

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

**\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК**

**« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Карина ГАЙВОРОНСЬКА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доц.**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ГАЙВОРОНСЬКІЙ КАРИНІ ДЕНИСІВНІ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту банківської установи»

**Науковий керівник:** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти банківської установи, звіти аудитора, документи, які регламентують діяльність банківської установи, матеріали сайту НБУ та сайту АТ «Універсал Банк»

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні засади формування системи менеджменту банківської установи
  2. Дослідження сучасного рівня організації менеджменту Акціонерного товариства «Універсал Банк»
  3. Удосконалення системи менеджменту АТ «Універсал Банк».
- Висновки і пропозиції

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

1. Основні групи ризику в системах менеджменту банку
2. Структура органів правління АТ «Універсал Банк»
3. Динаміка доходу АТ «Універсал банк» за видами надходжень
4. Аспектні засади прийняття рішень АТ «Універсал Банк» з урахуванням операційного ризику
5. Форми експертизи управління операційним ризиком у системах прийняття банківських рішень
6. Операції бізнес-процесу «видачі кредиту» АТ «Універсал Банк»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Проведення захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Карина ГАЙВОРОНСЬКА  
(підпис)

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ Олеся ЛЕБЕДЕНКО  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	6
1.1. Сутність та тлумачення категорії «банківський менеджмент»	6
1.2. Характеристика системи менеджменту банківської установи	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УНІВЕРСАЛ БАНК»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування АТ «Універсал Банк»	19
2.2. Організація банківського менеджменту АТ «Універсал Банк»	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	33
3.1. Впровадження елементів ризик-менеджменту в систему менеджменту АТ «Універсал Банк»	33
3.2. Вплив технологій моделювання бізнес-процесів банку на ефективність системи менеджменту банківської установи	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ключовим елементом успіху відкритої соціально-економічної системи, включно з банками, є компетентна система управління. З одного боку, нинішній стан банківської системи відображає загальну економічну ситуацію, а з іншого – це також результат некомпетентного менеджменту. Найменш розробленим є питання ефективного управління банківським сектором в Україні. Тому керівники банківських установ повинні організовувати діяльність банку виключно на основі свого особистого сприйняття дійсності, а не на основі системного підходу до управління банком. Тому неспроможність сформулювати чітку концепцію розвитку може призвести до відсутності загального планування діяльності та відсутності логічних зв'язків між послідовними етапами процесу прийняття управлінських рішень (аналіз, планування, організація, недотримання). Тому в сучасних умовах об'єктивно необхідним є ґрунтовне наукове дослідження системного управління банківською діяльністю, теоретичне осмислення основних понять, а також розробка методів організації та управління банківською діяльністю відповідно до сучасних вимог. Отже, значення банківського менеджменту зростає в сучасних умовах у зв'язку зі збільшенням впливу фінансових факторів на економічні відносини та посиленням конкуренції на ринку банківських послуг.

Численні вітчизняні та зарубіжні вчені та дослідники займаються дослідженнями теоретичних питань та практичного застосування менеджменту банківської установи. Дослідженню сутності управлінських концепцій присвячені праці таких учених як: Абрамова І.О., Бечко П.К., Бортніков Г.П., Варава Л.М., Галіцин В.К., Герасимович А.М., Зянько В.В., Ковальчук К. Ф., Кузнецова С. А., Левицький В.В., Левкович О.В., Мазуркевич Ю.О., Мещеряков А.А., Могилевська О.Ю., Назарчук Т.В., Приймак Н.С., Руцишин Н.М., Скрипник Ю. В., Ткаченко О.Є., Черкашина К. Ф. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** бакалавра є дослідження теоретичних аспектів управління банківською установою, та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту банківської установи.

Для досягнення мети, в роботі вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та надати тлумачення категорії «банківський менеджмент»;
- охарактеризувати систему менеджменту установ банківської сфери;
- навести організаційно-економічну характеристику функціонування АТ «Універсал Банк»;
- дослідити сучасний стан організації банківського менеджменту АТ «Універсал Банк»;
- обґрунтувати доцільність впровадження елементів ризик-менеджменту в систему менеджменту АТ «Універсал Банк»;
- визначити вплив технологій моделювання бізнес-процесів банку на ефективність системи менеджменту банківської установи.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра виступає система менеджменту банківської установи.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра виступає процес удосконалення системи менеджменту банківської установи.

**Методи дослідження:** аналізу та синтезу, динаміки, структури, групування, прогнозування, табличні і графічні методи подання інформації.

**Інформаційна база дослідження:** сайти НБУ та АТ «Універсал банк», публікації періодичних видань, матеріали Інтернет-ресурсів за темою дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

### 1.1. Сутність та тлумачення категорії «банківський менеджмент»

Під менеджментом розуміється система методів, принципів, засобів, форм і прийомів управління бізнесом в умовах ринкової економіки, що забезпечують ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства для досягнення найбільш ефективних результатів. Але, оскільки банківський менеджмент є різновидом загального менеджменту, який виконує специфічні функції і потребує використання спеціального інструментарію, існує розуміння сутності поняття банківського менеджменту, принципів, методів та засобів, які можуть бути використані на практиці.

Слід зазначити, що банківський менеджмент має свої особливості, які обґрунтовуються особливостями організації банківського управління та діяльності банківської установи в цілому. Основна відмінність між виробничим підприємством та банком полягає в тому, що основною діяльністю підприємства є виробництво товарів, надання послуг або проведення комерційних операцій, тоді як основною діяльністю банківської установи є зосередження на фінансових ринках. Іншими словами, у бізнесі фінансові операції необхідні для ефективного здійснення великомасштабної виробничої діяльності, а у випадку банків основними є фінансові операції. Тому банківський менеджмент часто ототожнюють із терміном фінансовий банківський менеджмент. При цьому особливістю банківського менеджменту є об'єктивна необхідність управління відповідними фінансовими ресурсами, жорстка регламентація діяльності з боку держави, широкий перелік завдань, пов'язаних з операціями банку на одному або кількох фінансових ринках. Це безпосередньо залежить від економічної ситуації та стану вітчизняної та світової економіки.

У таблиці 1.1 наведено систематизацію існуючих визначень банківського менеджменту.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «менеджмент банку»

Автор	Визначення поняття
Краснова В. Жнякіна Б.	«Фінансовий менеджмент – це система принципів, засобів і форм організації фінансових відносин підприємств з метою контролю за фінансово-господарською діяльністю, яка включає: формування та реалізацію грошово-кредитної політики, інформаційне забезпечення (підготовка та аналіз фінансової звітності), оцінку інвестиційних та інноваційних проєктів, Формування «портфеля» інвестицій та поточне фінансове планування та контроль»
Рясних Є.Г.	«Фінансовий менеджмент визначається як підсистема загального управління господарсько-господарською діяльністю. Він включає сукупність принципів, методів і форм управління всіма сторонами фінансової діяльності, в тому числі стратегічної і тактичної».
Довгань Ж.	«Банківський менеджмент – це управління всіма процесами, що характеризують діяльність банку та його взаємовідносини (фінансові, економічні, професійно-технічні, технічні, організаційні, правові, соціальні тощо), а також стратегічне планування. Це стосується тактики, аналізу, регулювання та контролю діяльності банку, фінансового менеджменту, маркетингової діяльності, зміст цієї концепції спрямований на збереження конкурентної переваги та підвищення прибутковості банку. Він включає сукупність принципів, методів і прийомів управління банком. За умови дотримання надійності та ліквідності.
Криклій О.	«Банківський менеджмент – це наука про системи управління, які охоплюють усі аспекти діяльності банку для досягнення стратегічних цілей і забезпечення фінансової стабільності».
Кириченко О., Гіленко І.	«Банківський менеджмент – це управління банком у ринкових умовах, тобто: вимоги та потреби банку, орієнтація банку на запити клієнтів та організація продуктів і послуг, які пропонуються банком».
Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О.	«Банківський менеджмент – це наука про ефективні організаційні системи та управління всіма процесами та відносинами, що характеризують діяльність банку. Процеси та відносини визначають усі сфери фінансової, економічної, організаційної та соціальної банківської діяльності»

Отже, систематизувавши визначення сутності поняття банківського менеджменту, стає можливим розмежувати декілька підходів до розуміння цього визначення. Зокрема, ми розрізняємо системний, маркетинговий, ситуаційний, функціональний, процедурний, нормативний та бізнес-підходи.

Виходячи з управлінського підходу до розуміння сутності поняття управління



в банках та враховуючи дослідження науковців щодо існуючих визначень, управління в банках визначається як сукупність принципів, засобів і форм, що характеризують управління в банках та методи управління. Діяльність банку спрямована на оптимальне та ефективне використання всіх наявних ресурсів (фінансових, економічних, професійних, техніко-технологічних, організаційних, правових, соціальних тощо).

У сучасній науковій літературі банківський менеджмент поділяється на фінансовий та організаційний.

Організаційний менеджмент банку займається питаннями організації, командного керівництва та мотивації, а також розробкою організаційних структур і систем для забезпечення банківської діяльності, контролю та безпеки.

Фінансовий менеджмент у банківській справі – система управління, яка охоплює питання, пов'язані з фінансовими ринками, банківською ліквідністю, фінансовими ризиками, ефективністю використання та прибутковістю окремих видів банківських операцій.

Управління банком базується на конкретних принципах і спрямоване на використання специфічних інструментів для виконання загальних функцій і досягнення цілей управління. Тому управління банком характеризується принципами, загальними для всіх сфер діяльності. До основних складових системи управління банком відносяться тематика і цілі, методи, принципи, інструменти і функції, тобто ефективна реалізація загальних і спеціалізованих функцій управління. Банківська діяльність базується на певних принципах з використанням методів та інструментів. Розглянемо ці елементи ближче.

Метою управління банком є організація систем контролю, планування діяльності банку, системи безпеки банку, управління кадровим потенціалом, управління інформаційними технологіями, тобто всіма процесами та аспектами у сфері організаційного банківського контролю. З точки зору політичного, правового та соціально-економічного середовища. Основним органом банківського контролю є

система управління, яка безпосередньо впливає на інші елементи системи управління, тобто відповідальна особа або група відповідальних осіб, які мають повноваження приймати управлінські рішення та відповідають за ефективність діяльності банку: члени правління банку, директори відділень, тобто люди, які здійснюють керівний вплив, менеджери, які безпосередньо здійснюють процес управління банком, тобто менеджмент. Від якості сформованих і побудованих принципів, а також окремих базових норм і принципів системи управління банком залежить можливість досягнення цілей управління банком. Водночас банківський менеджмент як наука і специфічний вид менеджменту базується на загальних принципах управління та має певні принципи побудови.

Управління банком базується на чітких принципах, зокрема:

- Поєднання принципів централізації та децентралізації в управлінні
- Врахування макроекономічних факторів та умов фінансового ринку.
- Приведення діяльності та послуг кредитних установ у відповідність до вимог ринку.
- Оптимізація прибутковості та ризикованості банківських операцій тощо.

Впровадження банківського менеджменту на фундаментальних і конкретних принципах підвищить ефективність управління банком. Тому що тільки повне застосування заважає вам швидко досягти своїх цілей з мінімальним використанням усіх ресурсів.

Процес організаційного менеджменту в банку включає виконання загальних функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Планування є центральною ланкою в процесі управління і є фундаментальною функцією управління банком. Це спосіб досягнення конкретної мети. Іншими словами, планування розуміється як процес формулювання майбутніх цілей банку (стратегічних, тактичних, оперативних) і пошук шляхів досягнення конкретно визначених цілей.

Для досягнення очікуваних результатів та швидкого досягнення цілей

діяльності Банку необхідно використовувати персонал для організації взаємодії всіх елементів і напрямів діяльності. Таким чином, це допомагає організації регулювати всі процеси за допомогою взаємоузгоджених структурних правил. Отже, організація на засадах банківського менеджменту дає змогу організувати всі сторони діяльності банку (правові, технічні, економічні, соціально-психологічні). Процес реалізації цієї функції включає створення відповідних положень, організаційних схем, інструкцій, документообігу, взаємозв'язків і відносин через організацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, функціональне спрямування, цілі і завдання, права і обов'язки. Таким чином, функція організації полягає в розробці її структури, а саме у створенні банківських відділів і визначенні їхніх повноважень, обов'язків і відповідальності, а також у формуванні ієрархій.

Регулювання як функція банківського контролю передбачає прийняття та обґрунтування поточних управлінських рішень та визначення механізмів їх реалізації. Регулювання є фундаментальною функцією управління банком, оскільки необхідність коригування планів може виникнути на будь-якому етапі управління.

Завдання керівництва банку – мотивувати всіх працівників банку на досягнення найкращих результатів. Мотивація – це діяльність, спрямована на активізацію людей. Це передбачає забезпечення того, щоб усі працівники банку виконували свої завдання відповідно до делегованих завдань і планів. Йдеться про створення внутрішніх стимулів для досягнення визначених цілей.

Контрольні функції керівництва банку полягають у перевірці виконання управлінських рішень і звітності про виявлені відхилення. Ця функція забезпечує безперервність спостереження, обліку, аналізу, перевірки та регулювання всіх видів банківської діяльності та забезпечує безперервність процесів управління для досягнення конкретних цілей навіть у разі своєчасної зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища. завдання.

Координація – це створення єдиного інформаційно-комунікаційного простору для чіткого розуміння визначених завдань у контексті досягнення мети банку.

## 1.2. Характеристика системи менеджменту банківської установи

Найдинамічнішим сектором економіки в сучасних умовах є банківський менеджмент. Технологічні інновації, стрімка інфляція, посилення конкуренції та процеси банківського регулювання формують більш агресивні стратегії управління банками перед лицем зростаючих ризиків. На цьому фоні банківський менеджмент характеризується ефективною та надійною системою управління процесами та взаємовідносинами, які формують діяльність банку. Удосконалення банківського менеджменту має бути спрямоване на забезпечення сталого функціонування комерційних банків та прибутковості їх діяльності.

Недоліком сучасної національної банківської системи є те, що менеджмент банку недостатньо враховує специфіку банківської діяльності, пов'язану зі структурою формування ресурсної бази, створенням певних продуктів, тобто платіжних засобів тощо. організація грошей. система управління. При цьому банківський менеджмент повинен спиратися на власні наукові принципи, що відображають конкретні аспекти управління банківськими ресурсами, наприклад, характер і роль банків в економіці, за допомогою яких можна визначити їх зміст і цілі.

Банківський менеджмент – це система управління комерційними банками з метою забезпечення безперервного потоку коштів для кредитних установ. Основою банківського менеджменту окремого банку є вирішення завдань, пов'язаних із досягненням макроекономічних і мікроекономічних цілей його діяльності. Банківський менеджмент в умовах ринкової економіки – наукова система управлінських відносин у комерційних банках, спрямована на отримання максимального прибутку з урахуванням мінімізації банківських ризиків. Основи банківського менеджменту в широкому розумінні – це регулювання, аналіз, стратегічне і тактичне планування, управління банківською діяльністю, фінансовий менеджмент і маркетингова діяльність, управлінський персонал і, зокрема, системи

управління взаємовідносинами, пов'язаними з банківською діяльністю в цілому. Оскільки банки здійснюють специфічну діяльність, банківський менеджмент слід характеризувати як управління взаємовідносинами, пов'язаними з формуванням і використанням фінансових ресурсів, що є поєднанням фінансового менеджменту та управління персоналом у банківській сфері.

Багато авторів теоретичних праць, що спеціалізуються на банківському менеджменті, в той чи інший час враховували сучасні погляди на теорію банківського менеджменту та можливості її практичного застосування, аналізуючи позитивні та негативні сторони теорії, віддаючи перевагу цій теорії. У найбільш поширеній вітчизняній банківській науці банківський менеджмент характеризується як сукупність управлінських ідей, інструментів і заходів, заснованих на загальних принципах управління, але застосованих до конкретних сфер фінансових послуг. Банки, як і нефінансові компанії (підприємства), розробляють власні стратегії, формують організаційні структури, планують і регулюють власну діяльність, керують людськими ресурсами тощо. Водночас значні функціональні відмінності між цими фінансовими посередниками та нефінансовими компаніями визначити специфіку управління ними [19].

На сучасному етапі розвитку банківського менеджменту можна виділити вплив наступних макроекономічних факторів: ефективність національної економіки (темп зростання ВВП, цільова інфляція, національний рівень життя, відсоткова ставка розвитку, національний рівень життя) населення, рівень економіки населення, економіка країни, рівень економіки населення, економіка країни, економіка країни, економіка країни, економіка країни. тощо), зокрема банківської системи (пруденційне регулювання, рівень конкуренції, система страхування вкладів, вартість супутніх ресурсів) [14].

Науковці щодо цього питання розрізняють такі види банківського менеджменту:

- Управління фінансовою політикою комерційних банків (фінансовий менеджмент).

- Настанови щодо управління довгостроковими цілями комерційних банків (стратегічне управління).
- Управління працівниками.

Основою фінансового менеджменту є створення фінансово-господарського плану кредитних організацій, який включає такі елементи:

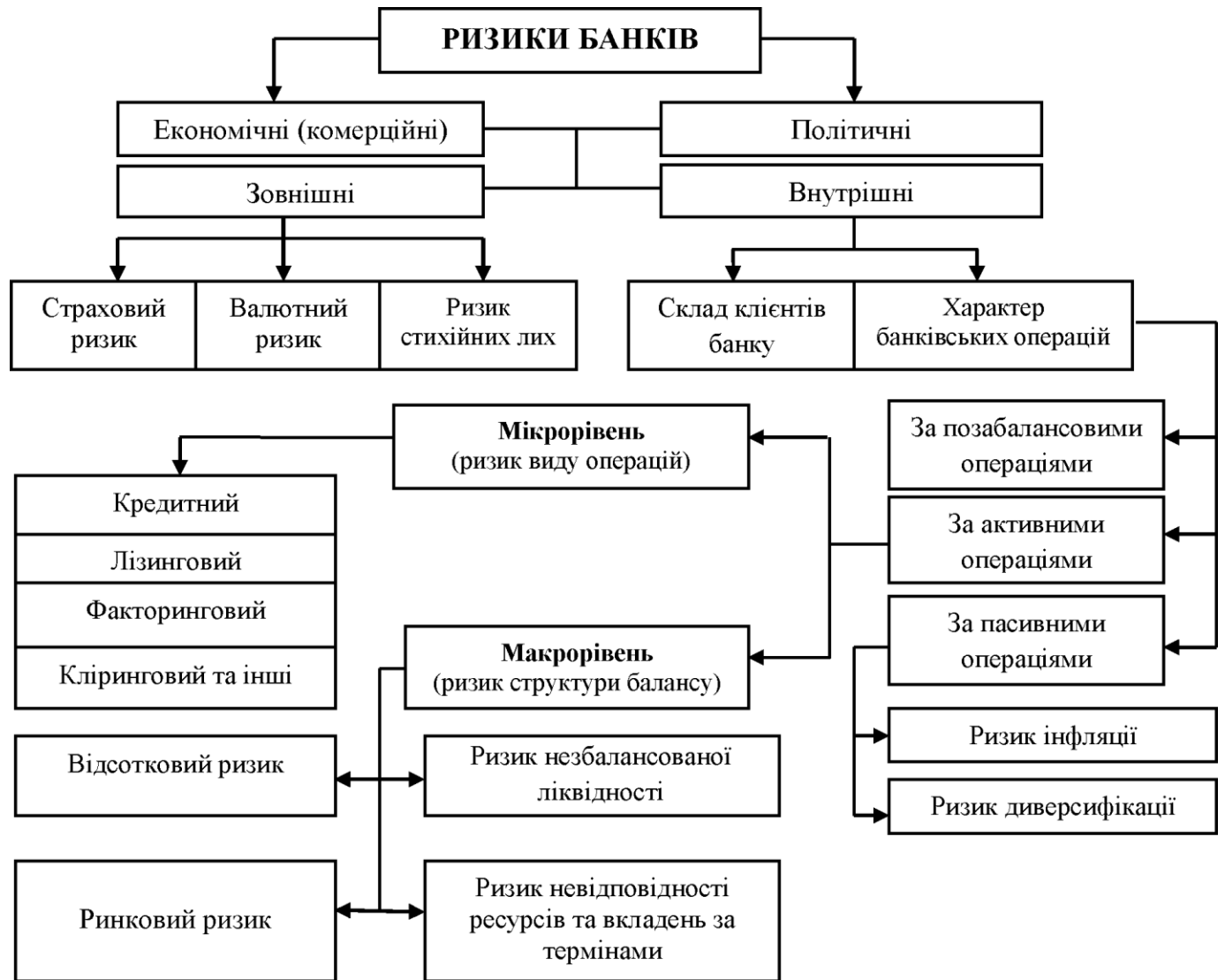
- Ефективне управління банківським капіталом і капіталом.
- Управління активами та пасивами кредитних організацій.
- Побудова ефективного банківського ризик-менеджменту [24].

Стратегічне управління є важливим для пошуку шляхів перемоги в ринковій конкуренції в банківському секторі. Він визначає стратегію банку, напрями діяльності, пріоритетні цілі та завдання та способи їх досягнення, відрізняє його від банків-конкурентів і слугує орієнтиром. На цьому тлі стратегічне управління формує основу всієї системи банківського контролю та є процесом управління, який підтримує узгодженість між цілями банку та наявними ресурсами в контексті постійно змінюваних вимог ринку та національного регулювання. Метою стратегічного банківського менеджменту є розвиток, впровадження нових сфер банківської діяльності та більш досконалих банківських продуктів, які можуть збільшити захоплену ринкову частку та прибуток банку і тим самим збільшити ринкову вартість кредитних установ. Стратегічне управління характеризує діяльність, спрямовану на створення та реалізацію заходів щодо підвищення ефективності діяльності комерційних банків [16].

Управління людськими ресурсами характеризується управлінням трудовими ресурсами на основі кадрової політики комерційних банків і спрямоване на підвищення якості людських ресурсів, підвищення ефективності роботи та адаптацію до нових технологій.

Діяльність зі створення банку спрямована як на отримання прибутку, так і на забезпечення збереження коштів, зібраних від вкладників. Управління банком включає планування, аналіз, контроль і регулювання. Планування в управлінні

банком – це визначення цілей, масштабів і результатів діяльності комерційного банку щодо витрат і фінансових ресурсів. У результаті проведеного дослідження визначено основні групи ризику в системах менеджменту банків (рис. 1.2).



**Рис. 1.1. Основні групи ризику в системах менеджменту банку**

Для побудови ефективної системи управління банком необхідно проаналізувати діяльність окремого банку та зосередити увагу на достатності капіталу, надійності та ліквідності, управлінні пасивами та активами, якості активів, цінній політиці банку та відповідній системі показників. Його складовими є аналіз факторів доходів і витрат, кредитної та процентної політики, фінансової стійкості,

структури портфеля акцій банку, ризиків і хеджування, а також порівняльний аналіз результатів діяльності банку з власними прогнозами банку [11].

Державний нагляд та пруденційне регулювання діяльності комерційних банків постійно здійснюється за допомогою Системи регулювання банківського менеджменту. У зв'язку зі специфікою діяльності комерційних банків (сутністю якої є привабливість кредитних коштів) державне регулювання банківської діяльності при видачі ліцензій виділяє такі принципи: достатність капіталу, ліквідність комерційних банків і створення примусові банки. У сфері діяльності комерційних банків є застереження і навіть обмеження. Тому регулювання комерційної банківської діяльності в управлінні банком полягає в забезпеченні дотримання комерційними банками вимог і стандартів, встановлених контролюючими органами [21].

Існує два типи банківського менеджменту: зовнішній менеджмент і внутрішній менеджмент. Зовнішній менеджмент діяльності комерційних банків здійснюється зовнішніми аудиторами та НБУ. Внутрішній менеджмент за діяльністю комерційних банків забезпечується комерційними банками і є частиною банківського керівництва. У кредитних установах органи внутрішнього та зовнішнього контролю можуть взаємодіяти на рівні перевірки дотримання банківського законодавства та нормативно-правових актів, виданих НБУ згідно з банківськими правилами та інструкціями.

Що стосується застосування банківського регулювання до вітчизняного банківського сектора, ми, зокрема, зазначаємо, що японські регулятори схиляються до більш лібералізованого фінансового сектора, оскільки це має бути основним рушієм економічного зростання країни. Японія відкидає надмірне банківське регулювання. Ми не погоджуємося, оскільки суворі регуляторні заходи можуть мати негативний вплив на економіку в цілому, зменшуючи ліквідність ринку та послаблюючи здатність ціноутворення на фінансові продукти. Тому подальший розвиток концепції пропорційного регулювання національного банківського сектору



ми вбачаємо в активному використанні механізмів стимулювання. У зв'язку з цим концепція пропорційного регулювання повинна бути доповнена критеріями, які дозволяють банкам враховувати прийняті ними ризики і на цій основі отримувати право використовувати механізми стимулювання. Зменшення надмірного банківського регулювання надасть банкам більше можливостей кредитувати економіку, допоможе вивести економіку зі стагнації та зробить банки каталізатором економічного зростання.

Комерційні банки самостійно визначають методи і технології управління, але при цьому слід зазначити, що існують загальні вимоги, а саме: банківське управління комерційних банків має відповідати загальній концепції розвитку банківського сектора.

Таблиця 1. 2

### Побудова система банківського менеджменту

Система банківського менеджменту	Напрямок
Менеджмент персоналу	Побудова ефективної моделі управління персоналом
Маркетинг банківської діяльності	Створення ефективної політики, спрямованої на задоволення потреб банківських клієнтів та впровадження нових банківських продуктів
Менеджмент майна та джерел його формування	Зміцнення, стабілізація та вдосконалення банківської підготовки та регулювання та підвищення ринкової вартості
Менеджмент ліквідності банку	Побудувати ефективний механізм управління ліквідністю банків
Управління результативністю діяльності банку	Розробити ефективну політику управління доходами та витратами комерційних банків
Управління власним капіталом банку	Розробити ефективні методичні рекомендації щодо розміщення банківського капіталу та визначення його достатності
Управління залученими коштами банку	Побудова ефективної системи управління якістю кредитного портфеля
Управління ризиками банківської діяльності (Валютним, відсотковим)	Побудова ефективної системи управління ризиками комерційних банків

Слід зазначити, що відмінною рисою фінансового банківського менеджменту

комерційних банків України є відсутність уніфікованих методів управління. Комерційні банки розвивають свої методи ведення бізнесу в конкурентних умовах на грошовому ринку (табл. 1.2).

Найважливішими процесами управління кредитними установами є визначення та встановлення цілей комерційного банку та реалізація:

- Аналіз діяльності, пов'язаної з управлінням комерційними банками.
- Прогнозування показників діяльності комерційних банків.
- Плани розвитку комерційних банків.
- Організація та регулювання діяльності відділів банків.
- Моніторинг, контроль та облік діяльності комерційних банків.

В управлінні банком виділяють такі функції: впровадження технологічних циклів у банківські операції; визначення стратегії розвитку комерційного банку. Постановка цілей комерційної банківської діяльності.

Для досягнення основної мети дослідження в рамках визначення системи банківського менеджменту як основи ефективного управління комерційними банками, теоретично обґрунтовано фінансову стійкість за допомогою методу CAMEL(S). Широко використовується в сучасній банківській справі в США. Ця система CAMELS використовується з 1978 року для оцінки фінансової діяльності банківських установ країни. Система спрямована на виявлення банківських установ, які мають недоліки у фінансовій спроможності, діяльності або управлінні, що може призвести до погіршення фінансової стабільності (табл. 2.3).

Інформаційною основою для визначення передбачуваних груп даних є щоквартальні звіти, які банки надсилають органам, які здійснюють цей розрахунок.

Отже, оцінка фінансової діяльності банківської установи здійснюється дистанційно, але, якщо потрібне більш детальне вивчення чи уточнення певних аспектів, вона може бути здійснена і шляхом виїзних перевірок. Усі обчислені дані оцінюються за шкалою від 1 до 5, причому найменше значення присуджується банку з найкращою фінансовою стійкістю. Згідно з цією процедурою надані рейтинги

групується та конвертується в 5-ти бальну оцінку, відповідно до якої фінансово стабільним банкам надається оцінка «1» з огляду на серйозність руйнівних факторів на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Рейтинг 5 присвоюється банкам, які мають оптимальне операційне середовище та структуру управління та не потребують регуляторного втручання для своєї діяльності, але, ймовірно, зазнають банкрутства найближчим часом через виявлені недоліки. Це надто руйнівно для банківських установ, щоб нейтралізувати їх самостійно, вимагаючи втручання третьої сторони. Інакше в цьому випадку такі банки ймовірно будуть ліквідовані [9].

Таблиця 2.3

### Складові елементи системи CAMELS

C	Capital adequacy	Достатність капіталу	Визначити достатність капіталу для покриття зовнішніх ризиків
A	Assets quality	якість активів	Характеризує рівень ризику активів банківської установи.
M	Management	менеджмент	Оцініть якість БМ шляхом оцінки всіх фінансових звітів і визначення результатів діяльності.
E	Earnings	надходження	Це свідчить про достатній дохід для майбутнього розвитку банку і створення резервів для покриття очікуваних ризиків.
L	Liquidity	ліквідність	Визначення рівня спроможності банківських установ виконувати свої зобов'язання
S	Sensitivity to market risk	чутливість до ринкового ризику	Оцінити вплив ринкового ризику на прибутковість і капітал банку

Використання механізмів банківського менеджменту спрямоване на вирішення конкретних проблем, що виникають у процесі банківської діяльності. Механізм менеджменту об'єктивно зумовлюється здійсненням діяльності банку в ринкових умовах і результати діяльності оцінюються в процесі обміну. Кінцевою метою банківського менеджменту є забезпечення прибутковості банківської діяльності шляхом управління банківськими установами, раціональної організації виробничих процесів, у тому числі розвитку техніки та технологічної бази, ефективного використання потенціалу кадрового потенціалу. При цьому підвищується зайнятість, активність і лояльність кожного окремого співробітника.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УНІВЕРСАЛ БАНК»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування АТ «Універсал Банк»**

Перший банк даної банківської групи був заснований у Тернополі у 1994 році під назвою «Оазис». Після приєднання львівського банку «Євроцентр» і хмельницького банку «Вікторія Оазис» об'єднана фінансова установа отримала назву «Євроцентр». До листопада 2001 року головний офіс знаходився в Тернополі, потім банк переїхав до Львова і отримав назву «Універсальний». Раніше найбільшим акціонером банку було ВАТ «Концерн Гарнафтогаз» (володіло 49,62% акцій).

З листопада 2006 року 99,34% акцій Universal Bank належать грецькому Eurobank EFG, який незабаром виводить його на український ринок. Eurobank EFG також є третьою за величиною банківською групою в Швейцарії за розміром активів і частиною EFG Group, міжнародної банківської групи, яка представлена в більш ніж 30 країнах світу. EFG Group займає лідируючі позиції в Греції, Туреччині, Сербії, Румунії, Польщі, Болгарії та ін.

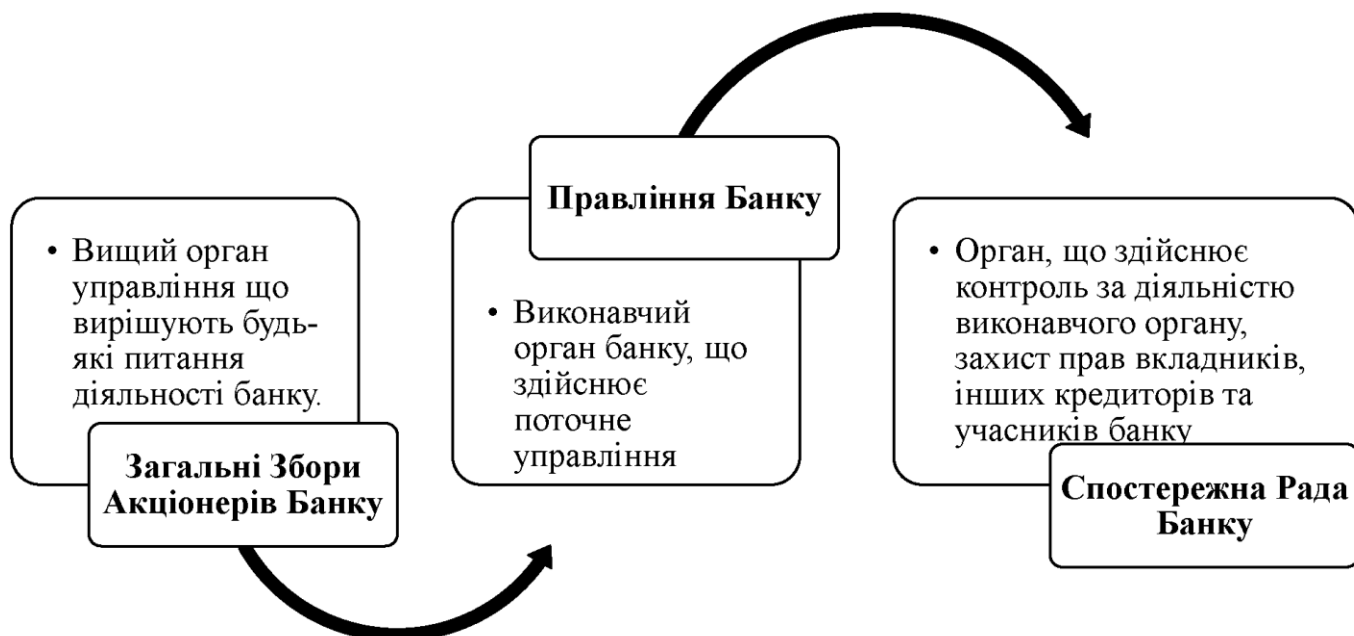
Безпосереднім власником значної частини статутного капіталу АТ «Універсал Банк» є компанія «Бейлікан Лімітед» (Бейлікан Лімітед — товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване та існуюче відповідно до законодавства Кіпру. Дата набуття права власності на акції (як від 23 грудня 2016 року) володіє 340,3 простими акціями (правами голосу) АТ «Універсал Банк», що відповідає статутному капіталу АТ «Універсал Банк». «Визначена особа безпосередньо володіє 100% статутного капіталу Bailican Limited (Bailican Limited).

Метою діяльності АТ «Універсал Банк» є здійснення банківських операцій на фінансовому та фондовому ринках (у національній валюті та іноземній валюті), а

також інших видів діяльності, передбачених чинним статутом банку.

АТ «Універсал Банк» має ліцензію на здійснення банківської діяльності № 92 від 10 жовтня 2011 року на право надання банківських послуг відповідно до частини третьої статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» на ринку банківських послуг.

АТ «Універсал Банк» входить до складу фінансово-промислової групи «ТАС» з грудня 2016 року та до складу банківської групи «ТАС» з 30 січня 2017 року. АТ «Універсал Банк» визначає наступні адміністративні одиниці (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура органів правління АТ «Універсал Банк»**

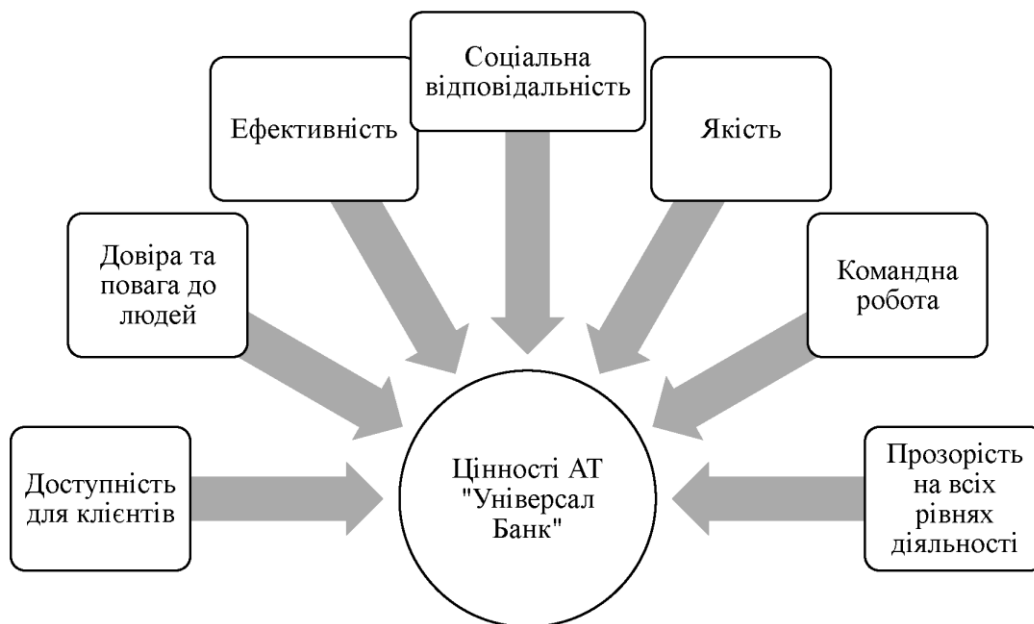
АТ «Універсал Банк» здійснює всі види банківських операцій та надає своїм клієнтам (юридичним та фізичним особам) різноманітні послуги відповідно до ліцензії Національного банку України № 92 від 10 жовтня 2011 року. Відповідно до статуту АТ «Універсал Банк» створено з метою надання фізичним та юридичним особам повного спектру національних та міжнародних банківських послуг, включаючи, але не обмежуючись, банківські послуги, пов'язані з комерційною, інвестиційною, депозитною та імплементаційною банківською діяльністю. інші види

діяльності, які банкам дозволено законодавством України.

Оскільки понад 50% заборгованості АТ «Універсал Банк» становлять вклади фізичних осіб, з 22 листопада 2018 року банк отримав статус «спеціального ощадного банку».

Стратегія АТ «Універсал Банк» спрямована на надання повного спектру фінансових послуг корпоративним та приватним клієнтам. Банк пропонує повний спектр фінансових послуг, що поєднує унікальний підхід, технологію та зручність використання банківських послуг. Щоб пропонувати клієнтам оптимальні рішення для фінансового успіху, банк покладається на довгострокові партнерські відносини. З метою управління власними ризиками та захисту інтересів своїх клієнтів банк дотримується обов'язкових економічних нормативів та рекомендацій щодо формування резервів.

Головне бачення АТ «Універсал Банк» - органічне зростання, засноване на бездоганній репутації та високому професіоналізмі команди. Банк поставив своєю місією постійне вдосконалення банківських відносин зі своїми клієнтами на всіх рівнях співпраці та дотримується власних цінностей (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Система цінностей АТ «Універсал Банк»**

АТ «Універсал Банк» працює з контрагентами з різних галузей економіки, включаючи банки, небанківські фінансові установи, підприємства (різних форм власності) та фізичні особи. З метою забезпечення якісного обслуговування клієнтів АТ «Універсал Банк» та своєчасного виконання операцій за дорученням клієнтів налагоджено переписку з іншими українськими та іноземними банками, через які надаються послуги клієнтам банку, як резидентам, так і нерезидентам .

Зараз АТ «Універсал Банк» реалізує проект Monobank. Це ще один набір послуг, орієнтований на сучасних «цифрових» клієнтів. З назвою Monobank банки чітко позиціонують свої продукти та послуги для клієнтів смартфонів і карток. АТ «Універсал Банк» пропонує приватним клієнтам сучасні, зручні, ефективні та надійні продукти та послуги. Запущено продукти «IRON/UniversalBank Card», «Credit to Card», «Monobank Platinum Card», «Депозити» та «Мультитарифні», що дозволяє здійснювати онлайн-платежі в національній та іноземній валютах (USD, EUR) депозити, «Карт-бланш» ” були представлені продукти та випущені картки в іноземній валюті – польських злотих.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (картка учасника Фонду № 24 від 08.09.2009).

26 червня 2019 року керівництво банку прийняло рішення про реформування відділень. Це рішення базується на новому баченні розвитку АТ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ БАНК», яке вимагається реаліями сучасного банківського бізнесу. Станом на 1 січня 2023 року банк має 14 відділень.

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» – надійний банк, який працює на ринку України більше 20 років. У квітні 2018 року журнал «Бізнес» оприлюднив щорічні результати дослідження «Фінансовий Оскар», у якому традиційно став переможцем АТ «Універсал Банк».

АТ «Універсал Банк» має багаторічний успішний досвід роботи на фінансовому ринку України, пропонує повний спектр високоякісних банківських послуг та має досвідчених та висококваліфікованих співробітників. Метою роботи

відділень банку є покращення послуг, що пропонуються. Корпоративна мережа банку оснащена найсучаснішим обладнанням і дозволяє впроваджувати Інтернет-технології в банківські операції. Наявність збутової мережі забезпечує додаткову конкурентну перевагу. Підвищення фінансової стабільності шляхом географічної диверсифікації активних/пасивних операцій. Зниження операційних витрат для компаній-клієнтів шляхом створення потоку грошей для підключених клієнтів у банківській системі.

З метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності АТ «Універсал Банк» ми будемо розширювати обсяги та якість банківських послуг, розширювати та вдосконалювати обслуговування платіжних карток, розширювати клієнтську базу та оптимізувати прибуток, вивчати та впроваджувати нові технології в управлінні активами, пасивами та ризиками, підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами, нарощувати капітал, постійно підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу та впроваджувати ефективні системи мотивації.

Банківський дохід – це загальна сума, отримана банками від їх активних операцій та надання інших банківських послуг. Доходи банків поділяються на дві основні категорії: процентні доходи та непроцентні доходи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка доходу АТ «Універсал банк» за видами надходжень, млн. грн.**

Показник	2021	2022	2023	Відносна зміна, %
Процентні доходи	3970,6	7056,7	10055,3	153,2
Доходи за виплатами та комісійними	3307,9	5960,2	5474,0	65,5
Інші операційні доходи	271,0	792,3	223,4	-17,6
Усього доходів	7549,5	13809,2	15752,6	108,7

Аналіз фінансових результатів та ефективності діяльності банку є важливим кроком у визначенні фінансової стійкості та здатності досягати цілей прибутковості. Основними показниками, які використовуються при аналізі фінансових результатів,



є показники ліквідності, рентабельності, діяльності та фінансової стійкості.

Одним із центральних завдань фінансового аналізу в комерційних банках є загальна оцінка економічної ефективності їх діяльності, включаючи аналіз фінансових результатів і фінансового стану банку.

Традиційно процентний дохід становить значну частину загального доходу банківської установи. З наведеного вище аналізу ми бачимо, що більшу частину доходу становлять процентні доходи, які зростають. У 2022 році вона зросла на 3 086 млн. грн, а у 2023 році ще на 2 998,9 тис. грн. Це пояснюється тим, що фінансування в різних формах було і залишається основним напрямом банківської діяльності. Збільшення процентних доходів є результатом успішної стратегії управління ризиками та раціональної кредитної політики, яка забезпечує більш ефективне використання активів банку. Крім того, зростання процентних доходів свідчить про збільшення клієнтів банку та покращення сервісу.

Комісійні доходи є другим за величиною джерелом прибутку для банків. У 2022 році доходи від платежів і зборів мали тенденцію до зростання на 2,65 тис. грн., тоді як у 2023 році вони зменшилися на 0,49 млн. грн. Комісійні доходи збільшуються за рахунок розширення переліку різноманітних банківських послуг, впровадження нових продуктів і технологій, збільшення кількості клієнтів і споживачів банківських послуг.

Інші операційні доходи включають доходи, які не пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю, а саме фінансові консультаційні послуги, операційну оренду та доходи від банківських штрафів і пені. Інші операційні доходи коливаються протягом періоду аналізу. У 2022 році він збільшився на 521,3 млн. грн, тоді як у 2023 році зменшився на -569 млн. грн.

Загалом доходи банку з кожним роком стрімко зростають, у 2022 році вони зросли на 6 259,7 млн. грн і у 2023 році ще на 1 943, 41 млн. грн. Такі події свідчать про зростання банківських послуг, їх попиту та стабільну прибутковість банків.

Банківські витрати – це загальна сума, яку банки витрачають на діяльність із

залучення капіталу та іншу діяльність. Подібно до доходів, витрати комерційних банків також можна розділити на дві основні групи: процентні та непроцентні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка витрат АТ «Універсал банк» за видами, млн. грн.**

Показник	2021	2022	2023	Відносна зміна, %
Процентні витрати	1607,4	1874,0	1569,2	-2,4
Витрати за виплатами та комісійними	1561,4	3061,4	4868,5	211,8
Адміністративні та інші операційні витрати	2495,2	4548,5	6117,4	145,2
Усього витрат	5664,0	9483,9	12555,2	121,7

Основну частину витрат АТ «Універсал Банк» становлять адміністративні та інші операційні витрати, які у 2021 році зросли на 205,3 млн. грн, у 2023 році – на 1568,9 млн. грн.

Процентні витрати включають депозити (поточні та строкові) та витрати, пов'язані зі співпрацею з МВФ. Кредити отримані від НБУ. Стандартні векселі, ощадні та інші майнові облігації, емітовані НБУ. Інші процентні витрати. У 2021 році процентні витрати зросли на 266,6 тис. грн, а у 2023 році зменшилися на 304,7 тис. грн.

Загалом усі інші видатки також мали значну тенденцію до зростання, так що загальні витрати зросли на 3 819,9 тис. гривень у 2021 році та на 3,071 тис. гривень у 2023 році.

Аналіз фінансового стану банку за трьома важливими розділами: аналіз формування заборгованості, аналіз якості активів та аналіз і оцінка фінансових результатів дозволяє вивчати та оцінювати діяльність банку на основі встановлення системної і комплексної позиції.

Показники ліквідності належать до групи показників оцінки фінансового стану

банків, і деякі зарубіжні аналітики першими ввели цей показник через його важливість для діяльності банківських установ у цілому.

Ліквідність - це здатність банку перетворювати активи в готівку або інші платіжні засоби для задоволення фінансових потреб клієнтів банку та виконання зобов'язань банку в разі дефіциту готівки.

Таблиця 2.3

### Показники ліквідності банківської установи

Показник	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2021
Кошти у касі	4 157,9	6 356,5	4 104,4	52,88	-1,29
Кореспондентські рахунки	-	-	-		
Депозити	29 678,5	48 148,0	69 668,4	62,23	134,74
Активи загальні	33 963,2	57 587,7	86 559,2	69,56	154,86
Зобов'язання	31 303,7	50 863,4	77 355,4	62,48	147,11
Високоліквідні активи	4 157,9	6 356,5	4 104,4	52,88	-1,29
Робочі активи	29 253,2	50 807,1	42 563,1	73,68	45,50
Дохідні активи	29 448,9	51 040,7	70 090,0	73,32	138,01
Видані кредити	16 408,9	26 297,5	41 627,9	60,26	153,69
Майно	161,5	203,4	225,0	25,95	39,36
Показники ліквідності					
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,141	0,131	0,062	-7,09	-56,03
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,082	1,131	1,123	4,53	3,79
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих активів банку	0,141	0,132	0,102	-6,38	-27,66
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	0,943	1,051	0,911	11,45	-3,39
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	0,551	0,553	0,602	0,36	9,26
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	0,141	0,132	0,061	-6,38	-56,74

Коефіцієнт поточної ліквідності з 2021 по 2023 рік демонструє тенденцію до зниження і не досяг контрольного значення (20%) протягом усього періоду аналізу. Це свідчить про те, що банки не можуть покривати короткострокові платежі за рахунок готівки.

Загальний коефіцієнт ліквідності незначно коливається між 1,08 і 1,13

протягом періоду, що розглядається. Проте всі значення в межах періоду аналізу відповідають базовому значенню (принаймні 100%), щоб банк міг покрити свої зобов'язання поточними та майбутніми операціями.

Коефіцієнт співвідношення ліквідних активів до операційних активів банку знизився на 0,01 у 2022 році та на 0,03 у 2023 році. Оптимальне значення становить 20-25%, але воно не було досягнуто за період аналізу, що свідчить про високий ризик фінансових труднощів. Ризики, які можуть дестабілізувати банк у майбутньому.

Коефіцієнт ліквідності боргових ресурсів у 2022 році зріс на 0,06, а у 2023 році знизився на 0,10. Банк гарантується прибутковістю всіх пасивів банку і показник значно перевищує оптимальне значення (70-80%).

Коефіцієнт ліквідності наданих кредитів і залучених депозитів коливається протягом аналізованого періоду і залишається на рівні 55-60%. Це означає, що не всі видані кредити забезпечені депозитами, а рівень застави падає, що створює ризик дисбалансу ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності боргу значно падає в 2021-2023 роках, що вказує на те, що у банків зменшується частка ліквідних активів і активів, за допомогою яких вони можуть обслуговувати свій борг.

Більшість показників ліквідності банків знизилися, що свідчить про те, що банки не можуть вчасно виконати свої фінансові зобов'язання через недостатню ліквідність. Зниження показників ліквідності сигналізує регуляторам і зацікавленим сторонам про наявність у банку потенційних проблем, які можуть негативно вплинути на імідж і фінансову стабільність банку.

Отже, всі статті балансу банку зростали повільніше за чистий прибуток, і, як наслідок, усі розрахункові показники прибутковості у 2023 році зросли.

Правління АТ «Універсал Банк» на 2024-2025 роки має на меті реалізацію наступних стратегій:

Забезпечуючи високу кредитну якість і відповідне збільшення ресурсів, проект

Monobank забезпечує помірне зростання кредитного портфеля корпоративних клієнтів і збільшує кредитний портфель фізичних осіб. - Підтримання високого рівня довіри юридичних та фізичних осіб до Банку шляхом своєчасного та повного виконання зобов'язань перед вкладниками та акціонерами.

Продовження активного вирішення проблемних боргів, оптимізація структури проблемних портфелів та надання боржникам індивідуальних гнучких пропозицій щодо добровільного погашення боргів (реструктуризація боргу, дострокове погашення тощо) та відновлення доходів від погашення амортизованих кредитів. Житлові кредити в іноземній валюті, які потребують підвищеного кредитного ризику, конвертуються в національну валюту та реструктуризуються під час підписання договору з кредитором.

АТ «Універсал Банк» має запас міцності за більшістю економічних стандартів НБУ, але враховуючи складну ситуацію, що триває в країні та часті зміни вимог НБУ, управління ризиками для банку є адекватним. АТ «Універсал Банк» є суб'єктом загальних ризиків банківської системи. При цьому вразливість банківських установ до окремих ризиків оцінюється індивідуально, залежно від внутрішньої організаційної моделі, діяльності банку на різних ринках, управління активними та пасивними бізнес-операціями та якості господарських операцій.. На даний момент АТ «Універсал Банк» має підвищену чутливість до кредитних ризиків та ризиків ліквідності, а чутливість до інших індивідуальних ризиків є помірною або низькою.

## **2.2. Організація банківського менеджменту АТ «Універсал Банк»**

Організація банківського управління АТ «Універсал Банк» базується на принципі централізованого управління з децентралізацією окремих функцій. Центральне управління здійснюється Правлінням АТ «Універсал Банк» та його організаційними підрозділами. Рада директорів Банку визначає загальну стратегію розвитку Банку, політику та процедури, які застосовуються до всіх відділень Банку.

Децентралізація окремих функцій відбувається всередині банківських відділень. АТ «Універсал Банк» має певні повноваження щодо розвитку лінійки продуктів, маркетингової діяльності, обслуговування клієнтів тощо. Організація управління банком у банківській агенції забезпечує ефективне управління її діяльністю. Він також має ефективне управління доходами та витратами.

Директор АТ «Універсал Банк» здійснює загальне керівництво та несе відповідальність за реалізацію стратегічних цілей філії, ефективність діяльності та дотримання нормативних вимог. Помічник менеджера з кредитних питань відповідає за надання позик клієнтам філії, помічник менеджера з депозиту відповідає за збір депозитів від клієнтів філії, а помічник менеджера з обслуговування клієнтів відповідає за обслуговування клієнтів філії. Крім того, в банку працюють бухгалтерський, юридичний та інформаційний відділи.

Основними завданнями керівництва АТ «Універсал Банк» є забезпечення стабільного фінансового становища, розвиток продуктового ряду відділень, збільшення обсягів депозитів і кредитів, підвищення якості обслуговування клієнтів та оцінка ефективності управління. Управлінські функції АТ «Універсал Банк» включають формування стратегії розвитку, затвердження політик і процедур, що застосовуються в банку, управління виконанням стратегічних цілей, організацію роботи кожного відділу та забезпечення ефективного управління доходами та витратами, відповідність нормативним вимогам.

Ефективність менеджменту АТ «Універсал Банк» оцінюється за певними критеріями, такими як: Б. фінансовий стан філії, рівень розвитку асортименту філії та результати аналізу обсягів депозитів і кредитів. Важливим показником оцінки ефективності управління є також якість обслуговування клієнтів.

АТ «Універсал Банк» пропонує широкий спектр продуктів, включаючи депозити, кредити, платіжні та інвестиційні послуги, страхові послуги. АТ «Універсал Банк» планує й надалі розвивати продуктову лінійку для залучення нових клієнтів та задоволення їхніх потреб. Є перспективні напрямки розвитку

продуктової лінії.

Запуск нових продуктів і послуг, запуск онлайн-кредитування та запуск інвестиційних послуг, таких як брокерські послуги та послуги з управління активами. Важливим напрямком розширення продуктової лінійки є впровадження таких страхових послуг, як страхування життя. Розширення мережі банкоматів і терміналів самообслуговування, розширення сектору обслуговування платіжних карток, впровадження послуг онлайн- та мобільного банкінгу сприятимуть активному залученню клієнтів. Запроваджуючи нові продукти та послуги, ми задовольнимо ширший спектр потреб клієнтів. Зокрема, запровадження онлайн-кредитів дозволяє посередникам залучати клієнтів, які не можуть звернутися до відділення банку. Впроваджуючи інвестиційні послуги, відділення пропонує своїм клієнтам додаткові можливості для заощаджень та збільшення доходу. Впроваджуючи страхові послуги, відділення можуть запропонувати своїм клієнтам захист від фінансових ризиків. Зростаюча мережа банкоматів і терміналів самообслуговування дозволяє клієнтам отримувати доступ до банківських послуг без необхідності відвідувати відділення банку. Розширюючи зону обслуговування платіжних карток, клієнти можуть використовувати свої картки у більшій кількості торгових точок. Завдяки впровадженню онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу клієнти можуть отримати доступ до банківських послуг будь-коли та будь-де. Загалом реалізація таких заходів дозволить АТ «Універсал Банк» розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність.

Основними видами кредитів АТ «Універсал Банк» є кредити фізичним особам та підприємствам. АТ «Універсал Банк» пропонує широкий спектр кредитних продуктів для задоволення потреб різних категорій клієнтів, включаючи споживчі кредити, автокредити, комерційні кредити та кредити на нерухомість.

Загалом АТ «Універсал Банк» має намір і надалі розвивати продуктову лінійку в обох напрямках, а саме в напрямку депозитів і кредитів. АТ «Універсал Банк» не тільки розширює доступність існуючих продуктів і послуг, а й планує впровадження

нових продуктів і послуг.

На основі аналізу цих критеріїв можна зробити висновок, що стан банківського менеджменту АТ «Універсал Банк» є задовільним. АТ «Універсал Банк» має міцну фінансову базу та високу платоспроможність, а також характеризується ефективним управлінням доходами та витратами. Проте є певні сфери, за якими АТ «Універсал Банк» має можливості для вдосконалення банківського менеджменту. Зокрема, АТ «Універсал Банк» має можливість розширити продуктивний асортимент для задоволення потреб більш широкого кола клієнтів. Настав час впроваджувати нові технології в процеси обслуговування клієнтів для підвищення ефективності та зручності. Крім того, АТ «Універсал Банк» потребує навчання та розвитку своїх співробітників, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та відповідати потребам сучасного ринку. В результаті реалізації цих заходів АТ «Універсал Банк» стане одним із провідних відділень банку в місті та околицях.

Якість обслуговування клієнтів АТ «Універсал Банк» оцінено на високому рівні. Це відділення отримує позитивні відгуки від клієнтів, які відзначають професіоналізм і кваліфікацію, пунктуальність і ввічливість співробітників. Позитивним для клієнтів банку є широкий спектр послуг та конкурентні умови обслуговування. Наш офіс постійно працює над підвищенням якості обслуговування клієнтів. Зокрема, навчаються співробітники відділу продажів і обслуговування клієнтів, а також впроваджуються нові технології для підвищення ефективності.

Управління фінансами АТ «Універсал Банк» базується на принципах ефективного управління активами та пасивами та принципах ефективного управління доходами та витратами.

Управління активами філії здійснюється з метою забезпечення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків. Наша філія дотримується певних принципів управління активами: диверсифікація активів, мінімальна ліквідність активів і максимальна рентабельність капіталу. Філія диверсифікує свої активи на депозити, кредити та інші активи. Це зменшує ризик втрати доходу в разі зниження вартості



активу. Крім того, наша філія дотримується політики мінімізації ліквідності активів. Це означає, що у вас є достатньо ліквідних коштів для задоволення потреб ваших клієнтів у готівкових і безготівкових платежах. Вона також прагне отримати максимальну віддачу від своїх активів і намагається досягти максимально можливої віддачі від своїх інвестицій.

Управління пасивами у відділеннях банку здійснюється з метою мінімізації витрат на залучення коштів. АТ «Універсал Банк» дотримується таких принципів управління відповідальністю, як мінімальний розмір капіталу та мінімальний розмір боргу. АТ «Універсал Банк» прагне мінімізувати капітальні витрати. Це означає, що філія намагається залучити кошти під найнижчий відсоток і мінімізувати вартість боргу, тобто. тобто намагається випустити цінні папери за найнижчою ціною.

Управління доходами та витратами відділень АТ «Універсал Банк» здійснюється з метою забезпечення максимальної прибутковості. У нашій галузі до управління доходами та витратами застосовуються певні принципи. Її основні принципи – максимальна рентабельність операційної діяльності, мінімум витрат на персонал та мінімум інших операційних витрат. Як уже зазначалося, АТ «Універсал Банк» прагне до максимальної прибутковості своєї діяльності. Іншими словами, вони намагаються збільшити обсяги роботи та підвищити граничну прибутковість. Також ми прагнемо мінімізувати витрати на заробітну плату, оптимізувати структуру персоналу, підвищити продуктивність праці та мінімізувати витрати на інші операційні витрати. Це означає, що АТ «Універсал Банк» намагається контролювати витрати та оптимізувати бізнес-процеси.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

#### 3.1. Впровадження елементів ризик-менеджменту в систему менеджменту АТ «Універсал Банк»

Операційний ризик включає збитки, що виникли в результаті вжитих (або невжитих) дій у процесі ведення господарської діяльності. Більшість операційних збитків спричинені помилками в обробці транзакцій.

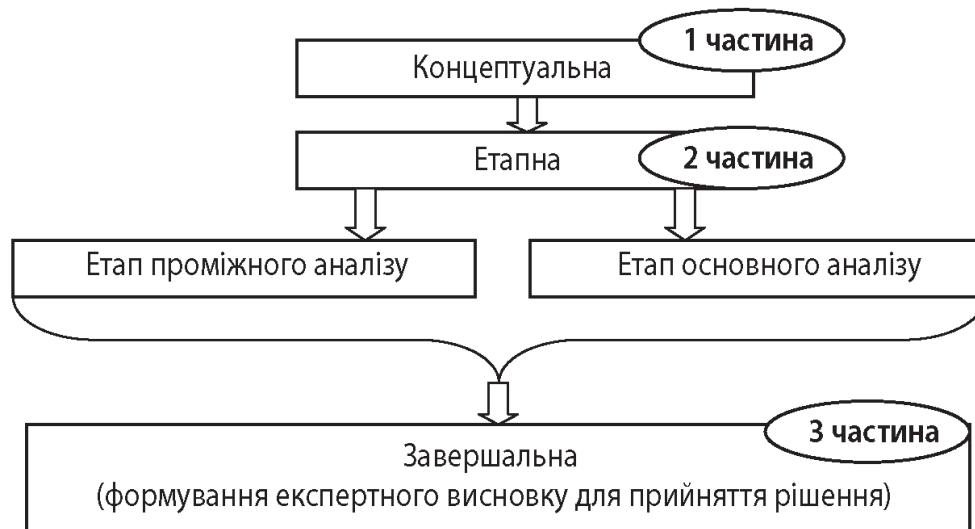
Причиною операційного ризику підприємств і банків є можливість здійснення неприйнятних операцій або непроведення необхідних, що зумовлено недоліками організаційної, інформаційно-технічної та психологічної структури. Коли трапляються рідкісні, але значні події, увага приділяється операційним ризикам. Управління операційним ризиком банків має на меті уникнути цього.

Національний банк України має ефективно інтегрувати управління операційним ризиком у свою систему управління ризиками. Ефективна система управління операційним ризиком вимагає чітко визначених регуляторних цілей.

Не менш важливою є інтеграція управління операційним ризиком у системі прийняття банківських рішень. Рівень операційного ризику повинен бути оцінений з точки зору прийнятності для банку (порівняно зі встановленим ризик-апетитом щодо операційних ризиків) і врахований у рішеннях банку. Операційні ризики пропонується враховувати при прийнятті рішень за аспектними принципами, визначеними в табл. 3.1.

Найбільшою проблемою є не стільки забезпечення інтеграції операційного ризику в системі прийняття рішень банків, скільки знання того, як реалізувати цю інтеграцію з максимальною ефективністю. Важливо виділити ключові моменти, які складають ефективну та ефективну інтеграцію. Для відповіді на це запитання було розроблено модель інтеграції управління операційним ризиком у системі прийняття

рішень банків (далі – модель). Компоненти моделі показані на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Складові Моделі**

Прийняття рішень всередині АТ «Універсал Банк» має враховувати вплив операційного ризику та базуватися на аспектих принципах, наведених у табл. 3.1.

Пропонується, щоб АТ «Універсал Банк» на додаток до посади головного ризик-менеджера запровадив посаду менеджера з операційного ризику та делегував головному ризик-менеджеру частину повноважень щодо операційного ризику.

Обґрунтування: робота головного менеджера з ризиків перевантажена управлінням іншими важливими банківськими ризиками та прийняттям рішень. Управління операційним ризиком все ще відіграє другорядну роль, повне розуміння потенційних і фактичних внутрішніх і зовнішніх загроз операційному ризику для банків, всебічний аналіз, засоби контролю та міркування при прийнятті рішень банками.

Пропонується встановити загальний контроль за управлінням операційним ризиком на рівні Керівника управління ризиками, який підпорядковуватиметься Наглядовій раді, яка несе загальну відповідальність за ефективність системи управління ризиками.

Передумовою для прийняття рішень з точки зору управління операційними

ризиками є складання висновків про прийнятність операційних ризиків, які призводять до прийняття відповідних рішень. Враховуючи обмеженість повноважень з управління операційним ризиком у системах прийняття рішень у банках, пропонується децентралізувати повноваження щодо формування висновків.

Таблиця 3.1

**Аспектні засади прийняття рішень АТ «Універсал Банк» з урахуванням операційного ризику**

<b>Назва</b>	<b>Опис</b>
Припущення наявності	Основою прийняття кожного рішення є припущення про наявність загрози операційного ризику та її подальший аналіз та оцінка.
Важливість оцінки	Оцінка прийняття загроз на основі можливостей банку (визначена схильність до ризику та толерантність до ризику (спроможність до ризику))
Незалежність від технології роботи	Засоби перетворення ресурсів (людських ресурсів, інформації тощо) у кінцеві продукти та послуги / досягнення стратегічних цілей / незалежно від фінансових результатів в результаті реалізації прийнятих рішень
Без впливу рівня управлінської вертикалі	Враховуйте операційний ризик та його управління під час прийняття рішень і враховуйте наступне як частину вашого незалежного рішення щодо оцінки впливу:
Неявного прояву	Посадовий рівень: як на рівні органу управління (наглядової ради, ради директорів), так і на рівні інших колегіальних органів (ради директорів та комітетів наглядової ради, яким орган управління делегував частину своїх повноважень), на рівні банку. Директори (в тому числі Керівник управління ризиками та Керівник комплаєнс), керівники самостійних структурних та відокремлених підрозділів Банку та інші посадові особи Банку на рівні працівників, які приймають рішення незалежно від займаної посади та виконання посадових обов'язків.
Взаємовплив та/або опосередкованого ефекту	Ступінь підпорядкованості - незалежно від думок/вказівок чи побажань вищого керівництва/керівника відділу, якому підпорядковується відповідний працівник (за винятком колегіальних систем, оскільки необхідною умовою для колегіальних рішень є наявність кворуму); з чітким врахуванням стратегії бізнесу та ризиків банку.

Визначити межі повноважень з управління операційним ризиком у системі прийняття рішень банку. Пропонується визначити межі повноважень з урахуванням організаційної структури банку, переліку ризик-координаторів та їх представників у структурних/окремих підрозділах банку, а також загального обсягу активів банку,

що підлягають розподілу.

Пропонується розглянути багаторівневу систему обмеження повноважень для забезпечення максимального контролю за рівнем операційного ризику банку при прийнятті рішень. У таблиці 3.2 наведено багаторівневу систему обмежень привілеїв для управління операційним ризиком у системі прийняття рішень банку.

Таблиця 3.2

**Багаторівнева система авторизаційних обмежень для управління операційними ризиками в системах прийняття банківських рішень**

Суттєвість операційного ризику	Рівень повноважень операційного ризик-менеджменту	Рівень повноважень щодо підготовки висновку
до 10,1%	Менеджер координатор	Помічник менеджера координатора
від 10,1% до 50,1%	Ризик-менеджер операційної діяльності	Ризик-менеджер операційної діяльності та його підлеглі
від 50,1% до 80,1%	Генеральний ризик-менеджер	Ризик-менеджер операційної діяльності
від 80,1% до 90,1%	Рада операційного ризику	Ризик-менеджер операційної діяльності за погодженням з генеральним ризик-менеджером банку
від 90,1% до 100,1%	Правління банку	
100,0% та більше	Наглядова рада банку	

Він також пропонує підхід до розробки, затвердження та підтримки багаторівневої системи обмежень повноважень з управління операційним ризиком у системі прийняття рішень банку.

Система обмежень пільг та її зміни готуються Департаментом управління ризиками. Узгодження відбувається з головним ризик-менеджером банку.

Для затвердження його спочатку має затвердити рада директорів банку, а потім представити наглядовій раді банку. Він переглядається та оновлюється щонайменше раз на рік.

Регулювання вимог щодо необхідності застосування моделі в рамках прийняття рішень всередині банку реалізується на рівні відповідних нормативно-

правових документів банку, затверджених рішенням наглядової ради банку та доведених до відома всі працівники банку.

### 2.1. Фаза проміжного аналізу

Перехресний аналіз джерел операційного ризику (джерела на основі Базеля II), які можуть вплинути на реалізацію прийнятого банком рішення до його виконання. Аналіз проводиться зліва вгору за алгоритмом кругового руху, зверху «зверху вниз» і «зліва направо», потім внизу в ромбі «справа наліво». Напрямок аналізу вказано стрілкою. Мета перехресного аналізу - визначити, як рішення можуть призвести до збитків банків через операційний ризик.

2.1. Основна фаза аналізу Логістичний аналіз та заходи з оцінки проводяться для вивчення факторних характеристик операційних ризиків, пов'язаних із прийняттям та реалізацією поточних рішень, а також доцільності реалізації ризиків. Для детального аналізу запропоновано методи логістичного та причинно-наслідкового синтезу та кластерні методи в поєднанні з алгоритмічною схемою аналізу з використанням підходу «Аналітичне коло впливу факторів».

Перехресний діамантовий аналіз і факторні колеса є необхідними передумовами для того, щоб мати можливість професійно оцінити джерела операційних ризиків, пов'язаних із прийнятими рішеннями. Потім оцінюється ймовірність операційного ризику. Для цього використовується модель коефіцієнтів ймовірності реалізації операційних ризиків за джерелами. При цьому в якості коефіцієнта ймовірності реалізації операційного ризику пропонується використовувати загальний коефіцієнт ймовірності для кожного інформаційного джерела прогновної оцінки без розмежування за рівнем ризику та більш детальну оцінку рівня ризику, що включає ризики в рахунок.

Від'ємне значення, розраховане в результаті визначення очікуваного розміру капіталу банку, необхідного для покриття операційних ризиків, пов'язаних із прийняттям рішення, пропонується вважати таким, що не впливає на капітал банку (на закінчення).

Частина 3 остаточна модель.

Узагальнення результатів проведеного аналізу щодо причин операційного ризику, застосування підходу «аналітичне коло впливу факторів», оцінка та зважування економічного впливу операційного ризику. Виникнення за джерелом – це експертна ймовірність виникнення операційних ризиків і є формуванням експертизи щодо операційного управління ризиками в системі прийняття рішень банку, формат якої наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Форми експертизи управління операційним ризиком у системах прийняття банківських рішень**

<b>Питання, щодо прийняття банківських рішень</b>	<b>Рішення</b>
Вплив на банківські витрати (збитки):	
Очікувана сума максимально можливого економічного впливу (втрат) операційного ризику, пов'язаного з прийнятим рішенням.	
Оцінка ймовірності порушення ризик-апетиту банку до операційного ризику	
Вплив на капітал банку:	
Очікувані вимоги до капіталу банку для покриття операційних ризиків, пов'язаних з поточними рішеннями	
Оцінка впливу на поточну достатність капіталу	
Висновок з управління операційним ризиком	
Прийнятність/неприйнятність операційних ризиків, пов'язаних з прийнятими рішеннями	
Рекомендації щодо заходів щодо мінімізації операційних ризиків для прийняття рішень	
Дата підпису	20
Керівники: Перевірте обґрунтованість висновків і відсутність особистої зацікавленості в поточному рішенні.	(підпис) ПІБ, посада, табельний номер
Виконавець: Я підтверджую, що висновки дійсні і що я не маю особистого інтересу в поточному рішенні.	(підпис) ПІБ, посада, табельний номер

Також пропонується оптимізувати час, енергію та інші зусилля працівників банку в рамках інтеграції моделі в систему прийняття рішень банку. Здається, найкращим рішенням для оптимізації є автоматизація застосування кроку 2.2 у частинах 2 і 3 моделі. Щоб уникнути додаткових витрат для банку, автоматизація

може базуватися на внутрішньобанківських інформаційних системах, веб-ресурсах тощо. Крім того, доступні ресурси ІТ-відділу банку.

Бізнес-вимоги до технічної реалізації кроку 2.2. Ми пропонуємо виразити частини 2 і 3 моделі наступним чином.

- Розробка електронних форм для введення розрахункових даних.
- Автоматичний розрахунок очікуваного максимального економічного ефекту (втрат) від визначеного операційного ризику та очікуваних вимог до капіталу банку для покриття визначеного операційного ризику.

Наприклад, можливість робити висновки з правом доповнення, завантаження, роздруківки, підпису заходів щодо мінімізації операційних ризиків з відповідних інформаційних систем, веб-ресурсів тощо. Бажано, щоб дата виконання була автоматично сформована і не могла бути змінена.

Забезпечення інтеграції управління операційним ризиком у систему прийняття рішень банку є кроком до вдосконалення управління операційним ризиком банку. Для цього розроблено модель інтеграції управління операційним ризиком у системи прийняття банківських рішень. Модель складається з трьох частин: концептуальної, поетапної (проміжний і основний аналіз) і підсумкової. Ця модель включає аналізи з використанням методів аналізу ударного колеса, які враховують ромбовидний аналіз, методи логістичного/причинного синтезу та методи кластеризації.

### **3.2. Вплив технологій моделювання бізнес-процесів банку на ефективність системи менеджменту банківської установи**

При оцінці конкурентоспроможності АТ «Універсал Банк» вирішальну роль відіграють відповідні управлінські рішення та практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності банків. У цьому контексті важливо використовувати об'єктивні методи вимірювання.

Методи оцінки конкурентоспроможності можна класифікувати за різними



критеріями. Однією з ключових особливостей є спосіб відображення результатів оцінювання. Розрізняють графічні, матричні, обчислювальні (аналітичні) і комбіновані методи (обчислювальна матриця, обчислювальна графіка).

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності банків та їх продуктів базується на створенні «багатокутників» конкурентоспроможності. Хоча цей підхід простий та інтуїтивно зрозумілий, він обмежений неможливістю застосувати абсолютне значення та рівень загальних критеріїв конкурентоспроможності.

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності банків заснований на використанні матриці з елементами, розташованими в рядках і стовпцях. Матричний метод дозволяє провести комплексну оцінку на основі різноманітних групових критеріїв, що характеризують цінову та нецінову сторони банківських послуг [1].

Розрахункова методика допускає кількісну оцінку конкурентоспроможності та можливість порівняння. Існує також той недолік, що важко визначити параметри для оцінки конкурентоспроможних банків, які принципово суб'єктивні.

На цьому фоні комплексні методи оцінки викликали великий інтерес серед дослідників, оскільки вони мають перевагу в тому, що дають комплексну оцінку конкурентоспроможності банку на основі групи кількісних та якісних параметрів. Але недоліком є недостатня точність результатів, оскільки конкурсні параметри та вагові коефіцієнти визначаються на основі суб'єктивних оцінок.

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що вибір методів визначення рівня конкурентоспроможності банку залежить головним чином від аналізу цілей, наявної інформації та аналізу періоду, а переваги та недоліки кожного у методу є. Значна частина методології базується на впливі людського фактору, що створює достовірність та об'єктивність оцінки. Оцінюючи конкурентоспроможність, ми представляємо суб'єктивну думку експертів і аналізуємо не лише кілька, але й якісні аспекти. Але навіть якщо ви використовуєте кілька показників для розрахунку конкурентоспроможності, багато методів вимагають від вас вибрати порівняльний показник. Цей процес вимогливий і складний і потребує значного досвіду експертної

оцінки.

Після оцінки можна визначити, що всі перевірені банки мають задовільні показники конкурентоспроможності. Завдяки інвестиціям у технології, маркетинг та розробці нових продуктів і послуг, які задовольняють потреби клієнтів і мають прямий вплив на конкурентоспроможність, банк «ПУМБ» зарекомендував себе як лідера в цій сфері. За рівнем конкурентоспроможності Credit Agricole Banque посідає третє місце. Порівняно з провідним банком, цей банк значно відрізняється в усіх аспектах, головним чином через неадекватну маркетингову підтримку та низькі технічні можливості. АТ «Універсал Банк» втратив лідируючі позиції за швидкістю обслуговування та каналами продажів і опустився на друге місце за конкурентоспроможністю. Якщо банки візьмуть це до уваги та вживуть заходів щодо підвищення своєї конкурентоспроможності, то зможуть значно покращити свої позиції на ринку.

У рамках проведеного дослідження під час розробки виникла потреба у детальній оцінці та перевірці отриманих результатів на адекватність оцінки техногенних факторів, які мають суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності банків в умовах сучасних фінансових ринків. Це виявилось конкурентною стратегією для банків.

З метою розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банків ми проводимо додаткові дослідження, щоб виявити слабкі місця та дати рекомендації щодо їх усунення.

Для цього скористайтеся інструментарієм функціонального моделювання. Це дозволяє детально описати ваші «готові» бізнес-процеси. Для цього ми використовуємо термін «міжфункціональна блок-схема».

Бізнес-процес «кредитування» виражається в нотації «міжфункціональної блок-схеми» (діаграма моніторингу).

До реалізації бізнес-процесу «кредитування» залучені наступні структурні підрозділи банку: це кредитний департамент, департамент безпеки, юридичний

департамент, департамент фінансового моніторингу та кредитний комітет.

Кредитний відділ бізнесу клієнта приймає кредитні заявки, опрацьовує їх і заздалегідь перевіряє можливість взяття кредиту за формальними критеріями. При дотриманні цих критеріїв пакет документів приймається клієнтом, опрацьовується та відправляється на подальший розгляд.

Пакет документів передається на перевірку в службу безпеки, де він реєструється і вноситься необхідна інформація в кредитну справу. У разі відсутності розбіжностей буде прийнято позитивне рішення про можливість фінансування та направлено документи на доопрацювання.

Якщо виникають проблеми, файл передається в кредитний відділ для уточнення або приймається рішення про відмову в кредиті. У зв'язку з цим під контролем буде юридичний департамент.

При здійсненні процесу кредитування взаємодіють такі структурні підрозділи банку, як кредитний департамент, департамент цінних паперів, юридичний департамент, фінансовий нагляд і кредитний комітет.

Корпоративні кредитні відділи подають і обробляють заявки на позики та гарантують, що вони відповідають офіційним стандартам. Якщо замовник відповідає цим критеріям, формується пакет документів, який відправляється на наступний розгляд.

Пакет документів відправляється в службу безпеки, яка його реєструє і вносить інформацію у вашу кредитну справу. У разі виникнення проблеми охоронна компанія ігнорує позитивне рішення щодо варіанту фінансування та відправляє документи на підтвердження.

У разі виявлення проблеми її передають до кредитного відділу для пояснення або прийняття рішення про відмову у кредиті.

Перевірку проводили працівники юридичного управління. Після позитивного рішення файл передається до служби фінансового нагляду, де перевіряються гарантії кредитора, поручителів та попередні домовленості. У разі позитивного результату

створений файл буде передано на перевірку кредитному комітету.

Якщо кредитний комітет приймає позитивне рішення про видачу кредиту, файл повертається в кредитний відділ для подальшої обробки та видачі кредиту.

Наступні етапи процесу кредитування включають реєстрацію та оформлення кредиту, підтримку кредитного продукту та спілкування з клієнтами щодо можливості погашення простроченої заборгованості.

Після визначення потоку бізнес-процесу провести функціональний та вартісний аналіз процесу «Видача кредиту», розрахувати час, необхідний для виконання бізнес-процесу та визначити рекомендовану кількість працівників для виконання бізнес-процесу. . бізнес-процесів.

Для цього необхідно визначити тривалість і періодичність виконання технологічних операцій. Сума добутоків цих параметрів дає загальну тривалість досліджуваного бізнес-процесу.

За результатами пошуку на основі списку операцій, наведених у таблиці. 3.4. За аналітичними даними історії роботи досліджуваного процесу визначено орієнтовне середнє значення загальної тривалості досліджуваного процесу 678 годин.

Потім ви можете встановити рекомендовану кількість працівників (таблиця), необхідну для виконання бізнес-процесу.

Таким чином, загальна вартість праці кредитного відділу для виконання кредитного бізнес-процесу становить 678 осіб/год. Рекомендована штатна чисельність бізнес-процесу видачі кредитів кредитним відділом – 7 осіб на місяць.

На основі наведених аналітичних даних на прикладі «кредитного» процесу можна розглянути економічну доцільність удосконалення технологій управління на основі автоматизації банківських процесів.

Виходячи з вивчення літературних відомостей, можна зробити висновок, що автоматизація процесу видачі кредиту істотно спрощує і прискорює всі елементи цього процесу, від створення заявки від потенційного клієнта до моменту видачі

кредиту. Зростає кількість наданих кредитів, а разом з цим і прибутки банків.

Таблиця 3.4

### Операції бізнес-процесу «видачі кредиту» АТ «Універсал Банк»

№ з/п	Операція бізнес-процесу
1	Прийом документів та видача кредитних продуктів
1.1.	Прийом та обробка кредитних заявок
1.2.	Попередня оцінка можливості фінансування
1.3.	Прийом та ведення пакетів документів
1.4.	Підтвердьте та вирішіть, чи доступна позика
1.4.1.	Перевірка безпеки
1.4.2.	Перевірка юридичним відділом
1.4.3.	Фінансовий аналіз позичальника
1.4.4.	Підготовка документів для кредитного комітету
1.4.5.	Прийняття рішення кредитним комітетом
1.5.	Видача та видача кредитів
2.	Підтримка кредитного продукту
3.	Оформлення простроченої заборгованості

На основі експертних даних ми впроваджуємо технології управління, спрямовані на автоматизацію процесу, скорочення витрат часу на попередню оцінку доступності кредиту, перевірку службами цінних паперів, фінансовий аналіз позичальника та підготовку оціночної документації. Від кредитного комітету. Крім того, планується скорочення дебіторської заборгованості, що скоротить термін корисного використання на 12%. Таким чином, загальний час, витрачений на виконання бізнес-процесу, скорочується на 68,4 години.

Рекомендована кількість людей, які керують бізнес-процесом кредитування після впровадження заходів з автоматизації процесу, становить:  $N = (612,5/0,68)/(159*0,95*(1-0,05))=6,21 = 6$  осіб

Отже, за результатами вдосконалення технології управління автоматизація банківських процесів вважається доцільною, оскільки знижує трудомісткість процесів та позитивно впливає на конкурентоспроможність банків.

Визначено важливість управлінських технологій для забезпечення стійких

конкурентних переваг АТ «Універсал Банк». Оцінка конкурентоспроможності АТ «Універсал Банк» проводилась за методикою, яка відрізняється від існуючих і характеризується врахуванням оцінки ряду технічних параметрів, таких як час обслуговування, склад клієнтських зон і технологія обслуговування. Для цього на основі аналізу статистичної інформації Національного банку України визначено найближчих конкурентів АТ «Універсал Банк» за показниками: обсяг активів, обсяг фінансування, обсяг наданих мною кредитів.

Корисним виявляється використання управлінських технологій, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів банку. Доведені переваги включають (візуалізацію логіки бізнес-процесу, дослідження «вузьких місць» бізнес-процесу та джерел неефективності, застосування методів оптимізації бізнес-процесу, імітаційне моделювання та функціональний аналіз витрат, а також створення повних бізнес-моделей). У зв'язку з цим проведено дослідження банківських бізнес-процесів на основі функціонального моделювання з використанням нотації «cross-functional blockchart» та створено графічну модель бізнес-процесу «кредит». Він детально описує перебіг бізнес-процесів, їх виконавців і зв'язки між ними. За результатами дослідження виявлено «вузькі місця» та причини неефективності «кредитного» бізнес-процесу.

Шляхом проведення функціонально-вартісного аналізу процесу «кредитування» доведено економічну ефективність використання управлінських технологій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної переваги банків. Розраховано час виконання бізнес-процесу «Кредитування» та визначено рекомендовану кількість працівників, необхідну для виконання бізнес-процесу.

Використання управлінських технологій, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів банків, сприятиме розвитку стійкої конкурентної переваги за рахунок спрощення та прискорення обробки заявок та збільшення кількості прибутків від розподілу кредитів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Банківський менеджмент в умовах ринкової економіки – наукова система управлінських відносин у комерційних банках, спрямована на отримання максимального прибутку з урахуванням мінімізації банківських ризиків. Використання механізмів банківського менеджменту спрямоване на вирішення конкретних проблем, що виникають у процесі банківської діяльності. Механізм менеджменту об'єктивно зумовлюється здійсненням діяльності банку в ринкових умовах і результати діяльності оцінюються в процесі обміну. Кінцевою метою банківського менеджменту є забезпечення прибутковості банківської діяльності шляхом управління банківськими установами, раціональної організації виробничих процесів, у тому числі розвитку техніки та технологічної бази, ефективного використання потенціалу кадрового потенціалу. При цьому підвищується зайнятість, активність і лояльність кожного окремого співробітника.

2. АТ «Універсал Банк» – надійний банк, який працює на ринку України більше 20 років. АТ «Універсал Банк» має багаторічний успішний досвід роботи на фінансовому ринку України, пропонує повний спектр високоякісних банківських послуг та має досвідчених та висококваліфікованих співробітників. АТ «Універсал Банк» має запас міцності за більшістю економічних стандартів НБУ, але враховуючи складну ситуацію, що триває в країні та часті зміни вимог НБУ, управління ризиками для банку є адекватним. АТ «Універсал Банк» є суб'єктом загальних ризиків банківської системи. При цьому вразливість банківських установ до окремих ризиків оцінюється індивідуально, залежно від внутрішньої організаційної моделі, діяльності банку на різних ринках, управління активними та пасивними бізнес-операціями та якості господарських операцій.. На даний момент АТ «Універсал Банк» має підвищену чутливість до кредитних ризиків та ризиків ліквідності, а чутливість до інших індивідуальних ризиків є помірною або низькою.

3. Організація банківського управління АТ «Універсал Банк» базується на

принципі централізованого управління з децентралізацією окремих функцій. Центральне управління здійснюється Правлінням АТ «Універсал Банк» та його організаційними підрозділами. Рада директорів Банку визначає загальну стратегію розвитку Банку, політику та процедури, які застосовуються до всіх відділень Банку. Децентралізація окремих функцій відбувається всередині банківських відділень. АТ «Універсал Банк» має певні повноваження щодо розвитку лінійки продуктів, маркетингової діяльності, обслуговування клієнтів тощо.

4. Забезпечення інтеграції управління операційним ризиком у систему прийняття рішень банку є кроком до вдосконалення управління операційним ризиком банку. Для цього розроблено модель інтеграції управління операційним ризиком у системи прийняття банківських рішень. Модель складається з трьох частин: концептуальної, поетапної (проміжний і основний аналіз) і підсумкової. Ця модель включає аналізи з використанням методів аналізу ударного колеса, які враховують ромбовидний аналіз, методи логістичного/причинного синтезу та методи кластеризації.

5. Проведено дослідження банківських бізнес-процесів на основі функціонального моделювання з використанням нотації «cross-functional blockchart» та створено графічну модель бізнес-процесу «кредит». Він детально описує перебіг бізнес-процесів, їх виконавців і зв'язки між ними. За результатами дослідження виявлено «вузькі місця» та причини неефективності «кредитного» бізнес-процесу. Шляхом проведення функціонально-вартісного аналізу процесу «кредитування» доведено економічну ефективність використання управлінських технологій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної переваги банків. Розраховано час виконання бізнес-процесу «Кредитування» та визначено рекомендовану кількість працівників, необхідну для виконання бізнес-процесу. Використання управлінських технологій, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів банків, сприятиме розвитку стійкої конкурентної переваги за рахунок спрощення та прискорення обробки заявок та збільшення кількості прибутків від розподілу кредитів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_1_22)
2. Балабаш О., Гужева О. Технології управління як основа забезпечення стійких конкурентних переваг банку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 7-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd\\_2023\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_3_3)
3. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. Бечко П.К. та ін. (5 осіб) *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 320-329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100\(2\)\\_\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__33)
4. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / Криклій О.А. та ін. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
5. Бечко П.К., Бондаренко Н.В., Ролінський О.В., Бечко В.П., Пономаренко О.В. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 320-329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100\(2\)\\_\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__33)
6. Бондарчук М.К., Паранчук С.В., Вівчар О.Й., Моторя К.В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 2(2). С. 99-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_2\(2\)\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2(2)__14)
7. Бортніков Г.П. Українські банки в умовах воєнного стану. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 2. С. 43-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi\\_2022\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2022_2_5)
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
10. Галіцин В.К., Галіцина О.В., Луняк І.В. Методологічні підходи до статистичного оцінювання ефективності банківського сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 34-40.
11. Гасій О.В., Клименко В.І. Стан та перспективні вектори розвитку банківської кредитної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_29)
12. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
13. Дубина М., Лобко О. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку». *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1. С. 108-123.
14. Дуброва Н.П., Процик Я.І. Управління прибутком комерційного банку в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 21. С. 18-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2023\\_21\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2023_21_5)
15. Зянько В.В., Коваль Н.О., Єпіфанова І.Ю. Банківський менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Вінниця: ВНТУ. 2018. 126 с.
16. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
17. Кочорба В., Паньшин В. Стратегічний розвиток банку за умов ефективного корпоративного управління. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. Вип. 1. С. 7-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd\\_2022\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2022_1_3)
18. Крамар І., Ціх Г., Нагорняк І., Покришка Л. Удосконалення стратегічного управління банком на основі проведення економетричного моделювання ефективності його діяльності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 457-464. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2021\\_2\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_51)
19. Кредитний менеджмент у банку : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т.П. Остапишин. К.: КНЕУ, 2017. 499 с.

- 20.Кремень О.І., Сорокіна В.О. Теоретичні засади механізму управління фінансовими результатами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2020. № 12(2). С. 119-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2020\\_12\(2\)\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(2)__18)
- 21.Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. Банківська система: навч. Посібник.; за заг. ред. С. А. Кузнецової. К.: Центр учбової літератури, 2017. 397 с.
- 22.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 23.Левицький В.В. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 102 с.
- 24.Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Управління фінансовими ресурсами банку. *Ефективна економіка.* 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_38)
- 25.Любіч О.О., Бортніков Г.П., Олійник Д.І. Модель бізнесу експортно-імпортного банку для України. *Фінанси України.* 2022. № 12. С. 22-39.
- 26.Мазуркевич Ю. О. Банківська система України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Соціально-гуманітарний вісник.* 2023. Вип. 42. С. 3-7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2023\\_42\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_42_3)
- 27.Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 512 с.
- 28.Мещеряков А. А. Економіка банку: навч. Посібник. ред. кол.: Т. А. Васильєва [та ін.]; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.
- 29.Могилевська О.Ю., Бобровицький Є.О., Оборотов Р.І. Сучасні методи управління банківською діяльністю. *Сучасні питання економіки і права.* 2019. Вип. 1. С. 126-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2019\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_16)
- 30.Мостовенко Н.А., Коробчук Т.І. Кредитний менеджмент: навчальний посібник. Луцьк : ВолиньполіграфТМ, 2016. 280 с.
- 31.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

32. Островська Н.С., Косач І.А. Проблематика формування банківської системи на основі сучасних принципів. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 166-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2022\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_15)
33. Пась Я.І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 72-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2021\\_43\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_43_13)
34. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
35. Рибчук А.В., Козир Ю.Р. Перспективи використання банківських електронних засобів платежу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 216-222.
36. Рижонков І., Азаренкова Г. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 18-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd\\_2023\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_3_4)
37. Руцишин Н.М., Мединська Т.В., Клименко С.М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 314-322. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_47)
38. Скрипник Ю. В. Розвиток фінансового менеджменту в банківських установах. Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Skripnik-YU.V.-Ribalka-V.V.pdf>.
39. Соколовська Н.С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 130-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_4_19)
40. Судомир С.М., Тшонковські К., Колісніченко П. Управління ліквідністю банківського сектору України у воєнний період. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(2). С. 153-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_10\(2\)\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)__24)

- 41.Гардаскіна Т.М., Станкевич І.В., Сакун Г.О. Управління комерційним банком на засадах клієнтоорієнтованості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 373-382. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_55)
- 42.Ткаченко О.Є. Трансформація фінансового управління в банківському секторі України під час війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2022. № 27. С. 73-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2022\\_27\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2022_27_14)
- 43.Фінансовий менеджмент в банку: навч. посіб.; уклад.: Ставерська Т.О., Макогон В.В. ДБТУ. Харків, 2024. 364 с.
- 44.Халатур С.М., Грабчук О.М., Богачов Я.Д. Удосконалення теоретичних засад управління фінансовими ресурсами комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1. С. 48-53.
- 45.Черкашина К. Ф. Застосування інноваційних інструментів ефективного менеджменту при злитті чи поглинанні як перспективного напрямку у подоланні кризових явищ у банківському секторі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 6. С. 59-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_6_9)