

УДК 336.711

JEL G21, H12, E44

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-13

Пінтоха М.М.

аспірант,

Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5539-9015>

Mykola Pinto

Institute of Administration, Public Administration and Professional Development
of the Lviv Polytechnic National University

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

STRATEGIC OBJECTIVES OF UKRAINIAN BANKS: THE SECURITY ASPECT OF THE STATE DURING THE EFFECT OF MARITAL STATE

Анотація. Метою даного дослідження є аналіз стратегічних цілей діяльності банків України в умовах воєнного стану та розробка рекомендації щодо вдосконалення банківських стратегій з урахуванням безпекових аспектів для забезпечення фінансової стабільності країни. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження, присвяченого стратегічним цілям діяльності банків України в умовах воєнного стану та їхньому безпековому аспекту, було використано комплексний підхід, що поєднує кілька методів: аналітичний метод; монографічний; метод порівняння; статистичний метод. Місія державних банків у період воєнного стану та в післявоєнній відбудові полягає в активній підтримці фінансової стабільності України, участі в розвитку банківського сектору та фінансуванні ключових галузей. В статті визначено основні стратегічні цілі банків під час воєнного стану. Відмічено трьох лідерів у банківській системі, які постійно утримують провідні позиції серед 67 функціонуючих банків України та відіграють значну роль у трансформації економічних процесів: Ощадбанк; ПриватБанк; Укресімбанк. Стверджено, що поточна стратегія залучення державних банків до підтримки фінансової безпеки під час війни та її відновлення у повоєнний період передбачає активну участь банківських установ у забезпеченні доступності послуг для споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення. Підкреслено, що ключовим аспектом стратегічної організації роботи державних банків також є розвиток професійних навичок оперативного та ефективного ухвалення важливих рішень. Підсумовано, що успішна реалізація стратегічних цілей банків не тільки сприяє короткостроковій стабілізації, але й створює основу для економічного відновлення держави у повоєнний період. Оригінальність дослідження полягає у глибокому аналізі стратегічних цілей діяльності банків України під час воєнного стану з акцентом на їхній ролі у забезпеченні фінансової безпеки держави. Дослідження висвітлює, як державні банки адаптуються до сучасних викликів, зберігаючи безперервність фінансових послуг, підтримуючи критично важливі сектори економіки та впроваджуючи нові стандарти фізичної та кібербезпеки.

Ключові слова: стратегічні цілі, банківська система, банки, безпека, держава, воєнний стан.

Abstract. Purpose. The purpose of this study is to analyze the strategic goals of Ukrainian banks under martial law and develop recommendations for improving banking strategies, taking into account security aspects to ensure the financial stability of the country. **Methods.** In order to achieve the goal and solve the tasks of the research, dedicated to the strategic goals of Ukrainian banks under martial law and their security aspect, a comprehensive approach combining several methods was used: analytical method (to determine the requirements for the security strategy of banks under martial law); monographic (analysis of scientific works and publications in the field of banking activity and financial system security, which helped to study the experience of other countries in ensuring the stability of the banking system during crisis situations and to summarize existing research); the method of comparison (the strategic goals of banks in the conditions of normal operation were compared with the goals that appeared or changed in the conditions of martial law, which made it possible to determine key changes in the priorities of banks and approaches to risk management); statistical method (to assess the influence of the state of war on the key financial indicators of banks, the article presents statistical data, which made it possible to quantitatively assess the impact of military actions on the financial stability of the banking system). The mission of state banks during the period of martial law and post-war reconstruction is to actively support the financial stability of Ukraine, participate in the development of the banking sector and finance key industries. The article defines the main strategic goals of banks during martial law. Three leaders in the banking system are noted, which constantly hold leading positions among 67 functioning banks of Ukraine and play a significant role in the transformation of economic processes: Oschadbank; PrivatBank; Ukreximbank. It is argued that the current strategy of involving state banks in supporting financial security during the war and its restoration in the post-war period involves the active participation of banking institutions in ensuring the availability of services for consumers, in particular within the framework of social protection of the population. It is emphasized that a key aspect of the strategic organization of the work of state banks is also the development of professional skills for prompt and effective decision-making. It is concluded that the successful implementation of the banks' strategic goals not only contributes to short-term stabilization, but also creates a basis for the economic recovery of the state in the post-war period. Originality of the research lies in the in-depth analysis of the strategic goals of Ukrainian banks during the martial law with an emphasis on their role in ensuring the financial security of the state. The study highlights how public banks are adapting to today's challenges, maintaining the continuity of financial services, supporting critical sectors of the economy and implementing new standards of physical and cyber security.

Keywords: strategic goals, banking system, banks, security, state, martial law.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану в Україні банківська система відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної та фінансової стабільності держави. Стійке функціонування банків під час воєнних дій стає критично важливим для підтримки фінансових потоків, збереження довіри населення до фінансових установ та забезпечення безперервного фінансування оборонних і гуманітарних потреб.

Водночас безпековий аспект діяльності банків набуває нового значення, оскільки банки стикаються з новими загрозами: кібератаками, ризиками ліквідності та кредитних втрат, а також необхідністю адаптувати стратегічні цілі до мінливих умов. У цих обставинах особливо актуальним є дослідження стратегічних цілей діяльності банків, з урахуванням безпекових аспектів в умовах воєнного стану, для підтримки стійкості економіки та захисту національних інтересів.

Метою даного дослідження є аналіз стратегічних цілей діяльності банків України в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення банківських стратегій з урахуванням безпекових аспектів для забезпечення фінансової стабільності країни. Ця мета зумовила постановку наступних завдань дослідження:

- проаналізувати чинні стратегічні цілі банків України та їхню відповідність умовам воєнного стану;
- вивчити безпековий аспект банківської діяльності, включаючи кібербезпеку, фінансові ризики та управління ліквідністю в умовах криз;
- розробити рекомендації для банків щодо вдосконалення стратегічного планування з метою мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості під час воєнного стану.

У результаті дослідження виявлено, що воєнний стан суттєво змінює пріоритети стратегічного планування банків, зокрема акцент зміщується на забезпечення безперервності фінансових операцій, посилення кібербезпеки та підтримку ліквідності. Встановлено, що для ефективної діяльності банків необхідно адаптувати їхні стратегії до нових загроз та викликів, а також підвищити співпрацю з державними органами задля підтримки фінансової стабільності та економічної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі існує значна кількість публікацій, присвячених особливостям функціонування банківського сектору. Зокрема, варто згадати таких дослідників як Еркес О. [1], Калита О. [1], Кириченко К. [4], Котік Б. [2], Крилова О. [4], Мирончук В. [3; 4], Мирошніченко Ю. [4], Прокопенко Н. [3], Смолінська С. [2], Сундук Т. [1], Тимошик Н. [4], Халімон Т. [5], Шепель І. [3] та багато інших.

Проте велика кількість статей, у яких вивчається проблематика функціонування банківського сектору, зокрема, в умовах дії воєнного стану в Україні, все ж не є свідченням вирішення проблеми оптимальності, достатності та якості публічного управління безпекою банківської сфери України в умовах воєнного стану, що вимагає глибоких наукових досліджень у даному напрямку. Зокрема, мова йде про потребу дослідження стратегічних цілей діяльності банків України з позиції безпекових аспектів.

Методологія. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження, присвяченого стратегічним цілям діяльності банків України в умовах воєнного стану та їхньому безпековому аспекту, було використано комплексний підхід, що поєднує кілька методів: аналітичний метод (для визначення вимог до стратегії безпеки діяльності банків в умовах воєнного стану); монографічний (аналіз наукових праць та публікацій у сфері банківської діяльності та безпеки фінансової системи, що допомогло вивчити досвід інших країн у забезпеченні стабільності банківської системи під час кризових ситуацій та узагальнити наявні дослідження); метод порівняння (зіставлені стратегічні цілі банків в умовах звичайного функціонування з цілями, які з'явилися або змінилися в умовах воєнного стану, що дало можливість визначити ключові зміни у пріоритетах банків та підходах до управління ризиками); статистичний метод (для оцінки впливу воєнного стану на ключові фінансові показники банків в статті подано статистичні дані, що дало можливість кількісно оцінити вплив воєнних дій на фінансову стійкість банківської системи). Застосування цих методів дозволило отримати комплексну картину про стратегічні цілі діяльності банків України, виявити їхні вразливі місця у безпековому аспекті та розробити рекомендації для підвищення стійкості фінансової системи в умовах кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато сфер зазнали незворотних змін у своїй діяльності. Щоб гарантувати належний безпековий рівень, банки зосереджуються на зміцненні власної банківської безпеки. Таким чином, місія державних банків у період воєнного стану та в післявоєнній відбудові полягає в активній підтримці фінансової стабільності України, участі в розвитку банківського сектору та фінансуванні ключових галузей. Це дозволяє визначити основні стратегічні цілі банків під час воєнного стану, зокрема:

- підтримка фінансової стійкості банку, виявлення потенційних загроз та оперативне реагування на них або їх запобігання;
- безперебійна та ефективна робота керівництва банку для прийняття необхідних управлінських рішень;
- реалізація заходів, спрямованих на зменшення ризиків, включаючи контроль за фізичною, фінансовою та кібербезпекою, ліквідацію або мінімізацію наслідків загроз і кризових ситуацій;
- організація та підтримка ефективної системи фізичної безпеки, що включає центральний апарат та філії банку, а також безпеку працівників, операційних систем, використання хмарних технологій та кібербезпеку;
- створення умов для швидкого відновлення повноцінного надання банківських послуг і забезпечення безперервної роботи державних банків;
- забезпечення доступу до банківських послуг для захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту, за умови відсутності фізичної загрози для співробітників банку;
- забезпечення фінансової підтримки пріоритетних секторів економіки та критично важливих об'єктів інфраструктури [6, с. 3].

Державні банки відіграють ключову роль у згаданих процесах. Це підтверджується рішенням Міністерства фінансів України зосередити свою діяльність на розвитку банківського сектору, зокрема на реформуванні державних банків як одному з пріоритетних напрямків. У цьому контексті, за підтримки Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації та Європейського банку реконструкції та розвитку, Міністерство фінансів розробило та впровадило Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [7]. Основною метою цього документа є кардинальний перегляд принципів і механізмів корпоративного управління державними банками, а також переорієнтація їх бізнес- і операційних моделей для досягнення максимальної ефективності [8].

Говорячи про державні банки, варто відзначити трьох лідерів, які постійно утримують провідні позиції серед 67 функціонуючих банків України та відіграють значну роль у трансформації економічних процесів. До них належать: Ощадбанк; ПриватБанк; Укрексімбанк [9]. Також варто підкреслити, що ці банки займають провідні місця у рейтингах ТОП-10 найбільш надійних банків для фізичних осіб у відповідному порядку, а також входять до трійки лідерів у рейтингу ТОП-10 надійних банків для юридичних осіб [9]. Аналітичні дані підтверджують лідерство цих банків. Станом на 16 лютого 2024 року, чисті активи ПриватБанку становили 685 062,9 млн грн, Ощадбанку – 343 457,9 млн грн, а Укрексімбанку – 142 454,5 млн грн [10].

Розглянемо, як саме ці державні банки сприяли зміцненню фінансової безпеки України в умовах воєнного стану. ПриватБанк, наприклад, зберіг усі попередньо впроваджені пільги для корпоративних та приватних клієнтів. Серед цих пільг – автоматичне продовження платіжних карток, відстрочка погашення кредитів для фізичних та юридичних осіб без прострочених платежів, а також відсутність комісії за зняття готівки з приватних кредитних карток. ПриватБанк залишається безумовним лідером у пільговому кредитуванні аграрних виробників [11].

Ощадбанк активно працює над зменшенням негативного впливу військових дій на своїх клієнтів. Серед заходів, які він впровадив, – відстрочка погашення за всіма кредитними продуктами для фізичних осіб і бізнесу, автоматичне продовження строку дії банківських карток, а також скасування комісій. Ощадбанк відновив карткове кредитування для клієнтів, які отримують зарплату або пенсію через банк, з можливістю встановлення кредитного ліміту до 15 000 грн на термін до 60 місяців.

Кредитна політика Ощадбанку оновлена відповідно до реалій воєнного часу та змін, запроваджених НБУ. Ключовими умовами кредитування залишаються підтримка державної ділової активності та наявність сільськогосподарських земель для проведення посівних робіт. Для забезпечення вигідного фінансування аграріїв Ощадбанк розширив співпрацю з великими дилерами сільськогосподарської техніки. Завдяки цій співпраці аграрії можуть отримати кредити на придбання техніки у рамках національної програми «Доступні

кредити 5–7–9%». Крім того, графік погашення кредитів адаптовано до сезонності сільськогосподарського бізнесу [11; 12].

Укрексімбанк також продовжив термін дії карток, які мали закінчитися під час війни. Для забезпечення своєчасного проведення весняно-польових робіт банк, подібно до інших державних банків, надає кредити аграріям за розширеною програмою «Доступні кредити 5–7–9%». Укрексімбанк, враховуючи умови воєнного стану, продовжує пошук шляхів для зниження рівня непрацюючих кредитів та монетизації активів, що не працюють [11].

Аналізуючи наведені факти, можна зробити висновок, що поточна стратегія залучення державних банків до підтримки фінансової безпеки під час війни та її відновлення у повоєнний період передбачає активну участь банківських установ у забезпеченні доступності послуг для споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення. Стратегічні цілі спрямовані на створення умов для гарантування як фізичної, так і інформаційно-технологічної безпеки. Особлива увага приділяється стабілізації виконання фінансових зобов'язань банків та безперебійній реалізації поставлених завдань.

Ключовим аспектом стратегічної організації роботи державних банків також є розвиток професійних навичок оперативного та ефективного ухвалення важливих рішень. Особливу вагу має здатність банків швидко відновлювати свою діяльність, незважаючи на зовнішні несприятливі чинники, що є надзвичайно важливим в умовах війни.

Стійке функціонування державних банків набуває вирішального значення для економічної безпеки держави як під час воєнних дій, так і у післявоєнний період. За умов якісно організованої роботи, державні банки можуть стати надійною основою для фінансової політики країни, відкриваючи нові горизонти для майбутніх досліджень. Це дає підстави вважати, що жодні перешкоди не зможуть завадити країні досягти економічного успіху.

Висновки. Отже, стратегічні цілі діяльності банків України в умовах воєнного стану набули особливої значущості для забезпечення фінансової безпеки держави. Державні банки відіграють ключову роль у підтримці економічної стабільності та захисті прав громадян, забезпечуючи безперервність банківських послуг, кредитування стратегічно важливих секторів економіки та соціальну підтримку населення. Окрім цього, банківські установи активно працюють над впровадженням нових стандартів безпеки, включаючи фізичну безпеку працівників та клієнтів, а також захист інформаційних і технологічних систем.

Стійкість банківської системи під час війни залежить від здатності банків оперативно реагувати на виклики, адаптувати свою діяльність до нових реалій та підтримувати фінансову інфраструктуру країни. Успішна реалізація стратегічних цілей банків не тільки сприяє короткостроковій стабілізації, але й створює основу для майбутнього економічного відновлення в повоєнний період.

Бібліографічний список:

1. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 144(4). С. 122–133.
2. Котік Б.С., Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>
3. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497> (дата звернення: 25.09.2024).
4. Тимошик Н., Крилова О., Мирошниченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3905> (дата звернення: 25.09.2024)
5. Халімон Т.М. Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 4(25). Т. 3. С. 231–239
6. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Міністерство фінансів України. Київ, 2022. 126 с.
7. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). Міністерство фінансів України. Київ, 2020. 61 с.
8. Банки державного сектору. Міністерство фінансів України: Офіційний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> (дата звернення: 24.09.2024).
9. Рейтинг надійних банків України 2024 (травень). Forinsurer: Офіційний портал. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 28.09.2024).
10. Рейтинг життєздатності банків – 2024. Перевірка на витривалість. Спецпроект MIND. MIND – Новини України та світу. URL: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Державні банки України в умовах війни: від підтримки клієнтів до фінансування відновлення країни. Національний інститут стратегічних досліджень: Офіційний портал. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banki-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliyentiv-do> (дата звернення: 29.09.2024).
12. Мої кредити 5-7-9%. Ощадбанк: Офіційний сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/579> (дата звернення: 29.09.2024).

References:

1. Erkes O., Kalyta O., Sunduk T. (2022) Bankivs'ka systema Ukrainy v umovakh viyny [The banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Scientia Fructuosa (Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu) – Scientia Fructuosa (Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics)*, no. 144(4), pp. 122–133.
2. Kotik B. S., Smolins'ka S. D. (2023) Funktsionuvannya bankivs'koho sektoru Ukrainy v period voyennoho stanu [The functioning of the banking sector of Ukraine during the period of martial law]. *Molodyy vchenyy – Young Scientist*, no. 10(122), pp. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>
3. Prokopenko N. S., Myronchuk V. M., Shepel' I. V. (2022) Pryntsypy funktsionuvannya bankivs'koyi systemy Ukrainy v umovakh viyny [The principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, is. 41. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497> (accessed September 25, 2024).
4. Tymoshyk N., Krylova O., Myroshnychenko Yu., Kyrychenko K., Myronchuk V. (2022) Dylemy ta shlyakhy vyrishennya funktsionuvannya bankivs'koyi systemy Ukrainy v umovakh voyennoho stanu [Dilemmas and ways to solve the functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5(46), pp. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3905> (accessed September 25, 2024).
5. Khalimon T. M. (2018) Pryntsypy (zasady) orhanizatsiyi ta zdiysnennya bankivs'koyi diyal'nosti [Principles (fundamentals) of the organization and implementation of banking activities]. *Prykarpat s'kyu yurydychnyy visnyk – Carpathian Legal Gazette*. is. 4(25), vol. 3, pp. 231–239
6. Osnovni (stratychichni) napryamy diyal'nosti bankiv derzhavnoho sektoru na period diyi voyennoho stanu ta pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky [The main (strategic) areas of activity of public sector banks during the period of martial law and post-war economic recovery]. (2022) Ministry of Finance of Ukraine. Kyiv, 126 p.
7. Zasady stratychichnoho reformuvannya derzhavnoho bankivs'koho sektoru (stratychichni pryntsypy) [Principles of strategic reform of the state banking sector (strategic principles)]. (2020) Ministry of Finance of Ukraine. Kyiv, 61 p.
8. Banky derzhavnoho sektoru [Public sector banks]. Ministry of Finance of Ukraine: Official web portal of the Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> (accessed September 25, 2024).
9. Reytynh nadiynykh bankiv Ukrainy 2024 (traven') [Rating of reliable banks of Ukraine 2024 (May)]. Forinsurer: The official portal. Available at: <https://forinsurer.com/rating-banks> (accessed September 28, 2024).
10. Reytynh zhyttezdatnosti bankiv – 2024. Perevirka na vytrivalist' [Viability rating of banks – 2024. Endurance test]. Spetsproyekt MIND. MIND – Novyny Ukrainy ta svitu: Ofitsiynyy portal. Available at: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist> (accessed September 28, 2024).
11. Derzhavni banky Ukrainy v umovakh viyny: vid pidtrymky kliyentiv do finansuvannya vidnovlennya krayiny [State banks of Ukraine in war conditions: from customer support to financing the country's reconstruction]. Natsional'nyy instytut stratychichnykh doslidzhen': Ofitsiynyy portal. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banki-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliyentiv-do> (accessed September 29, 2024).
12. Moyi kredyty 5-7-9%. Oshchadbank: Ofitsiynyy sayt. Available at: <https://www.oschadbank.ua/credit/579> (accessed September 29, 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024