МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інституту управління, психології та безпеки

Кафедра менеджменту

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Миколи МИХАЙЛІВА

Науковий керівник
кандидат наук з державного управління, доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
„___” _____ 2023 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис) (ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

МИХАЙЛІВ М. Формування та реалізація іміджевої політики підприємства як чинник забезпечення економічної безпеки. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні основи формування та реалізації іміджевої політики підприємства як чинника забезпечення економічної безпеки» розкрито сутність формування іміджевої політики банківських установ; визначено концептуальну модель стратегії іміджевої політики банківської установи та її вплив на забезпечення економічної безпеки.

У другому розділі «Аналіз іміджевої політики АТ «Кредобанк» охарактеризовано діяльність та систему управління банківської установи; проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища; узагальнено вплив іміджевої політики на забезпечення економічної безпеки.

У третьому розділі «Удосконалення іміджевої політики АТ «Кредобанк» як чинника забезпечення економічної безпеки» сформовано механізм забезпечення економічної безпеки банківської установи; розроблено іміджеву стратегію розвитку банківської установи.

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

Ключові слова: імідж, іміджева політика, економічна безпека, зовнішні загрози, внутрішні загрози, іміджева стратегія.

ANNOTATION

MYKHAILIV M. Formation and implementation of the company's image policy as a factor in ensuring economic security. Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first section of the qualification work «Theoretical foundations of the formation and implementation of the image policy of the enterprise as a factor of ensuring economic security» the essence of the formation of the image policy of banking institutions is disclosed; a conceptual model of the image policy strategy of a banking institution and its impact on ensuring economic security is defined.

In the second chapter «Analysis of the image policy of JSC «Kredobank» the activities and management system of the banking institution are characterized; the factors of the external and internal environment were analyzed; the influence image policy on ensuring economic security is summarized.

In the third chapter «Improving the image policy of JSC "Kredobank" as a factor of ensuring economic security» a mechanism for ensuring the economic security of the banking institution was formed; an image strategy for the development of the banking institution was developed.

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

Keywords: image, image policy, economic security, external threats, internal threats, image strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ…….. 8
1.1. Сутність формування іміджевої політики банківських установ…… 8
1.2. Напрями забезпечення економічної безпеки банківських установ……. 11
1.3. Концептуальна модель стратегії іміджевої політики банківської установи та її вплив на забезпечення економічної безпеки……. 14
Висновки до першого розділу…… 18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КРЕДОБАНК»… 19
2.1. Загальна характеристика та система управління банківської установи……. 19
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кредобанк»…….. 25
2.3. Вплив іміджевої політики АТ «Кредобанк» на забезпечення економічної безпеки……. 33
Висновки до другого розділу…….. 39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КРЕДОБАНК» ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ…….. 40
3.1. Механізм забезпечення економічної безпеки банківської установи…… 40
3.2. Формування іміджевої стратегії розвитку банківської установи……. 48
Висновки до третього розділу……. 58
ВИСНОВКИ…… 59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 61
ДОДАТКИ…… 67

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний стан та нестабільність економіки набуває безперервного характеру, тому банківські установи змушені адаптуватися до стресових умов функціонування та здійснювати свою діяльність з дотриманням чинного законодавства та економічних нормативів Національного банку України.

Менеджмент банківських установ змінився, що призвело до трансформацій у банківській інфраструктурі з метою економічної безпеки ринку банківських послуг. Гарантування економічної безпеки передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінку потенційних та реальних загроз та прийняття системи протидіючих та попереджуючих заходів для стабілізації ситуації. Важливим елементом конкурентоспроможності банківської установи, який здійснює вплив на виживання та стійкий розвиток, зміцнення економічної безпеки на ринку банківських послуг є іміджева політика.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Імідж поєднує чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які в гармонійному використанні здійснює синергетичний вплив на складові економічної безпеки. Визначити впливу іміджевої політики на забезпечення економічної безпеки набуває актуальності, особливо в умовах воєнного стану. Теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою та їх вплив на імідж організації розглянуто в роботах вітчизняних науковців Ілляшенко С., Дудченко Н., Сороківської З., Азізов С.П., Ксьондз С. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є виокремлення особливостей формування та реалізації іміджевої політики як чинника забезпечення економічної безпеки банківської установи.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

− розкрити сутність формування іміджевої політики банківських установ;

− з’ясувати напрями забезпечення економічної безпеки банківських установ;

− визначити концептуальна модель стратегії іміджевої політики банківської установи та її вплив на забезпечення економічної безпеки;

− охарактеризувати діяльність та систему управління банківської установи;

− діагностувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кредобанк;

− узагальнити вплив іміджевої політики АТ «Кредобанк» на забезпечення економічної безпеки;

− сформувати механізм забезпечення економічної безпеки банківської установи;

− розробити іміджеву стратегію розвитку банківської установи.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації іміджевої політики, а *предметом дослідження є* сукупність теоретичних засад і практичних інструментів забезпечення економічної безпеки АТ «Кредобанк» на основі іміджевої політики.

Методи дослідження. Теоретичні основи формування та реалізації іміджевої політики підприємства як чинника забезпечення економічної безпеки здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; для аналізу іміджевої політики АТ «Кредобанк» використані конкретний та абстрактний підходи; удосконалення іміджевої політики АТ «Кредобанк» як чинника забезпечення економічної безпеки – логічне мислення, методи вибірки та порівняльного, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, монографії, наукові статті, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні розрахунки автора.

Апробація результатів. Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» 28 листопада 2023 р.

Публікації. Тези доповіді. Формування іміджевої стратегії організації та її вплив на забезпечення економічної безпеки.

Структура роботи. У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні основи формування та реалізації іміджевої політики підприємства як чинника забезпечення економічної безпеки» розкрито сутність формування іміджевої політики банківських установ; з'ясовано напрями забезпечення економічної безпеки банківських установ; визначено концептуальну модель стратегії іміджевої політики банківської установи та її вплив на забезпечення економічної безпеки.

У другому розділі «Аналіз іміджевої політики АТ «Кредобанк» охарактеризовано діяльність та систему управління банківської установи; проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кредобанк; узагальнено вплив іміджевої політики АТ «Кредобанк» на забезпечення економічної безпеки.

У третьому розділі «Удосконалення іміджевої політики АТ «Кредобанк» як чинника забезпечення економічної безпеки» сформовано механізм забезпечення економічної безпеки банківської установи; розроблено іміджеву стратегію розвитку банківської установи.

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

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 65 сторінці. Робота містить 12 рисунків, 18 таблиць, список літератури 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність формування іміджевої політики банківських установ

Формування сучасної парадигми менеджменту призводить до значущої ролі іміджу організації. З метою реалізації місії організації важливо не лише раціонально управляти, а й формувати сприятливу іміджеву політику. Термін «імідж» - це слово латинського походження, яке українською перекладається як зображення, подоба, уявний образ, уявлення, символ, ікона, метафора, вид, тип, характер, порядок [1].

Досліджуючи поняття імідж організації можна зробити висновок, що єдиного тлумачення немає, проте варто наголосити, що це об’єктивний чинник, який впливає на підвищення конкурентоспроможності та результативність організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «імідж»

Автор	Визначення
Одінцева С., Артеменко Л. [2].	Імідж підприємства являє собою сукупність асоціацій або вражень, які були цілеспрямовано або спонтанно сформовані у свідомості громадськості.
Азізов С., Кожан Н. [32, с.74].	Образ підприємства, який формується у свідомості людей, а саме: споживачів, партнерів, шукачів вакансій, конкурентів.
Ілляшенко С., Колодка А. [4, с. 436]	Імідж – це образ організації та ставлення суспільства до її діяльності та продукту на основі сформованих цінностей
Левкіна Р., Левкін А. [5, с. 67].	Заявлена позиція, що представляє собою систему характеристик підприємства, що базуються на результатах діяльності по виробництву продукції, яка була вироблена у результаті аналізу ринку та просувається до цільових аудиторій з метою викликати у їх представників стійкий набір уявних характеристик та тверджень по відношенню до нього
Синиця С., Вакун О., Фурса Т. [6, с. 147].	Образ підприємства, що формується усіма зацікавленими сторонами (акціонерами, радами директорів, персоналом, громадськістю, діловими партнерами та споживачами) через цілеспрямований вплив самого підприємства або формується спонтанно і може мати позитивний або негативний вплив на його функціонування.

Таким чином, імідж організації, з одного боку, візуально сформована та представлена зацікавленим особам характеристика організації, інформація про її досягнення, соціальну відповідальність, а з іншого боку - це результати ділової активності, конкурентоспроможності та ефективності використання потенціалу організації. Іміджева політика формує загальне враження про організацію, визначає її становище на ринку, впливає на результати фінансово-господарської діяльності та стратегічне управління.

Іміджеву політику організації можна характеризувати з позиції внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формування іміджевої політики організації [7, с. 41]

Формування позитивного внутрішнього іміджу організації можливе лише за наявності професійного менеджменту, який здатний створити: сприятливий морально-психологічний клімат в колективі; покращення умов праці; систему оцінювання та дієвий механізм стимулювання та мотивування персоналу; умови для навчання та підвищення кваліфікації працівників; ефективну комунікацію горизонтальних та вертикальних зв’язків організаційної структури. Основними

важелями іміджевої політики є підтримання персоналом корпоративної культури, професіоналізму та креативності працівників.

Щодо зовнішнього іміджу підприємства, то він є об'єктом управління в загальній системі управління підприємством, адже стосується взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [8, с. 32]. Зовнішній імідж проявляється через рівень довіри та лояльність клієнтів, контактної аудиторії та партнерів до організації. На зовнішній імідж організації впливають чинники зовнішнього середовища, а саме: атрибутика та реклама організації; вміння підтримувати ділові відносини з клієнтами та партнерами; створення привабливого інвестиційного клімату; відповідність ціни та якості наданих послуг; фінансова стабільність та своєчасність виконання зобов'язань; волонтерська діяльність та соціальна відповідальність.

Формування іміджевої політики здійснюється за такими принципами:

1. Принцип стратегічної відповідності, який ґрунтується на задоволенні потреб клієнтів та одержанні максимального прибутку.

2. Принцип життєвого розвитку, який передбачає відповідність іміджу організації етапу життєвого циклу.

3. Принцип повторення, який базується на властивості сприйняття інформації.

4. Принцип аргументованості, який обґрунтовує підвищення впливу на клієнта шляхом логічного доведення та емоційного звернення.

Формування та реалізація іміджевої політики проходить такі етапи:

1. Аналіз стартової позиції рівня підтримки підприємства

2. Розробка системи заходів щодо формування позитивного іміджу

3. Реалізація заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу

4. Регулювання системи заходів зі створення позитивного іміджу

5. Обґрунтування рішень щодо активізації дій на формування іміджу [9].

Формування та реалізація іміджевої політики здійснюється завдяки гармонійному використанню потенціалу організації для досягнення конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

1.2. Напрями забезпечення економічної безпеки банківських установ

Метою економічної безпеки банківських установ є забезпечення стійкого, безперервного, результативного функціонування, прогнозування можливостей та попередження загроз, розвиток потенціалу та зменшення впливу слабких сторін.

Розглянемо підходи науковців щодо трактування сутності економічної безпеки банківських установ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Погляди науковців щодо трактування сутності економічної безпеки банківських установ

Автор	Визначення
Голобородько Ю.О. [10, с. 196]	Стан стабільної діяльності, при якому реалізуються основні інтереси установи, пріоритетні цілі, захист від зовнішніх і внутрішніх негативних факторів незалежно від умов їх функціонування. Основною вимогою до ефективності безпеки банківської діяльності є стабільність фінансового та економічного становища банку.
Яременко С.М., Зубок М.І. [11, с. 255]	Стан, який забезпечує стабільну діяльність банківської установи та її економічний розвиток, безпрецендентний захист ресурсів, можливість без суттєвих витрат адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.
Дудченко Н. В. [12, с. 68]	Стан власних, залучених та позичених ресурсів банку, які при ефективному використанні у процесі провадження банком своєї інвестиційної та фінансово-господарської діяльності, методом надання традиційних та новітніх послуг, реалізації послуг, дає можливість забезпечувати високий рівень фінансової стійкості, рентабельності, конкурентних переваг та подальшого розвитку.
Ксьондз С.М. [13, с. 122]	Стан, при якому інтереси банку є захищеними від різного роду загроз та який гарантує ефективну реалізацію фінансових ресурсів з метою збереження розвитку банку та забезпечення стійкості діяльності.
Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І. [14, с. 233]	Стан при якому життєво важливі інтереси банку максимально захищені, шляхом гармонійної взаємодії суб'єктів зовнішнього середовища й оптимізації процесів внутрішньої системи і за рахунок адаптаційного механізму дає змогу ефективно розвиватися й провадити свою діяльність.
Сороківська З. К. [15, с. 405]	Система заходів, спрямованих на захист та ефективне використання ресурсів, що знаходяться у розпорядженні банку з метою протидіяти загрозам його діяльності для максимального отримання прибутку.

Проведене дослідження сутності економічної безпеки вказує на те, що науковці характеризують цей термін як:

- стан, який забезпечує реалізацію місію та цілей банківської установи; захищеність економічних інтересів від негативного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; підвищує ділову активність та прогресивний розвиток;

- властивість, що характеризується адекватною реакцією на загрози внутрішнього і зовнішнього середовища для забезпечення стійкого розвитку банківської установи;

- процес, який ґрунтується на ідентифікації, нівелюванні та протидії потенційним та реальним загрозам, які перешкоджають реалізації економічних інтересів та досягненню основних завдань та цілей;

- здатність, яка забезпечує стійкий розвиток завдяки ефективній системі захисту від загроз внутрішнього та зовнішнього характеру.

Економічна безпека банківської установи – це превентивність прийнятих заходів, які здатні протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам, захистити економічні інтереси, юридичні права, ділову активність та сприяти ефективному розвитку. З метою забезпечення економічної безпеки проаналізуємо погляди науковців щодо її складових таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Погляди науковців щодо складових економічної безпеки

Автор	Складові економічної безпеки банківських установ								
	Фінансова	Інтелектуально-кадрова	Інформаційна	Правова	Техніко-технологічна	Ринкова	Фізична	Інтерфейсна	Силова
Мельник С.І. [16,с.152]	+	+	+				+		+
Зачосова Н.В. [17, с. 240]	+	+	+	+	+	+	+		+
Штаєр О.М. [18, с.101]	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Отже, з таблиці видно, що погляди науковців щодо складових економічної безпеки зводяться до обов'язкової наявності:

- фінансової складової, яка відповідає за наявність та забезпечення фінансовими ресурсами, ефективність їх використання, напрями інвестування. Ця складова втілюється шляхом професійного управління ризиками та потоками грошових коштів для досягнення оптимального співвідношення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості.

- інформаційна складова забезпечує ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення бізнес-процесів, збереження банківської таємниці, збирання, обробку та зберігання інформації, розповсюдження актуальної та достовірної інформації про діяльність банківської установи у медіа просторі. Інформаційна безпека створює умови дотримання правил роботи з інформацією, виявленням можливих каналів витоку інформації, використання комп'ютерних технологій та протидії кібератакам, неправомірного витоку інформації про клієнтів, партнерів та персонал.

- кадрова складова набуває важливого значення, оскільки працівники постійно працюють з грошовими коштами, цінними паперами, а тому крадіжки, помилки, інші злочинні дії завдають банківській установі великі збитки. Варто наголосити, що якість надання послуг впливає на налагодження економічних відносин з клієнтами та партнерами. На працівників покладено відповідальність щодо прийняття рішень щодо доцільності та ризикованості проведення банківських операцій, а це вимагає професіоналізму та креативності. Треба сказати, що працівники володіють значними обсягами конфіденційної інформації тому високі моральні якості кожного члена колективу сприятимуть упередженню шахрайству та мінімізації ризиків щодо протиправних дій.

- силова складова пов'язана із забезпеченням фізичної безпеки працівників, збереженням здоров'я та добробуту, майна та захисту від кримінальних посягань.

Складові економічної безпеки банківських установ забезпечують стійкість до зовнішніх загроз, здатність до самоорганізації та задоволення потреб клієнтів.

1.3. Концептуальна модель стратегії іміджевої політики банківської установи та її вплив на забезпечення економічної безпеки

Процеси глобалізації та цифровізації ставлять підвищені вимоги щодо рівня іміджевої політики суб'єктів господарювання. В умовах воєнного стану іміджева політика банківської установи відіграє важливу роль в суспільстві, тому потребує ефективної стратегії і тактики. Про суть та значення стратегії початку XIX століття у трактаті «Про війну» зазначив К. Клаузевіц: коли досягнути абсолютної переваги неможливо, слід, вміло використовуючи наявні ресурси, досягнути відносної переваги у найбільш значимій точці. [19].

Формування результативної іміджевої стратегії свідчить про наявність ефективного менеджменту та налагодження зворотного зв'язку з клієнтами, партнерами, контактною аудиторією. У сучасних динамічних умовах функціонування банківських установ створення привабливого іміджу означає:

- постійне удосконалення продуктів та послуг, підвищення конкурентоспроможності за рахунок унікальності та наявних переваг;
- адаптація внутрішнього потенціалу до змін зовнішнього середовища, використання можливостей та уникнення загроз.

Стратегія іміджевої політики організації на думку А. Фішера характеризується такими особливостями:

- інтереси, цінності, політичні пріоритети, погляди різних соціальних груп;
- особливості медіа-комунікативного середовища;
- тенденції суспільної думки, національного та міжнародного контексту;
- наявних внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей;
- сильних сторін та недоліків інструментарію;
- співвідношення затрат і ризиків, затрат і очікуваних результатів;
- короткострокові та довготривалі цілі;
- партнерство з приватним сектором, з іноземними урядами;
- пристосування стратегії до ситуативних змін;

- загальне національне значення іміджевої стратегії [20, с. 93].

Ефективність іміджевої стратегії організації залежить від дотримання таких принципів:

- динамічність. Принцип динамічності означає, що організація повинна безперервно вдосконалюватися, адаптуватися до змін під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників та переходити на новий рівень можливостей.

- цілеспрямованість. Це принцип, який характеризує якість функціонування організації, здатність спрямовувати потенціал на реалізацію встановлених цілей та виконання завдань.

- обґрунтованість. Принцип обґрунтованості забезпечує формування реалістичних показників соціально-економічного розвитку організації, функціонування здійснюється відповідно до затверджених нормативів та правил поведінки.

- результативність. Принцип результативності означає, що на основі системи цінностей і завдань інноваційного розвитку організації шляхом використання обмежених ресурсів забезпечити надання якісного продукту та одержати максимальний результат.

- прозорість. Принцип прозорості реалізується через політику інформування клієнтів та партнерів про діяльність організації, а також контролю за виконанням своїх зобов'язань.

Іміджева стратегія банківської установи полягає в створенні образу, який зорієнтовано на клієнтів, партнерів та контактну аудиторію з метою досягнення популярності та визнання. Вона передбачає цілеспрямовану діяльність, успіх якої залежить від задоволення очікувань та потреб суспільства, втілення загальнолюдських цінностей, вміння використовувати інноваційні методи та форми діяльності, дотримуватися соціальної відповідальності.

Проведений аналіз стратегії і тактики іміджевої політиці організації дозволяють розробити концептуальну модель іміджевої стратегії банківської установи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна модель іміджевої стратегії організації [22]

Отже, до основних характеристик цілей іміджевої стратегії слід віднести такі: чітка орієнтація на певний інтервал часу; конкретність та можливість виміру; узгодженість із іншими місіями та ресурсами; адресність та контроль [21, с. 54]. Впровадження концептуальної моделі іміджевої стратегії організації залежить від професіоналізму менеджерів, ефективного використання фінансових ресурсів та людського потенціалу, чіткого виконання управлінських рішень та дієвій реакції на зміни та загрози зовнішнього середовища.

Іміджева стратегія організації тісно пов’язана зі складовими економічної безпеки. Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування та високий потенціал розвитку в майбутньому [22]. Цей взаємозв’язок можна охарактеризувати алгоритмом, який трактується таким чином: чим вищий рівень економічної безпеки в цілому та її складових тим впливовішої є організація за рахунок зростання іміджу; формування позитивного іміджу сприяє забезпеченню економічної безпеки банківської установи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Алгоритм взаємодії складових економічної безпеки з іміджевою політикою організації [23, с. 54]

Отже, за допомогою показників економічної безпеки можна визначити вплив іміджу організації на забезпечення економічної безпеки. Процес управління іміджевою політикою залежить від стилю управління, потенціалу організації, етапу життєвого циклу організації, чинників зовнішнього середовища та складових рівня економічної безпеки. Позитивний імідж організації є важливою конкурентною перевагою та підґрунтям для формування стратегічного управління.

Висновки до першого розділу

1. Визначено сутність формування іміджевої політики банківських установ з точки зору внутрішнього та зовнішнього середовища та окреслено роль загального враження про організацію на її конкурентоспроможність, фінансово-господарську діяльність та стратегічне управління.

2. Систематизовано підходи до визначення терміну «імідж» та запропоновано власне бачення трактування, яке з одного боку характеризується як візуально сформована та представлена зацікавленим особам характеристика організації, інформація про її досягнення, соціальну відповідальність, а з іншого боку визначається як результат ділової активності, конкурентоспроможності та ефективності використання потенціалу організації.

3. Охарактеризовано принципи іміджевої політики, які ґрунтуються на задоволенні потреб клієнтів та одержанні максимального прибутку; відповідність іміджу організації етапу життєвого циклу; властивості сприйняття інформації та підвищення впливу на клієнта шляхом логічного доведення та емоційного звернення.

4. Визначено сутність «економічної безпеки» банківських установ з позиції стану, властивостей, процесу та здатності, які окреслюють роль та значення економічної безпеки та її вплив на іміджеву політику банківської установи.

3. Систематизовано наукові підходи щодо визначення економічної безпеки та запропоновано своє бачення цієї категорії, як превентивність прийнятих заходів, що здатні протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам, захистити економічні інтереси, юридичні права, ділову активність та сприяти ефективному розвитку.

4. Представлено концептуальна модель іміджевої стратегії організації, яка відображає цілісність позиціонування організації на ринку банківських послуг.

5. Визначено взаємозв’язок складових економічної безпеки з іміджевою політикою організації, яка гарантує стабільне, максимально ефективне функціонування та високий потенціал стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КРЕДОБАНК»

2.1. Загальна характеристика та система управління банківської установи

АТ «Кредобанк» - це комерційний банк, який здійснює діяльність на підставі Закону України «Про банки і банківську діяльність», виданої банківської ліцензії Національним Банком України та Генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій від 11.10.2011 р. та ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» АТ «Кредобанк» надає консалтингові послуги щодо банківської та іншої фінансової діяльності; проводить емісію цінних паперів; інкасацію та перевезення валютних цінностей та коштів; надає в оренду банківські сейфи; здійснює операції з інвестування.

За класифікацією Національного банку України АТ «Кредобанк» входить до групи «Банки іноземних банківських груп». Станом на 1 січня 2023 року структуру власності АТ «Кредобанк» зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура власності АТ «Кредобанк» [24]

З рисунку видно, що єдиним акціонером банку АТ «Кредобанк» є PKO Bank Polski SA (Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna). Йому належить 100% акцій АТ «Кредобанк».

PKO Bank Polski SA належить до найбільшого за величиною активів польського банку, займає ведучі позиції на ринку електронного банківського обслуговування, іпотечного кредитування, ведення депозитних рахунків, консультування малого та середнього бізнесу, обслуговування платіжних карток. У мережі PKO Bank Polski SA рахується 959 філій та відділень де працює більше 25 тис. працівників. За перше півріччя 2023 року активи групи PKO Bank Polski SA становили 460,8 млрд. польських злотих, чистий прибуток становить 2,0 млрд. польських злотих. За даними PKO Bank Polski SA станом на 1 липня 2023 року обслуговує більше 9,1 млн. рахунків клієнтів та випустив більше 10,4 млн. платіжних карток. Частина акцій PKO Bank Polski SA, а саме, 29,43% належить Державному Казначейству Польщі.

Розглянемо структуру АТ «Кредобанк» (рис.2.2).

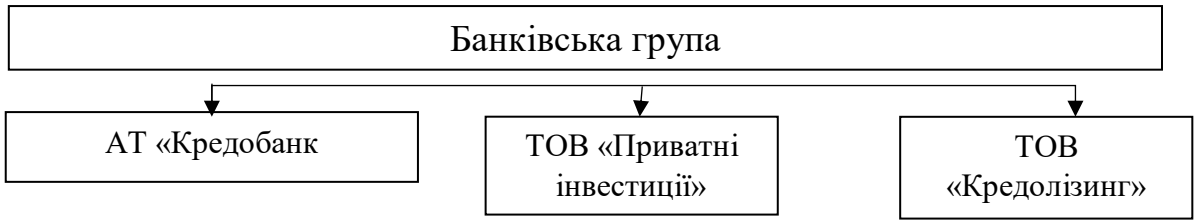


Рис. 2.2. Структура АТ «Кредобанк» [24]

З рисунку видно, що АТ «Кредобанк» та ТОВ «Приватні інвестиції» входять до складу банківської групи, яка набула офіційного статусу рішенням Комісії Національного банку України з питань нагляду та регулювання діяльності банків № 490 від 12.07.2013 р. АТ «Кредобанк» є відповідальною особою банківської групи. У січні 2022 року до складу банківської групи включено ТОВ «Кредолізинг» (рішенням Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем Національного банку України № 20/8-рк від 13.01.2022 р.), що вплинуло на зміни в структурі власності банківської групи.

Організаційна структура АТ «Кредобанк» включає: (рис. 2.3):

- загальні збори акціонерів: вищий орган управління банку, які визначають основні напрямки діяльності; вносять зміни до Статуту; приймають стратегічні рішення; беруть участь у розподілі чистого прибутку; визначають форми контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу;

- Правління банку є виконавчим органом управління, який здійснює управління поточною діяльністю та несе відповідальність за ефективність діяльності;

- Наглядова рада банку – це колегіальний орган, який здійснює захист прав вкладників, інших кредиторів та акціонерів банку, в межах своєї компетенції контролює та регулює діяльність Правління Банку.

- Департамент комплаєнс-контроль сприяє дотриманню банком вимог законодавства, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції; забезпечує функціонування механізму конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку; порядку інформування про корупційні порушення, підбурювання або підозри; забезпечує виявлення та управління комплаєнс-ризиком;

- Департамент цифровізації та розвитку IT-систем координує діяльність щодо запровадження новітніх інформаційних технологій, функціонування системи електронних платежів, системи електронної дистанційної ідентифікації фізичних осіб BankID, обміну електронними документами, розвиток серверної інфраструктури, систем віртуалізації, мережевої інфраструктури.

- Центр інформаційної безпеки створено для забезпечення кіберзахисту, інформаційної безпеки, удосконалення організації діяльності банків в умовах сучасних кіберзагроз;

- Департамент банківської безпеки здійснює заходи забезпечення кадрової та фінансово-економічної безпеки, охорони об’єктів, цінностей, спеціальних вантажів під час їх перевезення;

- Департамент комунікації бере участь у створенні медіапродукту, інформаційного, креативного контенту, презентаційних матеріалів для забезпечення стратегічних комунікацій.

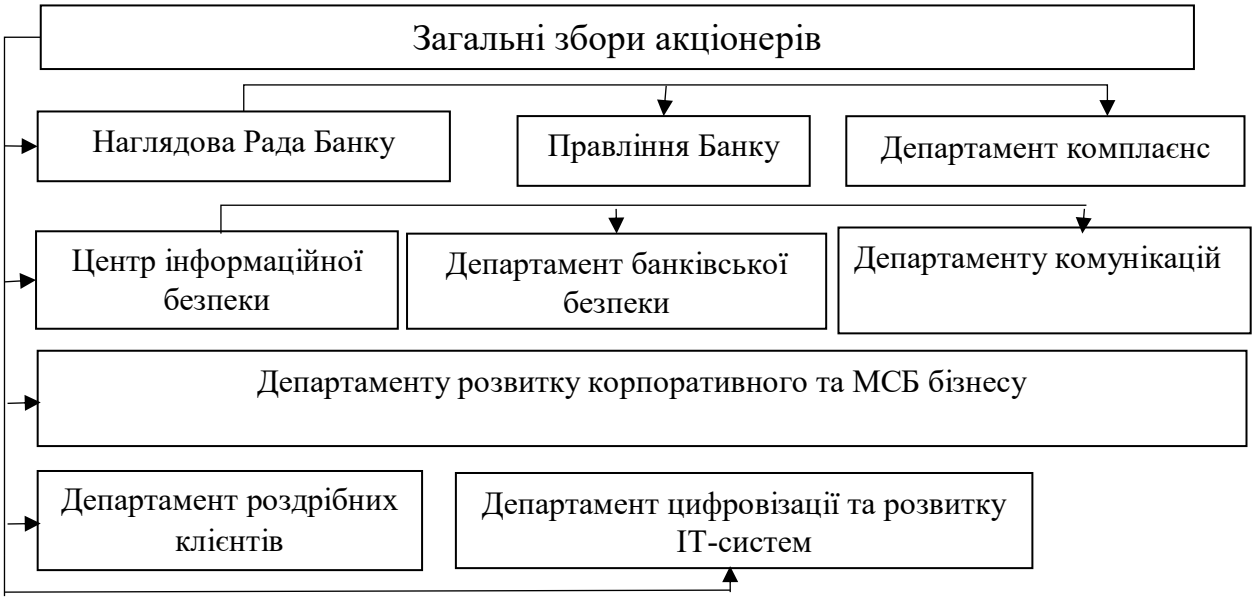


Рис. 2.3. Організаційна структура АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на основі [24]

Місією АТ «Кредобанк» є надання клієнтам високоякісних банківських послуг, довгострокова стабільність бізнесу, забезпечення прибутковістю інвестицій акціонерів, впевненість та взаємна довіра у відносинах з клієнтами та партнерами.

АТ «Кредобанк» для забезпечення місії ставить такі цілі:

- підвищити якісний сервіс обслуговування для підприємців малого бізнесу;
- сприяти діджиталізації банківських послуг;
- масштабувати бізнес банківських послуг;
- розвивати довгострокові взаємовигідні відносин з власниками малого і середнього бізнесу;
- створити «екосистему» фінансових послуг;
- удосконалити операційну та дистриб'юторську діяльність;

- забезпечити управління банківськими ризиками та стійкості діяльності;
- розширити диверсифікованість у сфері кібербезпеки.

АТ «Кредобанк» активно розвиває банківські послуги та картковий бізнес в Україні. Регіональні мережі АТ «Кредобанк» нараховують 70 відділень та 250 банкоматів на території 22 областей України та м. Києва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про мережу структурних підрозділів АТ «Кредобанк» [24]

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022 (+; -)
Кількість відділень, всього	82	66	70	4
- відкрито	0	1	4	3
- припинило діяльність	0	17	0	-17

За даними таблиці видно, що у 2023 році кількість відділень АТ «Кредобанк» зросла на 4 одиниці у порівнянні з 2022 роком. У 2022 році припинило діяльність 17 відділень, що пов’язано з початком повномасштабної воєнної агресії росії. У 2023 році відкрито 4 відділення і позитивним чинником є те, що жодне відділення не припинило свою діяльність.

Клієнтами банку є як юридичні, так і фізичні особи та їх кількість постійно зростає. Станом на 01.10.2023 р. мережа АТ «Кредобанк» обслуговує близько 60,0 тис. юридичних осіб та 600 тис. фізичних осіб. Варто зауважити, що АТ «Кредобанк» є регіональним лідером з надання банківських послуг на території західних областей України.

З метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Кредобанк» мобільно реагує на попит ринкової кон'юнктури, впроваджує інноваційні банківські технології, розширює перелік фінансово-кредитних послуг, налагоджує вигідні ділові відносини з партнерами та клієнтами, підтримує європейські стандарти якості обслуговування клієнтів. Управління результативністю менеджменту полягає у ефективності діяльності підприємства [20].

Згідно з рейтингом Національного банку України [25] станом на 01.10.2023 р. АТ «Кредобанк» займає стабільні позиції та визнано надійним фінансовим партнером. За даними НБУ АТ «Кредобанк» входить до п’ятнадцятки

найвпливовіших банків України за величиною активів, балансового капіталу, фінансового результату, обсягом кредитних коштів наданих фізичним особам, величиною депозитних коштів юридичних та фізичних осіб.

На підставі ліцензії АТ «Кредобанк» здійснює такі банківські операції:

− відкриття та обслуговування поточних рахунків клієнтів;

− операції з банківськими металами;

− залучення депозитних коштів юридичних і фізичних осіб;

− вкладення депозитів та банківських металів клієнтів від свого імені та на власний ризик у проєкти з метою одержання прибутку.

Генеральна ліцензія дозволяє АТ «Кредобанк» здійснювати валютні операції, а саме:

− операції з іноземною валютою та чеками;

− операції з валютними цінностями;

− обслуговування рахунків клієнтів в іноземній валюті;

− ведення клієнтів-нерезидентів у національній валюті;

− залучення та вкладення іноземної валюти на валютному ринку України та розповсюдження на міжнародних ринках;

− операції з банківськими металами на валютному ринку України;

− торгівля банківськими металами на міжнародних ринках;

− торгівля на валютному ринку України та на міжнародних ринках іноземною валютою;

− залучення та розміщення банківських металів на валютному ринку України та на міжнародних ринках.

Основними бізнес-проєктами АТ «Кредобанк» є обслуговування:

- малого та середнього бізнесу, зокрема виконання грантових програм, агрокредитування, лізинг, інвестиційні кредити;

- фізичних осіб: надання споживчих кредитів, автокредитування, іпотечне кредитування.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кредобанк»

Важливою складовою внутрішнього середовища АТ «Кредобанк» є залучення, нагромадження та розміщення коштів фізичних та юридичних осіб в інвестиційні проєкти економіки. Результатом ефективності використання потенціалу є рівень надійності та безпеки діяльності банку

Ефективність політики управління АТ «Кредобанк» характеризується вмінням володіти інструментом дослідження чинників, які впливають на стан діяльності. Дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає:

− постійний моніторинг потенційних можливостей для нейтралізації або локального обмеження загроз невизначеності середовища;

− оцінку превентивних заходів щодо локалізації загроз фінансовій безпеці;

− оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень подолання негативного впливу чинників;

− контроль реалізації результатів зміцнення економічної безпеки.

Внутрішнє середовище АТ «Кредобанк» складається з таких складових:

– персоналу банку. Ця складова передбачає підбір кадрів та приймання на роботу, навчання, мотивація та стимулювання працівників, створення морально-психологічного клімату у колективі;

– фінансових ресурсів. Ця складова пов’язана з формуванням, обігом та використанням фінансових ресурсів банку.

- адміністративно-управлінського персоналу. Ця складова передбачає формування організаційної структури управління, ієрархії підпорядкування, системи норм та правил, розподіл функціональних обов’язків та повноважень, системи організаційної культури.

- виробнича діяльність. Ця складова пов’язана з виготовленням банківських продуктів чи наданням банківських послуг.

– маркетингова діяльність. Ця складова сприяє поширенню та реалізацію продуктів банківського сектору, ціноутворенню та розвитку банківського контенту.

Внутрішні чинники банківської установи включають якість управлінням процесом кредитування, рівень фінансового менеджменту, ефективність внутрішнього контролю, здатності і професіоналізм персоналу [26]. Аналіз внутрішнього середовища передбачає комплексне дослідження чинників, які банк використовує для подальшого розвитку. Менеджери банку можуть впливати ефективність використання потенціалу; змінювати стратегію, її політику та цілі; розвивати персонал, підвищувати кваліфікацію та вміння адаптуватися до конкретних ситуацій. Чинники впливу внутрішнього середовища можна згрупувати за такими складовими: кадрові, інформаційні, інвестиційні та інноваційні табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Чинники впливу внутрішнього середовища АТ «Кредобанк» [26]

Кадрові	**Інформаційні**
Рівень кваліфікації та інтелекту	Рівень діджатилізації
Мотивація та стимулювання для якісного виконання функціональних обов'язків	Захист інформаційної безпеки
Якість управління персоналом	Рівень інформаційно-аналітичного дослідження
Рівень професіоналізму менеджерів	Інформаційний моніторинг маркетингових досліджень
Рівень лояльності персоналу	Кібербезпека
Інвестиційні	**Інноваційні**
Інвестиційна політика та її узгодженість зі стратегією банку	Рівень концентрації інноваційної діяльності
Ефективність вкладень	Конкурентні переваги продуктів
Ліквідність інвестицій банку	Рівень інноваційної культури
Термін окупності капіталовкладень	Креативність мислення та здатність генерування ідей
Оцінка ризиків проєкту	Захист інтелектуальної власності

Рівень безпеки АТ «Кредобанк» залежить від чинників, які генеруються банком та впливають на загрози його внутрішнього середовища, а саме рівень забезпечення фінансовими ресурсами, ступінь кваліфікації спеціалістів, компетентність менеджерів, співвідношення активів та пасивів.

Стан зовнішнього середовища залежить від конкурентоспроможності банківських продуктів. Асортимент наданих банківських послуг клієнтам залежить від спрямованості діяльності банку і поділяться на послуги для фізичних осіб, для юридичних осіб та інших банків. Формула конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг залежить від таких складових: ціни, якості та обслуговування. Завдяки формули її можна представити таким чином [27]:

$$Кт = E/B, \quad max, \qquad (2.1)$$

де, Кт – конкурентоспроможність банківського продукту;

Е – корисний ефект від отримання банківського продукту;

В – витрати на купівлю та використання банківського продукту.

Отже, можна зробити висновок, що клієнт надає перевагу тому банку, в якому одержує вищий економічний ефект в порівнянні з витратами на придбання банківського продукту.

Проведемо аналіз чинників внутрішнього середовища та його вплив на конкурентоспроможність банківських продуктів АТ «Кредобанк» за 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз чинників внутрішнього середовища та його вплив на конкурентоспроможність банківських продуктів АТ «Кредобанк»

Назва банківського продукту	Корисний ефект від одержання продуктів банку			Витрати на закупівлю та використання банківських послуг			Конкурентоспро-можність продукту Кт = Е/В		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Депозитні операції	4750	8325	10183	7050	15251	18422	0,67	0,54	0,55
Кредитні операції	12120	16879	14897	14156	26579	21549	0,85	0,63	0,69
Інші банківські операції	213	391	536	419	349	276	0,51	1,1	1,9

Джерело: розраховано автором на основі [24]

З таблиці видно, що у 2021-2023 рр. використовуються спеціальні методи залучення клієнтів до сфери кредитно-депозитних послуг. Проте, спостерігається зменшення рівня конкурентоспроможності продукту у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 19%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 р. ситуація стабілізувалася та значення показників зросли на 2%. Подібна ситуація із здійсненням кредитних операцій: у 2022 році спостерігається спад на 26%, а у 2023 р. - зростання на 10%. Позивною складовою є виконання інших банківських операцій, внаслідок чого спостерігається ріст конкурентоспроможності у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на майже в 2 рази, а у 2023 р. у порівнянні 2022 р. на 63%.

Аналіз рівня обслуговування клієнтів дає можливість зорієнтуватися на яких споживачів банківського продукту варто зосереджувати увагу. Стратегію загального обслуговування клієнтів слід розвивати у випадку одержання, приблизно, однакового прибутку, який приносять усі клієнти. Якщо в структурі обслуговування є клієнти, які приносять банку найбільший прибуток, то тоді слід розвивати схему індивідуального обслуговування. Ефективність використання потенціалу характеризують такі показники:

- кількість клієнтів, які обслуговується банком;
- кількість відкритих рахунків;
- залишки коштів на рахунках у національній та іноземній валюті;
- кількість закритих рахунків;
- розподіл активів банку між клієнтами за обсягом і видами вкладень;
- розподіл коштів клієнтів за видами вкладів [28, с. 166].

Проведемо аналіз клієнтської бази АТ «Кредобанк» за даними таблиці 2.4.

Отже, у структурі клієнтської бази АТ «Кредобанк» найбільша питома вага припадає на обслуговування фізичних осіб та складає, в середньому, 92%. У зв’язку з початком вторгнення росії на територію незалежної України протягом 2022 р. було закрито 108,9 тис. рахунків. У 2022 році коефіцієнт плинності клієнтів у порівнянні з 2021 р. зріс на 13,5 відсотків. У 2022 р. кількість відкритих рахунків зменшилася у порівнянні з 2021 р. на 1,1 тис.од. Внаслідок чого коефіцієнт залучення клієнтів у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. впав на 0,6%.

Таблиця 2.4

Аналіз клієнтської бази АТ «Кредобанк»

№ п/п	Показники	Роки діяльності		
		2021	2022	2023*
1.	Кількість клієнтів, тис. осіб, у тому числі	706,9	635,6	650,8
2.	- юридичних осіб та підприємців	56,9	58,1	59,4
3.	- фізичних осіб	650,0	577,6	591,4
4.	Кількість закритих рахунків, тис. од.	25,2	108,9	37,4
5.	Кількість відкритих рахунків, тис. од.	31,3	30,2	51,8
6.	Коефіцієнт плинності клієнтів (п 4:п.1), %	3,6	17,1	5,7
7.	Коефіцієнт залучення клієнтів (п.5:п.1), %	4,4	3,8	7,9

Джерело: розраховано автором на основі [28]

Показники плинності та залучення клієнтів у 2023 р. стабілізували свої значення за рахунок зростання кількості відкритих рахунків та зменшення кількості закритих рахунків. Так, кількість закритих рахунків у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. зменшилася на 71,5 тис.од. Коефіцієнт плинності у 2023 р. скоротився на 11,4%. Кількість відкритих рахунків у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. збільшилася на 21,6 тис.од., а коефіцієнт залучення клієнтів зріс на 4,1%.

Головне завдання вивчення чинників внутрішнього середовища є пошук шляхів покращення та утримання власних конкурентних позицій. В більшості випадків стан внутрішнього середовища формується переліком управлінських рішень стосовно внутрішньої політики банку, компетентності персоналу, організаційної структури та каналів комунікації.

Для вибору вірної стратегії розвитку кожної організації, у тому числі банківської, необхідно мати відповідну інформацію про наявні можливості у самому банку для її реалізації та оцінити яким чином може впливати на досягнення поставленої мети зовнішнє середовище [29, с. 213].

Аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища має здійснюватися одночасно, оскільки завдяки зіставленню можливостей та загроз

з сильними та слабкими сторонами банку можна визначити переваги та недоліки в діяльності банку, формуванні попиту та пропозиції, місії та цілей банку. Розглянемо чинники, які здійснюють вплив на діяльність АТ «Кредобанк» на рис. 2.4.

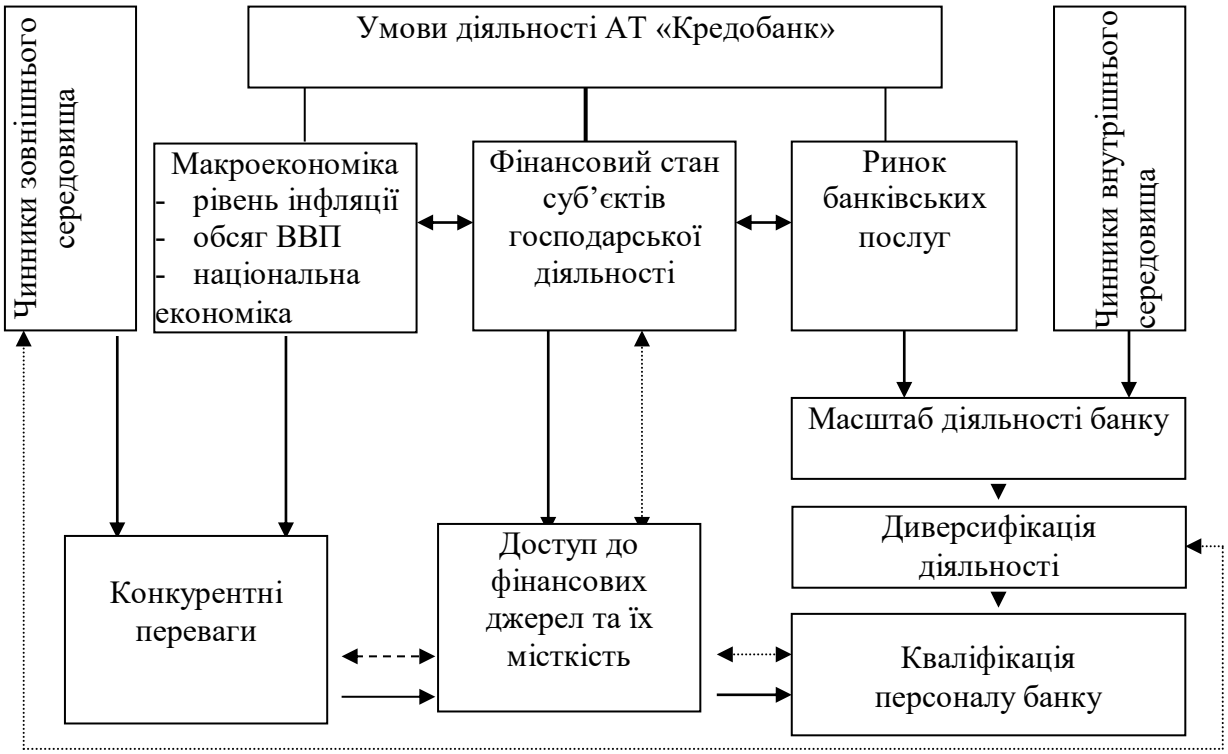


Рис. 2.4. Умови діяльності АТ «Кредобанк» під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників

Джерело: складено автором

Внутрішнє середовище визначає ефективність функціонування банку та складається з комбінації елементів, які забезпечують синергетичний ефект. Ефективність управління характеризують чинники, які передбачають пошук сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Такий аналіз можна провести за допомогою методики SWOT-аналізу. Визначивши чинники внутрішнього та зовнішнього середовища та взаємозв'язок між ними формують стратегію банку відповідно до якої приймають управлінські рішення щодо адаптації впливу на умови діяльності.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

1) поле СіМ – це стратегії підтримки та розвитку сильних сторін банку щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

2) поле СіЗ – це стратегії боротьби із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

3) поле СлМ – це стратегії, що спрямовують дії банку на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4) поле СлЗ – це стратегії, які дають змогу банку не тільки зміцнити свій потенціал, але й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [4].

Чинники впливу зовнішнього середовища згруповані та поділяються на 3 групи:

І група – це формуючі чинники, які визначають динаміку фінансової стійкості;

ІІ група – регулюючі чинники, які впливають на зміну формуючих чинників та шляхом регулювання впливають на механізм встановлення валютного курсу;

ІІІ група – превентивні чинники, значення яких порівнюють з граничними показниками, а їх відхилення вказує на ризики та загрози для економічної системи та ймовірність настання кризових ситуацій.

Система чинників, які характеризують внутрішнє середовище, впливає на рівень фінансової безпеки банку та поділяється на такі групи:

І група - інформаційні ресурси, які знаходяться в розпорядженні банку та використовуються для забезпечення безперебійної діяльності діяльності.

ІІ група – інвестиційні ресурси, це вагомий потенціал комерційних банків в активізації діяльності, який реалізується на ринку цінних паперів та кредитному ринку, шляхом вкладення заощаджень в інвестиції.

ІІІ група – кадрова складова банку, яка передбачає комплекс заходів щодо координації, мотивації, розвитку працівників, підвищення ефективності праці.

IV група – інноваційні ресурси спрямовуються на створення сучасних методів управління, нових продуктів та технологій з метою одержання додаткових доходів та підвищення конкурентоспроможності.

Будуємо порівняльну характеристику сильних та слабких сторін, можливостей та загроз АТ «Кредобанк» для SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика сильних та слабких сторін, можливостей та загроз АТ «Кредобанк»

Можливості		**Загрози**	
Показники	Зважена оцінка	Показники	Зважена оцінка
1. Зростання асортименту банківських послуг	4	1. Військова та економічна нестабільність	4
2. Підвищення якості обслуговування	4	2. Інфляція та зміна курсу валют	3
3. Приналежність до інвестиційних ресурсів PKO Bank Polski SA	4	3. Збільшення кількості конкурентів з інноваційними банківськими продуктами	3
4. SMS-інформування сервісних послуг	3	4. Загроза кібератаки, хакерських атак	4
5. Розширення спектру надання банківських послуг для окремих сегментів клієнтів (військовослужбовців, пенсіонерів, студентів)	3	5. Ризики неповернення наданих банківських кредитів	4
		6. Пошкодження енергетичної інфраструктури	4
Разом	18	**Разом**	22
Сильні сторони		**Слабкі сторони**	
1. Репутація надійного банку завдяки підтримці PKO Bank Polski SA	5	1. Недостатня оперативність надання банківських послуг	3
2. Розширена мережа відділень банку та банкоматів	4	2. Недосконале програмне забезпечення	3
3. Висока компетентність персоналу	4	3. Плинність кадрів через низьку мотиваційну політику	3
4. Гарантія збереження, інвестування та повернення вкладів фізичних осіб та підприємців	3	4. Трудомісткість ухвалення управлінських рішень	4
Разом	16	Разом	13

Джерело: складено автором

Проведений аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища свідчить про те, що зовнішні загрози переважають зовнішні можливості, а сильні

сторони мають перевагу над слабкими. Будуємо матрицю SWOT-аналізу АТ «Кредобанк» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу АТ «Кредобанк»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	**Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)**
Розширена мережа відділень банку та банкоматів сприяє зростанню асортименту банківських послуг (М1, С2)	Репутація надійного банку завдяки підтримці PKO Bank Polski SA зменшить вплив військової та економічної нестабільності (З1, З2, С1)
Репутація надійного банку завдяки підтримці PKO Bank Polski SA підвищує ряд надання банківських послуг для окремих категорій населення (М5, С1)	Висока компетентність персоналу підвищить можливість надання інноваційних банківських продуктів (З3, С3)
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	**Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)**
SMS-інформування сервісних послуг може зменшити вплив недостатньої оперативності надання банківських послуг та трудомісткості ухвалення управлінських рішень (М4, С1, С4)	Недосконале програмне забезпечення може спричинити загрозу кібератаки, хакерських атак (З4, С2); Військова та економічна нестабільність, інфляція та зміна курсу валют можуть сприяти плинності кадрів (З1, З2, С3)

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можна зробити висновок, що АТ «Кредобанк» знаходиться в полі СіЗ (Сильні сторони-Загрози), що відповідає стратегії ефективного управління діяльністю «Максі-Міні», яка використовує сильні сторони банку для нівелювання та уникнення зовнішніх загроз.

2.3. Вплив іміджевої політики АТ «Кредобанк» на забезпечення економічної безпеки

Важливим елементом конкурентоспроможності банку, який вливає на всі аспекти його тривалого виживання і розвитку на ринку, у тому числі на економічну безпеку, є імідж [30]. Імідж банку характеризується зовнішніми та внутрішніми чинниками, які впливають на складові економічної безпеки.

Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність банку, лояльність клієнтів, надійність фінансової установи, зміцнює економічну безпеку банку.

Завдяки іміджу виконується головна мета економічної безпеки банку, а саме: гарантування вкладів, стійке та ефективне функціонування, розвиток потенціалу на довгострокову перспективу.

Іміджева політика АТ «Кредобанк» охоплює процес управління, який пов'язаний з кадровою політикою та передбачає:

- роботу з персоналом банку;
- впровадження інструментів підвищення ефективності праці колективу;
- розвиток інтелектуального рівня працівників;
- збереження та набуття практичного досвіду;
-забезпечення соціальним пакетом;
- управління організаційною культурою;
- аналіз системи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- креативному розвитку кожного працівника;
- дотримання моральних цінностей колективу.

Розглянемо динаміку чисельності працівників АТ «Кредобанк» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка чисельності працівників АТ «Кредобанк» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне		Відхилення відносне	
				2022	2023	2022	2023
Фактична чисельність працівників, осіб	1919	1839	1643	- 80	- 196	- 4	- 10
Штатна чисельність працівників, осіб	1922	1843	1648	- 79	- 195	-4,1	-11,8
Чисельність звільнених за власним бажанням, осіб	8	23	11	15	-12	2 р.	52
Заробітна плата, премії та інші витрати на персонал, тис. грн	559081	576369	663445	17288	87076	3,1	15,1
Середня заробітна плата персоналу банку, грн	24278	26119	33650	1841	7531	7,6	28,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Проаналізуємо стан безпеки АТ «Кредобанк» у кадровій сфері за такими показниками:

1. Коефіцієнт укомплектування персоналу:

$$К_{ук} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{шт}}, \text{ максимально близьке до 1} \qquad (2.3)$$

Чф – фактична чисельність працівників, осіб

Чшт – чисельність працівників відповідно до штатного розпису, осіб

Розраховуємо коефіцієнт укомплектування персоналу за 2021-2023 рр.:

$Куп_{2021}$ = 1919/1922 = 0,998

$Куп_{2022}$ = 1839/1843 = 0,997

$Куп_{2023}$ = 1643/1648 = 0,996

Отже, протягом 2021-2023 рр. коефіцієнт комплектації персоналу дорівнює майже 1, це означає, що фінансова установа забезпечена кадрами, а тому не становить загрози економічній безпеці.

2. Коефіцієнт плинності кадрів (Кплин):

$$К_{плин} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с}}, \text{ тенденція до зменшення} \qquad (2.4)$$

Чзв – чисельність звільнених за власним бажанням та порушення трудової дисципліни, осіб.

Чф – фактична чисельність працівників, осіб.

Розраховуємо коефіцієнт плинності персоналу за 2021-2023 рр.:

$Кплин_{2021}$ = 8 / 1919 = 0,4

$Кплин_{2022}$ = 23 / 1839= 1,2

$Кплин_{2023}$ = 11 / 1643 = 0,7

З розрахунків бачимо, що у 2022 р. коефіцієнт плинності становить 1,2, тобто перевищує 1. Така ситуація становить загрозу економічній безпеці. Варто

зауважити, що у 2023 р. значення цього показника зменшилася майже вдвічі, що вказує на стабілізацію ситуації та зміцненню економічної безпеки АТ «Кредобанк».

3. Продуктивність праці персоналу банку (П):

$$П = \frac{П_п}{Ч_{с.с}}, \text{ тенденція до зростання} \qquad (2.5)$$

Пп – чистий прибуток банку, тис. грн

Чф – фактична чисельність працівників, осіб.

За даними фінансової звітності АТ «Кредобанк» одержано прибуток від надання банківських послуг станом на:

- 01.01.2021 р. - 795446 тис. грн
- 01.01.2022 р. - 139532 тис. грн
- 01.10.2023 р. - 1509444 тис. грн

Визначаємо динаміку продуктивності праці за 2021-2023 рр. та їх вплив на рівень економічної безпеки:

$П_{2021}$ = 795446 / 1919 = 414,5 тис. грн

$П_{2022}$ = 139532 / 1839 = 75,9 тис. грн

$П_{2023}$ = 1509444 / 1643 = 918,7 тис. грн

Отже, в цілому за 2021-2023 рр. продуктивність праці працівників перевищує нормативне значення, а тому не становить загрози для економічної безпеки. Позитивним є зростання продуктивності праці у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. в 11 разів.

4. Коефіцієнт стимулювання та мотивації праці (К мотив):

$$К_{мотив} = \frac{З_ф}{З_{рин}}, \text{ максимально близько до 1} \qquad (2.6)$$

Зф – середня заробітна плата персоналу банку, тис. грн.

Зрин – середньоринкова зарплата, грн.

За даними Міністерства фінансів України станом на 01.01.2021 р. - 12337 тис. грн, 01.01.2022 середня зарплата становила 14777 грн, на 01.01.2023 – 17176 грн.

Проведемо розрахунок коефіцієнту стимулювання та мотивації праці АТ «Кредобанк» за 2021-2023 рр.

Кмотив.$_{2021}$ = 24278 / 12337 = 1,97

Кмотив.$_{2022}$ = 26119 / 14777 = 1,77

Кмотив.$_{2023}$ = 33650 / 17176 = 1,96

За даними розрахунків бачимо, що коефіцієнт стимулювання та мотивації праці перевищує граничне значення майже двічі, а отже цей показник не становить загрози економічній безпеці АТ «Кредобанк».

Важливим показником іміджевої політики АТ «Кредобанк», як чинника забезпечення економічної безпеки є коефіцієнт інтелектуального рівня працівників (Кінт. р):

$$К_{інт.р} = \frac{Ч_{р.в.к}}{Ч_{с.с}}, \text{ до 1} \qquad (2.7)$$

де, Чр.в.к – чисельність висококваліфікованих працівників, чол

Чс.с – середньоспискова чисельність працівників, чол

Розрахуємо коефіцієнт інтелектуального рівня працівників АТ «Кредобанк» за 2021-2023 рр.

Кінт.р.$_{2021}$ = 1876 / 1919 = 0,98

Кінт.р.$_{2022}$ = 1729 / 1839 = 0,94

Кінт.р.$_{2023}$ = 1535 / 1643 = 0,93

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про те, що у 2022 р. та 2023 р. коефіцієнт інтелектуального рівня працівників банку становить загрозу економічній безпеці, оскільки значення цих показників дорівнюють, відповідно, 0,94 та 0,93 при граничному значенні 1. З метою підвищення іміджу АТ

«Кредобанк» необхідно інвестувати кошти у розвиток людського потенціалу, залучати працівників до інноваційних проєктів, сприяти саморозвитку персоналу та підвищенню рівня професіоналізму.

В умовах повномасштабної російсько-української війни ніхто не відчуває себе у безпеці, оскільки росія скеровує свої ракети на цивільну інфраструктуру та людей. Тому іміджева політика банку характеризується захищеністю майна, клієнтів та персоналу АТ «Кредобанк».

Коефіцієнт захищеності майна, клієнтів та персоналу АТ «Кредобанк» визначаємо за формулою ($К_{зах.}$):

$$К_{зах.} = \frac{В_{ох.}}{П_{ч.}} \times 100\%, \geq 1\ \% \qquad (2.8)$$

$В_{ох.}$ – витрати на укриття, захищення майна та безпеку персоналу, грн.

$П_{ч.}$ – чистий прибуток банку, грн.

$Кзах._{2021}$ = 3927 / 795446 х 100% = 0,49

$Кзах._{2022}$ = 4871 / 139532 х 100% = 3,5

$Кзах._{2023}$ = 11198 / 1509444 х 100% = 0,74

Отже, за даними розрахунків можемо зробити висновок, що АТ «Кредобанк» адекватно відреагував на військову агресію росії у 2022 р. та скерував на облаштування укриття, охорону майна та безпеку персоналу 3,5% чистого прибутку. Проте, у 2023 р. у відсотковому значенні ці витрати зменшилися і коефіцієнт захищеності майна, клієнтів та персоналу становить 0,74% при пороговому значенні >1%. Така ситуація може становити загрозу економічній безпеці АТ «Кредобанк».

Реалізація іміджевої політики АТ «Кредобанк» впливає на формування кадрової та інтелектуальної складових економічної безпеки. Менеджерам банку необхідно звернути увагу на покращення морально-психологічного клімату, вдосконалити систему рекрутингу персоналу, управління кар’єрою, підвищити силову безпеку, розвивати креативність та престижність професії.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовано діяльність акціонерне товариство «Кредобанк» входить до групи «Банки іноземних банківських груп». Акціонером банку АТ «Кредобанк» є PKO Bank Polski SA (Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna), якому належить 100% акцій.

2. Побудована організаційна структура АТ «Кредобанк», яка включає Головний банк, ТОВ «Приватні інвестиції» та ТОВ «Кредолізинг». Станом на 01.01.2023 р. налічується 66 відділень АТ «Кредобанк» у 22 областях України.

3. Доведено, що з метою реалізації стратегії АТ «Кредобанк» впроваджує цифрові технології обслуговування клієнтів, розвиває ІТ-системи, підвищує якість банківського сервісу. Відзначено, що за 2021-2023 рр. АТ «Кредобанк» є надійним банком, який відповідає очікуванням та потребам клієнтів, соціально відповідальним та фінансово стійким.

4. Проаналізовано зовнішнє середовища АТ «Кредобанк», яке вказує на те, що довгострокова стабільність та надійність до зовнішніх загроз та ризиків забезпечується завдяки підтримці стратегічного партнера PKO Bank Polski S.A.

5. Виявлено чинники внутрішнього середовища та доведено, що сильні сторони переважають над слабкими, а завдяки зовнішнім можливостям АТ «Кредобанк» досягло у 2023 р. прибутковості, яка перевищує 2022 р. майже в 10 разів. Проаналізовано структуру клієнтської бази АТ «Кредобанк» та доведено, що найбільша питома вага припадає на обслуговування фізичних осіб та складає, в середньому, 92%. Показники плинності та залучення клієнтів у 2021-2023 рр. в середньому сприяв зростанню доходів Банку, проте у 2022 р. показник плинності клієнтів перевищував коефіцієнт залучення в 4,5 разів.

6. Обґрунтовано, що іміджева політика АТ «Кредобанк» охоплює процес управління, який пов'язаний з кадровою політикою. Проаналізовано забезпечення економічної безпеки у кадровій та силовій сфері та обґрунтовано, що внутрішніми загрозами АТ «Кредобанк» є плинність кадрів та недостатній рівень висококваліфікованих кадрів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КРЕДОБАНК» ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Механізм забезпечення економічної безпеки банківської установи

Метою формування механізму забезпечення економічної безпеки є розробка методики моніторингового дослідження впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність АТ «Кредобанк» з метою вжиття заходів щодо нейтралізації негативних наслідків, забезпечення стійкого функціонування та розвитку потенціалу банку.

Основними завданнями впровадження механізму забезпечення економічної безпеки є такі:

- об’єктивний та комплексний аналіз діяльності фінансово-кредитної установи;

- визначення відхилень від нормативних значень та динаміки змін;

- виявлення ключових факторів, що мали вагомий вплив на результати діяльності установи;

- встановлення причинно-наслідкових зв’язків між аналізованими показниками;

- формування дієвого комплексу заходів щодо усунення негативних впливів на стабільність установи;

- прогнозування майбутнього рівня економічної безпеки [32].

Формування механізму забезпечення економічної безпеки АТ «Кредобанк» повинні бути спрямовані на:

- захист прав вкладників та клієнтів;

- дотримання комерційної таємниці щодо персональних даних клієнтів та персоналу;

- збереження ділової репутації;

- відповідність рівня кваліфікації менеджерів та персоналу вимогам клієнтів;

- забезпечення етичних норм поведінки з владниками, клієнтами та партнерами;

- дотримання чесності та прозорості в інформаційному просторі про надання послуг та діяльність банку;

- виконання регулятивних актів НБУ щодо функціонування банківської установи та дотримання норм чинного законодавства;

- дотримання правил добросовісної конкуренції на ринку банківських послуг.

З метою забезпечення економічної безпеки необхідно дотримуватися АТ «Кредобанк» таких принципів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Принципи формування механізму економічної безпеки АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором

Формування механізму забезпечення економічної безпеки АТ «Кредобанк» вимагає оцінки показників якісного та кількісного характеру, які формують рівень економічної безпеки. Важливою складовою економічної безпеки є забезпечення фінансово безпеки, яка характеризує ефективність обіг та використання грошових ресурсів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Дані про фінансовий стан АТ «Кредобанк»

млн. грн

Активи	На початок року	На кінець року	Пасив	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні активи ($А_1$)	10645	13682	Найбільш термінові обов`язки ($П_1$)	127	156
Терміново реалізовані активи ($А_2$)	9004	16503	Короткотермінові пасиви ($П_2$)	656	360
Повільно реалізовані активи($А_3$)	224	222	Довготермінові пасиви ($П_3$)	18487	28452
Важко реалізовані активи ($А_4$)	836	810	Постійні пасиви ($П_4$)	2249	2249
Баланс	20709	31217	Баланс	20709	31217

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Показниками фінансового стану АТ «Кредобанк», які характеризують рівень економічної безпеки є показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ефективності використання активів.

Показники ліквідності характеризують здатність банку виконувати короткострокові зобов’язання за рахунок поточних активів. На підставі таблиці 3.1. можна визначити коефіцієнт загальної ліквідності за формулою:

$$К_{заг} = (А_1+А_2+А_3) / (П_1+П_2), \qquad (3.1)$$

$К_{заг.\ на\ початок\ року} = (10645+9004+224) / (127+656) = 19873 / 783 = 25,3$

$К_{заг.\ на\ кінець\ року} = (13682+16503+222) / (156+360) = 30407 / 516 = 58,9$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що на 1 грн поточних зобов'язань припадає поточних активів на початок року 25,3 грн та на кінець року 58,9 грн. АТ «Кредобанк» є платоспроможний та здатний погасити поточні борги, проте виникає сумнів у ефективності використання поточних активів, адже його значення значно перевищує нормативне.

З метою забезпечення економічної безпеки важливо проаналізувати коефіцієнт проміжної ліквідності, який визначаємо за даними таблиці 3.1 та формулою 3.2:

$$К_{пром.лікв.} = (А_1+А_2)/(П_1+П_2), \quad (3.2)$$

$К_{пром.лікв. на початок року.}$= (10645+9004) / (127+656)= 25,1

$К_{пром. на кінець року.}$=(13682+16503) / (156+360)= 58,4

Отже, розраховане значення коефіцієнта проміжної ліквідності вказує на те, що у випадку зменшення обігових коштів АТ «Кредобанк» спроможне погасити свої зобов'язання перед кредиторами.

В умовах високого ризику важливо визначити коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує на те, що АТ «Кредобанк» має можливість негайно погасити свої поточні зобов'язання. На підставі таблиці 3.1 розраховуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності за формулою 3.3:

$$К_{абс.лікв.} = (А_1)/(П_1+П_2), \quad (3.3)$$

$К_{абс.лікв. на початок року.}$=(10645)/(127+656)= 13,5

$К_{абс.лікв. на кінець року.}$=(13682)/(156+360)= 26,5

Оскільки нормативне значення коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0,25, то можна зробити висновок, що ризику непогашення поточної заборгованості у АТ «Кредобанк» немає.

Підсумкові значення показників ліквідності, які характеризують фінансову складову економічної безпеки за узагальнимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати аналізу фінансової складової економічної безпеки

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2,5…3,0	25,3	58,9
Коефіцієнт проміжної ліквідності	> 0,6	25,1	58,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2…0,3	13,5	26,5

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу фінансової складової економічної безпеки бачимо, що АТ «Кредобанк» з наявними поточними активами здатне забезпечити погашення поточних зобов’язань, а отже загрози економічній безпеці немає.

Важливою складовою економічної безпеки є забезпечення стійкість банку. З метою формування механізму забезпечення економічної безпеки необхідно визначити коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт маневрування власним капіталом.

Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності характеризує фінансову незалежність АТ «Кредобанк» від зовнішніх джерел фінансування, тобто вказує яку питому вагу займає власний капітал у загальній сумі вкладень. За даними таблиці 3.1 визначаємо коефіцієнт фінансової автономії за формулою 3.4:

$$К_{авт.} = П_4 : П_{баланс}, \qquad (3.4)$$

$К_{фін.авт.\ на\ початок\ року} = 2249/20709 = 0,7$

$К_{фін.авт.\ на\ кінець\ року} = 2249/31217 = 1,0$

Отже, розрахований коефіцієнт автономії або фінансової незалежності вказує на те, що АТ «Кредобанк» є фінансово стійким до чинників зовнішнього середовища.

Оберненим показником до коефіцієнта автономії є коефіцієнт фінансової залежності, який показує скільки залучених коштів припадає на 1 грн власного капіталу. Так, за даними таблиці 3.1 та формули 3.5 розрахуємо коефіцієнт фінансової залежності:

$$К_{фін.зал.} = П_{Баланс}:П4, \quad (3.5)$$

$К_{фін.зал.\ на\ початок\ року} = 20709/2249 = 13,9$

$К_{фін.зал.\ на\ кінець\ року} = 31217/2249 = 9,1$

Значення фінансової залежності АТ «Кредобанк» відповідає нормативною значенню та вказує на те, що банк є фінансово стійким.

В умовах ризику та невизначеності важливе значення має визначення коефіцієнта фінансового ризику. Цей показник вказує на ефективність використання позикових та залучених фінансових ресурсів в активи власних коштів. Тенденція до зростання характеризує підвищений ризик вкладення капіталу в АТ «Кредобанк».За даними таблиці 3.1 розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику за формулою 3.6:

$$К_{фін.ризику.} = П_1+П_2+П_3:П_4, \quad (3.6)$$

$К_{фін.ризику.на\ початок\ року} = (127+656+18487) / 2249=1,3$

$К_{фін.ризику.\ на\ кінець\ року} =(156+360+28452) / 2249=0,9$

Таким чином, з розрахунків видно, що коефіцієнт ризику має тенденцію до зменшення, що вказує на стабілізацію діяльності та зменшення ризиків для вкладників.

Головним завданням у формуванні механізму забезпечення економічної безпеки є здатність АТ «Кредобанк» маневрувати власним капіталом та формувати оборотні активи. За даними таблиці 3.1 розрахуємо коефіцієнт маневрування за формулою 3.7:

$$К_{манер.} = (П_4 - А_4) : П_4, \quad (3.7)$$

$$К_{маневр.на\ початок\ року} = (2249-836) /2249 = 0,6$$

$$К_{маневр.на\ кінець\ року} = (2249-810) / 2249 = 0,6$$

Економічно доцільне значення коефіцієнта маневрування власного капіталу дорівнює 0,4-0,6. Отже, АТ «Кредобанк» ефективно використовує власний капітал для забезпечення економічної безпеки та є надійним партнером.

Узагальнимо результати проведеного аналізу фінансової стійкості АТ «Кредобанк» в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Кредобанк»

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,7	1,0
Коефіцієнт фінансової залежності		13,9	9,1
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	1,3	0,9
Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,6	0,6

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці видно, що розраховані показники фінансової стійкості відповідають встановленим нормативним значенням та сприяють забезпеченню економічної безпеки.

Результати оцінки фінансового стану АТ «Кредобанк» впливають на іміджеву політику банківської установи. Рівень надійності банку сприяє

співробітництву з клієнтами та партнерами, формує критерії довіри до банківської установи, розширює частку ринку, підвищує конкурентоспроможність наданих послуг. Механізм формування іміджевої політики для забезпечення економічної безпеки можна показати на рис. 3.2.

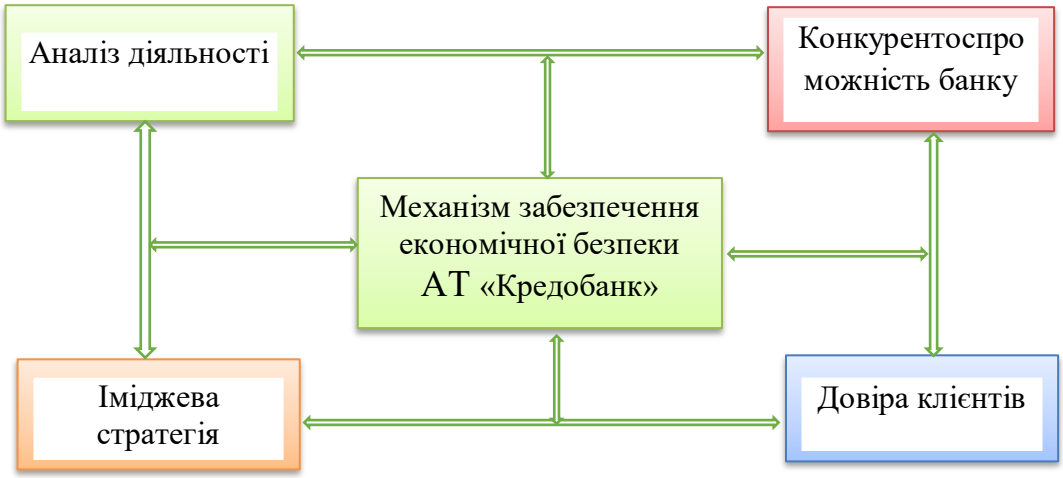


Рис. 3.2. Механізм забезпечення економічної безпеки

Джерело: складено автором

Реакція клієнтів банківського сектору має безпосередній вплив на нього у грошовому вимірнику Клієнти банку – головний ресурс функціонування компанії [32, с. 69]. В умовах нестабільності та ризикованості функціонування клієнти приймають рішення кому можна довіряти для збереження та масштабування активів. Банківська установа, яка має високий рівень довіри клієнтів стає конкурентоспроможною. Надійність банку визначається його фінансовим станом, який має прямий зв'язок з іміджевою політикою. Отже, можна зробити висновок, що основними елементами механізму забезпечення економічної безпеки є:

- аналіз діяльності (фінансовий, управлінський, операційний);
- конкурентоспроможність банку (ціна, якість, обслуговування);
- іміджева стратегія (корпоративна культура, імідж персоналу та менеджерів);
- довіра клієнтів (чіткі регулятивні правила, поінформованість).

3.2. Формування іміджевої стратегії розвитку банківської установи

В умовах воєнного стану діяльність банківських установ пов’язана з ризиками та загрозами, які здійснюють негативний вплив на економічну безпеку. Для зміцнення складових елементів економічної безпеки необхідно впроваджувати інструментарій управління, який ґрунтується на безпековій стратегії. Формування стратегії економічної безпеки залежить від формування та реалізації іміджевої стратегії.

Іміджева стратегія банку передбачає використання комплексу дій, прийомів, технологій, які допоможуть створити успішну репутацію надійного банку. Сучасна концепція іміджевої політики орієнтується на продукуванні якісних банківських послуг для задоволення потреб клієнтів та досягненню максимально можливого прибутку. Виходячи з обмежених кадрових, фінансових, організаційних, інноваційних, законодавчих можливостей банківські установи прикладають зусилля для вивчення реальних та потенційних потреб клієнтів та знаходять способи їх найбільшого задоволення.

Основними цілями іміджевої стратегії банку є:

- зростання клієнтської бази;
- підвищення якості та обсягу банківських товарів та послуг;
- стимулювання попиту на продукти банківської установи;
- підвищення надійності та гарантованості вкладів клієнтів;
- сприяння розвитку кадрового потенціалу;
- збільшення рентабельності та прибутку.

Для досягнення цілей іміджевої стратегії потрібно виконати такі завдання:

- мотивація та стимулювання працівників банку;
- налагодження партнерських відносин з клієнтами банку;
- дотримання встановлених правил продажу банківських продуктів;
- підтримка та розуміння клієнтів у нестандартних ситуаціях;
- дотримання професійної етики у конкуренції щодо чесності та прозорості просуванню банківського продукту.

Формування іміджевої стратегії для зміцнення економічної безпеки передбачає блок забезпечення, який складається з інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, кадрового, фінансового та технологічного забезпечення.

Інформаційно-аналітичне забезпечення іміджевої стратегії передбачає наявність сучасної та правдивої інформації, її цифровізацію, визначення логістики передачі інформації працівникам банку, створення узагальнених баз даних з аналітикою стосовно проблемних питань.

Нормативно-правове забезпечення іміджевої стратегії передбачає наявність законодавчих актів, розпорядчих документів, внутрішніх розпоряджень, які використовуються у процесі управління банківською установи.

Кадрове забезпечення іміджевої стратегії передбачає укомплектованість висококваліфікованими працівниками, які відповідають кваліфікаційним вимогам банку та специфіці роботи.

Фінансове забезпечення передбачає наявність фінансових ресурсів для формування та впровадження іміджевої стратегії.

Технологічне забезпечення іміджевої стратегії представляє собою використання персоналом банку у повсякденній діяльності інноваційного програмного забезпечення, системи кібербезпеки, сучасні комп'ютерні технології.

Для реалізації ефективної іміджевої стратегії пропонуємо схему формування такої стратегії, яка передбачає такі етапи:

І етап - визначення місії, цілей та об'єкту управління іміджевою політикою банку. Для цього можна побудувати дерево цілей, який графічно продемонструє пріоритети розвитку та гармонійне поєднання.

Для того, щоб її досягти успіху у іміджевій політиці АТ «Кредобанк» розробили систему цілей:

1. Оновлення організаційної структури управління, налагодження партнерських відносин з клієнтами банку, маркетингові дослідження.

2. Оновлення комп'ютерних технологій.

3. Розширення спектру банківських послуг.

4. Скорочення низькорентабельних банківських продуктів.

5. Підвищення кваліфікації персоналу та професіоналізму менеджерів.

Проаналізуємо чинники, які забезпечують досягненню цілей щодо формування іміджевої політики (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Безпекозабезпечуючі чинники досягнення іміджевої стратегії

Чинники	**Потенціал банківських установ**	**Проєктний потенціал банку**
Управління	Лінійно–функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі відділу комунікацій з клієнтами
Організація	Створення інноваційних банківських послуг для задоволення попиту клієнтів	Скорочення надання низькорентабельних банківських послуг.
Персонал	Високий рівень корпоративної культури та іміджу керівника, середній рівень мотивації праці	Високий внутрішній імідж, підвищення кваліфікації персоналу та професіоналізму менеджерів
Фінанси	Середній рівень ділової активності, нестабільність зв'язків з контактною аудиторією	Високі фінансово-економічні показники діяльності банку, Скорочення низькорентабельних банківських продуктів
Технологічний процес	Ведеться робота для підвищення рівня якості продукції	Впровадження прогресивних технологій, розширення спектру банківських послуг у всіх регіонах.

Джерело: складено автором

З поміж встановлених цілей та напрямків діяльності АТ «Кредобанк» проведемо оцінку за пріоритетністю виконання та проаналізуємо альтернативні шляхи досягнення (табл. 3.5).

Таблиці 3.5

Оцінка пріоритетності виконання цілей АТ «Кредобанк»

Чинник	**Напрям діяльності ($Ц_n$)**	**Вага**
Організація управління	Перейти на інноваційну структуру управління	$Ц_{11}$
	Створити відділ комунікацій з клієнтами	$Ц_{12}$
Ціль ($С_1$): створення у 2024 році відділу комунікацій з клієнтами та налагодження партнерських відносин з клієнтами банку, маркетингові дослідження.		
Організація виробництва	Створення інноваційних банківських послуг для задоволення попиту клієнтів	$Ц_{22}$
	Скорочення надання низькорентабельних банківських послуг.	$Ц_{21}$
Ціль ($С_2$): реінвестування 15 % щорічного прибутку на оновлення комп'ютерних технологій		

продовження таблиці 3.5

Персонал	Створення відділу комунікацій з клієнтами	$Ц_{12}$
	Налагодження партнерських відносин з клієнтами банку	$Ц_{31}$
	Відкриття філій та відділень	$Ц_{32}$
	Вихід на нові сегменти ринку банківських послуг	$Ц_{33}$
Ціль ($С_3$): відкриття філій та відділень щорічно на 1% та освоєння нових сегментів ринку банківських послуг до 2026 року		
Фінансове управління	Гарантування вкладів фізичних та юридичних осіб	$Ц_{43}$
	Контроль кредиторської заборгованості	$Ц_{41}$
	Контроль за показниками ділової активності	$Ц_{42}$
Ціль ($С_4$): контроль за рівнем кредиторської заборгованості та гарантувати повернення вкладів 2024-2025 рр.		

*Складено автором

За результатами оцінки пріоритетності виконання цілей АТ «Кредобанк» будуємо «дерева цілей» (рис. 3.1). Загальні цілі позначаємо $С_1$, $С_2$, $С_3$, $С_4$, а забезпечуючі чинники $Ц_1$-$Ц_{12}$.

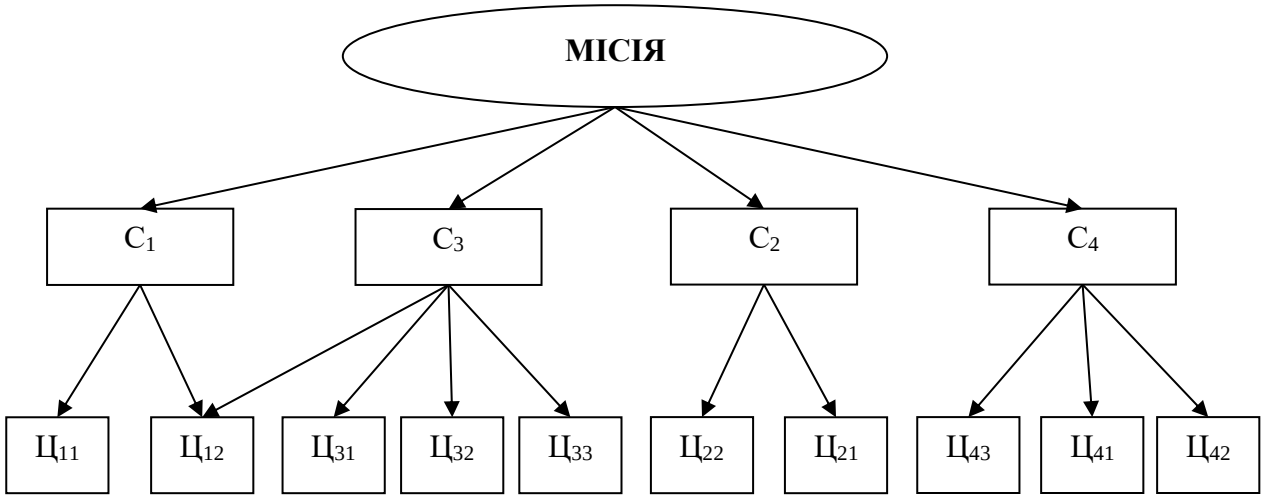


Рис. 3.3. «Дерево цілей» АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором

Для виконання пріоритетності досягнення цілей створюються забезпечуючі чинники. Виконання цілі $С_1$ «Створення у 2024 році відділу комунікацій з клієнтами та налагодження партнерських відносин з клієнтами банку, маркетингові дослідження» забезпечується виконанням таких підцілей: перейти на інноваційну структуру управління $Ц_{11}$, створити відділ комунікацій з клієнтами $Ц_{12}$.

Виконання цілі $С_3$ «Відкриття філій та відділень щорічно на 1% та освоєння нових сегментів ринку банківських послуг до 2026 року» забезпечується чинником $Ц_{12}$ - створення відділу комунікацій з клієнтами, $Ц_{31}$ - налагодження партнерських відносин з клієнтами банку, $Ц_{32}$ - відкриття філій та відділень, $Ц_{33}$– вихід на нові сегменти ринку банківських послуг.

Виконання цілі $С_2$ «Реінвестування 15% щорічного прибутку на оновлення комп'ютерних технологій» можливе за умови створення інноваційних банківських послуг для задоволення попиту клієнтів $Ц_{22}$, скорочення надання низькорентабельних банківських послуг $Ц_{21}$. Ціль $С_4$ «Контроль за рівнем кредиторської заборгованості та гарантувати повернення вкладів 2024-2025 рр.» забезпечується виконанням гарантування вкладів фізичних та юридичних осіб $Ц_{43}$, контроль за кредиторською заборгованістю $Ц_{41,}$ контроль за показниками ділової активності $Ц_{42.}$

Отже, бачимо на рис. 3.1. «Дерево цілей» АТ «Кредобанк», що для досягнення загальних цілей $С_1$ та $С_3$ необхідно реалізувати забезпечуючу умову $Ц_{12}$ – це створення відділу комунікацій з клієнтами, тобто має двосторонній зв'язок. На ІІ етапі формування іміджевої стратегії необхідно проводити інформаційно-аналітичну роботи з дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін АТ «Кредобанк». Завдяки інформаційно-аналітичній роботі можна створити інформаційну базу для проведення діагностики та визначення рівня організаційної культури, іміджу працівників та менеджерів, ділової активності та економічної безпеки з прогнозуванням на перспективу.

ІІІ етап іміджевої стратегії передбачає формування механізмів впровадження забезпечуючих умов для його виконання стратегії. На IV етапі здійснюється реалізація вибраної іміджевої стратегії з альтернативних варіантів, проводиться узагальнення попередніх результатів, здійснюється підведення підсумків результативності впровадження стратегії.

V етап ґрунтується на оцінці отриманих результатів впровадження іміджевої стратегії, виявлення відхилень від поставленої мети та проведення

коригуючих заходів щодо її досягнення. На цьому етапі здійснюється контроль та коригування планів стратегічного планування, реагування та адаптація до змін зовнішнього середовища. За підсумками моніторингу складається аналітичний звіт про результати досягнення іміджевої політики АТ «Кредобанк».

На підставі вищезгаданого алгоритму побудуємо схему формування та реалізації іміджевої стратегії з метою зміцнення економічної безпеки (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Схема формування та реалізації іміджевої стратегії

Джерело: розраховано автором

Процес впровадження іміджевої стратегії як чинника забезпечення економічної безпеки має перманентний характер, який полягає у поточному та заключному здійсненні контролю за для ефективної реалізації бізнес-моделі розвитку банківської установи [33].

Реалізація іміджевої стратегії проявляється через наявність корпоративної культури. Корпоративна культура істотно впливає на якість трудового життя і виконує кілька основних функцій, включаючи орієнтовну, обмежувальну, мотиваційну, функцію згуртованості [34, с. 110]. Проведемо аналіз рівня корпоративної культури шляхом анкетування персоналу та визначимо її шляхи розвитку. На першому етапі здійснюємо порівняльний аналіз рівня сприйняття персоналом загальної місії та цілей банківської установи (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз рівня сприйняття персоналом загальної місії та цілей АТ «Кредобанк»

Місії та цілі	Бали менеджерів	Ранжування	Бали персоналу	Ранжування
Одержання прибутку	50	1	40	2
Мотивація та стимулювання	40	2	30	1
Соціальна відповідальність	10	3	30	3

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці можна зробити висновок, що ставлення до загальної місії та цілей організації є неоднозначним з боку менеджерів та персоналу. Менеджери на перше місце ставлять одержання прибутку як головної місії функціонування. З позиції менеджерів в пріоритеті є матеріальне та моральне задоволення колективу. Соціальна відповідальність є також важливою складовою в корпоративної культури. Розглядаючи результати аналізу задоволення базових цінностей колективу АТ «Кредобанк» можна зробити висновок, що пріоритетним є мотивація та стимулювання, проте персонал не достатньо задоволений рівнем морального та матеріального задоволення.

Сильна корпоративна культура формується завдяки створенню системи цінностей, які впливають на мислення персоналу та норму поведінки кожного члена колективу. Налагоджена система комунікацій сприяє не лише ефективній командній роботі, а підвищує рівень реалізації стратегічних цілей. Тому на другому етапі впровадження іміджевої стратегії необхідно оцінити стан участі працівників АТ «Кредобанк» у формуванні корпоративної культури та розвитку банку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Стан участі персоналу АТ «Кредобанк» у формуванні корпоративної культури та розвитку банку

№ п/п	Показники	Рівень участі, %	Коефіцієнт участі
1	Частка персоналу, яка ознайомлена з історією створення банку	55	0,55
2.	Частка персоналу, яка ознайомлена з поточною ситуацією	60	0,60
3.	Частка персоналу, яка ознайомлена зі структурою банку	65	0,65
4.	Частка персоналу, які ознайомлені зі стратегією стратегією відкриття філій та відділень щорічно на 1% та освоєння нових сегментів ринку банківських послуг до 2026 року	35	0,35
5.	Частка персоналу, які ознайомлені зі стратегією створення у 2024 році відділу комунікацій з клієнтами та налагодження партнерських відносин з клієнтами банку	40	0,40
6.	Частка персоналу, які ознайомлені зі стратегією): реінвестування 15 % щорічного прибутку на оновлення комп'ютерних технологій	20	0,20

Джерело: розраховано автором

З таблиці бачимо, що в АТ «Кредобанк» недостатній рівень налагодження комунікаційних зв'язків менеджерів з колективом. Працівники банку в основному зосереджені на виконанні поточних завдань та володіють інформацією щодо минулого, проте рівень обізнаності щодо перспектив розвитку та стратегічних завдань коливається від 20% до 40%.

Важливою складовою іміджевої політики є залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Формування іміджевої стратегії як важливого чинника економічної безпеки повинні ґрунтуватися на таких твердження: вдосконалити працю краще за всіх може працівник, який безпосередньо виконує цю роботу; ідея, яка належить працівникові ймовірно за все буде виконана в повному обсязі. Організаційна культура формує сприятливу атмосферу в колективі, підвищує морально-психологічний клімат персоналу та впливає на професійні та особистісні цінності [35, с. 19]. Оскільки корпоративна культура є елементом іміджевої стратегії, то норми поведінки та тип мислення працівників, їхні компетенції та навички, професіоналізм та кар'єрне зростання впливають на систему економічної безпеки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Взаємозв'язок між рівнем іміджевою політикою та економічною безпекою АТ «Кредобанк» [36]

Показники іміджевої політики	Рівень	Складові економічної безпеки	Рівень
Ділова активність та репутація	Стійкий фінансовий стан; активна інвестиційна та інноваційна політика; стійка тенденція до зростання показників; підвищення рівня ефективності використання ресурсів.	Фінансова	високий
	Нестійкий фінансовий стан; точкове здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності; нестійка динаміка темпових показників; суттєве зниження значень показників ефективності використання ресурсів		середній
	Кризовий фінансовий стан; відсутність інноваційної діяльності; стійка негативна тенденція до зниження показників; неефективне використання ресурсів		низький
Імідж персоналу та менеджерів	Високий професіоналізм, саморозвиток, удосконалення корпоративної культури	Інтелектуальна та кадрова складова	високий
	Недостатній рівень кваліфікації персоналу, вмотивованості праці колективу праці		середній
	Низька корпоративна культура, наявність конфліктів, низький рівень репутації керівника та персоналу		низький
Цифровізація	Інформаційна активність, налагодження зв'язків з контактними групами, сучасне програмне забезпечення, надійний захист персональних даних клієнтів.	Технологічна	високий
	Нестабільна комунікація з контактною аудиторією, несвоєчасне впровадження змін та рівня обізнаності персоналу.		середній
	Низький рівень професіоналізму персоналу, низький рівень продукції та прогресивності технологій.		низький

Джерело: складено автором

В процесі реалізації іміджевої стратегії підвищуються вимоги до працівників, зокрема до цифрових навичок та компетентностей, налагодження нового рівня спілкування та співпраці з клієнтами, створення цифровізованого контенту, розвитку інформаційної грамотності та вміння забезпечити інформаційну базу клієнтів.

В процесі аналізу необхідно визначити рівень впливу показників іміджевої політики на забезпечення його економічної безпеки. Використовуючи матрицю можна провести порівняльну характеристику рівня іміджу та економічної безпеки АТ «Кредобанк» (рис. 3.5).

Рівень економічної безпеки

Рівень іміджу	Низька	Середня	Висока
Висока	6 Посилення економічної безпеки за рахунок переваг іміджевої політики	2 Орієнтація на результативність	1 Зміцнення лідерства на ринку, збереження конкурентних переваг
Середня	7 Гнучкість і сприйнятливість, клієнторієнтованість	5 Зростання та розширення можливостей, масштабування діяльності ринку банківських послуг	3 Утвердження лідерства на ринку банківських послуг
Низька	9 Впровадження антикризових заходів для підвищення економічної безпеки та іміджевої політики	8 Адаптивність до глобальних викликів та організаційних змін	4 Формування іміджу завдяки пріоритетності рівня економічної безпеки, впровадження захисної стратегії

Рис. 3.5. Матриця відповідності рівнів іміджевої політики та економічної безпеки

Джерело: складено автором

Для цього використовуємо такий алгоритм дій:

1. Експертним шляхом для кожного показника іміджевої політики та економічної безпеки визначаються коефіцієнти вагомості та впливу, який здійснює показник на величину чинника, який сумарно дорівнює 1. В межах двох чинників іміджевої політики та економічної безпеки визначається ранг від 1 до 5.

2. Шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг в межах двох чинників визначаємо загальну оцінку. Підсумовуємо загальні оцінки показників в межах чинників: іміджева політика та економічна безпека.

3. Будуємо поле матриці, яке розділяється на три зони: високий, середній, низький. В залежності від того в якому квадранті знаходиться організація формується іміджева стратегія, яка впливає на рівень економічної безпеки.

Висновки до третього розділу

1. Доведено, що результативність банківської установи залежить від іміджевої політики, яка формується у процесі діяльності та якості надання банківських послуг. Імідж банку є головною складовою забезпечення економічної безпеки.

2. Обґрунтовано механізм забезпечення економічної безпеки, який ґрунтується на потенціалі банківської установи та представляє сукупність процесів, інструментів та прийомів, які здатні у гармонійному поєднанні забезпечити успішне досягнення місії банку.

3. Запропоновано модель механізму забезпечення економічної безпеки, який враховує інтереси власників, забезпечує виконання законодавчих норм та регуляторних актів НБУ, дотримує принципів та методів ефективного управління, розвиває організаційну структуру та культуру, впроваджує критерії оцінювання та протидії ризикам та загрозам чинникам внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. Визначено механізм забезпечення економічної безпеки, ключовими елементами якого є: стійкий фінансовий стан, високий рівень конкурентоспроможності, дієва іміджева стратегія та політика партнерства з клієнтами банку. Доведено, що рівень довіри до банку з боку держави, клієнтів та партнерів зростає, система показників ліквідності та платоспроможності відповідають встановленим нормативам.

5. Запропоновано іміджеву стратегію як складову бізнес розвитку, яка сприяє забезпеченню економічної безпеки та має логічно-послідовну схему реалізації протидії ризикам та загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища.

6. Побудовано матрицю відповідності рівнів іміджевої політики та економічної безпеки для успішного функціонування та перспективного розвитку ринку банківських послуг.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретичні положення й розробити методичні та практичні рекомендації щодо формування та реалізація іміджевої політики банківської установи як чинника забезпечення економічної безпеки. Отримані теоретико та прикладні результати дають підстави для таких висновки:

1. Розкрито сутність формування іміджевої політики банківських установ, в результаті чого з'ясовано, імідж організації, з одного боку, - це візуально сформована та представлена зацікавленим особам характеристика організації, інформація про її досягнення, соціальну відповідальність, а з іншого боку - це результати ділової активності, конкурентоспроможності та ефективності використання потенціалу організації.

2. Розглянуто основні підходи до визначення поняття іміджу, звернено увагу на важливість контролю процесу формування іміджу, його сприйняттям різними клієнтами, партнерами та контактною аудиторією, поставлено в пряму залежність стадії розвитку установи та іміджевої політики.

3. З'ясовано напрями забезпечення економічної безпеки банківських установ та визначено, що метою економічної безпеки банківських установ є забезпечення стійкого, безперервного, результативного функціонування, прогнозування можливостей та попередження загроз, розвиток потенціалу та зменшення впливу слабких сторін.

4. Визначена концептуальна модель стратегії іміджевої політики банківської установи та її вплив на забезпечення економічної безпеки, яка полягає в створенні образу, який зорієнтовано на клієнтів, партнерів та контактну аудиторію з метою досягнення популярності, визнання, передбачає цілеспрямовану діяльність, успіх якої залежить від задоволення очікувань та потреб суспільства, втілення загальнолюдських цінностей, вміння використовувати інноваційні методи та форми діяльності, дотримування політики соціальної відповідальності.

5. Охарактеризовано діяльність та систему управління АТ «Кредобанк», місією якого є надання клієнтам високоякісних банківських послуг, довгострокова стабільність бізнесу, забезпечення прибутковістю інвестицій акціонерів, впевненість та взаємна довіра у відносинах з клієнтами та партнерами.

6. Проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кредобанк та встановлено, що рівень безпеки залежить від чинників, які генеруються банком та впливають на його загрози, а саме рівень забезпечення фінансовими ресурсами, ступінь кваліфікації спеціалістів, компетентність менеджерів, співвідношення активів та пасивів, впровадження стратегії ефективного управління діяльністю «Максі-Міні», що передбачає використання сильних сторін банку для нівелювання та уникнення загроз зовнішнього середовища.

7. Узагальнено вплив іміджевої політики АТ «Кредобанк» на забезпечення економічної безпеки, який характеризується гарантуванням вкладів, стійким та ефективним функціонуванням, розвитком потенціалу на довгострокову перспективу.

8. Проаналізовано забезпечення економічної безпеки у кадровій та силовій сфері та обґрунтовано, що внутрішніми загрозами АТ «Кредобанк» є плинність кадрів та недостатній рівень висококваліфікованих кадрів.

9. Сформовано механізм забезпечення економічної безпеки банківської установи, метою якого є забезпечення економічної безпеки та розробка методики моніторингового дослідження впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність АТ «Кредобанк», вжиття заходів щодо нейтралізації негативних наслідків, забезпечення стійкого функціонування та розвитку потенціалу банку.

10. Розроблено іміджеву стратегію розвитку банківської установи, яка передбачає використання комплексу дій, прийомів, технологій продукування якісних банківських послуг для задоволення потреб клієнтів та досягнення максимально можливого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко О. А., Голофаєва І. П. Моделювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фінансової безпеки комерційного банку. Економічна наука. С. 11-17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2015/4.pdf

2. Одінцева С.В., Артеменко Л.П. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24621

3. Азізов С.П., Кожан Н.В. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 15. С. 74–81.

4. Ілляшенко С. М., Колодка А.В. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід: колективна монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2013. С.436-445. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/18593499.pdf

5. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 67–70.

6. . Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 147-151.

7. Леськова С.В. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства Трансформаційна економіка № 1 (01), 2023. С. 39-43. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/7%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7-2-10-20230714%20(1).pdf

8. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 31-36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/9.pdf

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

10. Голобородько Ю. О. Теоретичні підходи до розкриття сутності та складових фінансової безпеки банківських установ. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 22.12. 2012. С. 194 – 198.

11. Зубок М. І., Яременко С. М. Безпека банківської діяльності : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 542 с.

12. Дудченко Н.В. Сучасні підходи до трактування поняття «економічна безпека банківських установ». Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 17. С. 64–69.

13. Ксьондз С. М. Управління фінансовою безпекою банків України. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 3. С. 120–124.

14. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І. Економічна безпека банку: теоретичний базис і системний підхід. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 230–236.

15. Сороківська З. До питання фінансової безпеки в умовах світової економічної кризи. Економічний аналіз. 2011. №8(1). С. 404-408.

16. Мельник С. І. Класифікація загроз економічній безпеці банку: аналіз та оцінка їх впливу. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2010. № 1. С. 73–82.

17. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2016. 375 с.

18. Штаєр О. М. Обґрунтування пріоритетності загроз економічної безпеки банку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 39. С. 99–103.

19. Качинська Н. Формування та реалізація іміджевої стратегії держави в умовах глобалізаційних змін. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26806/22 Kachynska.pdf?sequence=1

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

21. Сніщенко, Р., Даценко, Л., & Мизєва, В. (2023). Напрями впровадження банківських інновацій. Трансформаційна економіка, (2 (02), 53-56. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10

22. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf

23. Демянчук О.І. Аналіз рівня фінансової безпеки комерційних банків. Modern engineering and innovative technologies Issue 25 / Part 4. С. 53-61. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/1704-Article%20Text-1515-1-10-20230406%20(4).pdf

24. Офіційний сайт Кредобанк . URL: https://kredobank.com.ua/about/struktura/struktura-akcioneriv

25. Офіційний сайт НАБУ. Кредобанк очолив рейтинг надійності банківських депозитів від агентства «Стандарт-Рейтинг» 20.09.2023. URL: https://nabu.ua/ua/kredobank-ocholiv-reyting-nadiynosti-bankivskih-depozitiv-vid-agentstva-standart-reyting.html

26. Рибалко, А., & Зайцев, О. (2020). Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. Економіка та суспільство, (21). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/37

27. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060

28. Катаєва, С., & Мрук, В. (2019). Модель оцінки ризику ліквідності банківської установи. Сталий розвиток економіки, (2 (43), 165-173. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/46

29. Інтегрована система управління ризиками банку : монографія / Н.П. Шульга, В.І. Міщенко, Л.Л. Анісімова та ін. ; за заг. ред. Н.П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.

30. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/

31. Пишний. Досвід України – матеріал для підручників з антикризового управління і стимул для міжнародних структур. URL: https://lb.ua/economics/2023/02/09/545347_golova_nbu_andriy_pishniy_dosvid.html

32. Фінансовий менеджмент у банку. Навч.посіб./.Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. Дніпро: Пороги, 2021.360 с.

Хома, І., & Папірник, С. (2022). Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. Економіка та суспільство, (43). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10

33. Радова Н. В., Гаркуша Ю. О. Методи та інструменти управління кредитним ризиком у банках. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/a_v_k,+7.pdf

34. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с. URL: cfile:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf

35. Войтович Л., Зубачик К., Михаліцька Н. Вплив організаційної культури на ефективність праці персоналу. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 19-21.

36. Гірна О.Б. Обслуговування клієнтів у фінансових інституціях: аспекти партнерського маркетингу причорноморські. Економічні студії. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/68_2021/8.pdf

37. Бондарчук М.К. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1658849621518.pdf

38. Коваленко В.В. Науково-методичні підходи до діагностики фінансового стану банків. Ефективна економіка. № 8 2020. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/8.pdf

39. Сергієнко О. А. Моделювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фінансової безпеки комерційного банку. Економічна наука. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2015/4.pdf

40. Самборська-Музичко Ю.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможноті банків. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.06/2016/samborska-Muzychko_dis.pdf

41. Мокляк М.В. Формування іміджу банківської установи. Економіка і суспільство. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/91.pdf

42. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Ільєнко О.А. Покращання іміджу банку як роботодавця на основі розвитку корпоративної культури. Академічний огляд. 2019. № 1 (50). URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/1/4.pdf

43. Сороківська З. К. Вплив репутаційного ризику банку на роздрібний банківський бізнес. Науковий вісник Ужгородського національного університету. С. 89-91. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/20.pdf

44. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. Економіка і організація управління. № 2 (46) 2022. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/12549-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-24935-1-10-20221005%20(2).pdf

45. Скоробогатова Н. Є., Товкачова А. С., Федоренко К. В. Методи управління економічними ризиками в умовах військового стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 195-196.

46. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1-2. С. 50-61 URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/544-1136-1-PB.pdf

47. Нєізвєстна О.В. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості україни в умовах воєнного стану. Випуск № 39 / 2022. Економіка та суспільство. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26285/1/ertyui.pdf

48. Журибіда Н. Р. Систематизація небезпек і загроз економічній безпеці банків / Н. Р. Журибіда // Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 234-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_35.

49. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Приступа Д. В. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки банківської установи. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 73-78. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/25-2021/kvasnytska.pdf