

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОГО
РИНКУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Артем ПІНДІЧ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи**ПНДІЧУ Артему Володимировичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи банківського менеджменту в умовах волатильності фінансового ринку»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2024 р. № _____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 07 червня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти АТ КБ „Приватбанк”, відкрита фінансова звітність, статистичні дані, статут банку, положення про окремі структурні підрозділи, штатний розпис, навчально-дослідницькі праці.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити теоретичні основи управління банківською діяльністю з урахуванням умов волатильності ринку фінансових послуг; 2) дослідити динаміку фінансово-економічного розвитку та принципи організації управління та планування діяльності в умовах АТ КБ „Приватбанк”; 3) визначити стратегічні напрями покращення управління формування капіталу і використанням кредитних ресурсів банку на перспективу з використанням різних методик; 4) запропонувати резерви поліпшення менеджменту ефективності використання потенціалу.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):**

1. Структура клієнтської бази АТ КБ “Приватбанк”, 2023 р.

2. Схема матриці зі стратегічного маркетингового аналізу фінансових послуг АТ КБ „Приватбанк”.

6. **Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

Артем ПІНДІЧ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Волатильність банківського ринку в умовах воєнного стану	8
1.2. Банківські послуги як об'єкт управління	13
1.3. Система банківського менеджменту та її особливості	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ „ПРИВАТБАНК”	24
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика банку	24
2.2. Характеристика організації бюджетного планування в системі менеджменту АТ КБ „Приватбанк”	35
2.3. Організація управління маркетингом в АТ КБ „Приватбанк”	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ АТ КБ „ПРИВАТБАНК”	41
3.1 Напрямки поліпшення управління формування капіталу і використанням кредитних ресурсів банку	41
3.2. Менеджмент ефективності використання стратегічного та маркетингового потенціалу банку	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Управління банком в умовах воєнного стану є надзвичайно складною та відповідальною задачею, оскільки воєнний конфлікт може значно підірвати фінансову стабільність та безпеку країни. В таких умовах банки стикаються з різноманітними викликами, включаючи збільшення ризиків для їхньої діяльності, зниження ліквідності, загрози кібербезпеки, переривання зв'язку та інші.

Перш за все, в умовах воєнного стану банки повинні зосередитися на забезпеченні безпеки своїх активів та клієнтських депозитів. Це включає в себе впровадження додаткових заходів безпеки для захисту від можливих атак, викрадань або інших форм крадіжок. Збереження довіри клієнтів у ці чутливі часи є надзвичайно важливим для утримання стабільності фінансової системи.

Удосконалення системи банківського менеджменту в умовах волатильності фінансового ринку є надзвичайно актуальною темою у сучасному світі. Фінансові ринки постійно піддаються коливанням, що може впливати на стабільність та ефективність банківської діяльності. У таких умовах банки повинні постійно адаптуватися до змін, удосконалюючи свої стратегії та процеси управління.

Загалом удосконалення системи банківського менеджменту в умовах волатильності фінансового ринку є важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективності діяльності банків. Шляхи досягнення цієї мети включають удосконалення управління ризиками, ліквідністю та капіталом, використання інноваційних технологій та покращення стратегічного планування. Тільки шляхом постійного вдосконалення та адаптації банки зможуть успішно функціонувати в умовах непередбачуваності фінансового ринку [14, 32, 41].

Метою роботи, яка і визначила її зміст, є опрацювання заходів з управління розвитком банківських послуг в умовах високої волатильності ринку фінансових послуг.

Предметом дослідження є система банківського менеджменту.

Об'єктом дослідження в роботі став процес поліпшення управління АТ КБ «Приватбанк» в умовах волатильності фінансового ринку.

Під час виконання бакалаврської роботи була поставлена і вирішена низка завдань:

- описано теоретичні основи управління банківською діяльністю з урахуванням умов волатильності ринку фінансових послуг;
- досліджено динаміку фінансово-економічного розвитку та принципи організації управління та планування діяльності в умовах АТ КБ „Приватбанк”;
- визначено напрями покращення управління формування капіталу і використанням кредитних ресурсів банку на перспективу з використанням різних методик;
- запропоновано резерви поліпшення менеджменту ефективності використання стратегічного та маркетингового потенціалу АТ КБ „Приватбанк”.

Інформаційні джерела для дослідження: річні звіти АТ КБ „Приватбанк”, відкрита фінансова звітність, статистичні дані, статут банку, положення про окремі структурні підрозділи, штатний розпис, навчально-дослідницькі праці з питань банківського бізнесу, фінансів, маркетингу, менеджменту та економіки.

При виконанні бакалаврської роботи задіяно комплекс економіко-статистичних та маркетингових методів наукових досліджень. Серед них, зокрема: монографічний, розрахунково-конструктивний, графічний метод, декомпозиційний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, матричний аналіз та ін.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці конкретних пропозицій, що відображені у формулюванні маркетингових стратегій розвитку окремих банківських продуктів АТ КБ „Приватбанк”.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Волатильність банківського ринку в умовах воєнного стану

Банківський ринок є ключовою складовою фінансової системи будь-якої країни, який забезпечує функціонування економіки через забезпечення кредитування, зберігання грошових коштів та інші фінансові послуги. Однак, цей ринок також відомий своєю волатильністю, яка може мати значний вплив на економічну стабільність та довгостроковий розвиток.

Волатильність банківського ринку є невід'ємною частиною фінансової системи та впливає на економічну стабільність та розвиток. Розуміння природи, причин та наслідків волатильності дозволяє банкам, регуляторам та інвесторам ефективно управляти ризиками та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Для забезпечення стабільності та надійності банківського ринку необхідно посилювати нагляд за діяльністю банків, здійснювати регуляцію та надавати додаткову підтримку у разі потреби. Крім того, важливою є співпраця між банками, регуляторами та іншими учасниками фінансового ринку для зменшення системних ризиків та забезпечення стабільності фінансової системи в цілому.

У кінцевому підсумку, волатильність банківського ринку є невід'ємною частиною фінансової системи, і вона може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Важливою є здатність учасників ринку адаптуватися до змін, ефективно управляти ризиками та реагувати на непередбачувані обставини з метою забезпечення стабільності та надійності фінансової системи [8, 12, 40].

Умови війни суттєво впливають на діяльність банків у будь-якій країні, включаючи Україну. Банки, як ключові учасники фінансової системи, стають на передову лінію у зусиллях забезпечити функціонування економіки та фінансової стабільності в умовах кризи. Ось кілька аспектів, які слід враховувати, розглядаючи роль банків в умовах війни:

Ліквідність та фінансова стійкість. Умови війни можуть створити серйозні виклики для ліквідності банків, оскільки зростає ризик

неплатоспроможності позичальників та зменшення депозитів. Банки повинні мати достатні резерви, щоб забезпечити виплати клієнтам та виконання своїх зобов'язань.

Ризик кредитування. В умовах війни зростає ризик неплатежів та банкрутства позичальників. Банки повинні здійснювати уважний аналіз кредитних ризиків та приймати відповідні заходи для зменшення можливих втрат.

Зміни у роботі фінансової системи. У військовий період можуть виникати зміни в роботі фінансової системи, такі як обмеження на банківські операції або введення капітальних контролів. Це може вплинути на ліквідність та функціонування банків.

Підтримка економіки. Банки можуть грати ключову роль у підтримці економіки в умовах кризи, шляхом надання кредитів підприємствам та населенню, запровадження програм підтримки малого та середнього бізнесу, а також сприяння переходу до цифрових технологій та безготівкових платежів.

Кібербезпека. Умови війни можуть збільшити ризики кібератак на банківську інфраструктуру. Банки повинні приділяти особливу увагу кібербезпеці та забезпечувати захист своїх систем від зловмисників.

Клієнтське обслуговування та комунікації. Умови війни можуть створити стрес для клієнтів банків. Важливо для банків забезпечити якісне обслуговування та ефективну комунікацію з клієнтами, надаючи їм необхідну інформацію та підтримку [1, 10, 22].

В умовах воєнного стану фінансовий ринок будь-якої країни переживає надзвичайно напружений період. Волатильність, яка властива фінансовим ринкам в звичайний час, підсилюється та стає ще більш непередбачуваною та ризикованою. Україна, яка останнім часом переживає складні випробування, не є винятком. Воєнний стан змушує інвесторів та учасників фінансового ринку переоцінити ризики та можливості. Найбільш вразливими стають такі сектори, як банківська система, біржові індекси, валютний ринок та ринок цінних

паперів. Воєнний стан породжує невизначеність та нестабільність, що призводить до різких коливань цін та курсів.

Одним із ключових аспектів, який впливає на волатильність фінансового ринку, є втрата довіри. Інвестори стають обережними та нерішучими, щодо своїх інвестиційних рішень через неспокійну політичну та військову ситуацію. Вони уникають ризикованих активів та намагаються зберегти свої кошти в більш стабільних інструментах. Це може спричинити зниження обсягів торгів та порушення звичайних патернів поведінки ринку. Зростання геополітичних ризиків також може призвести до великих змін у вартості валют. Валютний ринок стає особливо чутливим до новин та подій, пов'язаних з воєнним станом. Неочікувані заяви політиків, рішення центральних банків та зміни в зовнішньополітичному курсі країни можуть спричинити раптові коливання курсів валют [3, 15, 37].

Загалом, банки в умовах війни відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та підтримці економіки. Вони повинні бути готові до викликів, які виникають у таких надзвичайних обставинах, і приймати відповідні заходи для забезпечення своєї стійкості та функціонування.

З іншого боку, фінансові ринки можуть реагувати на воєнний стан швидким зростанням попиту на безпечні активи, такі як золото, американський долар або облігації відомих держав. Це може призвести до швидкого підвищення цін на такі активи та зменшення їх доступності. Загалом, волатильність фінансового ринку в умовах воєнного стану є неизбежним наслідком геополітичних та соціально-економічних турбулентностей. Цей період вимагає від інвесторів та учасників ринку великої обачності, стратегічного мислення та гнучкості у прийнятті рішень. Крім того, важливо, щоб владні органи діяли розсудливо та розумно, спрямовуючи свої зусилля на збереження фінансової стабільності та забезпечення безпеки для учасників ринку.

У таких умовах фінансові інституції повинні мати витримку та гнучкість, щоб ефективно реагувати на зміни у внутрішній та зовнішній обстановці.

Важливо, щоб банки та інші фінансові установи мали достатні резерви та механізми для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності своїх операцій. Крім того, уряд повинен приймати належні заходи для зменшення впливу воєнного стану на фінансову систему. Це може включати в себе введення додаткових заходів регулювання та нагляду, розробку стимулів для збереження інвестицій та підтримку фінансової стабільності.

Для інвесторів цей період вимагає особливої уваги до диверсифікації портфеля, зменшення ризиків та врахування геополітичних факторів при прийнятті інвестиційних рішень. Важливо також мати чіткий план дій та реагувати на ринкові зміни з обачливістю та стратегічним мисленням.

Усі ці заходи допоможуть зменшити негативний вплив воєнного стану на фінансовий ринок та сприятимуть збереженню стабільності та розвитку економіки країни. Хоча воєнний стан створює значні виклики для фінансової системи, правильне управління та стратегічне планування можуть допомогти мінімізувати його негативні наслідки і сприяти відновленню стабільності після завершення конфлікту [7, 14, 30].

Умови воєнного стану можуть також стимулювати владу приймати екстримальні заходи щодо фінансового регулювання. Це може включати в себе введення обмежень на капіталовкладення, обмеження на виведення капіталу за межі країни, або навіть зміни в податковому законодавстві для забезпечення фінансової стійкості та підтримки економіки в умовах кризи. Такі заходи можуть мати важливий вплив на фінансовий ринок та змінювати його динаміку.

Зокрема, умови воєнного стану можуть спричинити зміни в інвестиційних стратегіях та портфелях учасників ринку. Інвестори можуть переорієнтувати свої портфелі на активи, що вважаються більш безпечними у часи нестабільності, такі як державні облігації чи товари, які зазвичай користуються попитом у періоди геополітичних криз. Нестабільна ситуація на фінансовому ринку також може стимулювати пошук нових можливостей для заробітку та захисту від ризиків. Наприклад, умови воєнного стану можуть призвести до зростання попиту на послуги фінансового консультування та управління

ризиками. Крім того, можуть з'являтися нові фінансові інструменти або стратегії, спрямовані на зменшення впливу воєнних турбулентностей на інвестиційний портфель.

Нарешті, важливо враховувати, що воєнний стан може мати довготермінові економічні наслідки, які вплинуть на фінансовий ринок у подальшому. Такі наслідки можуть включати в себе зменшення внутрішньої та зовнішньої інвестиційної активності, спад споживчої активності, зростання безробіття та інфляції, а також зміни у рейтингах країни з боку міжнародних кредитних агентств [9, 11, 35].

Отже, волатильність фінансового ринку України в умовах воєнного стану є складною та багатоаспектною проблемою, яка вимагає уважного аналізу та виважених стратегій з боку учасників ринку та владних органів. Важливо забезпечити стабільність та прозорість на ринку, щоб зменшити ризики та сприяти подальшому розвитку економіки країни.

Так, умови війни можуть створити серйозні виклики для ліквідності банків через ряд факторів, які можуть призвести до зростання ризику неплатоспроможності позичальників та зменшення депозитів. Ось деякі з них: Воєнні дії часто призводять до зруйнування інфраструктури, припинення виробництва та інших економічних труднощів. Це може призвести до зменшення доходів позичальників та збільшення кількості неплатоспроможних боржників.

Умови війни можуть призвести до загострення кредитного ризику через зменшення платоспроможності боржників або навіть повне їхнє банкрутство. Нестабільна ситуація в країні може призвести до паніки серед вкладників, які починають виводити гроші з банківських рахунків, що призводить до зменшення депозитів та загрози ліквідності банків.

До того ж банки можуть стати більш обережними в наданні кредитів через зростання ризиків в умовах війни, що може обмежити доступ до кредитних ресурсів для підприємств та населення. При цьому втрати від зниження активів: Зниження вартості активів банків, зокрема кредитів та облігацій, може

призвести до збитків та зменшення капіталу банків, що вплине на їхню ліквідність.

У цих умовах банки можуть звертатися до національного банку або інших фінансових установ для отримання додаткових ресурсів, або вживати інших заходів для збереження ліквідності та забезпечення фінансової стійкості. Також важливо, щоб уряд та регулятори ринку надавали підтримку та стимулювали довіру до фінансової системи у важкий час війни [3, 18].

1.2. Банківські послуги як об'єкт управління

Банківські послуги є важливим компонентом фінансової системи, які відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування економіки та задоволенні фінансових потреб клієнтів. Управління банківськими послугами стає все більш актуальним завданням в умовах постійних змін в глобальній економіці та швидко розвиваючихся технологіях. В даному есе розглянемо об'єкт управління банківськими послугами, його основні аспекти та перспективи.

Напрямки управління банківськими послугами:

- управління банківськими послугами передбачає постійне вдосконалення та розвиток нових фінансових продуктів та сервісів, що відповідають потребам клієнтів та забезпечують конкурентні переваги;

- формування ціноутворення: Ефективне управління включає в себе аналіз витрат та прибутковості послуг для встановлення оптимальних цін, які відповідають ринковим умовам та сприяють максимізації прибутків банку;

- управління банківськими послугами передбачає розробку та впровадження ефективних маркетингових стратегій для просування продуктів та привертання нових клієнтів. Особливу увагу слід приділяти управлінню ризиками, пов'язаними з наданням банківських послуг, включаючи кредитний, процентний та оперативний ризики тощо [4, 20, 28].

Основні аспекти управління банківськими послугами:

- успішне управління передбачає глибоке розуміння потреб та очікувань клієнтів та забезпечення високоякісного обслуговування;

- з впровадженням сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, банки можуть поліпшити ефективність та якість надання послуг;

- управління банківськими послугами вимагає врахування регулятивних вимог та виконання відповідних стандартів безпеки та конфіденційності.

Банківські продукти відіграють критичну роль у фінансовій системі будь-якої країни, забезпечуючи широкий спектр фінансових послуг для підтримки економічного розвитку та задоволення потреб клієнтів. У цьому есе розглянемо роль та основні види банківських продуктів, а також стратегії їхнього розвитку.

Банківські продукти є основним інструментом для забезпечення фінансових потреб різних суб'єктів економіки. Вони включають у себе широкий спектр послуг, від кредитів та депозитів до страхування та інвестиційних продуктів [32, 39].

Основні ролі банківських продуктів включають:

1) *Забезпечення ліквідності.* Банківські продукти дозволяють клієнтам зберігати та залучати гроші, забезпечуючи ліквідність та доступність фінансових ресурсів.

2) *Фінансування.* Банки надають кредити та позики для фінансування різних проектів та потреб, що сприяє економічному зростанню та розвитку.

3) *Захист та страхування.* Банківські продукти включають страхові та захистні послуги, які захищають клієнтів від фінансових ризиків та нещасних випадків.

4) *Інвестування.* Банки надають можливості для інвестування грошей в різноманітні фінансові інструменти, такі як акції, облігації та інші цінні папери.

Види банківських продуктів:

Депозитні продукти. Вони включають різноманітні види депозитів, такі як поточні рахунки, строкові депозити та рахунки зберігання, які дозволяють клієнтам зберігати гроші та отримувати відсотковий дохід.

Кредитні продукти. Це кредитні лінії, кредитні картки, автокредити, іпотеки та інші види позик, які надаються клієнтам для вирішення їхніх фінансових потреб.

Страхові продукти. Банки також пропонують страхові послуги, включаючи життєве страхування, страхування майна, медичне страхування та інші види страхування.

Інвестиційні продукти: Це фонди, інвестиційні програми та послуги портфельного менеджменту, що дозволяють клієнтам інвестувати свої гроші у різноманітні активи з метою отримання прибутку [2, 13, 31].

Розвиток нових технологій, таких як цифрові платформи та штучний інтелект, дозволяє банкам створювати інноваційні продукти та поліпшувати обслуговування клієнтів. Банки прагнуть до персоналізованих підходів до клієнтів та створення продуктів, які відповідають їхнім унікальним потребам та пріоритетам. Банки шукають нові ринки та сегменти клієнтів для розширення своїх продуктових ліній та залучення нових клієнтів.

Важливою стратегією є ефективне управління ризиками, пов'язаними з наданням різноманітних банківських продуктів, щоб забезпечити фінансову стійкість та надійність банку. Банки можуть укладати стратегічні партнерства з іншими фінансовими установами, технологічними компаніями або стартапами для спільного розвитку та впровадження нових продуктів. Сучасні банки все більше звертають увагу на створення продуктів, які сприяють сталому розвитку та соціальній відповідальності, що відображається в їхній стратегії розвитку продуктів.

О.А. Кириченко та В.І. Міщена запропонували варіант переліку банківських продуктів, які надаються з метою реалізації банківських послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності банківських послуг та продуктів [узагальнено на основі 19]

Вид банківської послуги	Банківський продукт
Послуги із приросту ресурсів	
Депозитна послуга	Ощадні внески, термінові внески (депозит), внески до запитання (онкольний депозит, внесок у дорогоцінних металах) та ін.
Послуга довірчого управління	Індивідуальне довірче управління, сертифікати пайової участі (загальний фонд банківського менеджменту) та ін.
Послуга брокерського посередництва	Брокерський сервіс, Інтернет-брокер, посередництво у купівлі-продажі дорогоцінних металів, готівкової та безготівкової іноземної валюти тощо.
Послуги із мобілізації ресурсів	
Кредитна послуга	Кредитування, кредитні лінії, овердрафт, іпо-течний кредит, споживчий кредит, МКБ тощо.
Лізингова послуга	Оперативний лізинг, фінансовий лізинг тощо.
Факторингова послуга	Факторинг із правом регресу, факторинг без права регресу (форфейтинг), зовнішньо-торговельний факторинг
Послуги емісійного посередництва	Андерайтингові послуги та ін.
Інвестиційні (дилерські) послуги	Репо, купівля-продаж цінних паперів та ін.
Гарантійні послуги	Банківська гарантія, поручительство, аваль та ін.
Розрахункові послуги	
Розрахунково-касове обслуговування	Розрахунковий рахунок, зарплатні проекти, банківські карти, акредитив, інкасо та ін.
Послуги із емісії платіжних інструментів	Векселі, застави, розрахункові і дорожні чеки та ін.
Послуги доступу до платіжних систем (western union, contact та ін..)	Перекази western union, contact та ін.
Послуги зберігання	
Послуга з оренди сейфа	Індивідуальний банківський сейф
Послуга депозитарію	Ведення рахунків депо та ін.
Послуга утримувача реєстру (реєстратору)	Ведення реєстрів власників цінних паперів тощо.

У цілому, банківські продукти відіграють ключову роль у фінансовій системі, а їх розвиток є важливим завданням для банків з метою задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку фінансових послуг. Розуміння ролі та видів банківських продуктів допомагає банкам ефективно впроваджувати стратегії розвитку та досягати своїх стратегічних цілей.

На рисунках 1.1 та 1.2 ілюструється глибока залежність між різними банківськими продуктами. Проте схема, що пропонується, викликає певні сумніви щодо однозначності банківського продукту, який складається з різних банківських послуг та безготівкових платіжних засобів. Цей підхід викликає ряд питань і зауважень [7, 17, 23].

По-перше, термін "продукт" використовується перед терміном "послуга". Згідно з цим тлумаченням, послуги формують продукт. Автор статті стверджує, що поняття "продукт" і "послуга" можуть вважатися тотожними, якщо йдеться про споживчу цінність, що притаманна банківським продуктам: у цілому результати банківської діяльності мають чітко виражений продуктивний характер.

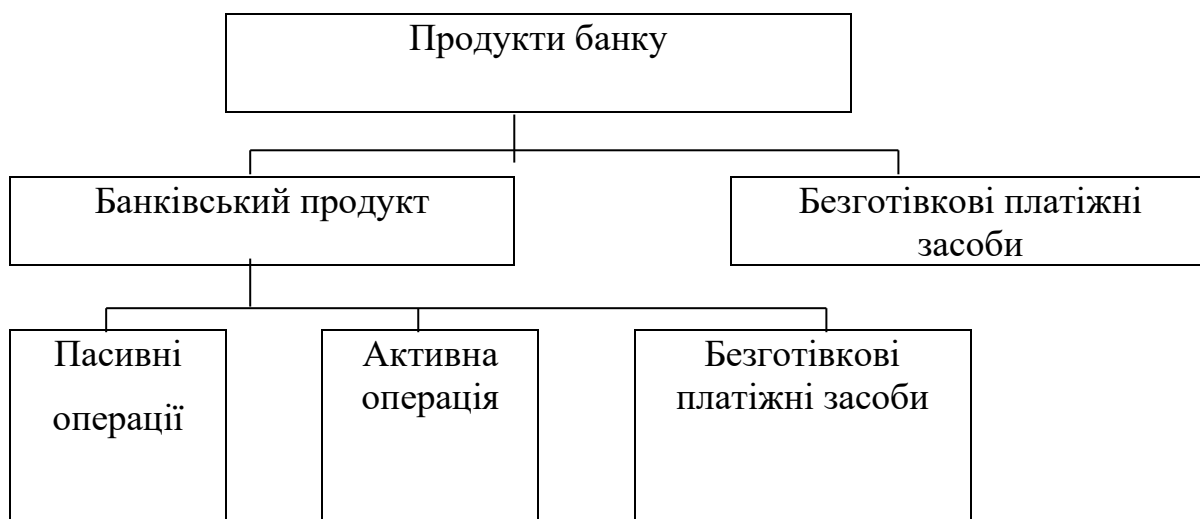


Рис. 1.1. Склад банківських продуктів [19]

По-друге, як пасивні, так і активні, і комісійні продукти банку, хоч і пов'язані між собою, функціонують як повністю незалежні та самодостатні. Це можна помітити як з точки зору їхніх цілей, так і з точки зору технологій їхнього надання (зокрема, незалежність відділів банку, що відповідають за реалізацію конкретних продуктів). Існує цілий ряд фінансових установ, які спеціалізуються на залученні вільних грошових коштів, проте обмежені (особливо в нашому сучасному світі) у можливостях їхнього інвестування.



Рис. 1.2. Видова різноманітність результатів діяльності банку [24]

Банк, як об'єкт управління, є складною системою, що потребує комплексного та системного підходу для ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Управління банком включає в себе ряд ключових аспектів, які спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, забезпечення фінансової стійкості та досягнення конкурентних переваг. У цілому, ефективне управління банком вимагає комплексного підходу, координації різних функцій та застосування стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності та успішності діяльності банку [26, 33].

1.3. Система банківського менеджменту та її особливості

Управління банком є складним процесом, що вимагає виваженості та компетентності у керуванні різними аспектами його діяльності. Цей процес включає в себе керівництво стратегічними, фінансовими, ризиковими, операційними, людськими ресурсами та клієнтськими аспектами. Стратегічне

управління полягає у визначенні мети та цілей банку на майбутнє, тоді як фінансове управління спрямоване на ефективне використання фінансових ресурсів та забезпечення прибутковості. Управління ризиками полягає у визначенні, оцінці та контролі ризиків, які можуть виникнути у процесі діяльності банку. Операційне управління охоплює планування та організацію різних операційних процесів банку, таких як обслуговування клієнтів та управління інформаційними технологіями. Управління людськими ресурсами передбачає розвиток та мотивацію персоналу, а клієнтське управління спрямоване на залучення та задоволення клієнтів. Всі ці аспекти управління банком необхідно взаємодоповнювати та координувати для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішності його діяльності [16, 20].

Сучасна банківська система знаходиться під великим впливом швидкого розвитку технологій, змін у регулятивному середовищі та зростанням конкуренції. У такому контексті ефективне управління банківською діяльністю стає ключовим фактором успіху для банків.

Система банківського менеджменту включає в себе різні компоненти, які спільно забезпечують ефективне управління банківською діяльністю.

Основні компоненти системи включають:

- стратегічне управління (визначення місії, цілей та стратегій розвитку банку на середньо- та довгострокову перспективу);
- фінансове управління (моніторинг та контроль фінансових ресурсів, включаючи капітал, ліквідність та ризики);
- ризикове управління (ідентифікація, вимірювання та керування різними видами ризиків, які стикається банк у своїй діяльності);
- операційне управління (організація та контроль різних операційних процесів банку, включаючи обробку транзакцій та обслуговування клієнтів);
- управління інформаційними технологіями (використання технологій для покращення ефективності та якості надання послуг).

Стратегічне управління в банківській діяльності відіграє вирішальну роль у формуванні та досягненні довгострокових цілей, успішному конкуруванні на

ринку та забезпеченні стійкого розвитку. Ця стратегія охоплює розробку візії та місії банку, визначення ключових напрямків розвитку та вибір стратегічних ініціатив для досягнення цілей [8, 19, 27].

По-перше, стратегічне управління допомагає банку визначити своє місце на ринку та розробити чітку візію майбутнього. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, виявлення можливостей та загроз, а також внутрішніх сильних та слабких сторін банку. На основі цього аналізу банк може сформулювати свою стратегію, визначити основні напрямки діяльності та цілі розвитку.

По-друге, стратегічне управління допомагає банку зосередитися на основних аспектах його діяльності, визначити конкурентні переваги та ресурси, які можуть бути використані для досягнення цілей. Це дозволяє банку ефективно адаптуватися до змін на ринку та використовувати можливості для розвитку.

По-третє, стратегічне управління є основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління банком. Воно надає керівництву банку чітке уявлення про те, куди вони мають йти та як досягти успіху. Крім того, ця стратегія дозволяє вирішувати проблеми та виклики, які можуть виникати на шляху досягнення цілей.

Узагальнюючи, стратегічне управління є важливою складовою банківської діяльності, яка допомагає забезпечити успішний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Відмінною стратегією може бути запорука стійкого зростання та досягнення стратегічних цілей банку в майбутньому.

Маркетингове управління в сучасному банківському секторі відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг, залученні та утриманні клієнтів, а також підвищенні прибутковості. Це стратегічна функція, яка впливає на всі аспекти діяльності банку, від розробки продуктів та послуг до взаємодії з клієнтами та розвитку бренду. Маркетингове управління визначає стратегію розробки та позиціонування продуктів та послуг банку на ринку.

Воно аналізує потреби та очікування клієнтів, визначає ніші та можливості для інновацій, та створює продукти, які відповідають цим вимогам [5, 17, 41].

Маркетингове управління відповідає за розробку стратегій продажу та просування продуктів та послуг банку. Це включає в себе рекламні кампанії, просування через різні канали комунікації, а також розвиток партнерських програм та акцій для привертання нових клієнтів. Маркетингове управління проводить детальний аналіз ринку та сегментацію клієнтів для ідентифікації ключових цільових груп та їхніх потреб. Це дозволяє банку налаштувати свою стратегію маркетингу та продажів з максимальною ефективністю.

Маркетингове управління відіграє важливу роль у взаємодії з клієнтами, включаючи обслуговування, зворотний зв'язок та підтримку клієнтів. Ефективна комунікація та відносини з клієнтами допомагають зберегти лояльність клієнтів та забезпечити їхнє задоволення. Маркетингове управління відповідає за аналіз результатів маркетингових заходів та стратегічне планування на майбутнє. Це включає в себе оцінку ефективності рекламних кампаній, аналіз конкурентної ситуації та розробку нових стратегій для підвищення конкурентоспроможності банку.

Узагальнюючи, маркетингове управління в банківській сфері відіграє критичну роль у досягненні стратегічних цілей банку, залученні та утриманні клієнтів, а також підвищенні його конкурентоспроможності на ринку. Його ефективне використання дозволяє банкам відповідати на зміни на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у сучасному економічному середовищі.

Операційне управління в банківській сфері відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та надійності операційних процесів, які є основою функціонування банку. Ця галузь управління зосереджена на плануванні, організації та контролі різних операційних аспектів діяльності банку, включаючи обслуговування клієнтів, управління ризиками та використання технологій [6, 17].

Одним із основних завдань операційного управління є забезпечення ефективного та якісного обслуговування клієнтів. Це включає в себе

організацію робочих процесів у відділеннях банку, обробку транзакцій, видачу кредитів та інші операції, що забезпечують задоволення потреб клієнтів.

Операційне управління включає в себе аналіз та контроль різних видів ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю банку. Це може включати кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик процесів та інші. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність виникнення проблем та зберегти фінансову стійкість банку.

Операційне управління спрямоване на оптимізацію різних операційних процесів з метою зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості послуг. Це може включати автоматизацію операційних процесів, впровадження нових технологій та удосконалення стандартів обслуговування.

Операційне управління відповідає за забезпечення безпеки операційних процесів та внутрішнього контролю в банку. Це включає в себе встановлення процедур та правил, контроль за дотриманням стандартів безпеки та виявлення та запобігання шахрайству та іншим злочинам.

Операційне управління відіграє ключову роль у використанні технологій для поліпшення операційних процесів та підвищення ефективності банку. Це може включати впровадження онлайн-банкінгу, мобільних додатків та інших інноваційних рішень.

Узагальнюючи, операційне управління в банківській сфері є ключовим елементом успішної діяльності банку, який забезпечує ефективність, безпеку та надійність операційних процесів. Його роль полягає в організації та контролі різних аспектів операційної діяльності банку з метою забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей [12, 32, 41].

Загалом, банківський менеджмент в Україні є важливою складовою фінансової системи країни, яка відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку економіки. З урахуванням важливості банківського сектору, банківські установи в Україні підлягають строгому регулюванню та нагляду з боку Національного банку України (НБУ), що сприяє підтримці стабільності та надійності банківської системи. У цілому банківський

менеджмент в Україні є складною та многогранною галуззю, яка вимагає від банків професіоналізму, стратегічного мислення та ефективного управління різними аспектами їхньої діяльності. Правильне управління банком дозволяє забезпечити стійкий розвиток банку та сприяти розвитку фінансової системи країни в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ „ПРИВАТБАНК”

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика банку

Банківська діяльність у умовах воєнного стану є значно ускладненою і більш регульованою державними органами для забезпечення фінансової стабільності та національної безпеки. Наразі уряд України, через Кабінет Міністрів, є єдиним власником акціонерного товариства АТ КБ «ПриватБанк», володіючи 100,0% акцій банку. Статутний капітал банку становить 206059743961 грн. і поділений на 735927658 простих іменних акцій. Номінальна вартість кожної акції – 280,0 грн.

Компанія КБ «ПриватБанк», яка є акціонерним товариством, виступає в ролі відповідального роботодавця та одного з найбільших платників податків в Україні. Навіть у складні воєнні часи вона продовжує сприяти розвитку національної української економіки. Незважаючи на це, банк не зупиняє кредитування громадян та підприємств. За 2022 р. доля АТ КБ «ПриватБанк» у контексті роздрібного кредитного портфелю збільшилася з 26,0% до 32,0%. Бізнес також отримав нові кредити на суму 23,80 млрд. грн. Наразі банк активно сприяє перемозі та відновленню країни.

Аналіз клієнтської бази АТ КБ "ПриватБанк" вказує на те, що значна частина з них представлена підприємствами, які головним чином займаються торгівлею та виробничо-комерційною діяльністю (рис. 2.1). Серед корпоративних клієнтів велику частину складають і підприємства металургійної, гірничої, транспортної, сільськогосподарської галузей тощо. Головний офіс обслуговує понад 200 підприємств, обіг яких перевищує один мільйон доларів на місяць.

Різноманітність послуг та їх висока якість значно збільшили кількість корпоративних клієнтів. Протягом 2023 року кількість таких клієнтів

збільшилася в 1,15 рази і становила 93887 підприємств різних форм власності. Протягом того ж року корпоративні клієнти мали доступ до понад 100 банківських продуктів. Поміж основних послуг можна відзначити бізнес-процеси, які пов'язані з: розрахунково-касовим обслуговуванням, депозитними операціями, кредитними операціями, бюджетуванням, фінансуванням міжнародної торгівлі та документальними операціями, вексельними операціями та іншим.

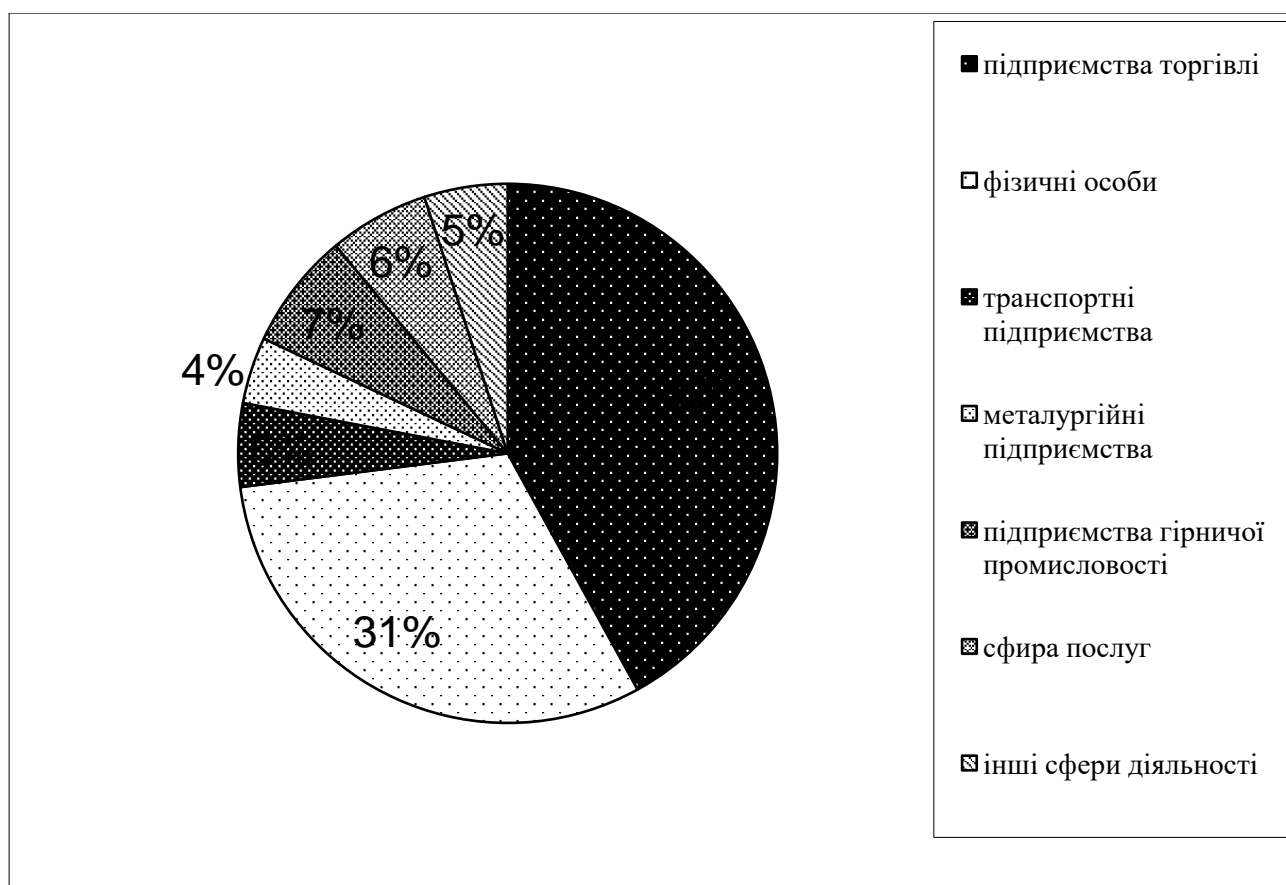


Рис. 2.1. Структура клієнтської бази АТ КБ “Приватбанк”, 2023 р.

Розрахунково-касове обслуговування включає в себе обслуговування безготівкових операцій, в тому числі через електронну систему "Банк-клієнт", інкасацію, перевезення та зберігання цінностей та ін. Депозитні операції, в залежності від умов залучення коштів, поділяються на поточні депозити, термінові депозити, а також ощадні сертифікати.

Таблиця 2.1

Винонання нормативів платоспроможності АТ КБ «Приватбанк» за роками

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	Норматив	2022 до 2018
Обсяг регулятивного капіталу, млн. грн.	36288688	35360842	43029105	56131529	66566895	-	30728298
Рівень нормативу адекватності основного капіталу банку, %	-	-	14,12	12,29	13,71	Понад 7,0 %	-
Рівень нормативу адекватності регулятивного капіталу, %	17,45	28,08	28,57	24,55	27,45	Понад 10,0 %	+9,98

Станом на 1 січня 2023 року, депозити юридичних осіб в системі АТ "Приватбанк" склали 94,92% зменшення порівняно з рівнем у 2021 році. Кредитні продукти банків, залежно від мети використання та умов погашення кредиту, можуть бути надані у різних форматах, включаючи овердрафт, кредитні лінії, термінові кредити, авальні кредити, факторинг, форфейтинг, лізинг, інвестиційні кредити, кредитування за програмами МБРР та ЄБРР.

На 1 січня 2023 року кредитний портфель юридичних осіб зріс протягом минулого року на 4,9%. По лінії мікрокредитування ЄБРР, з моменту початку його обслуговування, АТ КБ "Приватбанк" видав 925 кредитів, а також від 2005 року банк розгорнув широкий розвиток Програми мікрокредитування за рахунок своїх власних ресурсів. Зараз бізнесу корпоративних VIP-клієнтів АТ

КБ "Приватбанк" пропонує своїм клієнтам проведення часткового бюджетування, метою якого є здійснення зовнішнього і незалежного контролю фінансових потоків підприємства, підвищення ефективності витрат клієнта, а також фінансової оптимізації. Бюджетування може бути частковим і включати такі напрямки, як бюджетування фінансових потоків, бюджетування закупівель або бюджетування продажів і т.д.

Фінансування міжнародної торгівлі та документарні операції включають в себе обслуговування розрахунків за експортно-імпортними контрактами клієнтів, фінансування торгівлі, послуги консультування та супровід укладання документарних угод. У 2023 році на документарне обслуговування звернулися 175 нових клієнтів, що становить зростання операційної активності на 14,5% у порівнянні з попереднім роком, здійснено 655 операцій.

У вексельних операціях використовується вексельний овердрафт, відкрите зберігання векселів, облік векселів з реверсом та інші. Постійне розширення асортименту сучасних вексельних продуктів дозволило АТ КБ "Приватбанк" зайняти провідне положення на вексельному ринку України.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності АТ КБ «Приватбанк» за роками

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2018
Обсяг чистого процентного доходу (до вирахування %)	-	21,65	29,34	39,92	37,84	-
Обсяг чистого процентного доходу (після вирахування %)	18,25	18,34	10,15	12,14	12,61	-5,66
Обсяг інших	5,32	6,71	6,92	10,94	12,63	+7,31

сукупних доходів						
Рівень прибутку до оподаткування	23,52	29,34	39,83	34,65	35,54	+12,02
Рівень прибутку після оподаткування	21,83	24,32	35,07	30,11	31,42	+9,59

Починаючи з 1998 року, АТ КБ "Приватбанк" функціонує як уповноважений банк для виконання операцій з вексями Пенсійного Фонду України і підвищив обсяг операцій у цьому напрямку до 61,9 мільйонів гривень.

Основні напрямки роботи з приватними особами включають споживчі кредити, депозитні операції, соціально-орієнтовані послуги, розрахункові операції, операції з пластиковими картками та інші.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» за роками

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2018
Значення коефіцієнту надійності	75,14	73,09	69,8	78,5	77,15	+2,01
Значення коефіцієнту фінансового важелю	10,45	10,74	7,85	4,67	6,26	-4,19
Значення коефіцієнта участі власного капіталу у активізуванні і покритті ризику	4,0	5,0	5,0	6,0	8,0	+4,0

Операції з обміну валюти дозволяють клієнтам продавати свою іноземну валюту безготівковим способом та придбавати валюту для виконання своїх зобов'язань у зовнішньоекономічних операціях та комерційній діяльності. Понад 30 000 клієнтів мають свої рахунки в 30 різних валютних одиницях.

Робота з приватними клієнтами, незалежно від їхнього рівня доходів і добробуту, є головним напрямком, на який банк акцентує увагу з самого початку своєї діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка виконання нормативів ліквідності банку за роками

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	Норматив	2022 до 2018
Рівень виконання нормативу поточної ліквідності, %	-	-	141,92	136,31	139,84	понад 40,0 %	-
Рівень виконання нормативу короткострокової ліквідності, %	91,57	101,02	97,75	100,42	92,91	понад 60,0 %	+1,34
Рівень виконання нормативу миттєвої ліквідності, %	42,54	43,61	43,45	42,71	42,92	понад 30,0 %	+0,21

Кредити для особистих потреб включають програми "Товари на виплату", "Автомобіль в кредит", "Житло в кредит", а також зростання обсягу наданих кредитів через встановлення кредитних лімітів на пластикових картках і кредитування фізичних осіб за заставу депозиту.

На сьогоднішній день банк пропонує своїм клієнтам понад 10 різновидів депозитів з різними процентними ставками та умовами внесків. Особлива увага приділяється інтересам людей з невеликими доходами, таких як пенсіонери і студенти. Для них передбачені внески з мінімальною початковою сумою та можливістю додаткових внесків і видачі відсотків щомісяця. Загальна сума залучених банком коштів на рахунки фізичних осіб у минулому році зросла на 44% в порівнянні з попереднім роком.

Сервіси зі спрямовані на соціальну допомогу, такі як виплата грошової допомоги від Швейцарського фонду допомоги жертвам Холокосту, пенсії та матеріальна допомога, надаються. АТ КБ "Приватбанк" має статус уповноваженого банку для виплати пенсій та грошової допомоги.

Понад 300 відділень банку приймали комунальні платежі від громадян у всіх регіонах України, а також проводили прийом платежів від фізичних осіб, здійснювали термінові перекази через систему MoneyGram та термінові перекази по Україні.

АТ КБ "Приватбанк" випускає кілька типів банківських карток:

- дебетні картки;
- дебетно-кредитні;
- кредитні.

Залежно від способу використання:

- особисті – розрахункова картка фізичної особи, де одному рахунку відповідає одна картка;
- сімейні – розрахункові картки фізичної особи, де одному особистому рахунку відповідає кілька карток з різними лімітами;
- дитячі – картки для неповнолітніх, аналогічні сімейним;
- спеціалізовані – розрахункові картки для фізичних і юридичних осіб, що приймаються до обслуговування певними терміналами, наприклад, автозаправними станціями.

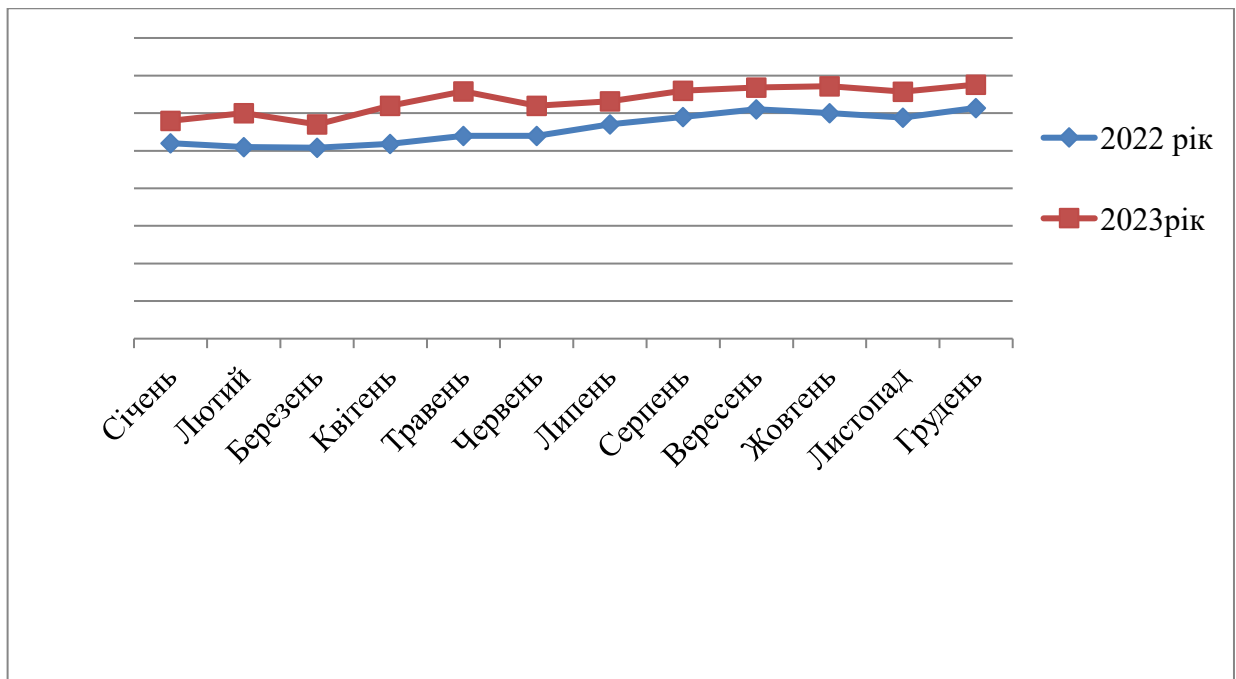


Рис. 2.2. Обсяг залишків по карткових рахунках на 01 число місяця, тис. грн.

Проаналізувавши дані, варто відзначити, що середньомісячне зростання залишків на карткових рахунках у 2023 році становило 377 тисяч гривень. Це свідчить про підсилення ресурсної бази та зростання довіри до банку з боку населення, що, безперечно, позитивно впливає на його діяльність.

Ресурсна база формується через пасивні операції банку. У цей показник входять власні кошти банку, позичкові та приваблені кошти, які використовуються для здійснення активних операцій, таких як розміщення залучених ресурсів з метою отримання прибутку.

Динаміку ресурсної бази АТ КБ "ПриватБанк" можна ілюструвати у такому форматі (рис. 2.3).

АТ КБ "ПриватБанк" привертає грошові кошти через внески фізичних осіб. Залежно від умов видачі, передбачених у договорі, внески мають такий характер:

- строковий внесок – договір на внесок передбачає видачу коштів після закінчення визначеного терміну;

- внесок до запитання – умови видачі внеску на першу вимогу.

При нарахуванні суми відсотків за договором строкового внеску враховується величина процентної ставки і фактична кількість календарних днів у році (365 або 366). Відсотки нараховуються з дня, наступного за днем надходження суми внеску в банк, і до дня її повернення вкладникові включно. Нараховані відсотки можуть бути виплачені вкладникові, якщо термін розміщення внеску завершився, і внесок продовжується на новий термін. У випадку дострокового розірвання договору на внесок за ініціативою вкладника, банк нараховує 50,0% ставок за внесками "до запитання".

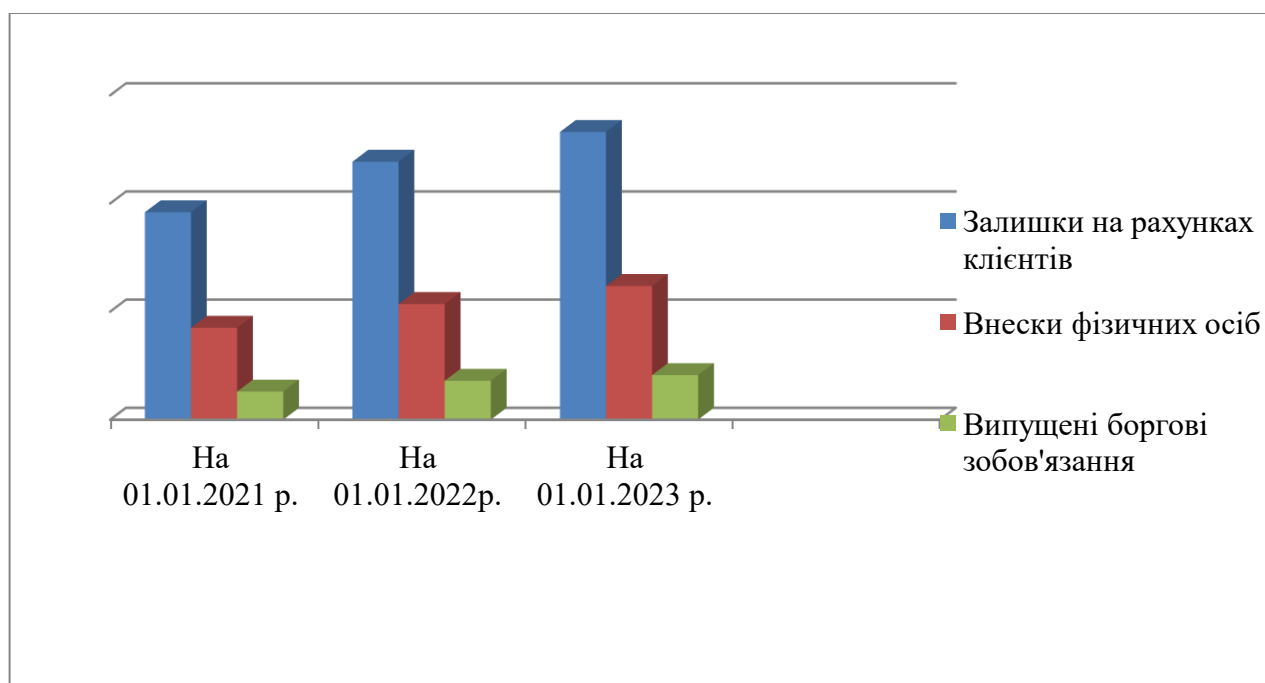


Рис. 2.3 Динаміка структури залучених окремих фінансових ресурсів в АТ КБ „ПриватБанк”, млн. грн.

У випадку, коли вкладник не з'являється в банк у день закінчення терміну внеску, договір термінового внеску автоматично продовжується (якщо це передбачено угодою) з наступного дня на новий період. Тривалість продовження внеску дорівнює початковому терміну, на який була укладена угода, і сума внеску розглядається як початкова, збільшена на суму нарахованих, але не отриманих відсотків. Продовження угоди може відбуватися без необхідності особисто з'являтися клієнта.

Оформлення термінових вкладів у іноземній валюті здійснюється за допомогою письмових угод, а також прибуткового валютного касового ордера або іншого документа, що підтверджує надходження грошових коштів на рахунок вкладника, у випадку безготівкових переказів.

На терміновий внесок можуть бути зараховані:

- готівкова іноземна валюта;
- готівка національної валюти;
- безготівкові перекази з інших рахунків того ж вкладника;
- міжнародні перекази на користь вкладника;
- нараховані банком відсотки;
- інші внески.

Розмір відсоткових ставок, сума внеску і всі умови, що стосуються термінового внеску, затверджуються керівництвом банку. Величина ставок, застосованих для нарахування відсотків на термінові внески в іноземній валюті, встановлюється в залежності від тривалості внеску. При продовженні термінового внеску на новий період застосовується відсоткова ставка, діюча на момент продовження для такого ж типу внеску.

З початку 2000 року АТ КБ "Приватбанк" був першим серед українських банків, що надавав своїм клієнтам унікальну можливість отримати повернення частини податку на додану вартість за покупки у магазинах, які були включені до системи Global Refund.

АТ КБ "Приватбанк" зміцнив свої провідні позиції на ринку пластикових карт: банк контролює близько 40% ринку пластикових карток, що є покращенням порівняно з 35% у 2021 році. Будучи активним учасником двох найбільших міжнародних платіжних систем VISA і EUROPAY, а також агентом компанії American Express для розповсюдження її карт, КБ "Приватбанк" пропонує своїм клієнтам широкий спектр платіжних карток, таких як American Express Gold, American Express Platinum, Visa Platinum, Visa Electron, CAMCard, STARCard, VISA Electron Domestic, Internet-карта, Eurocard/MasterCard Mass, Eurocard/MasterCard Corporate, VISA Classic, VISA Business, VISA Gold, VISA

Electron/Plus, Eurocard/MasterCard Gold, Cirrus/Maestro, American Express Personal, American Express Corporate тощо.

Додаткові послуги, такі як міжнародні знижкові та сервісні карти, а також послуга з продажу страхових полісів, доступні всім власникам пластикових карток.

2.2. Характеристика організації бюджетного планування в системі менеджменту АТ КБ „Приватбанк”

Планування в АТ КБ „Приватбанк” організовано у двох формах - стратегічному (або фактичному) та оперативному.

Планування в банку деталізується на кожному рівні його управління. Існують три рівні планування:

- загальнобанківський рівень,
- рівень підрозділів,
- функціонально-операційний.

Усі ці рівні тісно пов'язані між собою, і будь-які зміни на одному з них миттєво впливають на інші. Планування на різних рівнях не може бути розглянуте відокремлено. Плани, розроблені на загальнобанківському рівні, є основою для планування на рівні підрозділів, що, в свою чергу, впливає на формування інтегрованої банківської стратегії. Структура АТ КБ „Приватбанк” (як підрозділ) може впливати на зміни в ринковій стратегії на рівні функціонального операційного управління.

Проте така класифікація трьох рівнів планування у АТ КБ „Приватбанк” є в певному сенсі умовною, оскільки плани, розроблені на рівні підрозділів, вже мають спрямованість на розробку стратегії щодо операцій, які проводить та чи інша структурна одиниця банку.

Однією з ключових цілей планування в АТ КБ „Приватбанк” є оптимальний розподіл ресурсів. Плани спрямовані на розподіл заходів, спрямованих на використання ресурсів, у напрямках, які, за переконанням керівництва банку, сприяють досягненню стратегічних цілей та завдань. Однак у планах часто залишаються невирішеними фундаментальні питання - які саме ресурси доступні і як саме їх слід використовувати для досягнення цілей. Це питання вирішується шляхом бюджетування, що сприяє оптимальному розподілу доступних ресурсів. Продуктом бюджетування є бюджет.

Бюджет АТ КБ „Приватбанк” є планом майбутніх операцій, виражений у кількісних (переважно грошових) вимірах. Таким чином, бюджетування - це процес планування майбутніх операцій банку та оформлення його результату у вигляді бюджету.

Процес бюджетування в АТ КБ „Приватбанк” може проводитися як вертикально, так і горизонтально. Вертикальне бюджетування - це складання бюджету для кожного напрямку діяльності або операцій в цілому по банку на основі бюджетів філій у даному напрямку (операціям).

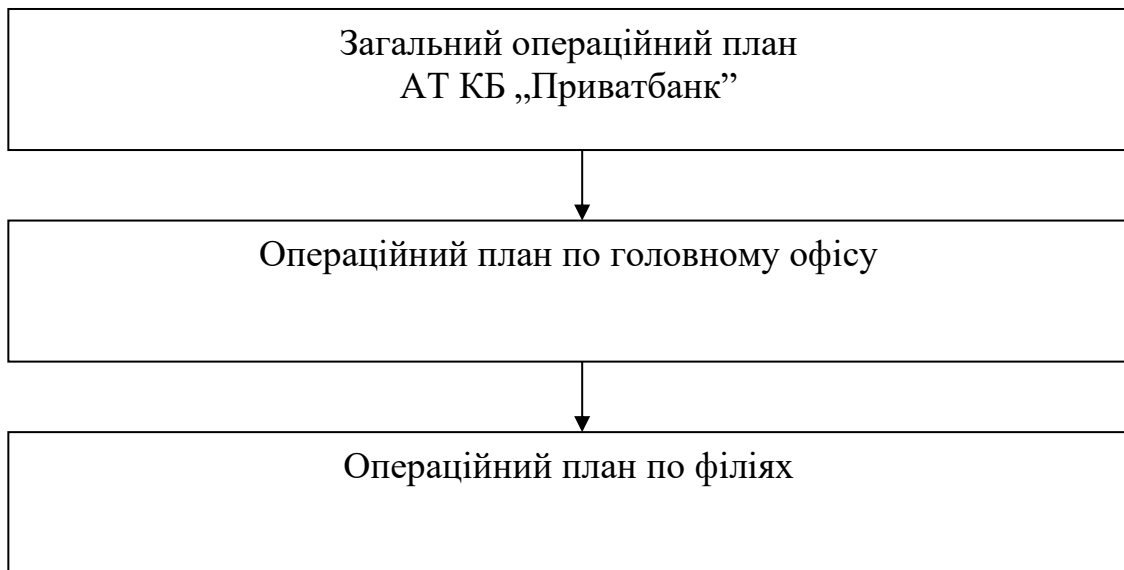


Рис. 2.4. Вертикальне планування в АТ КБ „ПриватБанк”

Мета бюджетування в АТ КБ „Приватбанк” включає такі складові бізнес-процеси:

- проведення регулярного планування на певний період;
- забезпечення взаємодії, співпраці та обміну інформацією між підрозділами;
- заохочення керівників обґрунтовувати свої плани у кількісних показниках;
- розуміння витрат, пов'язаних з діяльністю банку;
- створення основи для оцінювання та контролю за виконанням планів;

- мотивація працівників шляхом спрямованості на досягнення цілей банку.

Горизонтальне бюджетування - це формування загального бюджету банку на основі бюджетів його філій.

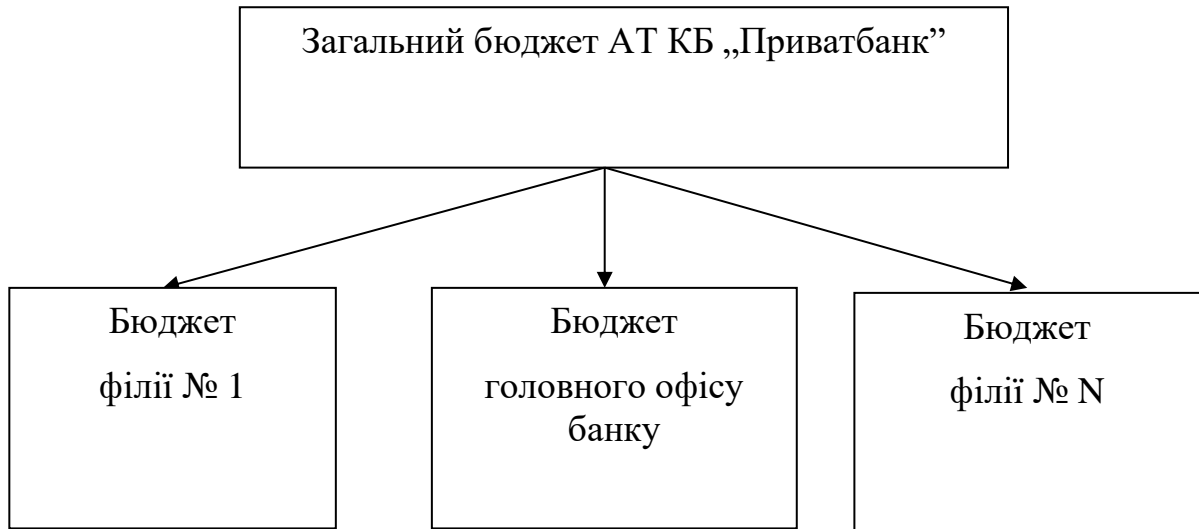


Рис. 2.5. Система горизонтального планування в АТ КБ „Приватбанк”

Процес складання бюджету в АТ КБ „Приватбанк” поділяється на наступні чотири етапи:

- встановлення загальних цілей банку вищим керівництвом;
- підготовка планів відділами та структурними підрозділами;
- проведення аналізу та перевірки відповідності пропозицій плану, що призводить до коригування планів структурними підрозділами згідно з рекомендаціями керівництва;
- затвердження бюджетів.

Процес планування та бюджетування в АТ КБ „Приватбанк” теж складається з чотирьох етапів:

- визначення стратегії банку на планований період;
- підготовка бюджетів філіями та структурними підрозділами центрального офісу КБ „Приватбанк”;

- розгляд проектів бюджетів філіями в головному офісі АТ КБ „Приватбанк”;
- затвердження бюджетів АТ КБ „Приватбанк”.

Після узагальнення представлених проектів бюджетів філій і планів структурних підрозділів центрального офісу, проект бюджету банку передається на розгляд Великому фінансовому комітету банку. Після його аналізу і за умови відсутності зауважень він передається на розгляд правлінню банку та загальних зборів учасників.

У результаті, бюджет АТ КБ „Приватбанк” на рік визначає такі аспекти:

- плановий обсяг операцій та їхні ціни;
- планова структура балансу;
- планування прибутків/збитків;
- планові витрати на утримання банку;
- планові економічні показники діяльності.

Філіям та підрозділам центрального офісу оголошується про затвердження бюджетів у формі директивного завдання.

Складений бюджет відображає цілі, які банк планує досягти. Однак у процесі роботи можуть виникнути відхилення, коли фактичні показники відрізняються від запланованих.

2.3. Організація управління маркетингом в АТ КБ „Приватбанк”

У КБ „Приватбанк” бізнес-процесом, що називається «Перспективне планування», займаються фахівці з департаменту маркетингових досліджень та стратегічного планування, а також відділу інноваційних розробок та методології нових продуктів. Роботу цих спеціалістів можна розглядати як наступні блоки операцій:

Бізнес-процес 1. Збір інформації та підготовка до вирішення завдань формування цілей стратегічного маркетингового плану.

Бізнес-процес 2. Визначення цілей стратегічного маркетингового плану, які включають стабільність, постійний зріст прибутку, високу рентабельність активів, оптимізацію структури активів та капіталу, максимально припустимий рівень ризику активних операцій.

Бізнес-процес 3. Планування маркетингового розвитку та забезпечення ресурсної бази банку.

Бізнес-процес 4. Маркетингове планування активних операцій банку за різними видами діяльності.

Бізнес-процес 5. Розробка перспективного маркетингового плану, що також відомий як фінансова стратегія, який є ключовим керівним принципом, визначаючим діяльність та ефективність банку на довгу перспективу.

Розробка стратегічного маркетингового плану дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які відповідають важливим аспектам банківської діяльності та визначені за часовими рамками. В контексті КБ "Приватбанк" перспективне планування є основою для розробки комплексної

стратегії банку. На його основі встановлюються заходи, спрямовані на управління ліквідністю, визначаються процентні ставки для різних видів кредитів і депозитів. Стратегічне планування базується на аналізі фінансової та господарської діяльності банку в минулі роки з розбивкою за квартали для виявлення тенденцій.

Бізнес-процес поточного маркетингового планування у АТ КБ "Приватбанк" ґрунтується на розробленому стратегічному плані та фінансовій політиці для окремих видів фінансової діяльності. Це планування включає в себе розробку конкретних фінансових планів на майбутній період, які дозволяють визначити всі джерела фінансування, сформувавши структуру доходів і витрат, забезпечити стабільність платоспроможності і ліквідності банку, а також спланувати структуру його капіталу, активів і пасивів до завершення планового періоду.

У банку розробляють поточні плани на наступний рік, розподілені на квартали, на основі стратегічного планування. Ці плани базуються на таких

основних факторах: фінансова стратегія банку та стратегічні показники за ключовими напрямками на майбутнє; очікувані обсяги ресурсів для різних видів діяльності та планові процентні ставки; прогностичні нормативні витрати за видами діяльності; результати фінансового аналізу попереднього періоду. Основними типами поточних фінансових планів є плани доходів і витрат для різних видів операційної діяльності, плани збору і витрат грошових коштів, і балансовий план. Спеціалісти відділу маркетингових досліджень, економічного аналізу та статистики, відділу інвестиційної діяльності, а також відділу бюджетування займаються розробкою цих поточних планів у АТ КБ "Приватбанк".

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ АТ КБ „ПРИВАТБАНК”

3.1 Напрямки поліпшення управління формування капіталу і використанням кредитних ресурсів банку

Підняття рівня доходності привабленого капіталу АТ КБ "ПриватБанк" слід визначити як стратегічну мету у фінансовій сфері банку. На основі досягнень цієї мети формується фінансовий план АТ КБ "ПриватБанк".

Одним із шляхів підвищення ефективності використання капіталу КБ "ПриватБанк" є збільшення кількості клієнтів і закріплення за кожним відділенням кредитних агентів.

До основних напрямків підвищення ефективності використання капіталу АТ КБ "ПриватБанк" можна віднести:

- регулювання розміру капіталу банку з метою зменшення ризику банкрутства;
- забезпечення довіри населення до АТ КБ "ПриватБанк";
- збільшення величини чистого прибутку.

У короткостроковому плані першочерговою метою є підвищення обсягу безризикових операцій АТ КБ "ПриватБанк", а саме:

- а) розрахунково-касове обслуговування;
- б) валютні операції;
- в) продаж електронних ваучерів;
- г) продаж полісів цивільної відповідальності, лотерейних квитків;
- д) Надання різноманітних консультаційних та інформаційних послуг;
- е) Підвищення прибутковості шляхом активного впливу на працівників банку, введення системи бонусного преміювання, тобто винагороди для працівників залежно від обсягу виконаної роботи.

Фактори, що впливають на ефективність використання капіталу АТ КБ "Приватбанк", можна розділити на три основні групи: фінансові ресурси (такі як власний капітал, залучені депозити, міжбанківські кредити, цінова політика та фінансовий результат), активи (зокрема надані кредити, інвестиції в цінні папери, мережа філій) та людські ресурси (включаючи кількість працівників та витрати на їхнє підвищення кваліфікації). Дослідження показали, що підвищення ефективності використання власного капіталу залежить від збільшення відсоткової ставки за депозитами фізичних осіб та зменшення відсотків за кредитами юридичним особам. Крім того, оптимізація кредитної політики на ринку юридичних осіб та міжбанківське кредитування можуть також підвищити ефективність. Інший важливий фактор - оптимізація банківської мережі. Крім того, збільшення портфеля придбаних цінних паперів також може позитивно вплинути на фінансовий результат.

У довгостроковому плані підвищення ефективності використання капіталу АТ КБ "Приватбанк" можна досягти за допомогою наступних заходів:

- збільшення кількості клієнтів банку;
- роширення кількості кредитних експертів у кожному відділенні банку з метою привертання нових клієнтів;
- підвищення швидкості обслуговування клієнтів;
- удосконалення програмного забезпечення для покращення швидкості обслуговування клієнтів у АТ КБ "Приватбанк";
- оновлення обладнання відділень для поліпшення роботи;
- зростання рекламної активності, зокрема акцентування переваг банку "Приватбанк" порівняно з конкурентами;
- широке використання залучених коштів для підвищення прибутковості активів шляхом зміни структури ресурсів;
- визначення оптимального співвідношення між власним капіталом та залученими коштами;
- розширення спектра вкладів та використання фондкових інструментів для залучення коштів;

- мінімізація прострочених та сумнівних позик шляхом контролю за кредитним портфелем та оцінки кредитоспроможності позичальників;
- посилення співпраці з торговими партнерами у сфері експортно-імпортних операцій;
- впровадження нових інструментів на ринку, таких як міжбанківське кредитування під заставу кредитного портфеля та нерухомості;
- збільшення активності на ринку форексних і ресурсних операцій через співпрацю з регіональними банками України та інших країн;
- ці заходи спрямовані на підвищення ефективності функціонування капіталу та загального успішного розвитку банку АТ КБ "Приватбанк".

Покращення способів оцінки кредитоспроможності в АТ КБ "Приватбанк" необхідне, оскільки за останнім часом активно використовується технологія швидкого кредитування на основі різних скорингових систем. Масове застосування їх в українських умовах може призвести до раптового зростання неповернень кредитів. Позитивний досвід їх успішного застосування в економічно розвинених країнах сформований в іншому економічному середовищі. В Україні, за відсутності діяльності кредитних бюро та низького рівня кредитної культури, масове застосування закордонних скорингових технологій безумовно посилить кредитні ризики банківського бізнесу. Тому вдосконалення методів оцінки кредитоспроможності позичальників, а також адаптація закордонного досвіду до українських реалій, є важливим завданням для АТ КБ "Приватбанк".

У поточний час привабливість кредитування для АТ КБ "Приватбанк" обумовлюється застосуванням високих процентних ставок, які дозволяють банку отримувати високу процентну маржу за короткий період. Основний спосіб залучення клієнтів - конкурентоспроможна цінова політика. Водночас, інноваційне лідерство, яке забезпечує стабільніший результат, але не такий швидкий, поки не досягло необхідного рівня розвитку.

У той же час надання кредитів для АТ КБ "Приватбанк" є досить ризикованою операцією, і збільшення частки таких кредитів у портфелі

підвищує кредитний ризик банку. Один з ключових заходів для запобігання можливих збитків - адекватна оцінка здатності позичальника виконувати свої зобов'язання. Вибір критеріїв для цієї оцінки завжди був актуальним у всіх етапах розвитку банківської справи та вже ввійшов у економічну літературу як одне з основних завдань при визначенні кредитоспроможності позичальника. Рівняння важлива проблема - правильна організація процедури оцінки кредитоспроможності, яка є найважливішою в кредитному процесі.

Кредитоспроможність клієнта в світовій банківській практиці вважається одним з ключових аспектів оцінки при визначенні доцільності та форм кредитних відносин. Здатність повернути борг пов'язана з моральними якостями клієнта, його професійною діяльністю, рівнем капіталовкладень у нерухомість, можливістю заробити гроші для погашення позики та інших зобов'язань.

Список критеріїв кредитоспроможності позичальника та показників, що їх характеризують, може бути розширеним або скороченим в залежності від цілей аналізу, видів кредиту, термінів кредитування, стану кредитних відносин між банком та позичальником. Оптимальні чи припустимі значення таких показників повинні враховувати конкретні умови позичальника, деталі угоди та інші фактори. У сучасний час існують декілька основних підходів до оцінки кредитоспроможності клієнтів. Ці системи відрізняються одна від одної за кількістю показників, що використовуються як складові загальної оцінки позичальника, а також застосовують різні методи та пріоритети у їх оцінці.

Сучасні тенденції у розвитку кредитного сектора примушують українських аналітиків банківської справи та самі банкіри проявляти зацікавленість у моделях оцінки кредитного ризику та методах його управління. Залучення світового досвіду в цьому ключовому аспекті діяльності комерційних банків сьогодні викликає підвищений інтерес, оскільки власний, іноді болючий, досвід кредитування та спроби організації кредитного процесу шляхом випробувань та помилок стають все більш відчутними на фінансових показниках АТ КБ "Приватбанк".

Проблематика кредитних ризиків не була актуальною у плановій адміністративно-командній економіці радянського періоду, тому вітчизняні вчені зіткнулися з необхідністю її вирішення лише у контексті розвитку та становлення ринкової економіки. Це призвело до дефіциту наукових досліджень серед українських аналітиків та практиків банківської справи.

Актуальною для розгляду в АТ КБ "Приватбанк" може стати зовнішня практика управління кредитними ризиками, що застосовується закордонними банками. Кредитний ризик - це можливість зменшення прибутку або втрата частини акціонерного капіталу через недієздатність позичальника виконати свої зобов'язання з погашення та обслуговування отриманого кредиту.

У міжнародній практиці кредитування застосовуються різні системи аналізу кредитоспроможності, які відрізняються за складом та кількістю елементів. Наприклад, в американських банках поширене "правило п'яти С", де критерії відбору клієнтів формулюються словами, які починаються на літеру "С": характер (психологічні якості позичальника), спроможність (фінансові можливості), капітал (майновість), забезпечення (гарантії), умови (загальні економічні умови).

Під «характером» позичальника розуміється його репутація, рівень відповідальності, готовність та бажання виконувати свої зобов'язання. Банк перш за все старається з'ясувати, як позичальник відносився до своїх фінансових зобов'язань у минулому, чи мав він затримки з їх виконанням, яке місце він займає у бізнес-середовищі. Для уявлення про позичальника банк намагається отримати психологічний портрет, використовуючи для цього інтерв'ю з ним, інформацію з особистих файлів, консультації з іншими банками та компаніями, а також іншу доступну інформацію.

Фінансові можливості позичальника, його здатність виконати свої кредитні зобов'язання, визначаються через ретельний аналіз його доходів та витрат, а також перспектив зміни цих показників у майбутньому. Загалом, у позичальника банку є три джерела коштів для погашення кредиту: поточні

грошові надходження (cash flow), продаж активів та інші джерела фінансування.

Банківські установи зазвичай належать до групи кредиторів, чиї позики погашаються за рахунок чистого сальдо поточних грошових надходжень. Цей показник визначається як чистий операційний прибуток, плюс амортизаційні відрахування, мінус зростання дебіторської заборгованості, мінус збільшення товарних запасів, плюс сума зобов'язань на оплату. Для успішного погашення позики критичними є зміни в дебіторській заборгованості підприємства та в обсязі товарних запасів. Часто саме з цими аспектами пов'язані труднощі в погашенні позики, що спостерігаються і в АТ КБ "Приватбанк".

"Приватбанк" приділяє значну увагу іншим аспектам, таким як акціонерний капітал підприємства, його структура, співвідношення з іншими активами та пасивами, а також забезпечення позики. Важливою є його достатність, якість та можливості реалізації у випадку невиконання зобов'язань по позиції.

Зацікавленням для впровадження у АТ КБ "Приватбанк", з нашої точки зору, є методика оцінки потенційних позичальників, така як PARSER або CAMPARI, що використовується в англійських клірингових банках.

У цьому контексті ці абревіатури українською:

- особа (інформація про потенційного позичальника, його репутація);
- сума (обґрунтування розміру кредиту);
- погашення (можливості виплати);
- забезпечення (оцінка застави);
- ефективність (цільове використання кредиту);
- винагорода (процентна ставка банку за ризик надання кредиту).

У той час як:

- репутація (характеристика позичальника);
- здатність (оцінка бізнесу позичальника);
- ресурси (аналіз необхідності кредиту);
- мета (ціль кредиту);

- розмір (обґрунтованість розміру кредиту);
- погашення (можливість погашення);
- страхування (захист від кредитного ризику).

У англomовних країнах існує також система оцінки позичальника, яка складається з двох етапів:

MEMORISK. На цьому першому етапі розглядаються такі аспекти:

- менеджмент (ефективність управління);
- досвід (рівень досвіду);
- ринок (стан на ринку);
- функціонування бізнесу (ефективність операцій);
- погашення (здатність до вчасного погашення);
- відсоток (процентна ставка);
- забезпечення (рівень забезпечення);
- контроль (ефективність контролю).

Серед методик, які дозволяють проводити експертну оцінку фінансової діяльності суб'єктів ринку, найбільш відома система CAMEL.

На другому етапі (CAMEL) аналізуються такі складові:

- достатність капіталу;
- якість активів;
- управління;
- надходження або рентабельність;
- ліквідність.

Складові системи CAMEL мають багато спільного з компонентами систем CAMPARI та PARSEK, оскільки підходи до аналізу кредитоспроможності банківських та небанківських установ досить універсальні.

У Франції для загальної оцінки підприємства щодо кредитування використовується методика, яка передбачає фінансово-економічну оцінку підприємства, оцінку кредитоспроможності, що є специфічною для кожного банку, та звертання до бази даних Банку Франції [13, 24].

Зазвичай, поки що в роботі АТ КБ „Приватбанк” не використовуються повністю іноземні принципи кредитування, і отримати інформацію про позичальника (повну і достовірну) практично неможливо. Але досить швидко, коли національна банківська інфраструктура залучиться до конкурентного ринку кредитних ресурсів, ця проблема стане актуальною. Тому вирішувати її потрібно вже зараз - як щодо індивідуальних позичальників, так і стосовно юридичних осіб.

Отже, в АТ КБ „Приватбанк” слід підтримувати створення рейтингового агентства, оскільки його діяльність сприятиме зниженню кредитних ризиків банку і підвищить його надійність.

На жаль, наразі в Україні відсутня якісна статистична база даних щодо позичальників, і досі не діють кредитні бюро. Українські банки мусять користуватися власними методиками оцінки кредитного ризику та брати на себе всю вагу кредитного ризику. Найкращим варіантом, і це найпоширеніша практика в Україні, є кредитування під заставу майна.

Використання іноземного досвіду у керуванні кредитним ризиком АТ КБ „Приватбанк” має включати створення механізму розподілу кредитних ризиків. Цей механізм передбачає страхування від можливих небажаних відхилень фактичних результатів від передбачених за допомогою різних фінансових інструментів, таких як кредитні деривативи, емісія цінних паперів, сек'юритизація активів та реструктуризація кредитних портфелів.

У АТ КБ „Приватбанк” наразі актуальним є завдання інтеграції різноманітних методів управління кредитними ризиками в єдину методологію контролю й обмеження ризиків на консолідованій основі, яка відповідає вітчизняним умовам та стандартам Базельського комітету. Ключовими документами в цьому відношенні є нормативи оцінки достатності капіталу, видані в січні 1988 року (відомі як „Базель-2”). Згідно з цими нормативами, банки розвинених країн мають мати капітал, що становить не менше 8% від суми їх неліквідних активів, з урахуванням ризику.

Найбільші українські банки уже починають впроваджувати ключові положення „Базеля-2”, навіть без очікування спеціальних розпоряджень Національного банку України. Це пояснюється тим, що українські банки тяжіють до повноцінного співробітництва з іноземними партнерами.

Ефективність управління кредитними ризиками в АТ КБ „Приватбанк” має бути заснована передусім на інституційних принципах організації банківської діяльності.

Для удосконалення таких методів управління кредитним ризиком, як лімітування, резервування коштів на покриття очікуваних і непередбачених збитків, диверсифікація, страхування, хеджування, сек'юритизація боргових зобов'язань, умови дострокового стягнення сум, АТ КБ „Приватбанк” повинно використовувати світовий банківський досвід.

Залучення досвіду закордонних банків дозволить уникнути помилок у оцінці та управлінні кредитним ризиком АТ КБ „Приватбанк”. Це сприятиме створенню нових організаційних структур, таких як кредитні бюро і рейтингові агентства, що сприяють оптимізації управління системою кредитних ризиків. Такий підхід також заохочуватиме інвесторів ділити банківські ризики, а також надаватиме їм можливість отримувати значні прибутки.

Наступним кроком буде аналіз ефективності інвестування в рекламу кредитних послуг та оцінка кредитоспроможності позичальників АТ КБ „Приватбанк”.

Модель кореляції та регресії, що досліджує зв'язок між прибутком банків та збільшенням витрат на рекламу і оцінку кредитоспроможності, показала, що кожне збільшення витрат на рекламу на 1000 грн призводить до зростання прибутку банку на 7,0 грн. Також виявлено, що кожне збільшення витрат на оцінку кредитоспроможності позичальника на 1000 грн приносить зростання прибутку банку на 20,0 грн. Ці закономірності підтверджують, що інвестування АТ КБ „Приватбанк” у ці напрямки є доцільним (додаток А).

3.2. Менеджмент ефективності використання стратегічного та маркетингового потенціалу банку

Один з методів, що забезпечує узгодження зв'язків між різними фінансовими показниками банку і дозволяє встановити цілі щодо доходності, - це методика декомпозиційного аналізу капіталу, відома як модель Дюпона. У моделі Дюпона ROA розбивається на два показники: маржу прибутку (чистий прибуток до обсягу продажів) та оборот активів (обсяг продажів до загальних активів). ROE розбивається на три показники: маржу прибутку (чистий прибуток до обсягу продажів), оборот активів (обсяг продажів до загальних активів) та відношення власного капіталу до загальних активів.

Модель Дюпона допомагає управлінню компаній розбиратися в тому, як різні чинники впливають на прибутковість та як можна оптимізувати кожен з цих складових для поліпшення загальної фінансової ефективності. Цей підхід широко застосовується в аналізі та стратегічному плануванні фінансів.

Згідно з даними АТ КБ „ПриватБанк”, банк працює ефективно, але зростання прибутку не відповідає темпам збільшення активів і власного капіталу. Ефективне використання капіталу є ключовим показником прибутковості комерційного банку. Тому, під час аналізу дуже важливо об'єктивно оцінити вплив факторів, що визначають зміну цього показника.

На 01.01.2023 року рентабельність власного капіталу становила 1,45%, що означає, що на кожен гривню власного капіталу припадає приблизно 1,5 копійки прибутку, у порівнянні з 01.01.2022 року, коли цей показник склав 1,11%, або 1,1 копійки прибутку на кожен гривню власного капіталу.

Застосування методу розширення факторної системи дозволяє створювати мультиплікативні моделі для аналізу.

$$R_{k0} = \frac{18242}{11859446} \times \frac{11859443}{1303214}; \quad R_{k1} = \frac{19245}{19258773} \times \frac{19258775}{1745546}$$

тобто залежність між обсягом прибутку та ризиками описується моделлю:

$$R_K = R_a \times M_K, \quad (3.1)$$

де R_a – рівень рентабельності активів;

M_K – рівень мультиплікатора капіталу [15].

$$R_{K0} = 0,155 \times 9,1 \approx 1,4\%;$$

$$R_{K1} = 0,098 \times 11,04 = 1,1\%$$

Для більш глибокого аналізу розширюємо систему факторів, тобто встановлюємо залежність прибутковості капіталу від загального банківського доходу. Рентабельність активів розкладається на два показники: чисту маржу прибутку та коефіцієнт доходності активів. За допомогою відповідних формул ми формуємо тривимірну систему для аналізу власного капіталу.

$$R_k = d_a \times M_k \times R_{\bar{A}} \quad (3.2)$$

Переведемо розраховані значення показників прибутковості та мультиплікатора власного капіталу банку АТ КБ „ПриватБанк” до таблиці.

Динаміка відносних показників, які визначають прибутковість банку АТ КБ „ПриватБанк”, свідчить про те, що всі вони протягом аналізованого періоду зменшилися. Збільшення мультиплікатора власного капіталу на 1,94 відсоткових пунктів оцінюється негативно, оскільки це вказує на зростання загального ризику банку. Рівень прибутковості власного капіталу зменшився на 0,33 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком, а рівень прибутковості активів - на 0,056 відсоткових пункти. Обсяг чистої маржі прибутку скоротився

на 0,165 відсоткових пунктів, а рівень доходності активів - на 3,52 відсоткових пункти.

Таблиця 3.1

Декомпозиційне аналізування рівня прибутковості власного капіталу АТ КБ „ПриватБанк” за 01.01.2022 - 01.01.2023 рр., %

Індикатор	На 01.01.2022	На 01.01.2023	Рівень відхилення
Обсяг маржі прибутку	0,905	0,734	-0,165
Рівень доходності активів	17,05	13,58	-3,52
Парамтр мультиплікатора капіталу, разів	9,2	11,05	+ 1,94
Рівень рентабельності капіталу	1,45	1,11	-0,34
Рівень рентабельності активів	0,155	0,097	- 0,058

Досліджуємо визначені факторні моделі, застосовуючи методи детермінованого факторного аналізу. Кількісна оцінка впливу факторів на прибутковість власного капіталу включає визначення абсолютної зміни прибутковості власного капіталу (ΔR_k):

$$\Delta R_k = R_{k1} - R_{k0} \quad (2.8)$$

де R_{k1} , R_{k0} – відповідно: рівень рентабельності власного капіталу за звітний та базисний період [33].

$$\Delta R_k = 1,11 - 1,45 = -0,34$$

Отже, прибутковість власного капіталу АТ КБ "ПриватБанк" протягом звітнього періоду знизилася на 0,34 відсоткових пункти, що означає, що тепер на

кожен гривню власного капіталу припадає на 0,34 копійки менше прибутку, ніж минулого року.

Стратегічний аналіз фінансових послуг комерційного банку "Приватбанк" проводився за допомогою одного з методів портфельного аналізу - матриці "Бостонської консалтингової групи" [40].

Для аналізу портфеля послуг АТ КБ "Приватбанк" були вивчені дані основних його конкурентів у Дніпропетровському регіоні. Проте перед тим, як вирішити це питання, потрібно було визначити позицію послуги наявного конкурента.

Незважаючи на різноманітні підходи до планування, матриця "Бостонської консалтингової групи" дозволяє класифікувати кожен продукт за її часткою на ринку порівняно з конкурентом і темпами річного зростання галузі.

Згідно з методикою створення матриці БКГ, було визначено середню частку ринку послуг КБ "Приватбанк" та його основних конкурентів.

На рисунку 3.1 нумеруються такі пункти: 1) Депозити юридичних і фізичних осіб; 2) Розрахунково-касове обслуговування; 3) Валютні операції; 4) Грошові перекази; 5) Кредитування юридичних і фізичних осіб.

Результати створення матриці БКГ для стратегічного аналізу портфеля фінансових послуг КБ "Приватбанк" показують, що:

У сектор "Лідер" увійшли послуги з розрахунково-касового обслуговування клієнтів КБ "Приватбанк". Вони є лідерами у банківському портфелі послуг і характеризуються швидким зростанням ринку. Стратегії маркетингу, які можуть бути найбільш ефективними для операцій з розрахунково-касового обслуговування, включають інвестування прибутків у збільшення реклами для привернення нових клієнтів та компенсацію втрат зі зменшення відсоткових комісій.

<p>207</p> <p>Сектор А <i>„Лідер”</i></p> <p>Розрахунково-касове обслуговування</p> <p>140,3</p>	<p>Сектор С <i>„Знак питання”</i></p> <p>Грошові перекази</p> <p>Кредитування юридичних і фізичних осіб</p>
<p>Сектор В <i>„Годувальник”</i></p> <p>Депозити юридичних і фізичних осіб</p>	<p>Сектор Д <i>„Аутсайдер”</i></p> <p>Валютообмінні операції</p>
1,4	0,83

Рис 3.1. Схема матриці зі стратегічного маркетингового аналізу фінансових послуг АТ КБ „Приватбанк”

У сектор "Годувальник" увійшли депозитні операції для юридичних і фізичних осіб. Вони мають високу частку ринку, але їх потенціал подальшого зростання практично вичерпано. Тому ці послуги отримують більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж їм потрібно. Ефективною маркетинговою стратегією для цього виду банківських послуг буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим зниженням відсоткових ставок.

Послуги банку, такі як грошові перекази та кредитування юридичних і фізичних осіб, майже опиняються на межі секторів «Знак питання» та «Аутсайдер». Перший з них характеризується швидким зростанням ринку та невеликою відносною часткою ринку, а другий - низькою часткою ринку та повільним темпом зростання. Отже, застосування радикальних маркетингових стратегій, спрямованих на поступове припинення бізнесу і видалення цих послуг з фінансового портфелю, не є доцільним. Ймовірно, що зі зміною попиту продаж послуг перейде у сектор «Знак питання», де буде найбільш виправданим використання стратегії розширення частки ринку через інтенсивний маркетинг та перерозподіл фінансових ресурсів для їх розвитку.

У сектор «Аутсайдер» включені валютні операції. Низькі темпи зростання обсягів цих послуг та невелика відносна частка на ринку свідчать про необхідність значного перегляду валютної політики АТ КБ "Приватбанк", зокрема, щодо валютного коридору для таких іноземних валют, як долар США та євро.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. В умовах воєнного стану банки повинні зосередитися на забезпеченні безпеки своїх активів та клієнтських депозитів. Збереження довіри клієнтів у ці чутливі часи є надзвичайно важливим для утримання стабільності. Бо волатильність банківського ринку є невід'ємною частиною фінансової системи та впливає на економічну стабільність та розвиток. Для забезпечення стабільності та надійності банківського ринку необхідно посилювати нагляд за діяльністю банків, здійснювати регуляцію та надавати додаткову підтримку у разі потреби. Як і в мирний час, банківські продукти відіграють важливу роль у фінансовій системі, а їх розвиток є важливим завданням для банків з метою задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку фінансових послуг.

2. Управління банком є складним процесом, що вимагає виваженості та компетентності у керуванні різними аспектами його діяльності. Цей процес включає в себе керівництво стратегічними, фінансовими, ризиковими, операційними, людськими ресурсами та клієнтськими аспектами. Сучасна банківська система знаходиться під великим впливом швидкого розвитку технологій, змін у регулятивному середовищі та зростанням конкуренції. У такому контексті ефективне управління банківською діяльністю стає ключовим фактором успіху для банків. А правильний банківський менеджмент дозволяє забезпечити стійкий розвиток установи та сприяти стійкості фінансової системи країни в цілому.

3. Наразі Кабінет Міністрів України є єдиним власником акціонерного товариства АТ КБ «ПриватБанк», володіючи 100,0% акцій банку. Сьогодні банк виступає в ролі відповідального роботодавця та одного з найбільших платників податків в Україні. Навіть у складні воєнні часи він продовжує сприяти розвитку національної української економіки. Незважаючи на воєнний стан, банк не зупиняє кредитування громадян та підприємств. За 2022 р. доля АТ КБ

«ПриватБанк» у контексті роздрібного кредитного портфелю збільшилася з 26,0% до 32,0%. Бізнес також отримав нові кредити на суму 23,80 млрд. грн. Наразі банк активно сприяє перемозі та відновленню країни.

4. Аналіз клієнтської бази АТ КБ "ПриватБанк" вказує на те, що значна частина з них представлена підприємствами, які головним чином займаються торгівлею та виробничо-комерційною діяльністю. Серед корпоративних клієнтів значну частину складають і підприємства металургійної, гірничої, транспортної, сільськогосподарської галузей тощо. Протягом останнього року корпоративні клієнти мали доступ до понад 100 банківських продуктів. Поміж основних послуг можна відзначити бізнес-процеси, які пов'язані з: розрахунково-касовим обслуговуванням, депозитними операціями, кредитними операціями, бюджетуванням, фінансуванням міжнародної торгівлі та документальними операціями, вексельними операціями та іншим.

5. Менеджмент в АТ КБ „Приватбанк” здебільшого організовано у двох форматах - стратегічному та оперативному. Планування в банку деталізується на кожному рівні його управління: загальнобанківському, рівні підрозділів та функціонально-операційному. Усі ці рівні тісно пов'язані між собою, і будь-які зміни на одному з них миттєво впливають на інші. Структура управління АТ КБ „Приватбанк” може впливати на зміни в ринковій стратегії на рівні функціонального операційного управління.

6. Процес бюджетування в АТ КБ „Приватбанк” може проводитися як вертикально, так і горизонтально. Мета бюджетного управління в АТ КБ „Приватбанк” включає такі складові бізнес-процеси: проведення регулярного планування на певний період; забезпечення взаємодії, співпраці та обміну інформацією між підрозділами; заохочення керівників обґрунтовувати свої плани у кількісних показниках; розуміння витрат, пов'язаних з діяльністю банку; створення основи для оцінювання та контролю за виконанням планів; мотивація працівників шляхом спрямованості на досягнення цілей банку.

7. До основних напрямків підвищення ефективності використання капіталу АТ КБ "ПриватБанк" можна віднести: регулювання розміру капіталу

банку з метою зменшення ризику банкрутства, забезпечення довіри населення до АТ КБ "ПриватБанк", а також збільшення величини чистого прибутку. У той же час надання кредитів для АТ КБ "Приватбанк" є досить ризикованою операцією, і збільшення частки таких кредитів у портфелі підвищує кредитний ризик банку. Один з ключових заходів для запобігання можливих збитків - адекватна оцінка здатності позичальника виконувати свої зобов'язання. Актуальною для розгляду в АТ КБ "Приватбанк" може стати зовнішня практика управління кредитними ризиками, що застосовується закордонними банками: правило «5С» (характер, спроможність, капітал, забезпечення, умови), методики оцінки потенційних позичальників PARSER, CAMPARI, MEMORISK, CAMEL та ін. Однак, ефективність управління кредитними ризиками в АТ КБ „Приватбанк” має бути заснована передусім на інституційних принципах організації банківської діяльності.

8. Застосування методу розширення факторної системи дозволяє створювати мультиплікативні моделі для аналізу. Так, збільшення мультиплікатора власного капіталу на 1,94 відсоткових пункти загалом оцінюється негативно, оскільки це вказує на зростання загального ризику банку.

Стратегічний аналіз фінансових послуг комерційного банку "Приватбанк" свідчить, що: а) стратегії маркетингу, які можуть бути найбільш ефективними для операцій з розрахунково-касового обслуговування, включають інвестування прибутків у збільшення реклами для привернення нових клієнтів та компенсацію втрат зі зменшення відсоткових комісій; в) ефективною стратегією для депозитних операцій буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим зниженням відсоткових ставок; с) для грошових переказів та кредитування юридичних і фізичних осіб найбільш виправданим є використання стратегії розширення частки ринку через інтенсивний маркетинг та перерозподіл фінансових ресурсів для їх розвитку; d) наявні темпи зростання обсягів конверсійних операцій свідчать про доцільність перегляду валютної

політики АТ КБ "Приватбанк", наприклад, щодо валютного коридору для таких іноземних валют як долар США та євро.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmad, F. (2023). A review on Equality Management of bank financial product. *Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations*, 2(05), 305-310.
2. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
3. Бойко С., Герасименко Д. (2022). Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (44). С. 25-29.
4. Бібик І. Показники і критерії ефективності планування й розвитку філіальної мережі банку. *Економіст*. 2007. № 7. С. 32-33.
5. Білик М. Удосконалення бюджетування в комерційних банках. *Ринок цінних паперів України*. 2006. № 10. С. 23-28.
6. Буркін М. Планування нових технологій у банку. *Банковські технології*. 2003. № 12. С. 30-33.
7. Бурлай Т. Методичні підходи до прогнозно-аналітичної оцінки банківської ліквідності на макрорівні. *Банківська справа*. 2007. № 2. С. 22-33.
8. Буркін М. Планування нових технологій у банку. *Банковські технології*. 2006. № 12. С. 30-33.
9. Верзілова, Т. О. (2022). Ризик-менеджмент банківської інвестиційної діяльності (Doctoral dissertation, Національний технічний університет" Харківський політехнічний інститут").
10. Введенський С. Оптимум прогнозування. *Банківський менеджмент*. 2007. № 5. С. 40-43.
11. Вергелюк, Ю. (2022). Потенціал використання блокчейн технологій на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*, (38).

12. Вікулов В. С. Концептуальний підхід до розробки інноваційної стратегії комерційного банку. *Фінансовий менеджмент*. 2006. № 5. С. 106-121.
13. Волошин І. Модель швидкого зростання банку. *Банківська справа: Науково-практичне видання*. 2007. № 5/6. С. 24-30.
14. Гаркавенко С.С. *Маркетинг. Підручник*. - Київ: Лібра, 2005. 712 с.
15. Закон України “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”. *ВВР*. 2003. № 755.
16. *Економіка підприємства: Підручн. (в 2 т.) / За ред. С.Ф. Покропивного*. К.: Хвиля-Прес, 2005. 342 с.
17. Карчева Г. Карчева І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою банків. *Економічний аналіз*, 2022, 32.1: 188-198.
18. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки. In: *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. 25-31 с.
19. Кириченко О. А., Міщена В. І. *Банківський менеджмент: Підручник*. К.: Знання, 2005. 831 с.
20. Корнієнко Т. В. Стратегічне планування діяльності банку. *Фінанси України*. 2006. № 4. С. 110-114.
21. Костіна Н. І. Прогноз динаміки реалізації послуг комерційного банку. *Банківські технології*. 2007. № 3. С. 15-17.
22. Куденко Н.В. *Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник*. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
23. Корнеєв В. Банківський сервіс на ринках залучення і розміщення капіталу. *Банківська справа*. 2008. №1. С. 82–93.
24. *Маркетинг: Принципи і функції: Навчальний посібник для вузів*. 3-тє видання перероблене і доповнене / за ред. О.М. Азарян.: К.: НМЦВО МОН України, НВФ (Студ. центр), 2006. 320 с.

25. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник /Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407с.
- 26.Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
- 27.Циба Т.Є., Сокур М.І. Маркетингове планування: Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007. 128с.
- 28.Suyasa, I. K., Manurung, A. N., Sinaga, J., & Manurung, A. (2023). Determinants of Bank Management Confidence Level in Indonesia moderated by Bank Scale. *Journal of Applied Finance & Banking*, 13(3), 117-130.
- 29.SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За редакцією Л.В. Балабанової: 2-ге видання, виправлене і доповнене. К.: Знання, 2005. 301с.
- 30.Одайський О. Стан банківської системи України в умовах війни та ризики фінансового сектору. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 2022, 113-114.
- 31.Рибальченко, С., Лук’янихіна, О., Аламанова, Ч., Саєнко, В., Сундук, Т. (2022). Антикризовий менеджмент банківських установ: сучасні проблеми та перспективи вдосконалення. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 5(46), 29-39.
- 32.Орлова А. Н. Комунікаційна стратегія комерційного банку. *Банківська діяльність*. 2005. № 6. С. 7-13.
- 33.Рущишин, Н. М., Мединська, Т. В., & Клименко, С. М. (2022). Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*, (1), 314-322.
- 34.Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121

- 35.Савченко, М., Завидовська, А., & Краєвська, В. (2022). Кореляційний аналіз волатильності криптовалют світу. Галицький економічний вісник, 75(2), 122-133.
- 36.Соколовська, Н. С. (2022). Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. Бізнес Інформ, (4), 130-137.
- 37.Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
- 38.Управління проектами: навч. посіб. / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПУ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
- 39.Третяк, Д. Д., & Душейко, П. А. (2022). Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. Економіка та держава, (1), 100-107.
- 40.The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 13.05.2024)
- 41.Togayev, S., & Xujamurotov, S. (2023). The role of bank management in the assessment of efficiency of commercial bank’s activity. Research and education, 2(1), 12-16.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Матеріали до регресійного аналізу залежності прибутку банку, тис. грн. (У)											
від витрат на рекламу, тис. грн. (X1) і витрат на оцінку кредитоспроможності, тис. грн. (X2)											
Вихідні дані			Розрахункові дані								
X1	X2	У	УХ1	УХ2	X1X2	X1X1	X2X2	У*Х1	У*Х2	У*Х1Х2	Н
110861	485781	917	1,02E+08	4,45E+08	5,39E+10	1,23E+10	2,36E+11	893,7461	1005,12152	906,21293	1
100472	415765	842	84597424	3,5E+08	4,18E+10	1,01E+10	1,73E+11	809,8927	863,854193	816,57071	1
94758	350612	700	66330600	2,45E+08	3,32E+10	8,98E+09	1,23E+11	763,773	732,398664	762,12282	1
84635	286194	679	57467165	1,94E+08	2,42E+10	7,16E+09	8,19E+10	682,0666	602,426103	675,51051	1
80264	216722	653	52412392	1,42E+08	1,74E+10	6,44E+09	4,7E+10	646,7867	462,256371	630,06937	1
470990	1755074	3791	3,62E+08	1,38E+09	1,7E+11	4,5E+10	6,61E+11	3791	3791	3791	10
Використовуючи розрахункові дані вивчимо залежність прибутку від кожного фактору окремо, а також обох одночасно шляхом визначення параметрів лінійного рівняння регресії:											
залежність від 1-го фактора			$У*Х = A_0 + A_1X$			1,7E+14	1,71E+14	4,5E+11	2,2183E+11		
			1 A0 = -1,05301			3,62E+09	1,79E+09	2,28E+11			
			1 A1 = 0,008071			1,84E+09					
залежність від 2-го фактора			2 A0 = 24,98863			2,5E+15	2,42E+15	8,81E+13			
			2 A1 = 0,002018			6,61E+12	3,08E+12	3,53E+12			
						1,38E+10	6,65E+09	7,11E+09			
Залежність від двох факторів одночасно визначається за формулою:											
$У^* і і2 = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2$											
Визначимо параметри регресії											
A0 =			Коефіцієнти після першого перетворення					A1 =	47099	3791	10
								A1 =	95478,15	3,62E+08	470990
A1 =								A1 =	97128,21	1,38E+09	1755074
								A2 =	175507,4		379,1
A2 =								A2 =	361933,8		769,5856
								A2 =	376421,7		784,4734
Коефіцієнти після віднімання з другого рівняння перше, а з третього друге											