-яку службову інформацію, яка буде збиратися, вивчатися чи аналізуватися в процесі проведення такого дослідження.

Принцип відповідальності персоніфікує відповідальність осіб-працівників, на яких покладено функції проведення моніторингу ІАЗ СЕББ.

Принцип прозорості визначає необхідність будувати зрозумілі, повторювальні алгоритми збору інформації та роботи з нею, а самі показники та процедури їх збору мають бути прозорими та зрозумілими для всіх осіб, залучених до процесу моніторингу.

Принцип безпеки даних визначає необхідність забезпечення безпеки та захисту даних від несанкціонованого доступу, зміни чи знищення, поширення, тощо.

Згідно з принципом верифікація всі зібрана в процесі моніторингу інформація повинна перевірятися на предмет відповідності, а для проведення аналітичних розрахунків та аналізу повинні використовуватися лише

перевірені та визначені методи статистичного аналізу чи математичного моделювання, які не потребуватимуть додаткової перевірки отриманих результатів.

Принцип точності визначає необхідність ретельної перевірки, точності, відповідності фактичних значень показників, адже це безпосередньо впливатиме на результати здійсненого в процесі моніторингу аналізу та на формулювання подальших висновків і рекомендацій.

Принцип достовірності означає, що всі ідентифіковані для аналізу показники повинні бути достовірними, перевіреними та відповідати своєму фактичному значенню, а фахівці, що проводять збір інформації повинні бути уважними та дотримуватися вимог щодо їх збору.

Принцип обґрунтованості заснований на необхідності обґрунтувати всі висновки та рекомендації, які будуть сформовані за результатами проведення моніторингу.

Принцип неупередженості визначає необхідність неупередженого ставлення працівників, які відповідальні за здійснення моніторингу та сумлінного виконання ними своїх обов'язків.

Принцип однозначності означає, що будь-який показник в конкретний момент моніторингу, аналізу повинен мати чітко визначене конкретне значення та не може мати певного неточного чи невизначеного тлумачення приблизності в його вимірах чи розрахунках.

Принцип повноти інформації визначає, що для проведення аналізу, підбиття результатів та формулювання висновків необхідно зібрати та опрацювати повний обсяг визначеної для цього інформації. Неможливо робити висновків на частково отриманих чи зібраних даних, бо такі висновки не відобразатимуть повної картини та можуть бути помилковими. Відповідно, всі дані які збираються та використовуються для аналізу повинні бути документально зафіксованими.

Принцип неперервності визначає саму суть процесів моніторингу як неперервного та постійного стеження за об'єктом дослідження системою

економічної безпеки банку та показниками, що характеризують цю систему та її безпекові складові.

Організація та впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків здійснюється з урахуванням норм, вимог чинного законодавства та відповідно до «Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України». У п. 16 цієї Постанови зазначено вимоги до банків щодо необхідності «забезпечення своєчасного моніторингу стану впровадження та ефективності функціонування системи управління інформаційною безпекою банківської установи із здійсненням оцінювання можливостей банку до впровадження таких удосконалень та необхідності застосування коригувальних заходів» [246].

Також, згідно із п. 17 цього Положення банківські установи зобов'язують розробляти політику в сфері інформаційної безпеки та забезпечувати її реалізацію [246]. При цьому зазначена інформаційна політика банку повинна включати визначення цілей інформаційної безпеки, визначати сферу її застосування, регламентувати принципи, правила та вимоги, з дотриманням яких забезпечуватиметься інформаційна безпека, функції та відповідальних за забезпечення безпеки.

Розробка та впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків здійснюється з алгоритмом, який включає послідовне та поетапне виконання декількох ключових етапів (рис.3.5.).

Першим етапом алгоритму впровадження моніторингу є визначення мети та завдань моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ. На цьому етапі ініціюється питання проведення моніторингу як такого, визначається предмет та об'єкт дослідження – система економічної безпеки банку за відповідними складовими цієї системи, а також визначаються показники-індикатори за кожною із складових, що будуть підлягати моніторингу та критерії, які будуть застосовуватися до оцінювання.



**Рис. 3.5. Алгоритм та ключові етапи розробки та впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ**

*Джерело: розроблено автором*

Слід зазначити, щодо досягнення поставлених цілей, ефективність в подальшому самого процесу моніторингу значною мірою залежить від цього етапу визначення мети та постановки завдань.

Другим етапом впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ є визначення, відбір методичних засад та інструментарію здійснення моніторингу. На нашу думку, це є одним із найбільш важливих з науково-практичної точки зору етапів, як з позицій

визначення можливостей для подальшого аналізу, який буде проводитися в процесі моніторингу, так і для точності, достовірності й відповідності отриманих результатів. На цьому етапі відповідно до застосованого комплексно-організаційного підходу та детально розглянутого в підрозділі 3.2. методичного забезпечення необхідним є застосування таких методів та інструментів які дають можливість здійснювати комплексний аналіз різних за значеннями джерел, ознаками появи та дії кількісних та якісних показників. Саме тому, на нашу точку зору, при виборі таких методів та інструментів необхідно застосовувати комплексний підхід та поєднувати в ньому комплексні методи, як кількісної так і якісної оцінок та аналізу. Так, для аналізу та оцінювання показників-індикаторів за фінансово-економічною складовою системи економічної безпеки банку доцільно застосовувати методи кількісної оцінки та аналізу, в тому числі методи статистичного аналізу, що дасть можливість здійснити аналіз оцінки показників, що мають цифрові кількісні значення. Кількісні методи оцінювання також доцільно застосовувати для оцінювання показників операційної складової та частини показників кадрової складової системи економічної безпеки банку.

Водночас, для аналізу таких показників як показники-індикатори інформаційної складової системи економічної безпеки, правової складової, ринкової, фізичної та репутаційної складових економічної безпеки банку доцільно використовувати методи якісної оцінки, а саме експертного оцінювання, оскільки за цими складовими фактично відсутні кількісні показники, за якими можна було б здійснювати аналіз та використовувати їх в процесі моніторингу.

Методи якісного оцінювання, які доцільно застосовувати в процесі моніторингу в першу чергу є експертне оцінювання, SWOT-аналіз, метод Дельфі, метод мозкового штурму, робота з фокус-групами та інші.

Вважаємо, що на етапі збору інформації, показників для проведення моніторингу доцільно застосовувати методи: вивчення документів, вивчення баз даних, вивчення поточної інформації, спостереження, зведених даних

щодо операцій банку, а також методів експертної оцінки, анкетування, опитування, інтерв'ю, тестування з метою виявлення та оцінювання показників для проведення якісної оцінки.

На третьому етапі моніторингу здійснюється формування вибірки та організація проведення моніторингу. Однією із найбільш важливих задач на цьому етапі є визначення, які саме підрозділи та процеси, складові та показники будуть досліджуватися в процесі моніторингу. Також, на цьому етапі здійснюється складання плану дослідження, призначення відповідальних осіб за його проведення та аналітичну обробку результатів, формування відповідних висновків, складання звітів та визначення термінів складання графіку його проведення. Слід зазначити, що всі обов'язки та відповідальність за проведення моніторингу та дотримання графіків, етапів його проведення покладається на працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення служби економічної безпеки банку. Делегування таких обов'язків та відповідальності повинно закріплюватися і зазначатися у відповідних наказах, які розробляються та приймаються керівниками банку відповідного рівня. Щодо термінів та графіків проведення моніторингу (в які місяці, квартали, з якою періодичністю має проводитися моніторинг із зазначенням дати початку та завершення, опитування, збору інформації та термінів підготовки звітів за результатами такого проведення), то вони також мають затверджуватися відповідними наказами та доводитися до відома всіх працівників банку та підрозділів, так чи інакше задіяних в процесах проходження процедури моніторингу.

На четвертому етапі здійснюється безпосередній збір інформації за визначеними складовими, показниками та із застосуванням визначених методів та засобів. Цей етап є найбільш тривалим, оскільки залежить від обсягу інформації та її опрацювання, кількісного та якісного визначення показників, внесення відповідних даних в таблиці та систематизації, що формує основу для проведення подальшого аналізу та оцінювання цієї інформації.

Слід зазначити, що цей етап є не лише найдовшим, але й найбільш відповідальним, оскільки від точності, обґрунтованості внесених даних, показників значною мірою будуть залежати і подальший аналіз та його результати. Етап є значним за обсягом операцій по збору інформації, які повинні бути виконаними, проте загалом він значною мірою залежить від обсягу інформації та кількості показників, які необхідно буде зібрати. Також на цьому етапі, як вже зазначалося, здійснюється первинна обробка та систематизація зібраної інформації. Методами та інструментами, які використовуються на цьому етапі, є спостереження, опитування, вивчення документів, звітів, анкетування та тестування.

На п'ятому етапі здійснюється аналіз зібраних даних та їх інтерпретація. На цьому етапі зібрані дані, інформація за кількісними та якісними показниками, оцінюється та аналізується. Отримані дані узагальнюють та інтерпретують, що дає можливість ідентифікувати, виявити певні закономірності, повтори явищ та процесів, тенденції функціонування чи зміни певних показників, а також ідентифікувати загрози, небезпеки, проблемні аспекти діяльності банку. Методами, які застосовують на етапі аналізу є кількісні методи, а саме метод статистичного аналізу, методи математичного моделювання та методи якісного аналізу з експертним оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу економічної безпеки інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки банку та інші методи. В результаті цього етапу отримують детальні дані аналізу, які в подальшому формують у вигляді звіту. По суті, на цьому етапі формується фактологічна результативна складова проведеного аналізу та оцінювання, оскільки отримують фактичні дані, результати розрахунків, які інтерпретуються та дають можливість проаналізувати певні процеси, явища, впливи, зміни. На цьому етапі вже є результати, але вони носять цифровий характер. Отримані дані, як правило, оформлюють в табличній та графічній формі для подальшого використання в звітах та більш легкого сприйняття і розуміння.

На шостому етапі здійснюється підготовка звітів за результатами проведення моніторингу та розробки рекомендацій щодо внесення змін в управлінні. Відповідно, на цьому етапі на основі проведеного аналізу та його результатів детально аналізують всі отримані показники, як окремо, так і в їх поєднанні сукупною за кожною із складових системи економічної безпеки банку, які підлягали дослідженню та аналізу. Це дає можливість виявити позитивні чи негативні зміни, тенденції, які відбуваються за кожною із складових, виявити ризики, небезпеки та загрози, проблеми в діяльності, про що свідчитимуть погіршення показників і в динаміці розвитку та при здійсненні порівняльного аналізу показників за певний тривалий період часу. Водночас, проведення такого аналізу дає можливість виявити проблеми в поточній та оперативній діяльності банку, діагностувати загрози та проблеми функціонування на перших етапах їх проявів. Відповідно, формуються самі звіти за результатами проведення моніторингу та розробляються рекомендації про зміни, які необхідно внести щоб покращити результати діяльності, запобігти поширенню кризових явищ, покращити конкретні показники функціонування та впровадити превентивні дії щодо захисту від небезпек та загроз, розробити, впровадити комплекс дій з управління ризиками. Етап формування звітів та розробки рекомендацій, як і етап аналізу, є етапами тривалої дії та вимагають специфічних знань, вмінь та професійних компетентностей, виконання аналітичних досліджень на високому професійному рівні. Відповідно, від таких фахівців вимагаються не лише знання методів, діагностики та роботи з інформацією, а й знань в управлінні ризиками та управлінні в сфері економічної безпеки, знання закономірностей діяльності та фінансово-економічних процесів банку.

Сьомий етап процесу моніторингу передбачає впровадження рекомендацій та змін у практичній діяльності з управління, складання планів, внесення змін до діючих стратегії, планів, процесів функціонування. Відповідно, цей етап безпосередньо пов'язаний із використанням результатів отриманого аналізу та впровадженням необхідних управлінських дій. Такими

діями, в першу чергу, є розуміння відповідності руху банку до досягнення визначених стратегічної мети та цілей. Відповідно, показники-індикатори фінансово-економічної діяльності будуть сигналізувати про те, чи виконує банк заплановані дії та якими є результати цього виконання, наскільки відмінними є фактичні отримані показники від планових. Якщо такі відмінності мають негативну динаміку – це є сигналом для внесення відповідних змін і коректив з метою покращення ситуації та зростання значень показників у майбутньому. Таким чином, кожен наступний процес моніторингу, який буде здійснюватися згідно затвердженого графіку з визначеною періодичністю дасть можливість проаналізувати, наскільки просунулися банк та його підрозділи, працівники у досягненні визначених стратегічних цілей. Водночас, впровадження моніторингу може показати необхідність внесення змін в саму стратегію, у формування визначених стратегічних та операційних цілей та необхідність внесення змін з метою актуалізувати стратегії, цілі та привести її у відповідність змінам, що відбуваються в оточуючому середовищі банку та відповідним чином актуалізувати. Важливого значення в проведенні аналізу в межах моніторингу мають пруденційні показники, які виступають невід’ємною компонентою фінансово-економічної складової системи економічної безпеки банку. Це пов’язано із тим, що виявлення невідповідності між нормативами пруденційних показників визначених НБУ в якості контрольних показників діяльності та фактичних показників фінансово-економічного стану та діяльності банку, отриманих в результаті моніторингу, свідчатиме про значне зростання ризиків, загроз та невідповідність фактичного стану вимогам державного регулятора що суттєво негативно вплине на стабільність банку і на сам процес здійснення подальшої діяльності в банківській сфері. Таким чином, на цьому етапі, враховуючи аналіз показників, запропоновані й рекомендовані заходи розробляють подальші плани щодо превентивних дій спрямованих на зростання рівня економічної безпеки банку та його захисту від виявлених та потенційних небезпек і загроз. Здійснюють розробку та

впровадження дій щодо ефективного управління ризиками в діяльності банку, впровадження невідкладних оперативних заходів протидії та мінімізації негативного впливу виявлених та діючих на даний час небезпек і загроз з метою припинення їх дії та зменшення їх негативних наслідків для функціонування банку та результатів його діяльності.

Таким чином, на сьомому етапі відбувається комплексне впровадження змін.

На восьмому етапі оцінюють зміни, які відбулися в діяльності банку під впливом дій та заходів, здійснених за результатами та рекомендаціями проведеного моніторингу.

Як і самі показники та виявлені ризики та загрози ефективність заходів, спрямованих на покращення, удосконалення та зменшення загроз, небезпек, ризиків в діяльності банку також потребує оцінювання ефективності впроваджених змін. Таке оцінювання ефективності впроваджених змін дає змогу переконатися в їх ефективності та дієвості, або у випадку недостатнього результату переглянути плани та перелік впроваджених дій та розширити і доповнити їх новими методами та засобами, додатковим впровадженням заходів забезпечення економічної безпеки банку.

На дев'ятому етапі управлінські зусилля та дії спрямовуються на організацію та впровадження зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами та коригуванням подальших дій. Відповідно, на цьому етапі звіт в повному варіанті, за окремими його частинами чи показниками, оприлюднюється в межах банку та доводиться до відома відповідальних працівників, які безпосередньо зацікавлені у впровадженні змін та їх результатах з метою отримання та формування зворотного зв'язку, за яким від відповідальних осіб буде надходити реакція на внесення змін та інформацію про результати цих впроваджених коригувальних дій та змін, що дасть можливість суттєво пришвидшити та покращити результати удосконалень, пов'язаних із внесенням коригувальних дій в діяльності банку та забезпеченням його економічної безпеки за результатами проведеного моніторингу.

Джерелами отримання інформації для проведення моніторингу можуть виступати джерела, що представляють різні сфери економічної безпеки банку. Так, джерелами отримання інформації за показниками фінансово-економічної складової безпеки банку, а саме пруденційних показників, показників загального стану фінансово-економічної діяльності та показників за станом активів і проведенням фінансових операцій банку виступають джерела обліково-звітної та операційної документації, дані бухгалтерських і фінансових звітів.

Для збору показників за ринковою, інформаційною, правовою, фізичною, репутаційною, кадровою та іншими складовими економічної безпеки банку, за якими необхідно здійснювати моніторинг джерелами надходження інформації – виступатиме проведення емпіричних досліджень із застосуванням таких методів, як опитування, анкетування, спостереження, методів експертного оцінювання та інших.

Узагальнюючи зазначимо, що виконання цих послідовних етапів дає можливість впроваджувати моніторинг, забезпечуючи безперервне стеження за показниками стану та рівня економічної безпеки банку та здійснюючи їх системний аналіз та оцінювання.

Процес моніторингу інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків включає послідовне виконання дій та операцій: зі збору інформації; обробки інформації; аналізу зібраної інформації; формування звітів та візуалізації результатів; прийняття управлінських рішень за результатами проведення моніторингу.

Відповідно, в процесі збору інформації відбувається пошук, збір інформації з різних зовнішніх та внутрішніх джерел: звітів та оперативних даних щодо операцій проведених банком за всіма напрямками діяльності, баз даних, що містять необхідну інформацію, також з джерел опитування, інтерв'ю, баз автоматизованого збору інформації банку з роботи мобільних додатків, електронного банкінгу та інших джерел.

Зібрана інформація підлягає обробці та систематизації, відповідно до процесу проведення моніторингу.

Аналіз інформації включає оцінювання отриманих даних та подальший аналіз з порівнянням зібраних показників з даними попередніх періодів з метою виявлення змін в показниках, закономірностей, процесів, що відбуваються та тенденції їх зміни, виявлення ризиків, небезпек та загроз, проблем в роботі банку та можливостей для його подальшого функціонування з оцінювання їх ваги та значення.

Формування звітів та візуалізацією результатів, підготовка висновків та пропозицій щодо покращення діяльності є наступною операцією процесу моніторингу, яка підсумовує результати проведеного аналізу та дає можливість представити ці результати в зрозумілій візуальній формі у формі графіків та таблиць, діаграм та опису в формі звітів, що є офіційним та задокументованим результатом проведеної роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Завершує процес моніторингу прийняття управлінських рішень за результатами його проведення. Зазначені у звітній документації результати проведеного моніторингу, дані та пояснення фахівців-аналітиків, зроблені висновки та сформовані рекомендації до них використовуються безпосередньо керівниками служби економічної безпеки банку та загалом вищим керівництвом банку в безпосередньому підпорядкуванні якого знаходиться служба економічної безпеки для обґрунтування формування стратегій, чи внесення коригувальних дій в реалізацію цілей, прийнятих стратегій банку, а також для здійснення поточного та оперативного управління діяльності банку в сфері економічної безпеки та у всіх інших сферах функціонування з метою забезпечення стійкості, економічної стабільності банку та зростання ефективності його діяльності.

Узагальнюючи зазначимо, що моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків є процесом збору, обробки, аналізу та оцінювання інформації, отриманої в результаті систематичного

збору з різних джерел, що здійснюється на засадах комплексно-організаційного та із застосуванням процесного та системного наукових підходів та наукових принципів з метою оцінювання стану та рівня показників за складовими економічної безпеки банку, ідентифікації виявлення ризиків, небезпек та загроз, тенденцій та можливостей для розвитку та забезпечує фактологічне підґрунтя для розробки та прийняття виважених, обґрунтованих та підтверджених об'єктивними даними управлінських рішень, своєчасного оперативного управління змінами, планування та впровадження превентивних дій та заходів в системі економічної безпеки банку.

Впровадження моніторингу дає можливість виявити поточний стан та рівень економічної безпеки банку за показниками складових його економічної безпеки, ідентифікувати ризики, загрози, виявити як проблеми так і можливості для подальшого розвитку, виміряти та оцінити рівень безпеки, передбачити наслідки впливу та дії кризи на діяльність, і таким чином забезпечити обізнаність керівників щодо стану економічної безпеки банку. Впровадження моніторингу забезпечує підтримку та прийняття управлінських рішень внаслідок системного отримання керівниками своєчасної та повної інформації, яка виступає фактологічною основою подальших управлінських дій. Впровадження моніторингу забезпечує зменшення витрат та зростання ефективності діяльності внаслідок виявлення неефективних процесів та впровадження їх перегляду, оптимізації та змін в діяльності банку з метою зростання рівня його економічної безпеки. Впровадження моніторингу дає можливість своєчасно виявити ідентифікувати ризики небезпеки в діяльності банку та розробити і впровадити превентивні заходи, спрямовані на попередження їх дії чи зменшенні наслідків їх негативного впливу.

### **Висновки до розділу 3.**

Організація та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки має важливе значення не лише в забезпеченні економічної безпеки, але і в ефективності діяльності банків загалом. Основним

ключовим ресурсом інформаційно-аналітичного забезпечення є сама інформація, її своєчасність, повнота, достовірність, точність, оскільки ця інформація та результати її опрацювання у вигляді аналітичних звітів виступають основою для подальшої роботи, підставою для планування, впровадження безпекових та загально-управлінських дій та заходів, дає можливість виявляти ризики, загрози та вплив дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на діяльність банку, впроваджувати систему моніторингу показників стану та рівня економічної безпеки, використовуючи при цьому ідентифіковані показники-індикатори. Все це забезпечує можливість кращого обґрунтування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, зменшення рівня ризиків та невизначеності в діяльності банку та в його структурних підрозділах, дає можливість враховувати ризики. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення не лише забезпечуючи збір та аналітичне опрацювання інформації з безпекових питань, воно забезпечує можливості для планування та впровадження превентивних дій, з нейтралізації, убезпечення від небезпек, ризиків та забезпечує зростання ефективності прийняття управлінських рішень.

В роботі обґрунтовано пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний; техніко-технологічний, цифровий, реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову чи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки та на відміну від існуючих оптимізувати роботу з автоматизацією та систематизацією процесів діяльності, забезпечити оптимізацію, зменшення витрат кадрових, часових, фінансових ресурсів, забезпечити зростання якості, відповідності, повноти та своєчасності отримання інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Узагальнення результатів проведених досліджень дає можливість обґрунтувати механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, що будується на засадах системного, комплексного, проблемно-орієнтованого та ризик-орієнтованого підходів як комплекс методів та інструментів

управління, структурними елементами якого виступають мета та завдання; наукові підходи та принципи, на засадах яких здійснюватиметься функціонування механізму; функції управління, методи, засоби, інструменти управління; нормативно-правове, науково-методичне забезпечення, фінансове, матеріальне, техніко-технологічне забезпечення, необхідні для функціонування механізму; інформаційні ресурси та інформаційні системи, що виступають джерелами надходження, зберігання і отримання інформації та безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення, що на відміну від існуючих визначають та забезпечують порядок та процеси отримання, збору, обробки та аналізу інформації внутрішнього середовища банку та зовнішнього середовища з метою отримання об'єктивних даних та висновків для обґрунтування, підтримки, прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, управління ризиками, планування, впровадження превентивних дій та вирішення конкретних задач для забезпечення економічної безпеки банку.

Визначено, що методи управління та їх інструменти виступають засобами, із застосуванням яких здійснюється як сам процес управління механізмом, так і безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення. Відповідно до цього основними методами використання механізму управління ІЕЗ СЕЕБ визначено групи методів: адміністративні методи з розробкою, прийняттям стратегії, положень, інструкцій, наказів, регламентів, розпоряджень; економічні методи із застосуванням інструментів економічного прогнозування, бюджетування, мотивування; соціально-психологічні методи із формуванням відповідного соціально-сприятливого клімату в колективі, розвитком навчання, створенням комфортних умов праці; та безпосередньо методи роботи з інформацією: методи збору інформації з аналізом документів, опитуванням, спостереженням та ін.; методи аналізу інформації: із застосуванням методів кількісного аналізу статистичного аналізу, математичного моделювання; методів якісного аналізу з аналізом

текстів, аналізом змісту, методом фокус-груп, глибинного інтерв'ю та інше та інших інструментів та засобів управління.

Формалізовано комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків, який забезпечує безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо стану та параметрів показників складових системи економічної безпеки банку, що впроваджується на засадах комплексно-організаційного та із застосуванням процесного та системного наукових підходів і принципів та дає можливість здійснити безперервний процес діагностування, вимірювання оцінювання стану та рівня економічної безпеки з метою отримання повних об'єктивно достовірних даних для обґрунтування прийняття стратегічних рішень, своєчасного та оперативного управління змінами, планування та впровадження превентивних дій та заходів в системі економічної безпеки банку.

Результати проведених досліджень та розробок висвітлено у працях автора: [247, 248, 249, 250].

## ВИСНОВКИ

Основні наукові результати дослідження дали можливість розв'язати важливе наукове завдання обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Отримані науково-теоретичні, методичні і практичні результати дають підстави для таких висновків:

1. Досліджено концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банків та сформульовано авторське визначення, відповідно до якого система економічної безпеки банку є сукупністю складових та елементів системи економічної безпеки, методичного, нормативно-правового, фінансового, матеріального, кадрового забезпечення, механізму, методів та засобів, що забезпечують вплив суб'єктів економічної безпеки на об'єкти управління з метою забезпечення високого рівня економічної безпеки банків на засадах системного, структурного, ситуативного, функціонального, гармонізаційного, конкурентного, адаптивного та інформаційно-комунікаційного наукових підходів і принципів та з широким використанням цифрових і технічних засобів її інформаційно-аналітичного забезпечення.

2. В роботі сформовано концептуальну модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, що включає складові організації, елементи інформаційно-аналітичної роботи, кадрове і техніко-технологічне забезпечення необхідне для роботи з інформацією та перелік етапів інформаційно-аналітичного забезпечення послідовне виконання яких забезпечує отримання, аналіз та оцінку інформації, формування баз аналітичних, статистичних, облікових даних необхідних для моніторингу стану та рівня економічної безпеки банку, обґрунтування управлінських рішень в здійсненні тактичного, ситуативного та стратегічного управління системою економічної безпеки банків.

3. Узагальнено теоретичні підходи до управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, серед яких системний, змістовий, структурний, функціональний, ресурсний та інші наукові підходи та виявлено обґрунтовано комбінаторно-аналітичний підхід, спрямований на вивчення сукупності об'єктів та множин дії внутрішніх та зовнішніх факторів безпеки та відносин між ними із застосуванням комплексу аналітичних методів дослідження інформації за всіма складовими функціонування системи економічної безпеки банку, що дає можливість виявити, дослідити не лише окремі явища, процеси, елементи та складові безпекових систем, але й відносини та взаємозв'язки між ними та найбільш повно використовувати апарат кількісних та якісних методів в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банку.

4. Проведено аналіз стану розвитку банків та здійснено аналітичне опрацювання даних за фінансовою, економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими, що найбільш повно характеризують особливості діяльності банків, умови, можливі загрози, ризики в забезпеченні економічної безпеки банків та дають можливості для подальшого планування, розробки, реалізації планів та заходів, розбудови механізму забезпечення економічної безпеки і виступають основою формування фактологічної бази для прийняття управлінських рішень у всіх сферах функціонування банку, його операційної, маркетингової, інформаційної діяльності.

5. Ідентифіковано складові та показники за фінансово-економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими – збір, дослідження та аналіз яких дасть можливість здійснювати процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, завдяки повноті та комплексності зібраної інформації, своєчасно виявляти фактичні та потенційні ризики, небезпеки, загрози економічній безпеці банку, здійснювати процеси оцінювання та аналізу, як окремих показників діяльності, так і складових, планувати, розробляти та

впроваджувати превентивні дії і заходи, спрямовані на попередження реалізації загроз, ризиків, появи та поширенню кризових явищ, зниженню економічної ефективності діяльності банків.

6. Розроблено дуальну модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, яка забезпечує можливість проведення комплексної оцінки процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням та розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банку та з розрахунком загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, що забезпечує можливості для використання дуальної моделі, як для отримання об'єктивної і повної комплексної інформації про стан процесів управління та рівень економічної безпеки банків, так і впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні СЕББ.

7. Обґрунтовано пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний, техніко-технологічний цифровий реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, та на відміну від існуючих, оптимізувати роботу з автоматизацією систематизацією процесів діяльності та забезпечити оптимізацію зменшення витрат кадрових, часових, фінансових ресурсів, забезпечити зростання якості, відповідності, повноти і своєчасності отримання інформації необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розробки та прийняття концепції та стратегії управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

8. Сформовано механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банків, що будується на засадах системного, комплексного, проблемно-орієнтованого та ризико-орієнтованого підходів, комплексу методів та інструментів управління; ідентифіковано, структуровано його складові: мету та завдання; наукові підходи та принципи на засадах яких здійснюватися функціонування механізму; функції управління, методи, засоби, інструменти управління; нормативно-правове, науково-методичне забезпечення, фінансове, матеріальне, техніко-технологічне забезпечення необхідні для функціонування механізму; інформаційні ресурси та інформаційні системи, що виступають джерелами надходження, зберігання і отримання інформації та безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення, що на відміну від існуючих, визначають та забезпечують порядок та процеси отримання, збору, обробки та аналізу інформації внутрішнього середовища банку та зовнішнього середовища з метою отримання об'єктивних даних і висновків для обґрунтування, підтримки прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному, оперативному рівнях, управління ризиками, планування, впровадження превентивних дій та вирішення конкретних задач забезпечення економічної безпеки банку.

9. Формалізовано комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків який забезпечує безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо стану та параметрів показників і складових системи економічної безпеки банку, що впроваджується на засадах комплексно-організаційного та з застосуванням процесного і системного наукових підходів та принципів і дає можливість здійснити безперервний процес діагностування, вимірювання, оцінювання стану та рівня економічної безпеки з метою отримання повних об'єктивних, достовірних даних для обґрунтування прийняття стратегічних рішень, своєчасного оперативного управління змінами, планування та впровадження превентивних дій та заходів в системі економічної безпеки банку.

### Список використаних джерел:

1. Мельник С. І. Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 149-152.
2. Яременко С. М. Організація комплексної системи економічної безпеки банку. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 25. С.429-439.
3. Дудченко Н. В., Міхно С. П. Сутність, структура та складові системи економічної безпеки банківських установ. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_39).
4. Гуцалюк О. М. Роль інформаційно-аналітичних ресурсів у фінансовому забезпеченні технологій управління економічною безпекою банківських установ. *Держава та регіони*. 2015. № 2 (83). С.9-12
5. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2009. 295 с.
6. Прокопенко Н.С., Виклюк М.І. Складові безпеки банківської діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №. 24.1. С.302-308.
7. Гончарова М. Л. Застосування ситуаційно-адаптивного підходу до формування системи економічної безпеки вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Ч. 2. №. 6. С. 141-144.
8. Зачосова Н.В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко. 2016. 375 с.
9. Федоренко І.А., Мейта В.І. Розвиток концептуальних підходів до визначення економічної безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С.304-308.
10. Яременко С.М. Забезпечення економічної безпеки діяльності банків. Автореферат дис. канд. економічних наук за спец. 2010.
11. Зачосова Н.В. Ідентифікація місця економічної безпеки фінансових установ в структурі системи забезпечення національної безпеки

України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С.851-856.  
[http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05\\_2015.pdf](http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05_2015.pdf).

12. Копитко М. І. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття та складових елементів системи економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. №. 3. С. 59-64.

13. Яременко С. М. Економічна безпека банків та способи її забезпечення. *Фінанси, облік і аудит*. 2009. № 13. С. 136-145.

14. Гнилицька Л. В. Сучасний досвід формування системи забезпечення економічної безпеки в страхових компаніях України. *Фінанси облік і аудит*. 2015. №. 1. С. 186-197.

15. Яременко С.М. Комплексна система економічної безпеки банку й управління нею. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. №. 17. С. 209-215.

16. Колодізев О.М., Штаєр О.М. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 67-75.

17. Мєшко О., Іванець В. Безпека діяльності кредитних спілок. *Сіверянський літопис*. 2006. № 6. С. 133-135.

18. Мігус (Шульга) І.П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств. Черкаси: МАКЛАУТ. 2010. 425 с.

19. Штаєр О.М. Напрями забезпечення та основні складові економічної безпеки банку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2 (11). С.263-270.

20. Войтович Л.М. Управління безпекою страхових та перестрахових компаній в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8. Частина 1. С.160-163.

21. Худолій Л.М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*.  
<http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=455>.

22. Домарев В. В. Управління інформаційною безпекою в банківських установах. Донецьк : Велстар, 2012. 146 с.

23. Сухонос В. В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 64-66
24. Корчевська Л.О. Системні принципи економічної безпеки підприємства. *Економіка Криму*. 2012. № 1 (38). С.242-245.
25. Білошкурська Н.В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 24-29.
26. Зачосова Н. В. Теоретико-методичні засади побудови системи економічної безпеки фінансових установ. *Вісник Черкаського Університету*. 2016. №1. С.44-55.
27. Белоус Н.Д. Теоретичне узагальнення складових та факторів формування економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №1 (56). Том 3. С.73-83.
28. Андрієнко В. М. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки вітчизняних будівельних підприємств. *Вчені записки університету КРОК*. 2014. №. 37. С. 119-126.
29. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. В. Г. Алькема, Н. М. Літвін, О. С. Кириченко. К.: Університет економіки та права КРОК. 2015. 320 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/79>
30. Кириченко О.С. Класифікація загроз економічної безпеки української промисловості. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2017. №. 48. С.38-47
31. Мохова Ю.Л., Луцька А.І. Сутність та головні напрямки державної інформаційної політики України. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/27.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/27.pdf)
32. Добрик Л. О., Запорожець Г. В. Фінансова безпека банку як основа його стійкості. *Ефективна економіка*. 2014. № 6.

33. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України: монографія. Суми :ВТД Університетська книга. 2007. 417 с.
34. Побережний С. М., Пластун О. Л., Болгар Т. М. Фінансова безпека банківської діяльності. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ. 2010. 112 с.
35. Бонарев Н.В. Відображення збору й обробки інформації про трансакційні витрати в системі обліку. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-37>
36. Глушко А.Д., Пантась В.В, Бабенко С.Р. Інституційно-правове забезпечення інформаційної політики України. «EURASIAN SCIENTIFIC DISCUSSIONS»: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 13 лютого 2022 р., Барселона, Іспанія. С. 511-514.
37. Глушко А. Д., Пантась В. В., Бабенко С. Р. Інформаційна політика в системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10038>
38. Стратегія інформаційної безпеки. Затверджена Указом Президента України від 28 грудня 2021 року. <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>
39. Гриценко М. Р. Економічна безпека банківської системи України. *Вісник Національного банку України*. 2003. № 4. С. 27–28.
40. Заруба О., Шиллер Р. Фінансова стійкість комерційного банку: способи визначення. *Вісник Національного банку України*. 1997. № 7. С. 33-36.
41. Єрмошенко М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т. 2001. 309 с.
42. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів : Ліга Прес. 2012. 386 с.
43. Матвієнко П. Концептуальні засади грошово-кредитної політики України. *Голос України*. 2003. 18 лютого. С. 6.

44. Шпачук В. Найпоширеніші проблеми в банківській діяльності та першочергові заходи щодо їх вирішення. *Вісник Національного банку України*. 2002. № 10. С. 45-46.
45. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. Київ : ІЕП НАН України. 2006. 210 с.
46. Кириченко О. А., Сідак В. С. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. Київ: УЕП КРОК. 2008. 401с.
47. Андрійчук В. Г. Розвиток зовнішньої торгівлі України та її економічна безпека : монографія. Київ: НІСД. 1999. 148 с.
48. Самко Н. Г. Особливості трансформації фінансово-кредитної системи за умов глобалізації. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 71-76.
49. Добрик Л. О. Запорожець Г. В. Фінансова безпека банку як основа його стійкості. *Ефективна економіка*. 2014. № 6.
50. Сугоняко О. Національна банківська система та експансія іноземного капіталу: пошук міри. *Вісник НБУ*. 2006. №8. С. 27-32.
51. Рубанов П. М. Види та роль фінансових посередників на сучасному етапі розвитку фінансової системи. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 3 (15). С. 204-209.
52. Бондарчук Н.В., Гуменчук М. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5409>
53. Трухан О.Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 29–35.
54. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія. К.: Гельветика. 2015. Т. 2. С.1–17.

55. Васильчак С. В. Моцьо Р. Ю. Економічна безпека банків та методи її забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №. 19.12. С. 287-293.
56. Goldsmith R. W. *Financial Intermediaries in the American Economy Since 1900*. Raymond W. Goldsmith. Princeton University Press, 1958. 410 p.
57. Баранова В.В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні економічної безпеки національного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 14. Ч.1. С. 206–209.
58. Акімов В. В., Фурса В. А Організація економічної безпеки на українських підприємствах. *Вісник Національного технічного університету*. XIII. 2012. №5. С.11-16.
59. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2014. 268 с.
60. Верхоглядова Н.І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>
61. Зачосова Н. В. Кадровий менеджмент у системі економічної та фінансової безпеки комерційного банку. *Сучасна економіка*. 2011. № 5. С.14-25.
62. Денисенко М. П. Алгоритм формування системи економічної безпеки туристичного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 92-95.
63. Ібрагімов Е. Е. Теоретичні підходи до виокремлення складових системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №11. С. 94-96
64. Мішин О. Ю. Мішина С. В. Сутність поняття «Економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 86-92.

65. Мельник С. І. Економічна безпека банків в умовах фінансової кризи. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. №2. С.278-287.
66. Steiner W. H. The Classification of Financial Institutions. *Journal of Political Economy*. 1922. № 1., Vol. 30. pp. 119-123.
67. The classification and terminology of financial corporations in the updated SNA. Access mode : <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/AEG/comments/m4ECBC30.pdf>.
68. Гайдукович Д. С. Фінансове посередництво та його вплив на розвиток фінансового ринку. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 122-129.
69. Крупка І. М. Фінансово-економічна безпека банківської системи України та перспективи розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 168-175.
70. Зачосова Н. В. Роль та значення економічної безпеки вітчизняних фінансових посередників у системі економічної безпеки України. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно технічного університету*. 2012. № 20. Том 2. С.449-453
71. Мігус І. П. Дудченко Н. В. Транспарентність банку як складова механізму забезпечення його економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 322-327.
72. Зачосова Н. В. Обґрунтування необхідності змістовно-понятійного трактування наукової категорії економічної безпеки фінансових установ. *Вісник Черкаського Університету*. 2015. №12(345). С.28-38.
73. Сусуловська Т. В. Формування системи фінансової безпеки кредитно-фінансових установ України. *Вчені записки Університету КРОК*. 2008. Т.4. С.172-184.
74. Франчук В. І., Мельник С. І. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки комерційного банку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. №. 1. С. 48-58.

75. Financial Instability and Economic Security After the Great Recession. Charles J. Whalen. MPG Books Group. UK, 2011. 211 p.
76. Балан О.С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: монографія. Одеса: ВМВ. 2014. 420 с.
77. Балан О. С. Науково-методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6 (68). С. 48-57.
78. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. К. : Університет Україна. 2014. 417 с.
79. Ромака В. А., Лагун А. Е., Гарасим Ю. Р. Аудит інформаційної безпеки. Львів: Сполом. 2015. 363 с.
80. Зачосова Н. В. Теоретичні аспекти наукової категорії економічної безпеки окремих видів вітчизняних фінансових посередників. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2012. №9 (33). Ч. 4. С.136-146.
81. Черкасова С. В. Дослідження впливу банків та інституційних інвесторів небанківського типу на економічне зростання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. №. (1). С. 213-218.
82. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29 жовтня 2013 року [Електронний ресурс]. [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).
83. Ніколаєва А. М., Іщук Л. І. Розвиток фінансово-кредитного бізнесу в умовах фінансової глобалізації. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 211-218.
84. Єпіфанов А., Школьник І., Павелка Ф. Інтеграційні процеси на фінансовому ринку України: монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2012. 258с.
85. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2 С.153-158.

86. Штаєр О.М. Теоретичні основи формування механізму управління економічною безпекою банку. *Економічний простір*. 2011. №5. С.174-181.
87. Барановський О.І. Природа економічної безпеки комерційного банку. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 7. С. 12-19.
88. Зубок М. І., Яременко С. М. Протидія шахрайству в системі економічної безпеки банку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. №. 2. С. 191-202.
89. Яворська Т. В. Розроблення державної системи економічної безпеки страхових підприємницьких структур в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 30-35.
90. Алямкін Р. В. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна безпека банківського сектора». *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2013. № 6. С. 116-121.
91. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 110-114.
92. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ [Електронний ресурс]. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
93. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР [Електронний ресурс]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>.
94. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. № 435-IV. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
95. Про телекомунікації: Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>.
96. Хвальчик І. Л., Волошук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Економіка: реалії часу. *Науковий журнал*. 2020. № 1 (47). С. 84-90. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>.

97. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2. С. 329-334.
98. Телешун С.О., Титаренко О. Р., Рейтерович І. В., Вировий С.І. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи: метод. реком. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. 60 с.
99. Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд.екон. наук : 08.02.02. Київ, 2006. 211 с.
100. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва: дис. канд. екон.наук: 08.10.01. Львів, 2001. 183 с.
101. Лазаришина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості* . 2012. №38. С. 62-65.
102. Волощук Л .О., Філіппова С. В., Черкасова С. О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління : монографія. Одеса: Одес. нац. політехн. ун-т. 2015. 196 с.
103. Шевцова О. Й. Критерії та чинники стратегічної системи фінансової стійкості та безпеки фінансового ринку. *Економічний простір*. 2013. № 80. С. 145-154.
104. Скопа О. О., Йона О. О. Безпека фінансового ринку та фінансової стабільності як суспільне благо. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2012. № 32. С. 117-122.
105. Телешун С. О. Практичні аспекти інформаційно-аналітичної роботи. К. : Видавництво НАДУ, 2007. 43 с.
106. Телешун С., Титаренко О., Рейтерович І., Вировий С. Вступ до політичної аналітики: К.: Вид-во НАДУ. 2006. 220 с.

107. Павлов О. І. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навчальний посібник. О.: Астропринт. 2011. 240 с.
108. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8 (308-309). С. 135–154.
109. Горбатенко В. П. Політичне прогнозування: Теорія, методологія, практика. К.: Генеза, 2006. 400 с.
110. Мошенський С.З. Значення фінансового ринку в економічному розвитку держави та у забезпеченні її інвестиційної безпеки. *Вісник ЖДТУ*. 2008. №2 (44). С. 339-348.
111. Зачосова Н. В. Особливості управління економічною безпекою окремих видів вітчизняних фінансових посередників. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7 (17). С.25-29.
112. Захаров І. В., Філіпова Я. Л. Основи інформаційно-аналітичної діяльності. К.: Центр учбової літератури. 2013. 336 с.
113. Кавун С.В. Економічна безпека підприємств. Інформаційний аспект: монографія. Харків: Щедра садиба плюс. 2014. 312 с.
114. Бондаренко О.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 21-24.
115. Мойсеєнко І. П., Демчишин М. Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 239-245.
116. Пастернак-Таранушенко Г. Економічна безпека держави. Статистика процесу забезпечення. Київ: Кондор. 2002. 303 с.
117. Сорока Р. С., Сорока М. П. Значення інформаційно-аналітичної діяльності в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №. 22.13. С. 317-322.

118. Шапошников К.С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. №. 29. С. 373–378.
119. Толстова А.В. Економічна безпека України в умовах поширення світової кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 277–281.
120. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 344-349.
121. Вольська В. В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудитууправлінської діяльності аграрних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 3 (24). С. 83-88.
122. Штангрет А.М., Стеців Л.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. *Економіка і суспільств*. 2017. . 9. С. 722–726.
123. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Концептуальні засади інформаційної безпеки національної економіки в умовах діджиталізації. *Соціальна економіка*. 2020. № 59. С. 14–24. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/16114>
124. Пригунов П. Я. Квашук Д. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності в сфері економічної безпеки. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4247>.
125. Квашук Д. М. Моделювання інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах посилення інтеграційних процесів. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3260>].
126. Пригунов П. Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності в сфері економічної безпеки. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4247>.

127. Садчикова І. В. Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Фінансові дослідження*. № 1. 2016. С. 87-95
128. Баланда А. Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності: стан та перспективи розвитку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 1 (37). С. 150–155.
129. Дяченко Н. П. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2013. № 4 (43). С. 1–6.
130. Захаров О. І. Механізм взаємодії в системі управління комплексним забезпеченням економічної безпеки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2016. № 43. Ч. 1 С. 49-58.
131. Мамалуй О. О. Про пріоритетні напрями забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 4. С. 18-27.
132. Горалько О.В. Капіталізація банківської системи як визначальний чинник національної безпеки України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. №2. С. 1-12.
133. Дідович І. І., Фабін І.Я. Формування економічної безпеки держави та регіону. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №.19.11. С. 152–158.
134. Онищенко В.О., Онищенко С.В., Мирошніченко В. В. Концептуально-методичні засади оцінки рівня економічної безпеки держави. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №38. С. 102–107.
135. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. К.: Київ. НТУ.2004. 759 с.
136. Савицька О.І. Оцінка та шляхи забезпечення фінансової безпеки України. *Економічний форум*. 2012. № 3. С.403-411.

137. Позднишев Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (методи та їх застосування): навчальний посібник. К.: Видавець Позднишев, 2007. Кн.1. 89 с.
138. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К.. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Х. : ХНЕУ. 2012. 256 с.
139. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність. Київ : Університет Україна. 2014. 417 с.
140. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів. 2011. 380 с.
141. Сухоруков А. І. Проблеми фінансової безпеки України: монографія. К. : НІПМБ. 2004. 117 с.
142. Кишакевич Б. Ю. Формування системи фінансової безпеки України в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №. 22.С. 202-207.
143. Петрушевська В. В. Фінансова безпеки держави: класифікація загроз та формування захисних механізмів. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 218-226.
144. Ковальов Є.В. Економічна безпека України в умовах сучасної кризи глобалізованого світу. *Право і безпека*. 2012. №1(43). С. 255–261.
145. Костирко Р. О., Темнікова Н. В. Фінансова безпека держави і фінансова спроможність підприємств: аналіз сучасного стану та взаємозв'язку. *Фінанси України*. 2013. № 4. С. 117-125.
146. Про Стратегію національної безпеки України: указ Президента України. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/105/2007>.
147. Про основи національної безпеки України: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 39. ст.351.
148. Ткаленко С. Фінансова безпека держави в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Міжнародна економічна політика*. 2013. № 1. С. 101-122.

149. Горалько О. В. Фінансова безпека банків у системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. №2. С. 328-337.
150. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
151. Котковський В. Р. Державне регулювання економічної безпеки в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 – Механізми державного управління. Запорізький інститут державного та муніципального управління. Запоріжжя, 2007. 24 с.
152. Мошенський С.З. Моделі державного регулювання діяльності фінансових установ. *Фінанси України*. 2008. № 6. С. 90–91.
153. Зачосова Н. В. Сучасний стан та проблеми нормативно-правового забезпечення підтримки економічної безпеки фінансових установ в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11. Ч. 2. С. 116-119.
154. Денисов А. І. Економічна безпека держави: завдання господарсько правового забезпечення. *Вісник Національного університету Юридична академія України імені Ярослава Мудрого* . 2014. № 2. С. 197-206.
155. Буркальцева Д. Д. Удосконалення інституційно-правового забезпечення економічної безпеки держави. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №. 22. С. 173-180.
156. Горбачова А. О. Формування ризик-орієнтованої системи регулювання фінансового ринку України : автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Національний університет державної податкової служби України. Ірпінь, 2014. 22 с.
157. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Наєнко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: монографія. К.: Знання України. 2011. 299 с.
158. Про Національний банк України: Закон України <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.

159. Чубенко А. Г. Економічна безпека: теоретико-правовий аспект забезпечення. *Право і суспільство*. 2014. № 6.2. С. 32-38.
160. Вовченко Р. С. Стан правового регулювання фінансової безпеки банківського сектору економіки України. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 3. С. 175–180.
161. Про банки і банківську діяльність: Закон України <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
162. Гуцалюк О. М. Роль інформаційно-аналітичних ресурсів у фінансовому забезпеченні технологій управління економічною безпекою банківських установ. *Держава та регіони*. 2015. № 2 (83). С. 9-12.
163. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
164. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ : КНТЕУ, 2004. 760 с.
165. Онищенко С. В., Варналій З. С. Сучасні тенденції структурних складових фінансової безпеки України в умовах глобальних перетворень. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Т. 35. С. 75-80.
166. Зубок М. І. Безпека банківської діяльності. К.: КНЕУ. 2002. 190 с.
167. Родченко С. Забезпечення системи безпеки комерційного банку за вартісно-орієнтованим підходом: інформаційно-аналітичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. №2. С. 111–119. <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/731/718>
168. Юрків Н. Я. Економічна безпека реального сектора економіки України: стратегічні пріоритети і теоретико-методологічні засади забезпечення: монографія. Львів : ПАІС, 2012. 400 с.
169. Рудніченко Є. М. Аналіз нормативного забезпечення системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 5. т. 1. С. 133-140.

170. Кириченко О. А., Коробчинський О. Л. Нормативно-правове регулювання системи економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 12. С. 31-34.
171. Кавун С. В. Концепція Інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. №20. С 15-30.
172. Позднишев Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (методи та їх застосування). Київ : Видавець Позднишев, 2007. Кн.1. 89 с.
173. Коваль Я. С Вдосконалення інформаційно-аналітичної системи економічної безпеки банків на державному рівні. *Вчені записки Університету КРОК* .№2 (54). 2019. С. 212-221.
174. Баланда А. Л., Павленко В. П., Рудченко О. Ю. Інституційне забезпечення державного регулювання стратегічно важливих підприємств для економіки та безпеки країни *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 18-22.
175. Зубок М. І., Ніколаєва Л. В. Організаційно-правові основи безпеки банківської діяльності в Україні. К: Устина. 2000. 88 с.
176. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Мішина С. В. Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 240 с.
177. Позднишев Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (методи та їх застосування). К.: Позднишев. 2007. 76 с.
178. Шевчук Т. Ф. Безпека бізнесмена й підприємництва в Україні: монографія. Київ: УСПП. 2000. 424 с.
179. Васюренко О. В. Банківський менеджмент. К.: Академія. 2001. 320 с.
180. Луців Б. Напрями формування й розвитку інвестиційно-банківських інститутів в Україні. *Вісник Української академії банківської справи*. 2001. №1(10). С. 39-43

181. Захаров О.І. Інформаційна безпека в системі стратегічного керування підприємством. *Проблеми інформатизації та управління*. 2003. №8. С. 80-85.
182. Кириченко О.С. Концептуальні засади формування системи забезпечення інформаційної безпеки держави. *Вчені записки Університету КРОК*. 2018. №. 49. С. 19-26. <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/334>
183. Дмитров С. О. Управління фінансовою безпекою комерційного банку. *Фінансовий простір*. 2012. № 2(6). С. 11–15.
184. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : ВТД Університетська книга. 2003. 734 с.
185. Щербатих Д. В., Шпильовий Б. В. Підходи та загрози до формування фінансово-економічної безпеки банківських установ. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 1. С. 141–148.
186. Економічна безпека банківської системи в контексті нового курсу реформ в Україні в 2010-2015 років: експертно-аналітична доповідь. В.Г. Алькема, В.І. Грушко, О.І. Захаров, С.М. Лаптев, Н.М. Літвін [та інші]; кер.авт.кол. О. А. Кириченко. К.: Дорадо-друк, 2010. 64 с
187. Захаров О. І. Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університет економіки та права КРОК*. 2009. № 19. С. 177-178.
188. Дудченко Н.В. Сучасні підходи до трактування поняття «економічна безпека банківських установ». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 17. С. 64–69.
189. Журибіда Н.Р. Систематизація небезпек і загроз економічній безпеці банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 234–239.
190. Пересада А. А., Майорова Т. В. Управління банківськими інвестиціями : монографія. К.: КНЕУ. 2005. 388 с.

191. Захаров О.І. Механізм взаємодії служби безпеки із суб'єктами системи економічної безпеки підприємства. *Зовнішня торгівля*. 2010. № 4. С. 63-68
192. Кириченко О. А., Захаров О. І. Лаптев С. М. Модернізація банківської системи в контексті її економічної безпеки: експертно-аналітична доповідь. К.: Дорадо-друк, 2011. 68 с.
193. Алькема В. Г. Сумець. О. М. Інтегрована модель комунікативного управління персоналом ІТ-компаній в умовах кадрових ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75.
194. Голобородько Ю. О. Теоретичні підходи до розкриття сутності та складових фінансової безпеки банківських установ. *Науковий вісник НЛ ТУ України*. 2012. №. 22(12) С. 194-198.
195. Алькема В. Г., Завербний А. С., Грабар Н. М. Вплив фінансової кризи в Україні 2014-2015 років на рівень фінансової безпеки банків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 32, Т.1. С. 4-12.
196. Кириченко О. Управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та оцінювання їх ділової репутації із застосуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрових технологій. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. № 2(78). С. 185-192. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-185-192>
197. Кузнецова А. Аналіз критеріїв економічної доцільності банківського кредитування інноваційних проектів та розрахунок ефективності. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. №1 (18). С. 65-72.
198. Алькема В., Діденко В. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств. *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 3(75). С. 85-92.

199. Харченко В. В. Підходи до трактувань інформаційного забезпечення. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2011. №. 168. Ч. 3. С. 145–148.
200. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 272-282.
201. Шульга Н. П. Управління вартістю банку: монографія. К.: КНЕУ. 2013. 391 с.
202. Побережний С. М., Пластун О. Л., Болгар Т. М.. Фінансова безпека банківської діяльності. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2010. 112 с.
203. Жарій Я. В., Сидоренко І. В. Система фінансово-інформаційної безпеки банків України: проблеми та перспективи розвитку. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки : колективна монографія. Ніжин : Орхідея. 2015. С. 240–256.
204. Фурман В. М., Зачосова Н. В. Сучасні загрози економічній безпеці вітчизняних фінансових установ (на прикладі банківських установ і страхових компаній). *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 7–11.
205. Кобилін А. М., Леншін А. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки банків. Харків : ХІБС УБС НБУ. 2013. 154 с.
206. Стрельбицький М. П. Основи безпеки банківської системи України та банківської діяльності: монографія. К.: Кондор. 2004. 600 с.
207. Бондарук Т. Г. Використання сучасних цифрових технологій в управлінні процесами інформаційного забезпечення економічної безпеки банків. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2025. № 3- 4. С. 5-19.
208. Бондарук Т. Г., Бондарук О. С. Управлінський та інформаційно-аналітичний аспекти розвитку цифрових банківських продуктів і технологій у контексті забезпечення економічної безпеки банків. *Статистика України*. 2025. № 4. С. 70–81.

209. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. С. 27-36.
210. Nadiya Rushchyshyn, Oksana Kulinich, Olha Tvorydlo, Alexander Mikhailov, Viktoria Samoilenko. State Regulation of Banking Business in the Context of Social and Digital Transformation of the Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.4. 2022. pp. 67-72.
211. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Науковий журнал "Бізнес Інформ"*. 2022. № 1. С. 314-322.
212. Васильців Т. Г., Пасічник М. Б. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. №. 18(10). С. 128-135.
213. Кириченко О. Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання. *Вчені записки Університету КРОК*. 2025. № 1(77). С. 203-210.
214. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність. К.: Університет «Україна». 2014. 417 с.
215. Черв'як А.В. Методика оцінювання економічної безпеки фінансово кредитних установ. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. 4 (3). С. 196–201.
216. Васильченко З., Васильченко І. Теоретична концепція оцінки економічної безпеки банку. *Банківська справа*. 2006. № 4. С. 36–45.
217. Савченко О. Р. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організації. *Наукові записки Національного університету Острозька академія*. 2013. №. 21. С. 86–89.
218. Harrington Edwin. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.

219. Тарасенко І. О., Москаленко А. А. Проблеми фінансово-економічної безпеки банківських установ в сучасних умовах. *Вісник КНУТД*. 2014. № 6(81). С. 15-20.
220. Позднишев Є. В., Чергенець Е. В., Зайцев А. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (збір та пошук інформації): навч. посібн. Кн. 2 .Київ: Позднишев, 2007. 74 с.
221. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства. Х.: ХНЕУ, 2012. 256 с.
222. Кузіна Р. В. Транспарентність корпоративної звітності як основа її формування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12. С. 193–197.
223. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 1. С.24-31.
224. Барановський О. І. Фінансова безпека. Інститут економічного прогнозування : монографія. Київ : Фенікс. 1999. 338 с.
225. Стечишин Ю. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2023. №1(69). С. 110–119.
226. Стечишин Ю. Концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 4 (76). С. 233–241.
227. Stechyshyn Yurii. INFORMATIONAL AND ANALYTICAL PROVISION OF ECONOMIC SECURITY AT THE MACRO AND MICRO LEVELS IN THE MANAGEMENT PROCESS. PERSPECTIVES - *Journal on economic and social issues*. 2024. №2. <http://perspectives-ism.eu/?s=Stechyshyn>
228. Стечишин Ю. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024: тези доповідей науково-практичної конференції

(квітень, 2024р). Київ: Університет "КРОК». 2024.  
<https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2129>

229. Стечишин Ю. Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки банківських установ. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2024: тези доповідей науково-практичної конференції (грудень, 2024 р.). Київ: Університет "КРОК". 2024 <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2363> (0,25 д.а.).

230. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Банківські показники. [<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>]

231. Рейтинг надійних банків України у червні 2025 року. Форіншурер. 2025/ <https://forinsurer.com/rating-banks>

232. Офіційний сайт НБУ. Наглядова статистика. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#5>

233. Фінансовий скоринг банків України. <https://youcontrol.com.ua/bank-finscore/2024/4/>

234. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гречко С. Є. Аналіз сучасного стану банківської системи України. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 195-199. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1372/1322>

235. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні. від 15.12.2017 № 803-рш. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#n34034>

236. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Постанова НБУ від 28.08.2001 № 368. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>

237. Положення "Про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства", затверджене постановою Правління НБУ від 17.08.2012 № 346. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-12#Text>

238. Правління Національного банку України Постанова Про затвердження Положення про встановлення пруденційних нормативів, що є обов'язковими для дотримання небанківськими надавачами платіжних послуг, та визначення методики їх розрахунку. 25 серпня 2022 року Київ № № 190 [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/25082022\\_190.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25082022_190.pdf?v=5)

239. Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України. Постанова Національного банку України від 01.08.2019. № 102. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0102500-19#Text>

240. Постанова Правління Національного банку України. Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення перехідних положень щодо запровадження оновлених вимог до капіталу банків<sup>07</sup> червня 2024 року Київ № 65. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/07062024\\_65.pdf?v=8](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/07062024_65.pdf?v=8)

241. Про схвалення Методики розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR). Постанова Національного банку України від 24.12.2019 № 1001-рш <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1001500-19#Text>

242. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. від 30.06.2016 № 351. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

243. Стечишин Ю. Сутність та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету КРОК*. 2025. №1(77). С. 379–387. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-379-387>

244. Стечишин Ю. Поняття інформаційного та аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків. *Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (21 березня 2025). Tampere, Finlan. 2025. С. 24-26. <https://www.economics.in.ua/2025/03/21-2025.html>

245. Про затвердження Положення про здійснення контролю за дотриманням банками вимог законодавства з питань інформаційної безпеки, кіберзахисту та електронних довірчих послуг. Постанова Національного банку України від 16.01.2021 № 4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004500-21#Text>

246. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України Постанова Національного банку України від 28.09.2017 № 95. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text>

247. Стечишин Ю. Пріоритетні напрямки удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. *Вчені записки Університету КРОК*. 2025. № 3(79). С.337–343. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-337-343>

248. Стечишин Ю. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (квітень, 2025р). Київ: Університет "КРОК", 2025. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2849>

249. Стечишин Ю. В. Організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2025: тези доповідей науково-практичної конференції (грудень, 2025р). Київ: Університет "КРОК", 2025. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/paper/view/3168> (0,25 д.а.).

250. Стечишин Ю. В. Ключові напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 року). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С.411-415.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А.1

## Список публікацій здобувача,

*в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Стечишин Ю. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2023. №1(69). С. 110–119. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-110-119> (1,25 д.а.).

2. Стечишин Ю. Концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 4 (76). С. 233–241. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-233-241>(1,12 д.а.).

3. Stechyshyn Yurii. INFORMATIONAL AND ANALYTICAL PROVISION OF ECONOMIC SECURITY AT THE MACRO AND MICRO LEVELS IN THE MANAGEMENT PROCESS. *PERSPECTIVES - Journal on economic and social issues*.2024. №2. <http://perspectives-ism.eu/?s=Stechyshyn> (0,6 д.а.).

4. Стечишин Ю. Сутність та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету КРОК*. 2025. №1(77). С. 379–387. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-379-387> (1 д. а.).

5. Стечишин Ю. Пріоритетні напрямки удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. *Вчені записки Університету КРОК*. 2025. № 3(79). С.337–343. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-337-343> (0,8 д. а.).

*які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

6. Стечишин Ю. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024: тези доповідей науково-практичної конференції (квітень, 2024 р.). Київ: Університет "КРОК». 2024. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2129> (0,25 д.а.)

7. Стечишин Ю. Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки банківських установ. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2024: тези доповідей науково-практичної конференції (грудень, 2024 р.). Київ: Університет "КРОК". 2024 <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2363> (0,25 д.а.).

8. Стечишин Ю. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (квітень, 2025р). Київ: Університет "КРОК", 2025. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/paper/view/2849> (0,25 д. а.).

9. Стечишин Ю. Поняття інформаційного та аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банків. Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (березень, 2025). Tampere, Finlan. 2025. С. 24-26. <https://www.economics.in.ua/2025/03/21-2025.html> (0,25 д. а.).

10. Стечишин Ю.В. Організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2025: тези доповідей науково-практичної конференції (грудень, 2025 р.). Київ: Університет "КРОК", 2025. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/paper/view/3168> (0,25 д. а.).

11. Стечишин Ю.В. Ключові напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції (листопад, 2025 р.). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 411-415.(0,25 д. а.).

## ДОДАТОК А2

**Відомості про апробацію результатів дисертації**

1. Наукова конференція «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024» (2024, Україна; участь онлайн);
2. Наукова конференція Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2024» (2024, Україна; участь онлайн);
3. Міжнародна наукова конференція «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025» (2025, Україна; участь онлайн);
4. Міжнародна наукова конференція «Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization» ( 2025, Tampere, Finlan; участь онлайн).
5. Наукова конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку- 2025» (2025, Україна; участь онлайн);
6. Міжнародна наукова конференція «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (2025, Україна; участь онлайн).

**ДОДАТОК Б**  
**ДОВІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ**



79059 м. Львів, вул. Хімічна, 4 кім 47. Тел./факс (032) 245-23-67; 232-40-67. www.simat.com.ua

Вих. № 35/25  
 «23» жовтня 2025р.

м. Львів

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Стечишина Юрія Віталійовича**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Одержані у дисертаційному дослідженні Стечишина Юрія Віталійовича висновки та рекомендації знайшли практичне значення у діяльності Приватного підприємства «SiMAT» (35444426).

Прийнято до уваги такі науково-практичні положення дисертаційної роботи як обґрунтований автором механізм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, що будується на засадах системного, комплексного, проблемно-орієнтованого та ризик-орієнтованого підходів як комплекс методів та інструментів управління, структурними елементами якого виступають мета та завдання; наукові підходи та принципи, на засадах яких здійснюватиметься функціонування механізму; функції управління, методи, засоби, інструменти управління; нормативно-правове, науково-методичне забезпечення, фінансове, матеріальне, техніко-технологічне забезпечення, необхідні для функціонування механізму; інформаційні ресурси та інформаційні системи, що виступають джерелами надходження, зберігання і отримання інформації та безпосередньо процеси інформаційно-аналітичного забезпечення, що на відміну від існуючих визначають та забезпечують порядок та процеси отримання, збору, обробки та аналізу інформації внутрішнього середовища банку та зовнішнього середовища з метою отримання об'єктивних даних та висновків для обґрунтування, підтримки, прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, управління ризиками, планування, впровадження превентивних дій та вирішення конкретних задач для забезпечення економічної безпеки банку.

Довідка надана для представлення за місцем захисту дисертаційної роботи.

З повагою,

Директор ПП «SiMAT»



Л.А. Копина

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Стечишина Юрія Віталійовича  
 поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
 в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
 за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Розроблені Стечишиним Юрієм Віталійовичем, в межах дисертаційної роботи, науково-практичні результати та пропозиції щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків знайшли практичне впровадження у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕЙФОРС».

Зокрема, прийнято до уваги такі науково-практичні положення дисертаційної роботи як:

- розроблена дуальна модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банківських установ, яка забезпечує можливість проведення комплексної оцінки, як самих процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням так і з розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банку та з розрахунком загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків;

- ідентифіковані автором складові та показники за фінансово-економічною, інформаційною, кадровою, операційною, правовою, репутаційною, фізичною та ринковою складовими, збір дослідження та аналіз яких дають можливість здійснювати процеси інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки.

Довідка видана для подання спеціалізованій вченій раді із захисту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Директор ТОВ «ПЕЙФОРС»

Дмитро ГАВРИКОВ





УКРАЇНА

**ЛЬВІВСЬКА РАЙОННА РАДА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

*Юридична адреса: вул. Вишниченка, 18, м. Львів*

*Фактична адреса: вул. Литинського, 11, м. Львів, 79009.*

*e-mail: lvivska.rayonnarada@gmail.com*

від "30" жовтня 2025 р. № 21  
на № " " " " 2025 р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження науково-прикладних розробок  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
Стечишина Юрія Віталійовича  
щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи  
економічної безпеки банків**

Львівська районна рада Львівської області засвідчує, що запропоновані Стечишином Ю.В. в межах дисертаційного дослідження механізми, напрями та інструменти управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків використані в управлінській діяльності організації.

Зокрема, районна рада прийняла до уваги у своїй роботі формалізований комплексно-організаційний підхід до впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків, який забезпечує безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо стану та параметрів показників складових системи економічної безпеки банку, що впроваджується на засадах комплексно-організаційного та із застосуванням процесного та системного наукових підходів і принципів та дає можливість здійснити безперервний процес діагностування, вимірювання оцінювання стану та рівня економічної безпеки з метою отримання повних об'єктивно достовірних даних для обґрунтування прийняття стратегічних рішень, своєчасного та оперативного управління змінами, планування та впровадження превентивних дій та заходів в системі економічної безпеки банку.

Заслужують на увагу, з огляду на практичну цінність, сформована автором концептуальна модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку, що включає складові організації, елементи інформаційно-аналітичної роботи, кадрове і техніко-технологічне забезпечення необхідне для роботи з інформацією та перелік етапів інформаційно-аналітичного забезпечення послідовне виконання яких забезпечує отримання, аналіз та оцінку інформації, формування баз аналітичних, статистичних, облікових даних необхідних для моніторингу стану

та рівня економічної безпеки банківської установи, обґрунтування управлінських рішень в здійсненні тактичного, ситуативного та стратегічного управління системою економічної безпеки банківської установи.

Голова районної ради



Андрій СУЛИМ



79026, Україна, м. Львів, вул. Сахарова, 78

0800 500 850

[office@kredobank.com.ua](mailto:office@kredobank.com.ua)

код ЄДРПОУ 09807862

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертації**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**  
**Стечишина Юрія Віталійовича**

АТ «Кредобанк» підтверджує, що розроблені **Стечишином Юрієм Віталійовичем** в межах дисертаційного дослідження висновки та пропозиції щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків використані під час підготовки аналітичних матеріалів банку.

Заслуговує на увагу розроблена автором дуальна модель оцінювання управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банківських установ, яка забезпечує можливість проведення комплексної оцінки, як самих процесів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням з оцінюванням та розрахунком інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, так і з розрахунком індексу змістової відповідності, що дає можливість проаналізувати стан та рівень економічної безпеки банку за фінансово-економічною, операційною, інформаційною, правовою, кадровою, репутаційною, фізичною, ринковою складовими системи економічної безпеки банку та з розрахунком загального інтегрального індексу управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, що забезпечує можливості для використання дуальної моделі, як для отримання об'єктивної і повної комплексної інформації про стан процесів управління та рівень економічної безпеки банків, так і впровадження моніторингу в інформаційно-аналітичному забезпеченні системи економічної безпеки банків.

Довідка надана для представлення за місцем захисту дисертаційної роботи.

23 грудня 2025р

Директор Департаменту



Юрій КУБСЬКИЙ

## ДОДАТОК В

### ОПИТУВАЛЬНИК

Банк (повна назва) \_\_\_\_\_  
 Офіційний сайт банку \_\_\_\_\_

Просимо вас здійснити експерту оцінку показників, що характеризують різні аспекти управлінської, фінансово-економічної, операційної та іншої діяльності що використовуються для інформаційно -аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку.

З цією метою оцініть кожний показник за відповідністю вимогам та нормативам (для фінансово-економічних, пруденційних показників) чи за його наявністю чи рівнем впливу на діяльність банку за 100 бальною шкалою, у відсотках, де найвищим балом оцінювання є 100 % а найменшим 0%

№	Показники	Оцінка в балах від 0 до 100% де найвищим балом оцінювання є 100 % а найменшим 0%
	<b>Показники які характеризують управлінські аспекти процесів організації та впровадження ІАЗ СЕББ</b>	
1	Наявність затвердженого Положення про інформаційно-аналітичне забезпечення системи ЕБ банку	
2	Наявність структурного підрозділу відповідального за інформаційно-аналітичне забезпечення в системі ЕББ	
3	Наявність посадових інструкції щодо обов'язків та відповідальності працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення	
4	Показник повноти збору, надходження інформації за визначеними показниками	
5	Організація процесів збору та первинної обробки інформації	
6	Показник організації процесів перевірки релевантності, відповідності інформації	
7	Організація процесів архівування, збереження інформації	
8	Наявність фахівців, що мають професійні компетентності необхідні для здійснення інформаційної роботи	
9	Наявність фахівців -аналітиків, що мають необхідні для цього професійні компетентності	
10	Впровадження процесів навчання, підвищення кваліфікації працівників з інформаційно-аналітичного забезпечення	
11	Рівень технічного оснащення процесів інформаційно-аналітичного забезпечення	
12	Наявність відповідного професійного програмного забезпечення необхідного для ІАЗ	
13	Впровадження персональної відповідальності осіб за проведення інформаційно аналітичного забезпечення	
14	Впровадження персональної відповідальності за дотримання конфіденційності в роботі з інформацією та нерозголошення даних, що використовуються чи отримані в процесі роботи	
15	Наявність та підписання працівниками положень про нерозголошення комерційної таємниці банку	

16	Наявність та достатність науково-методичного забезпечення інформаційно -аналітичного підрозділу СЕББ	
17	Впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій в забезпечення процесів інформаційно аналітичного забезпечення (ІАЗ)	
18	Рівень автоматизації, цифровізації процесів ІАЗ СЕББ	
19	Наявність та достатність матеріального забезпечення інформаційно -аналітичного підрозділу СЕББ	
20	Наявність та достатність фінансового забезпечення інформаційно -аналітичного підрозділу СЕББ	
21	Впровадження моніторингу показників в інформаційно аналітичного забезпечення СЕББ	
	<b>Показники фінансово- економічної діяльності банку</b>	
1	Загальні обсяги активів банку	
2	Обсяги активів банку в іноземній валюті	
3	Загальні активи банку у гривнях (не скориговані на резерви за активними операціями)	
4	Загальні активи банку в іноземній валюті (не скориговані на резерви за активними операціями)	
5	Обсяги готівкових коштів банку	
6	Обсяги банківських металів	
7	Кошти банку, що розміщені в Національному банку України	
8	Кошти банку на кореспондентських рахунках, що розміщені в інших банках	
9	Обсяги строкових вкладів, що розміщені в інших банках та кредити, надані банкам	
10	Обсяги кредитування клієнтів	
11	Обсяги кредитів наданих органам державної влади	
12	Обсяги кредитів наданих суб`єктам господарювання, підприємствам	
13	Обсяги кредитів що надані фізичним особам	
14	Обсяги кредитів, надані небанківським фінансовим установам	
15	Обсяги вкладень банків у цінних папера та депозитних сертифікатах	
16	Обсяги резервів банків за активними операціями	
17	Обсяги зареєстрованого статутного капіталу банку	
18	Обсяги зобов'язань банку	
19	Обсяги зобов'язань банку в іноземній валюті	
20	Обсяги розміщених строкових вкладів та кредитів отриманих від інших банках	
21	Обсяги коштів суб'єктів господарювання підприємств на рахунках у банку	
22	Обсяги коштів фізичних осіб розміщених у банку, включаючи ощадні сертифікати	
23	Обсяги коштів небанківських фінансових установ	
24	Коефіцієнт рентабельності активів банку, %	
25	Коефіцієнт рентабельності капіталу банку, %	
	<b>Пруденційні показники в цілому в системі та показники ліквідності</b>	
1	Н1 - Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу	
2	Н <sub>РК</sub> Норматив достатності регулятивного капіталу	
3	НК1 Норматив достатності капіталу 1 рівня	
4	НОК1 Норматив достатності основного капіталу 1 рівня	

5	H2 - норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	
6	H3 - норматив достатності основного капіталу	
7	H7 Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	
8	H8 Норматив великих кредитних ризиків	
9	H9 Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	
10	H11 Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	
11	H12 Норматив загальної суми інвестування	
	<b>II Показники ліквідності:</b>	
12	Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR <sub>ВВ</sub> ),	
13	Коефіцієнт покриття ліквідністю за іноземними валютами (LCR <sub>ІВ</sub> ),	
14	Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).	
	<b>Показники активних та пасивних операцій банків</b>	
1	Показник загального обсягу кредитних операцій	
2	Показник обсягу кредитування корпоративного сектору	
3	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів наданих корпоративному сектору	
4	Показник обсягу кредитів фізичних осіб підприємців	
5	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів ФОП	
6	Показник обсягу міжбанківського кредитування	
7	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів міжбанківського кредитування	
8	Показник кредитування органів державної та місцевої влади	
9	Показник обсягів (частки) непрацюючих кредитів органів державної та місцевої влади	
10	Показник обсягів дебіторської заборгованості	
11	Показник обсягів активів банку	
12	Показник частки непрацюючих активів банку	
13	Показник активів у фінансових інвестиціях, цінних паперах	
14	Показник частки непрацюючих активів у фінансових інвестиціях, цінних паперах	
15	Показник коштів на коррахунках банків	
16	Показник частки непрацюючих активів на коррахунках банків	
17	Показник похідних фінансових активів банку	
18	Показник обсягів фінансових зобов'язань банку	
	<b>Показники операційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Показник обсягу операційних витрат банку	
2	Показник якості обслуговування клієнтів	
3	Рівень задоволення клієнтів наданими послугами	
4	Частка клієнтів, що звернулася зі скаргами на персонал чи надання окремих послуг	
5	Швидкість операційної діяльності	
6	Показник безперервності надання операційного обслуговування	
7	Ступінь автоматизації процесів операційної діяльності банку	
8	Впровадження ефективної системи контролю за операційною діяльністю банку	

9	Показник автоматизації процесів операційної діяльності банку	
10	Показник забезпечення безперебійної операційної діяльності включаючи опрацювання трансакцій, ведення роботи з клієнтами та ін.	
11	Ефективність організації внутрішніх процесів операційної діяльності банку	
12	Ефективність організації роботи з обробка трансакцій, приймання, опрацювання фінансових операцій , оплат, переказів і т.д.	
13	Ефективність організації роботи з рахунками клієнтів	
14	Організація операційної роботи з касовим обслуговування клієнтів в відділеннях банку	
15	Показник ефективності, безперебійності роботи банківської системи, обладнання, програмного забезпечення	
16	Показник ефективності організації консультаційної роботи в обслуговуванні клієнтів	
17	Наявність систем зворотного зв'язку з клієнтами та моніторингу роботи працівників та підрозділів	
	<b>Показники правової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Показник відповідності діяльності банку нормам законодавства	
2	Якість юридичного супроводу операцій банку	
3	Дотримання норм фінансового моніторингу	
4	Частка справ виграних в судових процесах банку	
5	Впровадження превентивних дій спрямованих на виявлення ризиків невиконання зобов'язань, відмивання коштів, шахрайства та ін.	
6	Дотримання прозорості та законності проведення банківських операцій	
	<b>Показники кадрової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Наявність та достатність персоналу банку	
2	Рівень кваліфікації працівників, їх відповідність посадам	
3	Показник плинності кадрів	
4	Впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації персоналу	
5	Показники дотримання персоналом банку норм професійної етики	
6	Показники відбору персоналу та перевіркою службою безпеки при прийманні на роботу	
7	Показники впровадження дій спрямованих на запобігання шахрайству серед працівників	
8	Показник стабільності, стажу роботи працівників банку	
9	Рівень дотримання дисципліни працівниками	
10	Показник відповідності рівня оплати праці персоналу	
11	Показник ефективності впровадження системи мотивації працівників	
12	Персоналізація відповідальності за безпеку та результати виконання роботи, дотримання професійної етики, конфіденційності та нерозголошення професійної інформації	
	<b>Показники репутаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Показник особистої репутації власників та керівників банку	
2	Показник відсутності судових справ з відповідальністю банку, кримінальних проваджень	

3	Відсутність у банку боргів перед партнерами	
4	Рівень довіри до банку у клієнтів	
5	Поширення позитивної інформації про банк та його діяльність	
6	Розвиток корпоративної культури банку	
7	Показник дотримання банком своїх зобов'язань перед партнерами	
8	Дотримання етичних норм, норм ведення бізнесу	
9	Показник тривалої стабільної роботи банку на ринку	
	<b>Показники фізичної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Проведення навчання та інструктажів працівників щодо питань безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях	
2	Налагодженість взаємодії з державними правоохоронними органами в питаннях безпеки	
3	Регламентування інструктування дій щодо роботи з матеріальними цінностями	
4	Впровадження регулярних перевірок стану безпеки банку	
5	Показник наявності внутрішніх інструкцій та положень, що регламентують та визначають питання безпеки	
6	Впровадження технічних засобів систем забезпечення безпеки банку (відеоспостереження, контролю за переміщеннями та ін.)	
7	Впровадження систем протипожежної та охоронної сигналізації	
8	Впровадження систем доступу на об'єкти в тому числі за допомогою електронних пристроїв	
9	Наявність спеціальних приміщень для зберігання коштів та цінностей	
10	Оснащеність системами безперебійної енергії	
11	Наявність фізичних засобів безпеки матеріальних цінностей (броньованих дверей, сейфів, решіток та інших засобів)	
12	Застосування сучасних цифрових технологій програмних продуктів для забезпечення безпеки	
13	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої охорони об'єктів	
14	Наявність у охоронців необхідного спорядження, екіпірування	
15	Впровадження контролю за дотриманням регламентів забезпечення безпеки об'єктів	
16	Наявність чітких інструкцій щодо дій охоронців в забезпеченні безпеки банку	
	<b>Показники інформаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Показник повноти та достатності інформації необхідної для роботи та прийняття рішень	
2	Наявність та реалізація планів забезпечення інформаційної та цифрової безпеки банків	
3	Впровадження обмеження доступу до інформації та авторизація користувачів	
4	Впровадження контролю та відстеження спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації чи входу в електронну систему	
5	Показник надійності захисту інформації від змін, знищення, пошкодження та несанкціонованого використання	
6	Впровадження в банку збору інформації щодо випадків помилок, зміни та пошкодження інформації	

7	Впровадження моніторингу змін які відбувається в інформаційних системах при роботі з даними	
8	Показник забезпечення доступності інформації необхідної для авторизованих користувачів	
9	Активність роботи з криптовалютою	
10	Активність роботи з міжнародними платіжними системами	
11	Моніторинг помилок в роботі та невдалих спроб доступу до інформації	
12	Моніторинг доступності для користувачів цифрових ресурсів банку: веб сайту, додатків, онлайн банкінгу, банкоматів і т.д	
13	Забезпечення захисту інформаційних систем банку вірусів	
14	Впровадження регулярних перевірок інформаційних систем банку на відповідність стандартам	
15	Активність та широта використання банком сучасних цифрових рішень	
16	Використання в діяльності систем електронного банкінгу	
17	Рівень кібербезпеки інформаційних ресурсів банку	
18	Рівень цифровізації банківських операцій	
19	Використання цифрових каналів у роботі з державними регуляторними органами, обмін інформацією та звітністю	
	<b>Показники ринкової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку</b>	
1	Частка яку має банк на ринку банківських послуг	
2	Кількість юридичних осіб підприємств які відкрили рахунки в банку	
3	Обсяг банківських операцій які здійснює банк на ринку	
4	Кількість відділень які має банк	
5	Позиції банку за рейтингом стійкості банків (Мінфін)	
6	Кількість фізичних осіб громадян, що є клієнтами банку	
7	Кількість осіб та організацій що користуються послугами банку через його відділення	
8	Показник обсягу коштів залучених банком в процесі діяльності (деPOSITIV та ін; )	
9	Показник обсягу кредитування, зростання кредитного портфелю банку	
10	Цінова конкурентоспроможність послуг які надає банк на ринку порівняно із конкурентами	
11	Якісна конкурентоспроможність послуг які надає банк на ринку порівняно із конкурентами	
12	Рівень довіри до банку у клієнтів, партнерів, стейкхолдерів	
13	Показник здатності банку оперативно реагувати на зміни, ризики, загрози в діяльності	
14	Показник ефективності впровадження рекламної політики банку	
15	Здатність банку оперативно та ефективно вирішувати проблеми які виникають у клієнтів банку	

*ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ І СПІВПРАЦЮ!!!*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 1.

**Результати розрахунку нормованих показників які характеризують  
управлінські аспекти процесів організації та впровадження ІАЗ СЕББ**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Наявність затвердженого Положення про інформаційно-аналітичне забезпечення системи ЕБ банку	0,049	0,049	0,0343	0,049
2	Наявність структурного підрозділу відповідального за інформаційно-аналітичне забезпечення в системі ЕББ	0,047	0,047	0,0376	0,047
3	Наявність посадових інструкції щодо обов'язків та відповідальності працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення	0,048	0,0456	0,0336	0,0456
4	Показник повноти збору, надходження інформації за визначеними показниками	0,047	0,03525	0,0235	0,0376
5	Організація процесів збору та первинної обробки інформації	0,048	0,036	0,024	0,0384
6	Показник організації процесів перевірки релевантності, відповідності інформації	0,049	0,0343	0,0245	0,0343
7	Організація процесів архівування, збереження інформації	0,048	0,0432	0,0288	0,0456
8	Наявність фахівців, що мають професійні компетентності необхідні для здійснення інформаційної роботи	0,049	0,04165	0,0343	0,0441
9	Наявність фахівців -аналітиків, що мають необхідні для цього професійні компетентності	0,049	0,04165	0,0343	0,04655
10	Впровадження процесів навчання, підвищення кваліфікації працівників з інформаційно-аналітичного забезпечення	0,046	0,0368	0,0322	0,0414
11	Рівень технічного оснащення процесів інформаційно-аналітичного забезпечення	0,048	0,0432	0,0288	0,0432
12	Наявність відповідного професійного програмного забезпечення необхідного для ІАЗ	0,048	0,0456	0,0336	0,0456
13	Впровадження персональної відповідальності осіб за проведення інформаційно-аналітичного забезпечення	0,047	0,04465	0,0329	0,04465
14	Впровадження персональної відповідальності за дотримання конфіденційності в роботі з інформацією та нерозголошення даних, що використовуються чи отримані в процесі роботи	0,048	0,0456	0,0384	0,048

15	Наявність та підписання працівниками положень про нерозголошення комерційної таємниці банку	0,048	0,048	0,048	0,048
16	Наявність та достатність науково-методичного забезпечення інформаційно - аналітичного підрозділу СЕББ	0,047	0,03995	0,0329	0,0423
17	Впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій в забезпечення процесів інформаційно аналітичного забезпечення (ІАЗ)	0,048	0,0408	0,024	0,0408
18	Рівень автоматизації, цифровізації процесів ІАЗ СЕББ	0,048	0,0384	0,0288	0,0408
19	Наявність та достатність матеріального забезпечення інформаційно -аналітичного підрозділу СЕББ	0,049	0,0392	0,0294	0,0441
20	Наявність та достатність фінансового забезпечення інформаційно -аналітичного підрозділу СЕББ	0,048	0,0408	0,0288	0,0432
21	Впровадження моніторингу показників в інформаційно аналітичного забезпечення СЕББ	0,049	0,04165	0,0294	0,0441

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 2.

**Результати розрахунку нормованих показників фінансово- економічної діяльності банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Загальні обсяги активів банку	0,042	0,042	0,042	0,042
2	Обсяги активів банку в іноземній валюті	0,04	0,018	0,026	0,0132
3	Загальні активи банку у гривнях (не скориговані на резерви за активними операціями)	0,038	0,0209	0,0133	0,02546
4	Загальні активи банку в іноземній валюті (не скориговані на резерви за активними операціями)	0,04	0,018	0,026	0,0124
5	Обсяги готівкових коштів банку	0,04	0,04	0,04	0,04
6	Обсяги банківських металів	0,038	0	0	0
7	Кошти банку, що розміщені в НБУ	0,039	0,0351	0,0117	0,0117
8	Кошти банку на кореспондентських рахунках, що розміщені в інших банках	0,04	0,032	0,024	0,028
9	Обсяги строкових вкладів, що розміщені в інших банках та кредити, надані банкам	0,04	0,024	0,024	0,024
10	Обсяги кредитування клієнтів	0,041	0,041	0,041	0,0082
11	Обсяги кредитів наданих органам державної влади	0,041	0	0	0
12	Обсяги кредитів наданих суб'єктам господарювання, підприємствам	0,042	0,0399	0,0378	0,0084
13	Обсяги кредитів що надані фізичним особам	0,041	0,0287	0,041	0,0164
14	Обсяги кредитів, надані небанківським установам	0,04	0	0	0
15	Обсяги вкладень банків у цінних паперах та депозитних сертифікатах	0,039	0,0351	0,0195	0,0156
16	Обсяги резервів банків за активними операціями	0,04	0,04	0,02	0,024
17	Обсяги зареєстрованого статутного капіталу банку	0,041	0,041	0,041	0,0164
18	Обсяги зобов'язань банку	0,04	0,036	0,036	0,036
19	Обсяги зобов'язань банку в іноземній валюті	0,04	0,012	0,012	0,0132
20	Обсяги розміщених строкових вкладів та кредитів отриманих від інших банках	0,04	0,024	0,04	0,04
21	Обсяги коштів підприємств на рахунках у банку	0,04	0,038	0,04	0,036
22	Обсяги коштів фізичних осіб розміщених у банку, включаючи ощадні сертифікати	0,04	0,02	0,04	0,032
23	Обсяги коштів небанківських фінансових установ	0,038	0	0	0
24	Коефіцієнт рентабельності активів банку, %	0,04	0,026	0,032	0,032
25	Коефіцієнт рентабельності капіталу банку, %	0,04	0,02	0,028	0,03

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 3.

**Результати розрахунку нормованого оцінювання показників активних  
та пасивних операцій банків**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Показник загального обсягу кредитних операцій	0,058	0,058	0,058	0,058
2	Показник обсягу кредитування корпоративного сектору	0,057	0,05415	0,0456	0,04845
3	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів наданих корпоративному сектору	0,056	0	0,0448	0
4	Показник обсягу кредитів фізичних осіб підприємців	0,057	0	0	0
5	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів ФОП	0,056	0	0	0
6	Показник обсягу міжбанківського кредитування	0,055	0	0	0,0275
7	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів міжбанківського кредитування	0,054	0	0	0
8	Показник кредитування органів державної та місцевої влади	0,056	0	0	0
9	Показник обсягів ( частки) непрацюючих кредитів органів державної та місцевої влади	0,056	0	0	0
10	Показник обсягів дебіторської заборгованості	0,056	0,056	0,056	0,028
11	Показник обсягів активів банку	0,056	0,056	0,056	0,056
12	Показник частки непрацюючих активів банку	0,056	0	0,0448	0
13	Показник активів у фінансових інвестиціях, цінних паперах	0,055	0,055	0,033	0,03575
14	Показник частки непрацюючих активів у фінансових інвестиціях, цінних паперах	0,056	0	0	0
15	Показник коштів на коррахунках банків	0,056	0	0,056	0,028
16	Показник частки непрацюючих активів на коррахунках банків	0,056	0	0	0
17	Показник похідних фінансових активів банку	0,056	0,056	0	0,056
18	Показник обсягів фінансових зобов'язань банку	0,056	0,0476	0	0,0504

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 4.

**Результати розрахунку нормованих показників операційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Показник обсягу операційних витрат банку	0,06	0,057	0,06	0,054
2	Показник якості обслуговування клієнтів	0,06	0,054	0,042	0,048
3	Рівень задоволення клієнтів наданими послугами	0,059	0,0531	0,0177	0,0472
4	Частка клієнтів, що звернулася зі скаргами на персонал чи надання окремих послуг	0,059	0,00059	0,00295	0,00295
5	Швидкість операційної діяльності	0,059	0,0531	0,0413	0,0472
6	Показник безперервності надання операційного обслуговування	0,059	0,05015	0,0354	0,0531
7	Ступінь автоматизації процесів операційної діяльності банку	0,059	0,0354	0,0413	0,03835
8	Впровадження ефективної системи контролю за операційною діяльністю банку	0,058	0,0348	0,029	0,0348
9	Показник автоматизації процесів операційної діяльності банку	0,059	0,0354	0,0413	0,0354
10	Показник забезпечення безперебійної операційної діяльності включаючи опрацювання транзакцій, ведення роботи з клієнтами та ін.	0,058	0,0464	0,0348	0,0464
11	Ефективність організації внутрішніх процесів операційної діяльності банку	0,059	0,03245	0,0295	0,0354
12	Ефективність організації роботи з обробка транзакцій, приймання, опрацювання фінансових операцій, оплат, переказів і т.д.	0,058	0,0348	0,029	0,0406
13	Ефективність організації роботи з рахунками клієнтів	0,059	0,0413	0,0413	0,0413
14	Організація операційної роботи з касовим обслуговування клієнтів в відділеннях банку	0,059	0,0413	0,059	0,0472
15	Показник ефективності, безперебійності роботи банківської системи, обладнання, програмного забезпечення	0,059	0,04425	0,0413	0,0472
16	Показник ефективності організації консультаційної роботи в обслуговуванні клієнтів	0,057	0,04275	0,0342	0,0456
17	Наявність систем зворотного зв'язку з клієнтами та моніторингу роботи працівників та підрозділів	0,059	0,0531	0,0354	0,0531

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 5.

**Результати розрахунку нормованих показників правової складової  
інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки  
банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Показник відповідності діяльності банку нормам законодавства	0,168	0,1596	0,1512	0,1596
2	Якість юридичного супроводу операцій банку	0,166	0,1577	0,1162	0,1577
3	Дотримання норм фінансового моніторингу	0,167	0,15865	0,167	0,1503
4	Частка справ виграних в судових процесах банку	0,166	0,1577	0,1162	0,1494
5	Впровадження превентивних дій спрямованих на виявлення ризиків невиконання зобов'язань, відмивання коштів, шахрайства та ін.	0,167	0,1503	0,1336	0,1503
6	Дотримання прозорості та законності проведення банківських операцій	0,166	0,1577	0,1328	0,1577

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 6.

**Результати розрахунку нормованих показників фізичної складової  
інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки  
банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Проведення навчання та інструктажів працівників щодо питань безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях	0,062	0,0496	0,031	0,0558
2	Налагодженість взаємодії з державними правоохоронними органами в питаннях безпеки	0,063	0,0567	0,0504	0,0567
3	Регламентування інструктування дій щодо роботи з матеріальними цінностями	0,062	0,0589	0,0496	0,0589
4	Впровадження регулярних перевірок стану безпеки банку	0,063	0,0567	0,0315	0,05985
5	Показник наявності внутрішніх інструкцій та положень, що регламентують та визначають питання безпеки	0,062	0,0558	0,0434	0,0589
6	Впровадження технічних засобів систем забезпечення безпеки банку (відеоспостереження, контролю за переміщеннями та ін.)	0,062	0,0589	0,0558	0,0589
7	Впровадження систем протипожежної та охоронної сигналізації	0,061	0,061	0,061	0,061
8	Впровадження систем доступу на об'єктів в тому числі за допомогою електронних пристроїв	0,062	0,062	0,062	0,062
9	Наявність спеціальних приміщень для зберігання коштів та цінностей	0,063	0,063	0,063	0,063
10	Оснащеність системами безперебійної енергії	0,063	0,063	0,0504	0,05985
11	Наявність фізичних засобів безпеки матеріальних цінностей (броньованих дверей, сейфів, решіток та інших засобів)	0,063	0,063	0,0504	0,05985
12	Застосування сучасних цифрових технологій програмних продуктів для забезпечення безпеки	0,063	0,0567	0,0504	0,05985
13	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої охорони об'єктів	0,063	0,05985	0,0504	0,05985
14	Наявність у охоронців необхідного спорядження, екіпірування	0,063	0,0567	0,0504	0,0567
15	Впровадження контролю за дотриманням регламентів забезпечення безпеки об'єктів	0,062	0,0558	0,0496	0,0558
16	Наявність чітких інструкцій щодо дій охоронців в забезпеченні безпеки банку	0,063	0,0567	0,0504	0,0567

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 7.

**Результати розрахунку нормованих показників інформаційної  
складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи  
економічної безпеки банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Показник повноти та достатності інформації необхідної для роботи та прийняття рішень	0,054	0,0432	0,0432	0,0459
2	Наявність та реалізація планів забезпечення інформаційної та цифрової безпеки банків	0,053	0,0450	0,0424	0,0477
3	Впровадження обмеження доступу до інформації та авторизація користувачів	0,054	0,0513	0,054	0,054
4	Впровадження контролю та відстеження спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації чи входу в електронну систему	0,054	0,0513	0,0432	0,054
5	Показник надійності захисту інформації від змін, знищення, пошкодження та несанкціонованого використання	0,055	0,0522	0,0495	0,05225
6	Впровадження в банку збору інформації щодо випадків помилок, зміни та пошкодження інформації	0,053	0,0503	0,0477	0,0477
7	Впровадження моніторингу змін які відбувається в інформаційних системах при роботі з даними	0,052	0,0468	0,0468	0,0494
8	Показник забезпечення доступності інформації необхідної для авторизованих користувачів	0,053	0,0503	0,0477	0,0371
9	Активність роботи з криптовалютою	0,05	0	0	0
10	Активність роботи з міжнародними платіжними системами	0,053	0,0371	0,053	0,04505
11	Моніторинг помилок в роботі та невдалих спроб доступу до інформації	0,053	0,0318	0,0424	0,0318
12	Моніторинг доступності для користувачів цифрових ресурсів банку: веб сайту, додатків, онлайн банкінгу, банкоматів і т.д	0,053	0,0371	0,053	0,053
13	Забезпечення захисту інформаційних систем банку вірусів	0,053	0,0503	0,053	0,053
14	Впровадження регулярних перевірок інформ. систем банку на відповідність стандартам	0,052	0,0494	0,0416	0,052
15	Активність та широта використання банком сучасних цифрових рішень	0,051	0,0459	0,0408	0,0484
16	Використання в діяльності систем електронного банкінгу	0,052	0,0494	0,052	0,0494
17	Рівень кібербезпеки інформаційних ресурсів банку	0,052	0,0494	0,0442	0,0494
18	Рівень цифровізації банківських операцій	0,052	0,0416	0,0312	0,0468
19	Використання цифрових каналів у роботі з державними регуляторними органами, звітністю	0,051	0,0484	0,0408	0,04845

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 8.

**Результати розрахунку нормованих показників кадрової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Наявність та достатність персоналу банку	0,084	0,0588	0,0588	0,0714
2	Рівень кваліфікації працівників, їх відповідність посадам	0,083	0,07885	0,0664	0,0747
3	Показник плинності кадрів	0,082	0,0246	0,0246	0,0082
4	Впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації персоналу	0,084	0,042	0,042	0,0504
5	Показники дотримання персоналом банку норм професійної етики	0,082	0,0738	0,0574	0,0656
6	Показники відбору персоналу та перевіркою службою безпеки при прийманні на роботу	0,083	0,0747	0,0581	0,0664
7	Показники впровадження дій спрямованих на запобігання шахрайству серед працівників	0,084	0,0756	0,0588	0,0672
8	Показник стабільності, стажу роботи працівників банку	0,083	0,0747	0,0581	0,07055
9	Рівень дотримання дисципліни працівниками	0,084	0,0798	0,0588	0,0756
10	Показник відповідності рівня оплати праці персоналу	0,083	0,0747	0,0581	0,0581
11	Показник ефективності впровадження системи мотивації працівників	0,083	0,0498	0,0664	0,0581
12	Персоналізація відповідальності за безпеку та результати виконання роботи, дотримання професійної етики, конфіденційності та нерозголошення професійної інформації	0,085	0,0765	0,0595	0,0765

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 9.

**Результати розрахунку нормованих показників репутаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Показник особистої репутації власників та керівників банку	0,112	0,1064	0,0896	0,1064
2	Показник відсутності судових справ з відповідальністю банку, кримінальних проваджень	0,112	0,112	0,112	0,1064
3	Відсутність у банку боргів перед партнерами	0,112	0,112	0,112	0,1064
4	Рівень довіри до банку у клієнтів	0,11	0,1045	0,077	0,1045
5	Поширення позитивної інформації про банк та його діяльність	0,11	0,088	0,077	0,099
6	Розвиток корпоративної культури банку	0,111	0,0777	0,0777	0,0888
7	Показник дотримання банком своїх зобов'язань перед партнерами	0,111	0,111	0,0777	0,10545
8	Дотримання етичних норм, норм ведення бізнесу	0,11	0,11	0,11	0,0935
9	Показник тривалості стабільної роботи банку на ринку	0,112	0,112	0,112	0,1064

*Джерело: розраховано автором*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д 10.

**Результати розрахунку нормованих показників ринкової складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку**

№	Показники	Вагові кое-ти	АТ Піреус Банк МКБ	АТ АКБ «Львів»	АТ КРЕДО БАНК
1	Частка яку має банк на ринку банківських послуг	0,068	0,0068	0,0068	0,034
2	Кількість юридичних осіб підприємств які відкрили рахунки в банку	0,066	0,0066	0,0066	0,0066
3	Обсяг банківських операцій які здійснює банк на ринку	0,067	0,0067	0,0067	0,0134
4	Кількість відділень які має банк	0,065	0,0065	0,0065	0,0065
5	Позиції банку за рейтингом стійкості банків (Мінфін)	0,066	0,0528	0,033	0,0594
6	Кількість фізичних осіб громадян, що є клієнтами банку	0,067	0,0067	0,0067	0,0335
7	Кількість осіб та організацій що користуються послугами банку через його відділення	0,067	0,0067	0,0067	0,0335
8	Показник обсягу коштів залучених банком в процесі діяльності (деPOSITIV та ін; )	0,066	0,0132	0,0066	0,033
9	Показник обсягу кредитування, зростання кредитного портфелю банку	0,067	0,0134	0,0067	0,0067
10	Цінова конкурентоспроможність послуг які надає банк на ринку порівняно із конкурентами	0,067	0,0536	0,0536	0,0603
11	Якісна конкурентоспроможність послуг які надає банк на ринку порівняно із конкурентами	0,067	0,0536	0,0402	0,05695
12	Рівень довіри до банку у клієнтів, партнерів, стейкхолдерів	0,066	0,0627	0,0462	0,0627
13	Показник здатності банку оперативно реагувати на зміни, ризики, загрози в діяльності	0,067	0,0603	0,0469	0,0603
14	Показник ефективності впровадження рекламної політики банку	0,066	0,0396	0,0396	0,0528
15	Здатність банку оперативно та ефективно вирішувати проблеми які виникають у клієнтів банку	0,068	0,0612	0,0476	0,0578

*Джерело: розраховано автором*