

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Світлана ХАЛАТУР**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: Удосконалення управління капіталом банку в умовах**  
**невизначеності**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий  
ринок»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Ольга КУЗЬМЕНКО**

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

**Світлана КАЧУЛА**

**Дніпро – 2024**

Форма № Н – 9.01  
(затверджена наказом  
МОН молоді і спорту України  
від 29 березня 2012 року № 384)

## ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку та фінансів

**Кафедра:** Фінансів, банківської справи та страхування

**Освітньо-професійна програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Спеціальність:** 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ХАЛАТУР

\_\_\_\_\_ 2024 р.

### **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

Кузьменко Ольги Олексіївни

**1. Тема роботи:** Удосконалення управління капіталом банку в умовах невизначеності

**Науковий керівник:** Качула Світлана Валентинівна, д.е.н., професор

затверджена наказом ДДАЕУ «11» жовтня 2024 р. № 3406

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 5 грудня 2024 року

**3. Вихідні дані до роботи:** законодавчі матеріали, статистична звітність, наукова література, документація АТ «Універсал Банк»

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

1. Теоретико-методичні основи стратегічного управління банком.

2. Оцінка Ефективності стратегічного управління капіталом АТ «Універсал Банк».

3. Напрями удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Універсал Банк».

Висновки і пропозиції.

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

1. Горизонтально-вертикальний аналіз активів АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр 2.

Аналіз власного капіталу АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр 3. Аналіз зобов'язань

АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр 4. Аналіз показників ліквідності АТ «Універсал

Банк» у 2019-2023 рр. 5. Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Універсал Банк» у

період 2019-2023 рр. 6. Аналіз показників ділової активності в частині активів АТ

«Універсал Банк» у період 2019-2023 рр 7. Аналіз показників ділової активності в

частині пасивів АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр 8. Аналіз показників

рентабельності АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр, % 9. Джерела

фінансування АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр 10. SWOT-аналіз діяльності

АТ «Універсал Банк». 11. PEST-аналіз АТ «Універсал Банк». 12. Характеристика

матричної моделі визначення ресурсної позиції банку.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20 травня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи стратегічного управління банком	серпень 2024 р.	виконано
2	Оцінка Ефективності стратегічного управління капіталом АТ «Універсал Банк»	вересень 2024 р.	виконано
3	Напрями удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Універсал Банк»	жовтень 2024 р.	виконано
4	Формування висновків та пропозицій	листопад 2024 р.	виконано
5	Оформлення дипломної роботи	грудень 2024 р.	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ольга КУЗЬМЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Світлана КАЧУЛА

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ .....	4
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ .....	8
1.1. Сутність та принципи стратегічного управління капіталом банку.....	8
1.2. Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління капіталом банку .....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління капіталом банку .....	19
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» .....	26
2.1. Організаційна та загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк».....	26
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Універсал Банк».....	30
2.3. Оцінювання стратегічних орієнтирів управління капіталом АТ «Універсал Банк» в умовах невизначеності .....	46
Висновки до розділу 2 .....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» .....	57
3.1. Напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Універсал Банк» .....	57
3.2. Шляхи удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Універсал Банк».....	66
Висновки до розділу 3 .....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77
ДОДАТКИ .....	84

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління капіталом банку в умовах невизначеності»

**Кваліфікаційна робота містить:** 77 ст., 19 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток, 64 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження:** стратегічне управління капіталом банку.

**Предмет дослідження:** теоретичні засади та практичні положення щодо підвищення рівня стратегічного управління капіталом банку в умовах невизначеності, на прикладі діяльності АТ «Універсал Банк».

**Метою кваліфікаційної роботи є** розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення рівня стратегічного управління капіталом банку в умовах невизначеності.

**Методологічною основою дослідження** стали методи та принципи пізнання наукового, методи загальні та спеціальні, які використані для виявлення проблем управління капіталом банку в умовах невизначеності.

В кваліфікаційній роботі здійснена теоретична оцінка рівня стратегічного управління капіталом банку в умовах невизначеності; аналіз тенденцій розвитку та причин кризових явищ в банківській сфері; розрахунок показників діяльності банку; дослідження змін економічних показників банку; виявлення проблем управління капіталом банку в умовах невизначеності.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

БАНК, КАПІТАЛ, СТРАТЕГІЯ, ПРИБУТКОВІСТЬ, ОЦІНКА, ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ.

### KEYWORDS

BANK, CAPITAL, STRATEGY, PROFITABILITY, EVALUATION, FINANCIAL INDICATORS..

## ВСТУП

У сучасних реаліях трансформації національної економіки формування ефективної банківської системи, що адекватно відповідає поточним фінансовим і банківським потребам, має особливе значення. Функціонування комерційних фінансових установ здійснюється в умовах економіки замкнутого циклу, що характеризується постійними змінами загальної економічної та соціально-політичної ситуації в країні, що робить сильний вплив на стабільність банківських установ і ефективність їх функцій. Саме тому в банківському секторі зростає потреба в усвідомленому управлінні змінами, заснованому на передбаченні, плануванні та науково обґрунтованих процедурах регулювання, контролю і адміністрування банківського капіталу, що займає одну з ключових позицій в стратегії управління ресурсним потенціалом банку. Комплексне використання різних банківських стратегій ціноутворення в посткризовий період зарекомендувало себе як один з ефективних інструментів розвитку сучасного банківського маркетингу, що підвищує актуальність дослідження.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженням питання управління капіталом комерційних банків досліджувалися в працях наступних вчених: О. Вовчак, Я. Дроботя, Т. Журавльова, С. Качула, О. Коваль, І. Краснова, О. Кузьменко, О. Лопатовська, Ю. Макаренко, Т. Мулик, Я. Мулик, А. Нікітін, Ю. Нікольчук, Т. Путінцева, А. Сірко, М. Телятник.

Незважаючи на ряд наукових досягнень в цій області, питання управління капіталом банків на стратегічному і операційному рівнях вивчений недостатньо, особливо в умовах невизначеності, що вимагає детального дослідження. Банківський капітал є основою економічної діяльності, забезпечує фінансування операцій та зменшує фінансові ризики. Банки працюють переважно з позиковими коштами, саме тому акції призначені для підтримки довіри клієнтів до банків. Можливість фінансової установи забезпечувати залучення додаткових коштів обумовлено

результативністю адміністрування, формуванням та застосуванням капіталу. У теперішніх умовах нестабільності та воєнних подій важливим є якісне управління капіталом, що забезпечує виконання їх функцій і мінімізує загрози. Оптимальна структура капіталу є ґрунтом успішної діяльності бізнесу, тому вивчення стану та складових набуває особливого значення.

*Мета дослідження* спрямована на аналіз теоретичних основ і розробку практичних порад для покращення стратегічного управління фінансів банку в нестабільних умовах. Відповідно до зазначеної мети поставлено такі *задачі*:

- розглянути сутність та принципи стратегічного управління капіталом банку;
- охарактеризувати особливості забезпечення ефективності стратегічного управління капіталом банку;
- розробити підходи для оцінки ефективності управління банківським капіталом;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «Універсал Банк»;
- дослідити ключові показники фінансової діяльності АТ «Універсал Банк»;
- здійснити оцінювання стратегічних орієнтирів управління капіталом АТ «Універсал Банк» в умовах невизначеності;
- окреслити шляхи покращення ресурсним управлінням АТ «Універсал Банк».
- оцінити ефективність шляхів удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Універсал Банк».

*Об'єктом дослідження* є стратегічне управління капіталом банку.

*Предмет дослідження* є теоретичні та практичні аспекти покращення стратегічного управління банківськими фінансами в умовах нестабільності.

Для вирішення поставлених завдань використовувались методи статистики, порівняльний і графічний аналізи, а також систематизація й узагальнення, що дозволило дослідити тенденції розвитку та причини криз у банківській сфері; статистичні методи дослідження числових даних:

вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз при розрахунку показників діяльності банку, метод економічного аналізу для вивчення зміни фінансових показників, метод управлінської діагностики для виявлення проблем управління капіталом у нестабільних умовах. У процесі досліджень було використано інформаційні технології Microsoft Excel.

*Наукова новизна* полягає у розробці стратегічних підходів до управління капіталом банку в умовах нестабільності на прикладі АТ «Універсал Банк».

*Практична значущість.* Висновки та рекомендації роботи можуть знайти (знайшли) конкретну реалізацію в системі управління капіталом банку АТ «Універсал Банк», що дозволить підвищити ефективність інвестиційної діяльності та створить стійкі передумови забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг серед споживачів.

*Апробація результатів дослідження.* Основні результати роботи були викладені і ухвалені в роботах: «Стратегія управління капіталом комерційного банку в умовах невизначеності» та «Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління капіталом банку».



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

### 1.1. Сутність та принципи стратегічного управління капіталом банку

Підвищена агресивність зовнішнього середовища, динамічна і не завжди передбачувана кон'юнктура, велика кількість політичних рішень і нових законодавчих актів у банківській галузі визначають особливості і зміну цілей фінансових інститутів, розробку відповідних стандартів і заходів для їх досягнення, застосування новітніх ідей і розробок, методик планового керування, що необхідні для успіху банків.

Важливу і координуючу роль у формуванні фінансової бази фінансових інститутів має політика керування банківськими ресурсами, яка передбачає комплексний підхід до стратегічного управління такими фінансовими інструментами.

Модель цілісного підходу до керування ресурсами банківської установи передбачає досить детальне вивчення предмета дослідження з усіх боків та сфери впливу на роботу банку, встановлення якомога більшої кількості його стратегічних характеристик та взаємозв'язків, а також дослідження динаміка такого впливу та планового адміністрування. Такий підхід враховує різні деталі, збалансовує їх і спрямовує розвиток фінансового закладу [1].

Стратегічне управління фінансів банків передбачає створення оптимальної структури капіталу з урахуванням зовнішніх впливів, цілей і ресурсів банку. Воно забезпечує взаємозв'язок між складовими структури та визначає реальні можливості для змін і розвитку [1].

При цьому основною метою є залучення і підтримання достатнього капіталу для розширення своєї діяльності і створення захисту від ймовірних ризиків, що приймаються на себе банки та є цілком передбачуваними в умовах ринкової економіки, оцінки його обсягу з врахуванням збільшення обсягу балансових і позабалансових операцій, дотримання визначених

нормативів, встановлених банком, регулювання відносин серед складових фінансових ресурсів.

Безумовно на практиці, таке керування нерозривно пов'язане з управлінськими рішеннями, оскільки капітал завжди є необхідним атрибутом функціонування фінансових організацій, починаючи з моменту створення і закінчуючи ліквідацією або реорганізацією такої фінансової структури. Таким чином, встановлений механізм стратегічного керування ресурсами є:

- моніторингом дотримання вимог протягом періоду планування, а також чітка постановка цілей і завдань;
- удосконалення методологій визначення та оцінки результативності застосування всіх категорій капіталу;
- розробка напрямків оптимізації процесів управління фінансовими активами, а також їх аналіз і впровадження;
- розробка методологій оперативного управління високоліквідними активами;
- створення стратегії управління фінансовими активами;
- використання економічних методів і моделей в процесі управління, особливо при аналізі та плануванні;
- зосередження на використанні внутрішніх важелів впливу на управління фінансовими активами [1].

Серед завдань керування фінансовим капіталом банку рекомендується виділити наступні: дотримання банками вимог по капіталізації відповідно до встановлених стандартів; контроль за дотриманням розміру доступного і необхідного капіталу, який визначається обсягом здійснених угод, послуг, що надаються, прийнятими ризиками і стратегічними планами; використання можливостей для збільшення фінансового підґрунтя за допомогою внутрішніх і зовнішніх ресурсів; отримання оптимального співвідношення інвестицій для розвитку банку та виплати дивідендів акціонерам.

Ці обставини визначають особливості підходу, що охоплює організаційні, фінансові, економічні, соціальні та правові аспекти управління

майном банку. Тобто, він визначає складність стратегічного управління як цілісність, послідовність і взаємопов'язаність відповідно до інтерпретації терміна «складність».

Кожен з конкретних аспектів визначає ефективність обраного стратегічного управління на практиці роботи банку.

Насправді на практиці, на жаль, деякі з цих аспектів відкладаються, що призводить до руйнування комплексного підходу до управління окремими структурними елементами банківських установ.

Організаційний аспект визначає точність прогнозу змін капіталу в банківському середовищі за рахунок процесу формування структурних компонентів, часу адаптації до впливів зовнішнього середовища, конкурентоспроможності послуг, які формують становище структури капіталу.

Фінансово-економічні аспекти включають досягнення конкретних фінансових індикаторів можливостей установи, а саме частки економічного капіталу, визначення рівня рентабельності капіталу та максимізацію (або оптимізацію) прибутку через якийсь час (відповідно до обраних критеріїв оптимальності) [2].

Правовий аспект визначає відповідність управлінських рішень за капіталом банку нормативно-правовим параметрам (законодавству), які регулюють стан відповідних структурних елементів.

Соціальний аспект визначає стратегічні можливості власників потрібного типу капіталу в майбутньому і приводить їх у відповідність з інтересами співробітників банку.

Складність системи передбачає наступні концептуальні характеристики: існує певна кількість елементів-аспектів, які повинні вступати в динамічну взаємодію, і однією з характеристик яких є передача інформації; при взаємодії будь-який елемент може впливати на інші елементи і піддаватися їх впливу; у міру збільшення числа різноспрямованих зв'язків елементів взаємодія стає насиченою; елементи з меншими зв'язками можуть

виконувати ті ж функції, що і елементи з більшими зв'язками; інформація при інтенсивній взаємодії, як правило, передається від найближчих сусідніх елементів.

Під час передачі «вплив» інформації змінюється: вона може бути перевантажена, пригнічена або змінена різними способами; у взаємодіях утворюються петлі, які приймають форму позитивного (збудливого) або негативного (тривожного) зворотного зв'язку [3].

Комплексний підхід в управлінні банківською стратегією застосовується і ідеально вписується в ідеологію банку, що може привести до значних результатів.

Таким чином, найважливішою особливістю стратегії управління має стати розширення рамок вироблення керівних заходів для досягнення закритої і автономної системи, здатної гнучко і оперативно адаптуватися до змін в банківському бізнес-середовищі.

Комплексний підхід до управління фінансовими резервами банку повинен включати ефективні методи управління відповідно до конкретних стратегічних цілей, у тому числі:

- збільшення доходу від акцій, тобто збільшення вартості банку для акціонерів;
- підтримання достатнього рівня прибутковості (внутрішні джерела поповнення капіталу);
- дотримання вимог щодо розміру капіталу [6].

При комплексному підході щодо комплексного керування фінансовим капіталом банку варто використовувати певні принципи, які повинні бути обов'язковими для банківських установ (рис. 1.1).

Кожна догма управління майном має своє значення, доповнюючи інші. Разом вони пропонують різні шляхи стратегічного управління без суперечностей.

Інтегрований контроль капіталом банку визначає добробут акціонерів і координує певні фонди, які формують механізм контролю загроз.

регламентації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання комплексу правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативно-правових документів, що регулюють діяльність банківських установ</li> </ul>
спільність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• передбачається стратегічне управління не заодним напрямком, а за їх сукупністю, тобто даний принцип стосується не одного компонента капіталу, а загалом структури</li> </ul>
специфікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення за кожним підрозділом банку певних функцій, робіт та завдань роботи, що передбачає відповідальність за результати діяльності в процесів стратегічного управління</li> </ul>
прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• передбачається постійний аналіз фінансового ринку з метою мобілізації дешевих ресурсів та їх інвестування в більш дорогі напрямки діяльності</li> </ul>
мінімізація ризиків діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійний моніторинг, оцінювання та управління банківськими ризиками</li> </ul>
задоволення потреб клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• робота в напрямку задоволення інтересів клієнтів, задля збереження наявних та залучення додаткових, які збільшать частку депозитного капіталу в майбутньому</li> </ul>

Рис. 1.1. Принципи комплексного управління капіталом банку

Джерело: [1]

Таким чином, найвища стратегічна позиція адміністрування банківського капіталу полягає у створенні цінності банку для акціонерів, забезпеченні його прибутковості в довгостроковій перспективі, законодавчих обмеженнях, вартості позикового капіталу, процентному ризику та певній мірі ліквідності.

Для реалізації специфічного підходу на всіх рівнях необхідно створити інтегрований зв'язок, що забезпечує скоординовану діяльність всіх підрозділів, спрямовану на досягнення спільних цілей.

На цьому рівні необхідно враховувати, що людський капітал банку

(персонал) повинен бути перерозподілений таким чином, щоб дві основні управлінські категорії персоналу виявилися найбільш мобільними в стратегічному управлінні.

Однією з таких категорій є стратеги, що в своїй діяльності оцінюють можливості прогресу фінансової сфери, фінансового ринку та аспекти внутрішньої банківської діяльності з точки зору власних очікувань, а інша – це висококваліфікований персонал до складу яких відносять продавці банківських послуг, економісти, IT-фахівці тощо.

Ці дві категорії працівників враховують всі аспекти функціонування фінансової організації: організаційні, фінансові, економічні, юридичні і т.д.; сприяють найбільш ефективному використанню співробітниками банку своєї відповідальності в рамках загального стратегічного управління.

Також всі аспекти комплексного підходу повинні підкріплюватися наявністю надійних даних про фінансові ресурси установи (як попередньої інформації, так і прогнозів розвитку), сучасні технічні інструменти повинні допомагати розміщувати інформацію в зручній формі (структурувати відповідну звітність), що полегшує оперативний контроль на всіх рівнях діяльності банку.

В результаті інтегроване стратегічне керування капіталом банку зачіпає практично всі області фінансового менеджменту банків.

І його найбільш важливою складовою є політика в наступних областях:

- контроль достатності капіталу;
- визначення політики в області достатності капіталу і залученого капіталу;
- створення раціональної моделі фінансового балансу для максимізації прибутковості;
- управління ризиками [10].

Недостатня капіталізація завжди була однією з найсерйозніших проблем для українських банків. Високий рівень капіталізації завжди був запорукою сталого розвитку банківської установи та її здатності фінансувати

національну економіку.

Цей показник та його значення є важливим як власників капіталу, так і клієнтів, які довірили фінансові ресурси фінансовим установам (страхова перевага).

Таким чином, контроль достатності капіталу забезпечується шляхом визначення його розміру та динаміки. Він повинен проводитися з урахуванням розвитку банків, впровадження нових послуг, рівня прийняттого ризику щодо операцій з активами й зобов'язаннями, та прогнозу банківського регулювання.

План по збільшенню капіталу банку повинен передбачати альтернативний варіант вибору оптимального співвідношення капіталу і привабливого капіталу, оскільки довгостроковий капітал є одним з найдорожчих джерел фінансування і при прийнятті стратегічних рішень в цій області слід сміливо використовувати підхід до фінансування на умовах субординованого боргу.

Такі кошти є досить важливою складовою довгострокової ресурсної бази банківської системи. Враховуючи нестабільну ситуацію на фінансових ринках, підвищення капіталізації банків шляхом надання коштів на умовах субординованих зобов'язань визначається як важливий інструмент для іноземних власників [32].

Для досягнення максимальної прибутковості, яка впливає на стан банківського капіталу, необхідно отримувати дивіденди по акціях, виплачувати відсотки за всіма видами привабливих ресурсів і регулювати чистий приплив (відтік) нових ресурсів [8].

Управління ризиками є важливою складовою планового адміністрування капіталу банку, що дозволяє йому підвищувати вартість банківських установ. Це зменшує ризик значних витрат, що можуть виникнути через фінансову кризу.

Підводячи підсумок, слід підкреслити, що впровадження комплексного підходу до стратегічного керування капіталом банку дозволяє вимірювати,

локалізувати і контролювати всі напрямки стратегічної політики кредитних організацій щодо банківського капіталу і його складових в динамічній системі економічних і політичних умов.

Це формує основу для прийняття адекватних, агресивних рішень. Економічна нестабільність в Україні змушує банки вдосконалювати діяльність. Стратегічний менеджмент допомагає враховувати внутрішній потенціал та можливості зовнішні умови для підготовки до змін.

Розробка стратегії передбачає використання можливостей для пошуку найкращого способу реалізації визначених завдань і розробки системи довгострокового планування діяльності комерційних банків.

## 1.2. Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління капіталом банку

Стратегічне керування банком допомагає досягати кількісних і якісних результатів, використовуючи ресурси банку та адаптуючи бізнес-процеси до змін у середовищі.

Стратегічне управління охоплює підрозділи та співробітників, які виконують завдання для досягнення цілей.

Основна мета – ефективне використання фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів.

Інструментами є фінанси, маркетинг, планування, регулювання, аналіз і контроль, а реалізація цього процесу здійснюється за допомогою регулюючих, програмних засобів, інформаційна, технологічна та кадрова підтримка [2].

Основні завдання стратегічного управління – реалізація стратегії, розвиток персоналу, швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення управлінських рішень [2].

Для ефективного виконання вищевказаних завдань стратегічне управління банком повинно слідувати відповідним принципам.



Стратегічне управління – це складний процес, який не може бути універсальним для різних підприємств у різний час та з різними завданнями. Тому його впровадження в банку має ряд обмежень: брак інтегрованого методу розробки планового керування; стратегічний менеджмент з перевагою останнього; «усунення загроз», розподіл прав та обов'язків, відповідальність, стійкість до змін у формі корпоративної поведінки та етики які існують у банку [1].

Ці обмеження потрібно брати до уваги під час впровадження стратегічного керування банком. Ефективність стратегічного управління залежить від діяльності банку, тому важливо вивчити чинники, які на неї впливають (рис. 1.2).

Оцінка екзогенних і ендогенних факторів, які впливають на результативність керування банком, важлива в цьому процесі, оскільки їх вплив на діяльність структури є безперервним і мінливим.

Стратегічне керування банком – це управлінська діяльність для досягнення бажаного фінансового результату в довгостроковій перспективі [2].

Стратегія банку – це план на довгострокову перспективу, який допомагає знаходити можливості для розвитку, підвищувати прибутки й покращувати управління.

Для визначення цілей і шляхів їх досягнення важливо провести аналіз і оцінити прибутковість та банківське управління.

В системі діагностики в обов'язковому порядку вибирається база порівняння, заснована на нормативних значеннях і порогових значеннях показників прибутковості і корпоративного управління, за результатами діагностичних досліджень проводиться оцінка загальної ефективності банку.

Пошук шляхів формування стратегії підвищення ефективності банку визначається на етапі діагностики та оцінки загальної ефективності українських банків відповідно до умов стратегічної прибутковості та корпоративного управління (зростання, стійкість, рецесія, ризику та загрози),

включених до так званого «портфеля альтернативних стратегій» загальної ефективності банку [2].

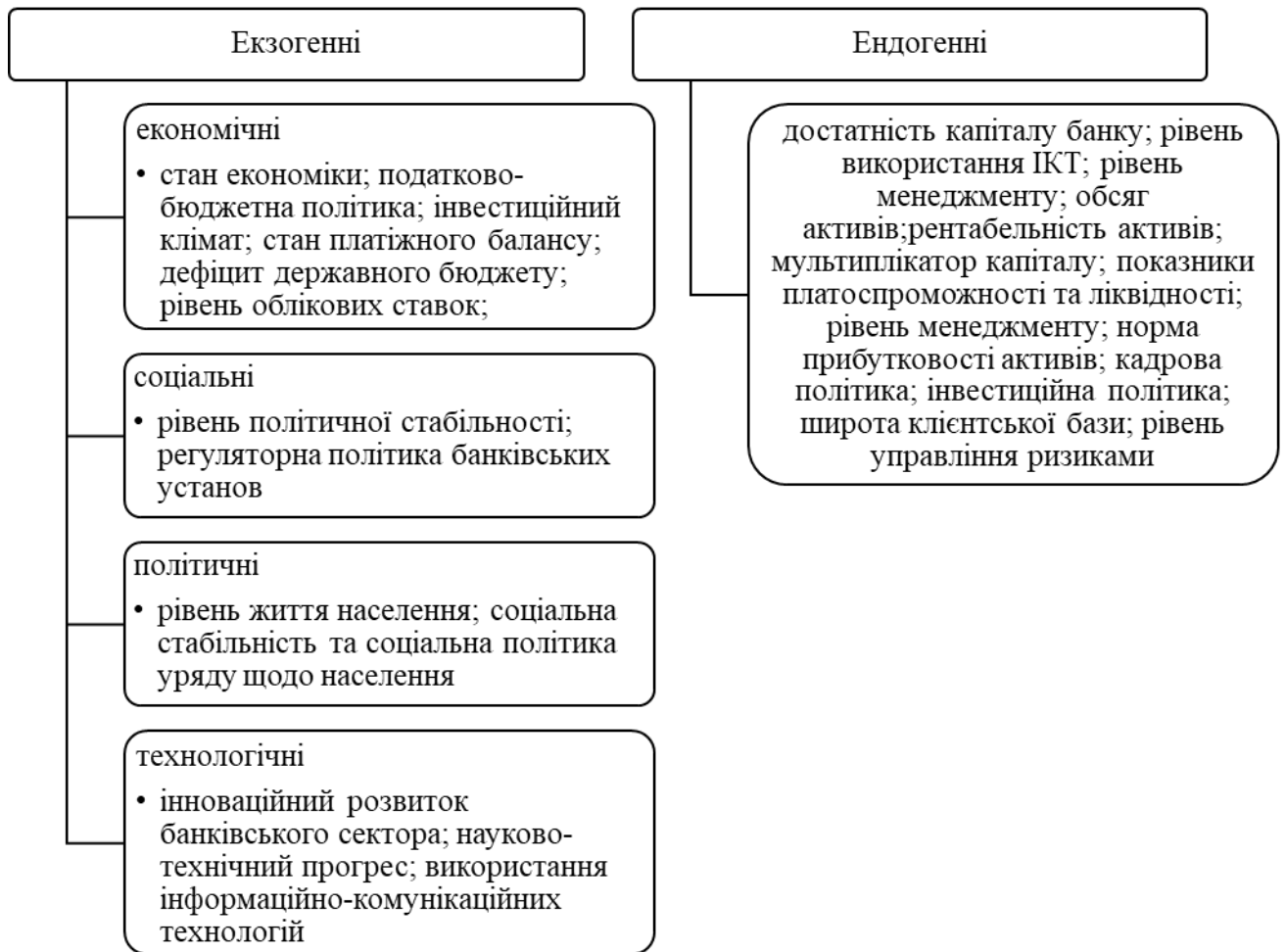


Рис. 1.2. Фактори впливу на ефективність стратегічного управління банком

Джерело: [2]

Досить важливим етапом, який передуює формуванню сценарного прогнозу, є встановлення стратегічного періоду, і при відсутності стабільності в розвитку сучасної економіки рекомендується формувати його на 3 роки.

У науковій літературі виділяють 2 основних підходи до визначення стратегій управління, що виражають суть стратегії через 2 ключові функції:

- розробка цільових орієнтирів і конкретних рекомендацій;
- визначення пріоритетних моделей поведінки, спрямованих на

досягнення основних цілей [2].

Саме ця функціональна подвійність формування стратегічного портфеля повинна бути покладена в основу вибору стратегічної альтернативи розвитку банку.

Набір стратегій для підвищення загальної ефективності банку – це набір основних і допоміжних стратегій, що формуються окремо для кожного банку для досягнення його ефективного функціонування.

Основною стратегією підвищення ефективності банку є загальний план управління, який формується на довгострокову перспективу і спрямований на зниження впливу дестабілізуючих факторів на стан банку з урахуванням сили дій на кожному етапі роботи банку, що встановлює параметри для формування портфеля стратегій, що забезпечують загальну ефективність.

На кожному етапі життєвого циклу установи різні дестабілізуючі фактори чинять негативний вплив.

Різноманітність таких чинників, які формують дохідність і стан корпоративного управління, можна пояснити як виникненням соціально-політичних протиріч, посиленням залежності від коливань на світовому ринку, економічними труднощами, екологічними катастрофами, соціальними втратами, політичною нестабільністю та іншими можливостями.

Критеріями вибору основної стратегії будуть етапи життєвого циклу банку, які виявляються в результаті аналітичних розрахунків на етапі діагностики та прогнозування загальних показників діяльності і вказують на рівень впливу прибутковості на систему банку.

Аналіз і прогнозування стану банку допомагають визначити цілі для підвищення прибутковості, ефективного використання засобів та оптимізації прибутку і витрат.

Таким чином, визначення стратегічної мети забезпечення досягнутого стану прибутковості є критерієм, за яким вибирається основна стратегія досягнення ефективності банку. Кожен банк має свої власні умови для підвищення потенціалу загальної ефективності, а також є рушійною силою

циклічного прогресу фінансових змін, що відбуваються на мікро-, мезо- і макрорівнях.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління капіталом банку

Стратегія банку щодо досягнення ефективності являє собою довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стабільного розвитку, тобто пошук існуючого потенціалу, виявлення відповідних резервів для забезпечення підвищення прибутковості та вдосконалення корпоративного управління.

Для того щоб продемонструвати стратегічні цілі та знайти способи формування стратегій для підвищення ефективності банку, потрібно проаналізувати стан банку, зокрема його прибутковість і якість управління. В системі діагностики в обов'язковому порядку вибирається база порівняння, заснована на нормативних значеннях і порогових значеннях показників прибутковості і корпоративного управління. На підставі результатів діагностичних досліджень проводиться оцінка загальної результативності роботи банку.

Наступним етапом, який передуює формуванню сценарного прогнозу, є встановлення стратегічного періоду, і при відсутності стабільності в розвитку сучасної економіки рекомендується формувати його на 3 роки максимум.

Пошук шляхів формування стратегії досягнення ефективності банку передбачає формування набору стратегій, включених в так званий «портфель альтернативних стратегій» загальної ефективності банку, і створення передумов задля реалізації визначених завдань розвитку.

У науці менеджменту І. Ансофф вважається основоположником теорії стратегічного менеджменту і вперше в науковій теорії виклав концептуальні основи стратегічного менеджменту. Загалом стратегічний менеджмент включає два етапи: планування і управління. Стратегічне планування – це

управління планом, стратегічне управління – це управління результатами, стратегічне планування – це аналітичний процес, а стратегічне управління є організаційним.

Але Й. Уїлсон зазначає, що подальші наукові дослідження підтверджують думку про те, що дослідники більше не дотримуються такого чіткого поділу і що не існує абсолютно ідеального поділу або поєднання між першою та другою стадіями. Наприклад, В. Тертичка зазначає, що різниця між стратегічним плануванням і стратегічним управлінням, як правило, полягає в стадії завершення процесу або в певних моментах, на які робиться акцент в кожному з них.

Таке протиріччя існує в середині категорії «стратегічний менеджмент», і його гнучкість, за словами Р. Акоффа, піднімає питання про необхідність певних універсальних методологічних принципів для побудови концепції в певних умовах, таких як діалог (взаємодія) і партисипативність (участь всіх зацікавлених осіб, групи і сили), що має бути відображено у відповідній формі планування діяльності організації.

Це свідчить про те, що вчений концептуально ототожнює поняття стратегічного управління і стратегічного планування в наш час. К. Боумен дотримується протилежної точки зору і трактує основну суть стратегічного менеджменту в контексті вирішення стратегічних завдань організаційного розвитку. На думку вченого, метою стратегічного менеджменту є встановлення внутрішніх організаційних взаємин.

Твердження інших вчених і практиків не настільки принципові. Тому К. Мануїлова, П. Несененко та О. Луньова розуміють стратегічне управління як взаємодію «організація – середовище» [12]. Тобто воно враховується функціонально і системно, направлено на ефективність діяльності окремих організацій в залежності від специфіки їх діяльності. А. Драченко та Л. Юрчишена мають подібне бачення, коли справа доходить до розуміння стратегічного управління. Вони розуміють стратегічне управління як серію коригувальних дій та вказівок [13]. Вчені наголошують на важливості

створення базової стратегії розвитку організації. На їх думку, наявність стратегії має стати основним критерієм впровадження стратегічного управління для реалізації цього механізму в якості стабілізуючої технології організаційного розвитку.

Думка С. Качула, О. Кузьменко, як видається, узгоджується з наведеною вище думкою, і під стратегічним управлінням розуміється сукупність рішень і дій з формування та визначення стратегій [14]. Як результат, невід'ємним функціональним завданням планового адміністрування є створення організаційних стратегій та пошук альтернатив їх реалізації для досягнення ефективного функціонування організації.

У цьому контексті доречним виглядає спільне узагальнення В. Швед, О. Прохорова, Р. Медведкін, І. Яковченко, які під стратегічним менеджментом розуміли конкретний ланцюжок взаємопов'язаних управлінських дій з 4 ключових ланок: стратегічна діагностика; вибір стратегічних цілей; стратегічне планування; стратегічний контроль, де дані служать індикатором при діагностиці стану організаційного розвитку [15]. Т. Кобелева, О. Витвицька, П. Перерва, С. Ковальчук також зацікавлені у роз'ясненні змісту стратегічного менеджменту в управлінській діяльності, вони пропонують розглядати стратегічний менеджмент як найважливішу частину системи для постійного розвитку [16].

Стратегічний менеджмент, на їх думку, має допомагати організації адаптуватися та розвиватися. У широкому науковому контексті планового керування трактується за своїм змістом, як область наукових знань, що вивчає розробку і впровадження технологій, інструментів, методологій розробки, прийняття стратегічних рішень, тобто він зводить суть стратегічного менеджменту до багатостороннього управління:

- функціональні (досягнення певних результатів);
- процесні (виявлення і вирішення проблем);
- базові (налагодження зв'язків між компонентами системи) [16].

Таким чином, вчені виділили основні проблемні аспекти, які при

необхідності слід проаналізувати і локалізувати завдяки методам стратегічного управління.

Це включає типи управління, їх зміст, розподіл функцій, механізми роботи керівництва, причини конфліктів і наслідки роботи організації. [17]. Перерахунок цих зв'язків визначає стратегічне управління як, перш за все, функціональну і методологічну основу для здійснення управлінської діяльності, що призводить до її модифікації і, отже, демонструє технічну ефективність стратегічного управління і забезпечує структурування, послідовну оптимізацію управлінської діяльності відповідно до конкретного набору операцій і процедури. На відміну від викладених положень, розглядається й інший напрямок досліджень, де планове адміністрування трактується не як фіксований перелік дій, а як конкретний план роботи [18]. В цьому напрямку висловлюються переконання і твердження, що стратегічний менеджмент – це підхід до роботи, який визначає напрямок розвитку організації, враховуючи умови, ресурси та методи. У такому розумінні дане управління визначає певний перспективний напрямок розвитку організації і, звичайно ж, зводиться до розробки відповідних методологій, що впливають на деталі її функціонування в різних умовах і при дії різних факторів. Поряд з цим, багато авторів виділяють концепцію управління, орієнтовану на результат, а також концепцію стратегічного управління.

Інший пласт досліджень представлений концепцією стратегічного менеджменту, в якій основний зміст зводиться до розуміння доцільності формування стратегічних дій. Тут яскраво виражена концепція розуміння стратегічного управління як головної умови формування стратегічних дій організації та забезпечення її розвитку [19]. Це підкреслює, що саме стратегічне управління забезпечує формування стратегічних дій, що забезпечують структурні зміни в організації. Відмінною особливістю такого положення, є орієнтація на широке коло персоналу (не тільки менеджерів), який, мабуть, є основним суб'єктом запровадження стратегічного керування.

Тому стратегічне управління повинно регулюватися змінами у способах управління з метою гарантування умови для систематичного життя сучасних людей. В рамках цього підходу пропонується розглядати стратегічний менеджмент в напрямку збільшення рівня ефективності функціонування конкретної бізнес-одиниці. Даний підхід виходить в основному з доцільності комплексного викладу змісту теорії стратегічного менеджменту, яка спрямована на розкриття функціональних характеристик процесу організації системи управління. Отже, під стратегічним управлінням розуміється процес управління, розробки і реалізації стратегії в 3-х напрямках:

- 1) розробка і дії в зовнішньому середовищі;
- 2) загальний розподіл для досягнення поставлених результатів керівницької діяльності;
- 3) допомога співробітникам.

Існує й інший підхід, коли стратегічний менеджмент розглядається через певні функціональні напрямки, які забезпечують динамізм процесів управління всередині іншої організації. З його допомогою логічно розуміється динамічне ціле з трьох взаємопов'язаних процесів управління, які впливають один з одного, але між ними існує стійкий зворотний зв'язок. Варто відмітити, що ця характеристика стратегічного менеджменту є найбільш важливим елементом в системі загального стратегічного управління. Тут під процесом управління розуміється:

- 1) оцінка зовнішніх факторів;
- 2) формулювання завдань і цілей організації;
- 3) аналіз і вибір стратегій.

Концепція стратегічного управління, представлена автором, згідно з його висновками, спрямована на реалізацію стратегії, здатної здійснювати організаційне лідерство, розробляти стратегії організаційного розвитку і забезпечувати дотримання певних сегментів інтересів громадян.

В результаті зростання концепції застосування стратегії в управлінській діяльності дав своєрідний поштовх до формування концептуальних уявлень



про стратегічне управління, встановлення оригінальної суті в практичному застосуванні. Серед безлічі ранніх досліджень і наукових праць з розробки висновків в сучасній науковій області переважають ті, які відображають унікальну універсальність стратегічного менеджменту, особливо в області загального та адміністративного управління. На перший погляд, особливості стратегічного менеджменту, пропонувані різними авторами в якості відображення їх змісту, бачаться частково не завжди сумісними і вельми різноманітними, але саме така широта формулювання дозволяє розставити основні підкреслення, які відображають суть стратегічного менеджменту як універсального явища в менеджменті діяльність.

Тобто становлення стратегічного мислення і культури в керівництві та управлінському середовищі, придатність стратегічного управління в контексті інституційного та організаційного розвитку адміністрації на різних рівнях управління; використання функціональних особливостей методологічного забезпечення стратегічного управління; врахування тенденцій в політичному середовищі формування для розробка національних стратегій і політик; поєднання планування і управління в управлінській діяльності на базі компонування перспективного бачення розвитку предмета і мети управління. Таким чином, визнання підкресленою універсальності стратегічного менеджменту ставить питання про вивчення можливості розробки тривимірного універсального інструменту для його реалізації в кожному із зазначених акцентів.

На етапі оцінки стратегії загальної ефективності банку визначається здатність стратегічних заходів забезпечити реалізацію стратегічних цілей, а обрана стратегія загальної ефективності роботи банку визначається його внутрішнім потенціалом, здатністю забезпечити прибутковість за рахунок поліпшення стандартів корпоративного менеджменту. Згідно з практичним досвідом, рівень прибутковості банку та рівень корпоративного управління можуть залежати від формування та вибору стратегій ефективного функціонування банку.

## Висновки до розділу 1

Варто узагальнити, що ідея цілісного методу, щодо стратегічного керування банківським капіталом передбачає детальне вивчення предмета дослідження з усіх боків, встановлення якомога більшої кількості його стратегічних характеристик та взаємозв'язків.

Таким чином, специфічний підхід дозволяє розчислити різні підходи, збалансувати їх і об'єднати для постановки цілей розвитку банку. Стратегічне керування банківськими ресурсами – це система управління, що передбачає створення оптимальної фінансової моделі капіталу з урахуванням дій зовнішніх чинників в залежності від цілей і можливостей розвитку банку, встановлює характер взаємозв'язку між окремими частинами внутрішньої структури і визначає дотримання фактичних можливостей формування, досяжних за рахунок істотних змін параметрів прогресу цієї структури його розвитку. Стратегічне управління банком націлене на досягнення і кількісних, і якісних метрик розвитку шляхом врахування можливостей банку і швидкої реакції на зміни щодо організації бізнес-процесів відповідно до викликів бізнес-середовища всередині країни та за кордоном.

Для того щоб знайти способи формування стратегії, що позначає стратегічні цілі і забезпечує загальну ефективність роботи банку, необхідно провести Стратегічний аналіз і діагностику поточного стану банку, а саме рівня прибутковості та корпоративного управління.

Діагностична система в обов'язковому порядку вибирає порівняльну базу, засновану на нормативному значенні і пороговому значенні показників прибутковості і корпоративного управління, і на підставі результатів діагностичних досліджень проводиться оцінка загальної ефективності роботи банку. Стратегія підвищення ефективності банку – це довгостроковий план, спрямований на розвиток, пошук можливостей, збільшення прибутків і покращення управління.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

### 2.1. Організаційна та загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк»

Monobank – український онлайн-банк із понад 9 млн. клієнтів, є другим за популярністю фінансовим додатком в Україні як в Google Play, так і в App Store.

Згідно з даними, кількість щоденних активних клієнтів – 1,3 млн. Monobank використовує банківську ліцензію Universal Bank, що входить до групи ТАС.

У 2018 році Monobank був визнаний найкращим фінтех-стартапом в Україні за версією PaySpace Magazine Awards та отримав нагороду Neobank of the Year від FinAwards [27].

АТ «Універсал Банк» (далі Банк) Ліцензія НБУ № 92 від 10 жовтня 2011 р. Monobank – споживчий фінансовий сервіс АТ «Універсал Банк», створений у партнерстві з групою Fintech Band. Це перший мобільний банк в Україні. Monobank був запущений восени 2017 року.

Monobank працює тільки на мобільних пристроях, тому за умови наявності смартфона на базі Android або iOS можна стати клієнтом банку.

Monobank випускає кредитні картки для своїх клієнтів, пропонує депозити та інші послуги, а його найкращий мобільний застосунок робить управління фінансами максимально зручним.

Швидка та професійна служба підтримки відповідає на будь-які питання через звичайні месенджери (Viber, Facebook Messenger, Telegram) або по телефону [27].

Monobank, український необанк, розпочав свою роботу в січні 2017 року і вже встиг завоювати велику популярність серед користувачів.

З 17 жовтня по 22 листопада того ж року було проведено бета-тестування, в якому взяли участь понад 17 000 тестувальників.

Розробкою займається компанія Fintech Bend, що належить Олександрю Дубілету, Дмитру Дубілету, Олегу Гороховському, Михайлу Рогальському, Володимирю Яценку, Людмилі Шмарченко та Вадиму Ковальову.

Застосунок працює як банк завдяки універсальній банківській ліцензії, наданій розробником. Професійним просуванням продукту займається компанія Promodo.

У 2018 році Monobank оголосив про запуск аналогічного проекту koto у Великій Британії та розширив свої плани; наприкінці 2019 року компанія отримала інвестиції від MasterCard та ліцензію від уряду Великої Британії.

У серпні 2018 року Monobank запустив депозит «Спортивний», який пропонує винагороду залежно від кількості зроблених вкладниками кроків.

У листопаді того ж року була запущена VIP-картка Iron Bank, яка пропонує низку переваг для її власників [27].

З 01.01.2022 року Monobank планував відкрити послугу біржової торгівлі, у вересні 2022 року вирішив вилучити російську мову з інтерфейсу додатку, а в січні 2023 року оголосив про запуск на польському ринку нової послуги Stereo.

Структура управління Банком представлена Наглядовою радою, яка контролює роботу Правління Банку, організаційна структура представлена в Додатку А [27].

АТ «Універсал Банк» (Universal Bank) – комерційний універсальний банк, що пропонує різноманітний набір сервісів приватним та корпоративним клієнтам.

Головна мета банку – якісні послуги для українського бізнесу. Його розвиток базується на довірі клієнтів і професійній команді [27].

Банк є ліцензованою юридичною особою, яка займається класичною банківською діяльністю, тобто перерозподілом коштів в економіці через

операції з активами і пасивами (кредити та депозити). Банк також займається платіжними послугами та валютними операціями.

Основним завданням Банку є постійне вдосконалення банківських взаємовідносин зі своїми користувачами.

Мобільні додатки, створені ексклюзивно для монобанків, пропонують різноманітні банківські послуги, зокрема:

- безкоштовні грошові перекази;
- зручна оплата комунальних платежів;
- участь в акціях банку та отримання кешбеку;
- контроль фінансових операцій;
- функціонал PFM (управління особистими фінансами).

Банківські картки:

- чорні картки;
- білі картки;
- платинові картки;
- картки IRON;
- дитячі картки [27].

Управління особистим рахунком:

- повністю дистанційне обслуговування: не потрібно відвідувати офіс емітента або звертатися до відділення;
- одна заявка на всі монобанківські рахунки;
- одна заявка для ФОП та особистих рахунків;
- платежі з валютних рахунків;
- доступний 24/7, а не тільки з 10:00 до 15:00;
- не потрібно чекати відкриття міжбанку, є можливість обміну грошей 24/7;
- незалежний бухгалтерський веб-офіс – можна додати номер телефону і працювати у веб-офісі разом з кабінетом ФОП;
- курси обміну валют, близькі до міжбанківських;
- зручний фінансовий моніторинг та управління валютою.

У січні 2022 року банк запустив *mono invest* – зручний застосунок для угод із фінансовими інструментами [27].

Інтернет-банкінг *monobank* – це мобільний застосунок для фізичних осіб.

«Банка» – це депозитна послуга банку, створена з певною метою для швидкого накопичення грошей і можливості їх негайного виведення з виведенням коштів на власні карти.

Ця послуга доступна безпосередньо в додатку, і користувачі можуть відкрити або «розбити» банку в потрібний момент.

Вкладники можуть контролювати всі накопичувальні операції і чітко знати, скільки грошей знаходиться на їх рахунку.

Банки можуть бути відкриті в гривнях, доларах США або євро. У порівнянні з класичною депозитною програмою процентна ставка низька – всього 0,1% в гривні і 0,001% в іноземній валюті.

За умовами можна поповнити рахунок банку за допомогою власної картки *monobank* або іншими способами.

Є можливість налаштувати щомісячний автоматичний переказ коштів з картки на ощадний рахунок. Максимальний термін зберігання коштів становить 12 місяців.

Українським волонтерам сподобалися послуги банку, особливо в період повномасштабного вторгнення, тут можна відкрити загальний ощадний рахунок і збирати на нього кошти.

*Monobank* першим затвердив умови кешбеку: повернення відсотків за покупки у вигляді реальних грошей. Відсоткова ставка варіюється від типу покупок, в середньому, від 2% до 20%.

Категорії кешбеку оновлюються щомісяця. Користувач може обрати 2 основні напрямки та необмежену кількість партнерських.

Гроші від кешбеку накопичуються на окремому рахунку. Якщо сума досягає 100 грн або більше, її можна перевести на карту.

Варто відзначити, що при виведенні коштів стягується прибутковий

податок з фізичних осіб у розмірі 18% і військові витрати в розмірі 1,5%. За місяць можна отримати максимум 500 грн кешбеку. Програма діє прозоро, тому можна виводити кошти без додаткових обмежень і умов.

## 2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Універсал Банк»

Далі в процесі аналізу варто здійснити горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів Банку, а також визначити їх динаміку. При цьому для розрахунків передбачається використовувати дані Балансів Банку за період 2019-2023 рр., що представлені на його офіційному сайті банку за кожен фінансовий рік окремо [27].

Активи банку – це об'єкти власності банку, які включають в себе грошову оцінку і приносять прибуток банку, а також надають певний рівень захищеності банківської діяльності, до них відносяться позики, цінні папери, інвестиції, нерухомість. Аналіз кожної статі активів Банку за період 2019-2023 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтально-вертикальний аналіз активів АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр., тис. грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
						2023-2019	2023-2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	2167422	4157895	6356498	4104392	27781709	25614287	1181,8%
Кредити за заборгованість банків	0	241954	233428	20830142	4166408	4166408	-
Кредити та заборгованість клієнтів	9743128	16408875	26064068	20797790	25310509	15567381	159,8%
Інвестиції в цінні папери	3598494	10689832	19647780	27236687	32666210	29067716	807,8%
Інвестиційна нерухомість	22469	30162	29891	64881	66038	43569	193,9%

## Продовження табл. 2.1

Дебіторська заборгованість щодо пот. податку на прибуток	4060	4060	326	326	326	-3734	-92,0%
Відстрочений податковий актив	13172	12494	17294	0	0	-13172	-100,0%
Основні засоби та нематеріальні активи	165707	161472	203379	225025	607051	441344	266,3%
Інші активи	2001927	2154485	4861838	935155	9066150	7064223	352,9%
Усього активів	17796355	33963216	57587717	86559232	99713897	81917542	460,3%

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Аналізуючи активи, можна побачити, що основна частина припадає на кредити та борги клієнтів, які у 2021 році зросли на 59% або 9 655 193 тис. грн, а у 2022 зменшились на – 5266278 тис. грн, при цьому в 2023 році цей показник досягнув свого максимуму – 25310509 тис. грн, за структурою їх частка продемонструвала зростаючу динаміку з 48% у 2020 році скоротилась до 22% у 2022 році, а вже в 2023 році становила 25% від загальної суми активів.

У 2022 році стрімко зросла кредитна заборгованість банків – на 20596714 тис. грн, у 2023 році цей показник скоротився на 16663734 тис. грн.

Видно нестабільність у фінансових засобах і їх заміниках: у 2021 вони зросли на 53%, а в 2022 зменшилися на 35% порівняно з попереднім роком, у 2023 році грошові кошти знову зросли до 27781709 тис. грн, при цьому тримається його структурне значення – 11-12% протягом 2020-2021 рр., а у 2022 році скоротилось до 4% через збільшення інших статей балансу, в 2023 році пропорція фінансових ресурсів у загальній вартості активів становила – 28%.

Банк почав активніше інвестувати в цінні папери, у 2021 році їх сума збільшилась на 8957948 тис. грн (84%), а у 2022 році ще на 7588907 тис. грн (37%), у 2023 році це зростання вже становило 5429523 тис. грн, їх структура



також відповідно збільшувалась за досліджуваний період, у 2022 році вони займають найбільшу частку активів банку – 29%, така ж динаміка протрималася і в 2023 році, але тут частка вже становила 33%.

Малий відсоток активів займають інвестиційна нерухомість, дебіторська заборгованість, податкові активи, основні засоби, нематеріальні активи та необоротні активи для продажу.

Загальний розмір активів з 2019 по 2023 рр. зріс на 81 917 542 тис. грн (460,3%), що підтверджує активний розвиток банку. Зростання активів свідчить про успішну діяльність, розвиток і зростання довіри користувачів.

Капітал банку — це частина грошових коштів і майна, що належить власнику і використовується для забезпечення незалежності та стабільності банку, а також для фінансових операцій та отримання прибутку. Він включає статутний, резервний капітал і нерозподілений прибуток (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз власного капіталу АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр, тис. грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Статутний капітал	3102672	3702672	4202672	4202672	4202672	1100000	35,5%
Емісійні різниці	1375440	1375076	1912465	1912465	1912465	537025	39,0%
Резервні та інші фонди	0	53301	121871	655659	2814473	2814473	-
Резерви переоцінки	28625	-1642	-46489	274191	713041	684416	2391,0%
Нерозподілений прибуток / (непокритий збиток)	-3103677	-2469853	533788	2158814	2859103	5962780	-192,1%
Усього власного капіталу	1703060	2659554	6724307	9203800	12501754	10798694	634,1%

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Проведений аналіз показує що у 2021 році були здійснені внески у розмірі 500000 тис. грн, що збільшило його на 14%, протягом наступного періоду розмір статутного капіталу не змінювалась і дорівнює 4202672 тис. грн.

Сума емісійних різниць у 2021 році зросла 537389 тис. грн (39%), та дорівнювала 1912465 тис. грн, у 2022-2023 рр. змін не відбулось. З 2021 по

2023 рр. банк створив резервний фонд, що становить 10% від чистого прибутку.

Непокріті збитки банку в 2019-2020 рр. виникли через більші витрати, ніж доходи, досягнувши 3 103 677 тис. грн і 2 469 853 тис. грн відповідно, у наступні роки доходи перевищували витрати і нерозподілений прибуток банку у 2021 році становив 533 788 тис. грн, у 2022 році – 2 158 814 тис. грн, а у 2023 році Банк мав нерозподілений прибуток у розмірі 2 859 103 тис. грн.

Завдяки нарощуванню більшості статей капіталу – загальний обсяг має схильність до зростання в 2021 році – сума виросла на 153%, в 2022 році – на 37%, а в 2023 році – в порівнянні з 2019 роком, збільшення склало 634,1%. Збільшення капіталу банку підтверджує його економічну стабільність та здатність виконувати зобов'язання перед вкладниками.

Збільшення капіталу Банку забезпечує вищий рівень захисту від потенційних втрат і дозволяє банку більш активно і ефективно працювати на ринку. Крім того, збільшення капіталу допомагає банкам отримувати кращі умови кредитування і привертати зовнішні фінансові ресурси.

Фінансова стабільність і розвиток банку залежить від джерел доходу та наявних фінансових ресурсів, які формуються через зменшення активів, збільшення пасивів і реінвестування прибутку.

До пасивів банку належать залишки на кореспондентському рахунку банку та кошти на поточному рахунку клієнтів. Показники зобов'язань досліджуваного банку за період 2019 -2023 рр. діяльності відображено в табл. 2.3.

Проаналізувавши вихідні дані можна стверджувати, що найменші інвестиції зі сторони клієнтів були у 2020 році й склали 27379911 тис. грн, у 2021 вони збільшились на 56%, а у 2022 році цей показник збільшився ще на 62% і склав 69316353 тис. грн, далі рекордним був 2023 рік з показником 81270531 тис. грн.

У 2021 році вагомо збільшились кошти банків на 3075600 тис. грн (134%), а у 2022 році стрімко скоротились на 5022195 тис. грн (93%), така ж

динаміка до скорочення зберіглася і в 2023 році, тут кошти банків становили вже 74020 тис. грн.

Таблиця 2.3

## Аналіз зобов'язань АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр, тис. грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
						2023-2019	2023-2019
Кошти банків	64552	2298635	5374235	352040	74020	9468	14,7%
Кошти клієнтів	14339616	27379911	42773788	69316353	81270531	66930915	466,8%
Похідні фінансові зобов'язання	0	0	166	166	0	0	-
Інші залучені кошти	475	270	0	0	0	-475	-100,0%
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	0	159102	571711	246789	246789	-
Резерви за зобов'язаннями	15142	101	101	99492	84296	69154	456,7%
Інші зобов'язання	1673510	1624745	2556018	457292	5385613	3712103	221,8%
Усього зобов'язань	16093295	31303662	50863410	77355432	87212143	71118848	441,9%

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

У 2021 році вагомо збільшились кошти банків на 3075600 тис. грн (134%), а у 2022 році стрімко скоротились на 5022195 тис. грн (93%), така ж динаміка до скорочення зберіглася і в 2023 році, тут кошти банків становили вже 74020 тис. грн.

Станом на 31.12.2021 року надані в заставу НБУ ОВДП на суму 5110102 тис. грн (на 31.12.2020 року – на суму 2573847 тис. грн) та грошові кошти в сумі 24000 тис. євро, що в еквіваленті на 31.12.2021 року складають 742142 тис. грн, під отримання кредитів рефінансування і угод процентного СВОП.

Інші залучені кошти — це кредити від міжнародних фінансових установ. У 2020 році сума склала 270 тис. грн, а з 2021 по 2023 рр. кредити від міжнародних організацій не надходили через низьку інвестиційну привабливість України і високий ризик втрати ресурсів.

Резерви за зобов'язаннями включають в себе сформовані забезпечення під можливі втрати, які протягом 2020-2021 рр. мали однакове значення у розмірі 101 тис. грн, а у 2022 році стрімко зросли до 99492 тис. грн, в 2023 році цей показник дещо скоротився до рівня 84296 тис. грн.

Загальний борг має тенденцію до зростання: у 2021 році він зріс на 62%, а в 2022 — ще на 52%, а в 2023 році продовжив збільшуватися на 13%. Збільшення суми банківського боргу вказує на підвищення депозитної бази банку.

Основними показниками, використовуваними з метою оцінки економічних показників, є ліквідність, рентабельність, показники рівня ділової активності банку, фінансова стійкість [10].

Основною задачею аналізу фінансів банків є оцінення ефекту їх діяльності. До оцінки відноситься як оцінення стану банку в цілому, так і його результатів. Доходи банку діляться на групи: процентні та непроцентні (рис. 2.1).

Процентні доходи є досить провідним елементом загальних прибутків фінансових організацій. Аналіз показує, що основним джерелом доходів є процентні надходження, що зростають: у 2021 році збільшилися на 3086160 тис. грн, а в 2022 — ще на 2998580 тис. грн.

Це зумовлено тим, що різні форми кредитування продовжують виступати ключовим напрямом функціонування банків та основним джерелом доходу.

Зростання процентних доходів свідчить про правильну стратегію управління ризиками та ефективну політику кредитування, що дозволяє краще використовувати активи. Збільшення процентних доходів також вказує на зростання кількості клієнтів і довіри до банку, а також на покращення обслуговування.

Комісійні надходження займають друге місце серед основних джерел банківського доходу. Доходи від виплат і комісій у 2021 році мають тенденцію до збільшення, зросли на 2652314 тис. грн, а у 2022 році

скоротились на – 486265 тис. грн, така ж тенденція до скорочення комісійних доходів зберіглася в 2023 році.

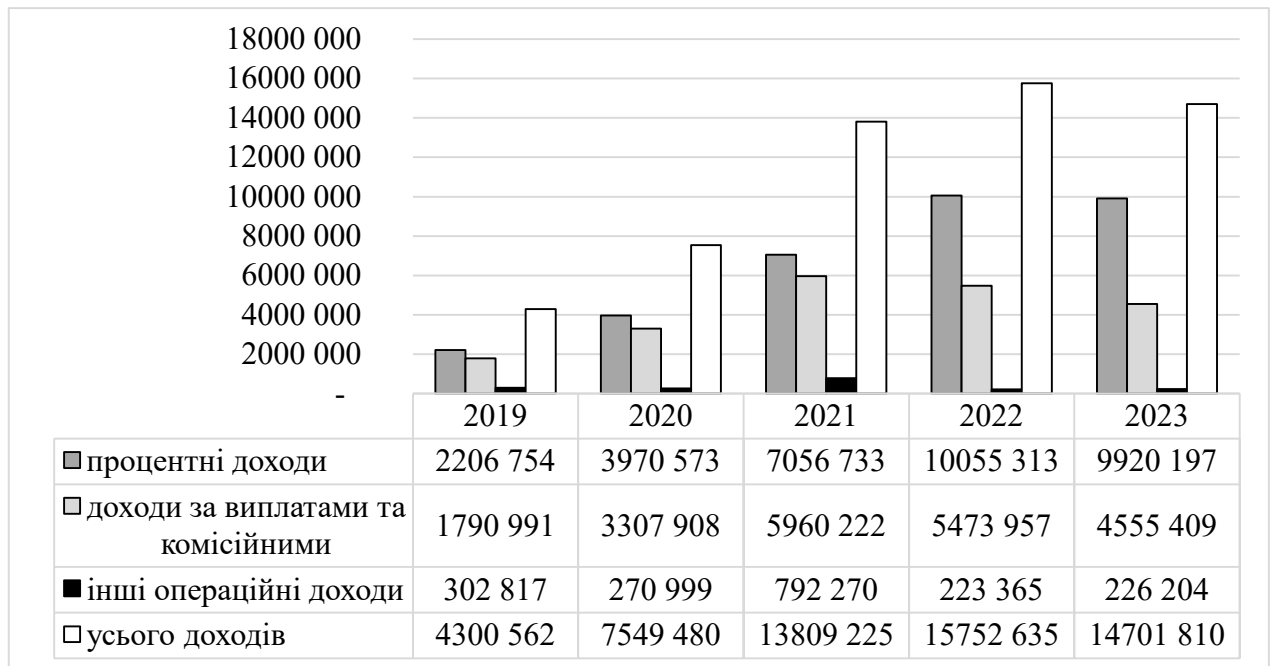


Рис. 2.1 – Динаміка та структура доходів АТ «Універсал Банк» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

На практиці передбачається, що комісійний дохід банку демонструє тенденцію до зростання за рахунок збільшення множини банківських операцій, Впровадження нових фінансових продуктів і технологій, а також зростання кількості користувачів послуг. Інші операційні доходи – це доходи від фінансових консультаційних послуг, операційної оренди, штрафів і пені за банківські операції. Саме ці доходи коливаються за весь розглянутий період – у 2021 році збільшилися на 521271 тис. грн, а у 2022 та 2023 рр. зменшилися на 568905 тис. грн та на 2839 тис. грн відповідно.

Доходи банку зростали швидко з року в рік: у 2021 вони збільшилися на 6259745 тис. грн, а в 2022 — ще на 1943410 тис. грн, на противагу цьому в 2023 році доходи скоротилися на 1050825 тис. грн. Така динаміка свідчить дещо про погіршення банківських послуг, частково скорочення попиту на

них та не стабільну дохідність банку.

Витрати банку — це кошти, які банк витрачає під час своєї діяльності. Як і доходи, витрати банку поділяються на два типи: процентні та непроцентні (рис. 2.2).

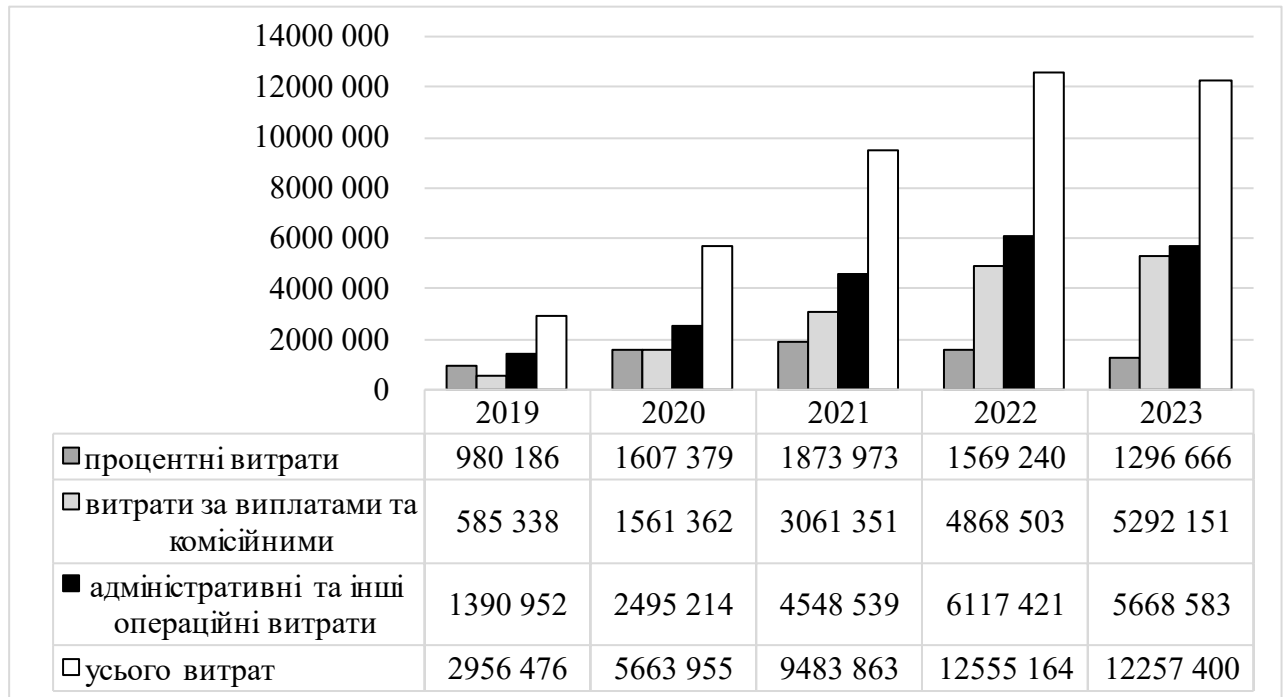


Рис. 2.2 – Динаміка та структура витрат АТ «Універсал Банк» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Основні витрати банку йдуть на управлінські та операційні потреби: у 2021 році вони зросли на 2053325 тис. грн, у 2022 — на 1568882 тис. грн, а в 2023 році зменшились на 448838 тис. грн.

У 2021 році процентні витрати зросли на 266594 тис. грн, а у 2022 році скоротились на 304733 тис. грн, далі в 2023 році також відбулося скорочення на 272574 тис. грн.

Загалом інші витрати мають стійкий напрям до збільшення, відповідно і загальний обсяг витрат у 2021 році зросла на 3819908 тис. грн, у 2022 році на 3071302 тис. грн, а в 2023 році відбулося скорочення на 297764 тис. грн.

Аналіз фінансового становища банку складається з трьох видів – аналіз формування пасивів, аналіз якості активів, аналіз і оцінка економічних результатів – дозволяє вивчати й оцінювати діяльність банку виходячи із системних і комплексних позицій [10].

Ліквідність — це здатність банку перетворювати свої активи на готівку або інші платіжні засоби для виконання зобов'язань, коли бракує коштів, а також для забезпечення потреб клієнтів у кредитуванні [10] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності АТ «Універсал Банк» у 2019-2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вихідні дані (тис. грн)						
Кошти у касі	2167422	4157895	6356498	4104392	27781709	25614287
Депозити	14404168	29678546	48148023	69668393	81344551	66940383
Активи загальні	17796355	33963216	57587717	86559232	99713897	81917542
Зобов'язання	16093295	31303662	50863410	77355432	87212143	71118848
Високоліквідні активи	2167422	4157895	6356498	4104392	27781709	25614287
Робочі активи	12076257	29253192	50807114	42563087	57865677	45789420
Дохідні активи	11910550	29448886	51040710	70090007	57258626	45348076
Видані кредити	9743128	16650829	26297496	41627932	29476917	19733789
Майно	165707	161472	203379	225025	607051	441344
Показники ліквідності						
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,12	0,14	0,13	0,06	0,07	-0,05
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,10	1,08	1,13	1,12	1,15	0,05
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих активів банку	0,15	0,14	0,13	0,10	0,11	-0,04
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	0,95	0,94	1,00	0,91	0,90	-0,05
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	0,57	0,55	0,55	0,60	0,62	0,05
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	0,15	0,14	0,13	0,06	0,08	-0,07

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Коефіцієнт миттєвої ліквідності у 2019-2023 рр. має тенденцію до

зниження та за весь аналізований період не досяг нормативного значення (20%). Це вказує на те, що банк не зможе забезпечити покриття короткострокових зобов'язань із наявних грошових коштів. Коефіцієнт загальної ліквідності протягом аналізованого періоду варіюється між 1,08 і 1,15, з незначними коливаннями. Проте усі значення аналізованого періоду відповідають нормативним (не менше 100%), що означає банк має змогу виконати свої фінансові обов'язки з операцій як на сьогодні, так і в майбутньому.

Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих активів банку у 2021 році скоротився на 0,01, а у 2022 році ще на 0,03, в 2023 році варто відмітити зростання на 0,01. ідеальне значення дорівнює 20-25%, і не вдалося досягти за цей період, що вказує на значний ризик фінансових проблем та можливий ризик нестабільності банку в майбутньому.

Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань збільшився у 2021 році 0,06, проте у 2022-2023 рр. скоротився на 0,10 та на 0,01 відповідно. Банк має забезпеченість доходними активами у співвідношенні до зобов'язань банку, показники значно перевищують оптимальне значення (70-80%).

Співвідношення між виданими кредитами та залученими депозитами змінювалося протягом періоду, залишаючись у межах 55-60%. Це означає, що не усі видані кредити є забезпеченими залученими депозитами, і рівень забезпеченості зменшується, що загрожує незбалансованістю ліквідності.

Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань має чітку тенденцію до зменшення протягом 2020-2022 рр., що вказує на скорочення частки високоліквідних активів та майна, через які банк може швидко погасити свої короткі зобов'язання, в 2023 році цей показник частково зріс на 0,02.

Зменшення основних показників ліквідності свідчить про труднощі банку з виконанням фінансових зобов'язань через нестачу ліквідних активів. Це погіршує його репутацію серед клієнтів і акціонерів та підриває фінансову стійкість.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості АТ «Універсал Банку» у



період 2019-2023 рр. за допомогою методу коефіцієнтів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Універсал Банк» у період  
2019-2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт надійності	0,10	0,08	0,13	0,12	0,14	0,04
Коефіцієнт фінансового важеля	12,58	11,77	7,56	8,40	9,52	-3,06
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів – достатність капіталу	0,10	0,08	0,12	0,10	0,12	0,02
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,10	0,07	0,03	0,03	0,05	-0,05
Коефіцієнт захищеності доходних активів	0,05	-0,05	0,01	0,07	0,08	0,03
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	11,42	9,17	13,70	20,60	21,05	9,63

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Коефіцієнт надійності за аналізований період відповідає встановленим нормам (не менше 4%) впродовж всього розглянутого періоду, при цьому, у 2021 році збільшився до 13%, а у 2022 році скоротився до 12%, проте в 2023 році відмічається знову ж таки зростання до 14%. Фінансова стійкість досліджуваного Банку коливається, проте банк все ще не залежний від залучених коштів.

Коефіцієнт фінансового важелю не має чіткої тенденції до зміни. У 2021 році зменшився на 4,21, а у 2022-2023 рр. збільшився на 0,84 та на 1,12 відповідно.

При цьому, він відповідає встановленим нормам (від 1 до 20), що вказує на зростання підприємницької активності банку та його спроможність приваблювати кошти на фінансових ринках.

Коефіцієнт достатності у 2021 році збільшився до 12% (на 4 п.п.), а у 2022 скоротився до 10% та знову зріс до 12% у 2023 році. Так як нормативне значення має бути не менше 10%, незважаючи на скорочення показника у 2020 році, він залишався у межах норми протягом наступного періоду та

вказує на те, що власний капітал сформований у достатньому обсязі.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу у 2021 році скоротився на 0,05, протягом 2021-2022 рр. дорівнював сталому значенню – 3%, а в 2023 році збільшився до 5%, але все ж таки не відповідав нормативному значенню (не менше 10%) – це свідчить про те, що банк не здатний витримати фінансові ризики та виявити проблеми в управлінні ризиками.

Протягом цього періоду банк суттєво підвищив захист доходних активів за рахунок власних коштів. Так, якщо на початок 2020 р. цей коефіцієнт має негативне значення ( $-0,05$ ), то вже на кінець періоду у 2023 він зріс до позитивного значення ( $0,08$ ).

Це показує, що у 2020 році власний капітал без недохідних активів не покривав доходні активи, тоді як у 2021-2023 роках ситуація покращилась. Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу збільшився у 2021 році на 4,53, у 2022 році ще на 8,95, а в 2023 році на 0,45. Це говорить про те, що 1 грн власних коштів банку покриває 11,42 грн активів у 2019 році, 9,17 грн активів у 2020 році, 13,70 грн – у 2021 році, 20,60 грн у 2022 році та 21,05 грн у 2023 році.

Рівень ділової активності банку визначає його спроможність залучати, розподіляти та ефективно й раціонально їх використовувати, а показники ділової активності допомагають визначити стан та економічний потенціал банку. Аналіз рівня активності ґрунтується на обчисленні певних коефіцієнтів інтенсивності використання активів та пасивів банку [10] (табл.2.6).

Проведений аналіз показує, що коефіцієнт рівня дохідних активів протягом 2019-2021 рр. тримався на рівні 0,87-0,90, проте у 2022 році скоротився до 0,81.

Падіння цього показника вказує на скорочення підприємницької активності банку, пов'язаної із зменшенням його дохідних активів та збільшенням недохідних активів. У 2023 році цей показник зріс до 0,85, що трохи покращило рівень ділової активності банку.

Аналіз показників ділової активності в частині активів АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт рівня дохідних активів	0,90	0,87	0,89	0,81	0,85	-0,05
Коефіцієнт кредитної активності	0,50	0,48	0,46	0,48	0,51	0,01
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери і пайову участь	0,32	0,31	0,34	0,31	0,32	0
Коефіцієнт інвестицій у дохідних активах	0,38	0,36	0,38	0,39	0,40	0,02
Коефіцієнт проблемних кредитів	0,10	0,14	0,11	0,06	0,05	-0,05

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Коефіцієнт кредитної активності зменшувався протягом періоду, демонструючи частку кредитного портфеля у загальних активах банку. Відповідно частка кредитного портфелю у загальних активах становить: у 2019 році – 50%, у 2020 році – 48%, а у 2021 році – 46%, у 2022 році – 48%, у 2023 році – 51%. Зростання цього показника вказує на підвищення підприємницької активності банку в сфері кредитування.

Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери і пайову участь значно зріс у 2021 році на 0,03, проте у 2022 скоротився на 0,03 та далі зріс в 2023 році на 0,01. Збільшення коефіцієнта інвестицій у дохідних активах показує активізацію інвестиційної діяльності банку порівняно з кредитною.

Коефіцієнт проблемних кредитів зменшився у 2021 році на 0,07, у 2022 ще на 0,05, а в 2023 році ще на 0,01. Його зменшення має позитивний характер і свідчить про зниження ризиковості кредитного портфеля. Отже, рівень ділової активності в частині активів свідчить про зниження діяльності банку у сфері кредитування і при цьому знизився ризик кредитного портфеля, у досліджуваний період ділова активність найбільше зростала в інвестиційній сфері.

Далі варто проаналізувати набір індикаторів, які оцінюють рівень бізнес-активності в напрямку ефективного залучення пасивів і розміщення їх у певній групі активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності в частині пасивів АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр.

Коефіцієнт активності	Рік					Відхилення 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Залучення позичених і залучених коштів	0,95	0,92	0,88	0,89	0,91	-0,04
Залучення міжбанківських кредитів	0,10	0,07	0,09	0,00	0,02	-0,08
Залучення строкових депозитів	0,85	0,81	0,74	0,80	0,87	0,02
Використання залучених коштів удохідні активи	0,98	0,94	1,00	0,91	0,95	-0,03
Використання залучених коштів у кредитний портфель	0,54	0,52	0,52	0,54	0,55	0,01
Використання строкових депозитів у кредитний портфель	0,61	0,60	0,61	0,60	0,60	-0,01

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Варто зауважити, що ступінь підприємницької активності в залученні зовнішніх ресурсів, характеризується коефіцієнтом інтенсивності залучення кредитних та інвестиційних коштів, як показують дані табл. 2.7 у 2021 році зменшився на 0,04, а у 2022 році збільшився на 0,01, далі в 2023 році цей коефіцієнт і надалі зріс на 0,03. Нинішній рівень показників демонструє здатність і намір банку залучати фінансові ресурси користувачів.

Натомість коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів знаходиться у межах нормативного значення (не більше 30%). У 2020-2021 рр. показник вказує на зростання залежності від зовнішніх фінансових ресурсів, а саме – міжбанківських кредитів, проте у 2022 році залучень банківських кредитів не було.

Показник залучення строкових депозитів змінювався протягом періоду, зокрема в 2021 році, знизився на 0,06, проте у 2022 році знову збільшився на 0,06 та далі має подібну тенденцію до зростання в 2023 році на 0,07. Його збільшення свідчить про незначний рівень підвищення ділової активності в

напрямку привертання строкових вкладів.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи у 2021 збільшився на 0,06, а у 2022 скоротився на 0,09, в 2023 році коефіцієнт знову зріс на 0,04. Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель у 2020-2021 рр. мав стабільне значення – 0,52, а у 2022 та в 2023 рр. незначно збільшився до 0,54 та до 0,55 відповідно. Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель незначно коливався у 2019-2023 рр. та дорівнював значенням 0,60-0,61. Зниження цих коефіцієнтів свідчить про послаблення рівня ділової активності банку. До системи індикаторів, що оцінюють результативність управління банківською установою відносять: рентабельність загальних активів; доходних активів; власного капіталу; статутного капіталу; діяльності за витратами. Аналіз рентабельності Банку за 2019-2023 рр. відображено в табл. 2.8.

Прибутковість активів у 2021 році знизилася на 0,4 процентних пункту, а в 2022 році відбулося їх збільшення на 1,3 процентних пункту, що вказує на те, що 1 гривня сукупних активів принесла 1,6 гривні в 2020 році, 1,2 гривні в 2021-2022 рр., а також 2,5 гривні і 2,7 гривні – відповідно в 2022 і 2023 роках. Підвищення цього показника вказує на зростання доходу Банку.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр., %

Показник	Рік					Відхилення 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність активів	2,4	1,6	1,2	2,5	2,7	0,3
Рентабельність доходних активів	2,0	1,8	1,3	3,1	3,5	1,5
Рентабельність капіталу	25,8	20,0	10,2	23,5	27,1	1,3
Рентабельність статутного фонду (акціонерного капіталу)	13,7	14,4	16,3	51,4	55,2	41,5
Рентабельність діяльності за витратами	8,5	9,4	7,2	17,2	18,5	10,0

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Рентабельність дохідних активів знизилася до 2021 року на 0,5 процентних пункту, в той час як в 2022 році вона збільшилася на 1,7 процентних пунктів.

В кінцевому результаті це свідчить про збільшення рентабельності активів банку.

Рентабельність капіталу показує, що капітал у розмірі 1 грн. призвів до чистого прибутку в розмірі 20 грн. (2020 р.), 10,2 грн. (2021 р.), 23,5 грн. (2022 р.) та 27,1 грн. (2023 р.), а значне збільшення показників за 2022 рік вказує на збільшення рентабельності капіталу.

Таким чином, всі статті балансу банку росли більш повільними темпами, ніж чистий прибуток, і в результаті в 2022 році всі розрахункові показники рентабельності збільшилися, що підвищило ефективність роботи банку, головним чином, з точки зору збільшення прибутковості.

Керівництво Банку обрало для себе реалізацію наступних ідей стратегії розвитку у період з 2025 по 2027 рік [27]:

- проєкт monobank дозволяє нарощувати кредитування, збільшуючи обсяги кредитів для споживачів;
- вчасне виконання зобов'язань перед інвесторами й акціонерами допомагає зберігати довіру користувачів;
- подальша активна робота з приводу проблемної заборгованості, удосконалення структури проблемних активів портфеля, індивідуальне звернення до боржника для добровільного врегулювання заборгованості (реструктуризація боргу (відстрочка платежу, процентна ставка), дострокове погашення і т. д.), амортизація та отримання доходу від погашення кредиту, реструктуризація іпотеки банком в іноземна валюта, в якій необхідно було збільшити цю суму;
- забезпечити прийнятний рівень управлінських та економічних витрат і капітальних вкладень для досягнення передбачених цілей зростання.

Попри відповідність більшості стандартів НБУ, банк має запас міцності, але його діяльність ускладнюють нестабільність у країні та часті

зміни законодавства. Особливий вплив на діяльність банку має індивідуальний ризик, що заснований на моделі внутрішньої організації. Наразі банк найбільше вразливий до кредитних і ліквідних ризиків, а інші ризики впливають помірно.

### 2.3. Оцінювання стратегічних орієнтирів управління капіталом АТ «Універсал Банк» в умовах невизначеності

Банківська система розвивається на тлі зростаючої конкуренції та входження у світовий фінансовий ринок, що вимагає від вітчизняних банків посилення конкурентоспроможності та підвищення стійкості до кризових процесів.

Прибутковість та стабільність банківського сектору визначається методом та підходом до використання її ресурсного потенціалу в процесі аналізу ефективності її діяльності.

У жорсткій конкуренції стратегічне керування ресурсами банків і резервами стає ключовим для прибутковості та конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Безперечно, визначення обсягу ресурсного потенціалу, необхідного для потреб поточної діяльності банку, базується на використанні принципів, методів та інструментів фінансової діагностики, результати яких допомагають оцінити актуальний стан ресурсів банку, побудови прогнозів розвитку та визначення майбутнього банківської установи, що служать для аналізу як кількісних, так і якісних даних ресурсного потенціалу установи.

Загальновідомо, що ключовий елемент фінансових ресурсів банку — капітал, або ресурси, які є в її розпорядженні. Іншими словами, це власні, залучені та позичені фінанси банківської установи, сукупність яких використовується банком для отримання прибутку.

У таблиці 2.9 наведено джерела формування ресурсного потенціалу досліджуваного Банку.

Джерела фінансування АТ «Універсал Банк» у період 2019-2023 рр.,  
тис. грн

№ з/п	Капітал	Роки					Відхилення 2023/2019	
		2019	2020	2021	2022	2023	тис. грн	%
1	Акціонерний капітал	3102672	3702672	4202672	4202672	4202672	1100000	35,5
2	Залучені та позичені кошти – усього:	16093295	31303662	50863410	77355432	87212143	71118848	441,9
2.1	у тому числі: Заборгованість перед НБУ	15142	101	101	99492	84296	69154	456,7
2.2	Заборгованість перед іншими банками	64552	2298635	5374235	352040	74020	9468	14,7
2.3	Кошти клієнтів	14339616	27379911	42773788	69316353	81270531	66930915	466,8
2.4	Власні боргові цінні папери та інші позикові кошти	475	270	166	0	0	-475	-
2.5	Інші	1673510	1624745	2715120	1029003	5632402	3958892	236,6

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Акціонерний капітал Банку з 2021 року збільшувався, досягнувши 4 202 672 тис. грн на кінець 2022-2023 рр., що на 50 000 тис. грн (147,1%) більше порівняно з 2020 роком. Зобов'язання банку також суттєво зросли, переважно за кошти вкладників, що зросли на 71 118 848 тис. грн або на 441,9%, тоді як обов'язки перед іншими фінансовими організаціями та банками за цей період зросли лише на 9 468 тис. грн, або на 14,7%.

Додатково варто відмітити зростання інших зобов'язань банку, що не ввійшли до складу капіталу за попередніми строчками, цей показник зріс за досліджуваній період 2019-2023 рр. на 3 958 892 тис. грн, або на 236,6%.

Враховуючи, що ресурси банку є економічною основою його існування та діяльності, необхідно чітко визначити питому вагу та вартість кожної складової структури ресурсів банку (табл. 2.10).

Так, банківський капітал у період 2019-2023 рр. змінився як в



абсолютному, так і у відносному вираженні.

Таблиця 2.10

## Структура ресурсів АТ «Універсал Банк» у період 2020-2023 рр.

№ з/п	Капітал	Рік					Відхилення 2023/2019	
		2019	2020	2021	2022	2023	тис. грн	%
1	Власний капітал – усього:	1703060	2659554	6724307	9203800	12501754	10798694	634,1
2	у тому числі: акціонерний капітал	3102672	3702672	4202672	4202672	4202672	1100000	35,5
3	емісійний дохід	1375440	1375076	1912465	1912465	1912465	537025	39,0
4	нерозподілений прибуток	-3103677	-2469853	533788	2158814	2859103	5962780	-192,1
5	інший капітал	328625	51659	75382	929849	3527514	3198889	973,4
6	Залучені та позичені кошти-усього	16093295	31303662	50863410	77355432	87212143	71118848	441,9
7	Всього ресурсів	17796355	33963216	57587717	86559232	99713897	81917542	460,3

Джерело: фінансова звітність Банку [27]

Питома вага банківського капіталу в структурі ресурсів зросла на 3,0%. Слід зазначити, що більшість ресурсів банку — це залучені й запозичені кошти (86,8%), їх частка зменшилася на 3% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Загалом за 2023 рік загальний обсяг ресурсів Банку зріс на 81 917 542 тис. грн.

Основними проблемами для функціональної реалізації потенційних ресурсів банку є:

- накопичення капіталу для зростання банку;
- ефективного використання накопиченого власного капіталу;
- постійне узгодження обсягів, часових і вартісних характеристик пасивних операцій з поточними та прогнозованими активними операціями шляхом моніторингу руху депозитних коштів, які найбільше сприяють забезпеченню достатньої ліквідності балансу та збільшення додаткових залучених коштів, які можна інвестувати для подальшого зростання доходів;
- підтримування резервів незайнятих коштів на мінімальному рівні;

- використання джерел фінансування, які мінімізують витрати на фінансування;
- оптимізація процентної ставки за депозитами та ощадними вкладками відповідно до умов та інших характеристик;
- забезпечення розумного балансу між джерелами фінансування банку та підтримування ефективної структури джерел капіталу;
- оцінка показників ринкової позиції банківської установи щодо адекватності її потенційних фінансових ресурсів;
- аналіз та прогнозування показників функціональної достатності потенційних управлінських ресурсів банківських установ [44].

Якщо досліджуваний комерційний банк буде приділяти достатню увагу розробці та впровадженню стратегій управління потенційними ресурсами, то, безсумнівно, ці питання можна ефективно розв'язати. У зв'язку з цим існує безліч етапів діагностики наявності необхідного обсягу ресурсів у господарюючих суб'єктів, зокрема, у фінансових установах, серед яких не останнім є розробка стратегії використання запасів, що передбачає визначення напрямків діяльності банку, спрямованих на формування оптимального обсягу і структури ресурсного потенціалу [31].

SWOT-аналіз — ключовий інструмент у стратегічному керуванні, який може допомогти банкам побудувати стратегію підвищення конкурентоспроможності, а також визначити слабкі та сильні сторони діяльності, ймовірні загрози та перспективи з врахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки та банківського сектору (табл. 2.11).

На діяльність банку впливає низка факторів, в результаті чого з'являються шанси для розширення операцій, в той час як інші загрожують призвести до зменшення доходів або зниження рейтингу банку.

Серед переваг банку — різноманітний портфель активів, широка база клієнтів, висока соціальна відповідальність і довіра до установи, персонал, який має нагороди в номінаціях «Кращий маркетинг-менеджер», «Кращий приватний банкінг» і «Кращий дистанційний банкінг». Високий

професіоналізм, стабільна та велика база клієнтів банку, визнання в номінаціях «Банк року», «Найкращий депозит», «Найкраща програма лояльності», «Найкращий мобільний додаток», «Найкраща рекламна компанія», «Народний банк» та «Найкраща кредитна картка».

Таблиця 2.11

## SWOT-аналіз діяльності АТ «Універсал Банк»

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1) скоротити час і гроші, що витрачаються на обслуговування клієнтів; 2) залучити нових клієнтів; 3) залучити кредитне фінансування за найкращими умовами; 4) знизити відсоткові ставки; 5) перевести весь борг або його частину через програми реструктуризації, щоб зменшити суму простроченої заборгованості.	1) ймовірні кібератаки та відсутність захисту від них; 2) збільшення прострочених кредитних зобов'язань; 3) підвищення процентних ставок; 4) активність конкурентів банківському секторі (індивідуальна робота з кожним клієнтом).
<b>Сильні сторони</b>	1) ймовірний досить високий рівень інвестицій в розвиток цифрових технологій та безпека даних клієнтів; 2) підвищення якості обслуговування бізнес-клієнтів та розширення спектру послуг онлайн-торгівлі; 3) зменшення портфеля непрацюючих кредитів.	1) підвищити рівень безпеки кредитних карток шляхом верифікації особи за допомогою новітніх технологій; 2) інформувати клієнтів про терміни оплати за допомогою SMS та додатків; 3) приділення уваги та впровадження програми для клієнтів.
<b>Слабкі сторони</b>	1) наявність «проблемних» кредитів у корпоративних портфелях; 2) відмова від найбільш прибуткових та ризикованих кредитних продуктів; 3) скорочення строків погашення кредитів через затримки платежів клієнтів.	1) зниження доходів банку; 2) зменшення кількості клієнтів; 3) зменшення рівня процентних доходів; 4) зниження лояльності клієнтів до банківської установи.

Джерело: [27]

Слабкими сторонами Банку є наявність «проблемних» кредитів у корпоративному портфелі, відмова від найбільш ризикованих «беззаставних» кредитних продуктів, скорочення пільгових періодів через несвоєчасні платежі клієнтів та операційні збої в роботі онлайн фінансових систем або її окремих функцій.

На практиці на основі аналізу можливих загроз банківська установа повинна оптимізувати власні механізми управління загрозами, мінімізувати витрати, зменшувати обсяги ризикових операцій, постійно розширювати спектр послуг, підвищувати якість пропонованих банком послуг, розвивати приватний банкінг та розбудовувати надійний, стабільний і соціально відповідальний бізнес.

Враховуючи сильні сторони банку, а також з метою подолання загрози кібератак, зменшення простроченої кредитної заборгованості, зростання процентних ставок та підвищення активності діяльності на рівні з конкурентами, які пропонують індивідуальні продукти для кожного клієнта.

Банк пропонує інвестувати в розвиток цифрових технологій та безпеку даних клієнтів, а також в удосконалення програмного забезпечення для онлайн роботи; а також підвищити продуктивність праці, прибутковість банку, швидкість та якість обслуговування, а також збільшити масштаб послуг, що пропонуються бізнес-клієнтам у сфері електронної комерції [35].

PEST-аналіз спрямований на виявлення та оцінку впливу макроекономічних факторів на результати поточної та майбутньої роботи банку. Існує чотири групи факторів, які є найбільш важливими для стратегії компанії: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні.

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками та виявлення тенденцій і подій, які знаходяться поза контролем банку та його керівництва, але впливають на результати стратегічних рішень [37]. Політичні, економічні, суспільні й технологічні чинники для визначення загроз і можливостей макросередовища можна розглянути на прикладі діяльності Банку у таблиці 2.12.

## PEST- аналіз АТ «Універсал Банк»

Політика (P)	Економіка (E)
1) зміни в законодавстві впливають на зміни в банківських операційних стандартах та зміни в банківських договорах та інших юридичних документах; 2) вплив економічного середовища та рівня розвитку країни на банківський сектор; 3) посилення державного контролю за діяльністю банків, що призводить до змін у зовнішній та внутрішній політиці.	1) зміни валютних курсів впливають на ставки банку під час відкриття та закриття депозитів, а також на динаміку та конвертацію валют; 2) коливання ринку акцій та облігацій (підйоми та спади) впливають на зміну доходів банку; 3) інвестиційний клімат впливає в основному (акції та облігації), золото та дорогоцінні метали; 4) на умови праці у віддалених районах впливає пошук нових технологій для захисту робочих місць працівників у базах даних.
Соціум (S)	Технологія (T)
1) зміни в структурі витрат і доходів сприяють створенню банківських продуктів та збільшення рівня ефективності їх роботи; 2) переваги клієнтів на пряму впливають на банківські продукти, які постійно потребують модернізації; 3) думки журналістів та їх публікації в першу чергу впливають на імідж та репутацію банків; 4) зміни в податковій системі впливають на зміни у фінансових показниках банків та рівня соціального захисту населення.	1) нові технології та їх зміни впливають на діяльність банку та додаткові послуги; 2) висока активність та корисність Facebook та Instagram, що зумовлює потребу у сторінках банків у соціальних мережах; 3) розробка нових мобільних додатків, оскільки багато споживачів користуються різними гаджетами та додатками; 4) високе використання цифрових послуг серед населення; 5) впровадження нових ІТ-технологій для зменшення кібератак.

Джерело: [27]

Фактори, що впливають на стабільність банків, варіюються залежно від специфіки кожної установи.

З одного боку, очевидно, що в умовах сучасної економіки, зовнішні чинники мають найбільший вплив на стійкість банків і задають певні параметри їхньої діяльності, які перебувають поза межами їхнього власного контролю.

Водночас комерційні банки не повинні ігнорувати вплив внутрішніх факторів і постійно підвищувати їх якість, тим самим впливаючи на стійкість банку. Існує низка зовнішніх факторів, які мають вплив на організацію, але їхній вплив на банк може бути не зовсім зрозумілим.

Щоб зберегти прибутковість, банки повинні протистояти невизначеності навколишнього середовища, яке означає, що рішення часто доводиться приймати без достатньої інформації про зовнішні обставини, які ускладнюють прогнозування зовнішніх змін.

Таким чином, стабільність банків є складною загальноекономічною категорією, яка функціонує лише за умови дотримання всіх її правил і потребує постійного моніторингу з боку банку. Важливим для банку є оцінка його фінансової стабільності з урахуванням усіх згаданих чинників.

## Висновки до розділу 2

Monobank – український онлайн-банк із понад 9 млн. клієнтів, є другим за популярністю фінансовим додатком в Україні як в Google Play, так і в App Store.

Структура управління Банком представлена Наглядовою радою, яка контролює роботу Правління Банку. В свою чергу Правлінню підпорядковуються різного роду підрозділи, в яких є начальники та підлеглі.

«Банка» – це депозитна послуга банку, створений з певною метою для швидкого накопичення грошей і можливості їх негайного виведення з виведенням коштів на власні карти.

Ця послуга доступна безпосередньо в додатку, і користувачі можуть відкрити або «розбити» банку в будь-який час. За умовами можна поповнити рахунок банку за допомогою власної картки monobank або іншими способами.

Є можливість налаштувати щомісячний автоматичний переказ коштів з картки на ощадний рахунок. Максимальний термін зберігання коштів становить 12 місяців. Українським волонтерам сподобалися послуги банку, особливо в період повномасштабного вторгнення, тут можна відкрити загальний ощадний рахунок і збирати на нього кошти.

Monobank першим затвердив умови кешбеку: повернення відсотків за покупки у вигляді реальних грошей. Відсоткова ставка варіюється від типу покупок, в середньому, від 2% до 20%.

Категорії кешбеку оновлюються щомісяця. Користувач може обрати 2 основні напрямки та необмежену кількість партнерських.

Провівши горизонтально-вертикальний аналіз активів підприємства, бачимо що основну частину активів складають – кредити та заборгованість клієнтів, які у 2021 році збільшилися на 9655193 тис. грн (59%), а у 2022 зменшилися на – 5266278 тис. грн, при цьому в 2023 році цей показник досягнув свого максимуму – 25310509 тис. грн, за структурою їх частка має тенденцію до збільшення з 48% у 2020 році скоротилась до 22% у 2022 році, а вже в 2023 році становила 25% від загальної суми активів.

Процентні доходи традиційно є головним елементом загальних прибутків банків. З наведеного аналізу випливає, що основним джерелом доходів є процентні надходження, що зростають: у 2021 році збільшилися на 3086160 тис. грн, а в 2022 — ще на 2998580 тис. грн.

Це зумовлено тим, що різні форми кредитування продовжують виступати ключовим напрямом функціонування банків та основним джерелом доходу.

Зростання процентних доходів свідчить про правильну стратегію управління ризиками та ефективну політику кредитування, що дозволяє краще використовувати активи. Збільшення процентних доходів також вказує на зростання кількості клієнтів і довіри до банку, а також на покращення обслуговування.

Доходи банку зростали швидко з року в рік: у 2021 вони збільшилися на 6259745 тис. грн, а в 2022 — ще на 1943410 тис. грн, на противагу цьому в 2023 році доходи скоротилися на 1050825 тис. грн.

Така динаміка свідчить дещо про погіршення банківських послуг, частково скорочення попиту на них та не стабільну дохідність банку.

Основні витрати банку йдуть на управлінські та операційні потреби: у

2021 році вони зросли на 2053325 тис. грн, у 2022 — на 1568882 тис. грн, а в 2023 році зменшились на 448 838 тис. грн. У 2021 році процентні витрати зросли на 266594 тис. грн, а у 2022 році скоротились на 304733 тис. грн, далі в 2023 році також відбулося скорочення на 272574 тис. грн.

Керівництво Банку планує забезпечити поступове збільшення кредитів для корпоративного сегмента в період 2025-2027 рр., при одночасному збільшенні кредитного портфеля приватних клієнтів в рамках проекту monobank, забезпечуючи високий рівень кредитної якості і відповідне збільшення обсягу залучених ресурсів.

Цей напрямок діяльності зосереджений на підтримці довіри клієнтів через виконання всіх фінансових зобов'язань; проблемної заборгованості, оптимізації структури розглянутого портфеля, гнучких умов для боржників щодо добровільного повернення боргів та доходу від закритих кредитів.

Наразі банк має фінансовий резерв за більшістю економічних нормативів НБУ, однак управління ризиками залишається важливим аспектом діяльності банку в умовах змінюваного економічного середовища та частих змін в банківському законодавстві.

Вразливість банку до загроз залежить від його внутрішньої структури, ринкової діяльності, управління активами й пасивами, якості інвестицій та стійкості ресурсної бази. Зараз банк більш схильний до кредитних загроз та загроз платоспроможності, але інші ризики залишаються на помірному чи низькому рівні.

Враховуючи сильні сторони банку, а також з метою подолання загрози кібератак, зменшення простроченої кредитної заборгованості, зростання процентних ставок та підвищення активності діяльності на рівні з конкурентами, які пропонують індивідуальні продукти для кожного клієнта.

Банк пропонує інвестувати в розвиток цифрових технологій та безпеку даних клієнтів, а також в удосконалення програмного забезпечення для онлайн роботи; а також підвищити продуктивність праці, прибутковість



банку, швидкість та якість обслуговування, а також збільшити масштаб послуг, що пропонуються бізнес-клієнтам у сфері електронної комерції.

В умовах жорсткої конкуренції за посилення управлінських ресурсів дослідження ресурсного потенціалу банків та надання стратегічних рекомендацій щодо регулювання капіталу є необхідною умовою забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності порівняно з іншими учасниками фінансового ринку.

З огляду на сильні сторони банку та з метою подолання загрози кібератак, зменшення простроченої кредитної заборгованості, підвищення процентних ставок та активізації своєї діяльності відповідно до конкурентів, пропонуючи індивідуальні продукти для кожного клієнта, Банк інвестує в розвиток цифрових технологій та безпеку даних клієнтів, онлайн інвестиції в удосконалення програмного забезпечення, зростання ефективності роботи, прибутковості банку, швидкості та якості обслуговування.

Monobank демонструє значний прогрес у розвитку фінансових технологій та ефективному управлінні банківськими операціями. Завдяки інноваційним підходам, таким як кешбек, мобільні послуги та автоматичні перекази, банк не тільки забезпечує зручність для своїх клієнтів, але й зміцнює свою позицію на ринку.

Водночас, банк стикається з деякими викликами, зокрема зниженням доходів у 2023 році та необхідністю адаптації до змінюваних економічних умов та законодавчих вимог. Особлива увага надана управлінню ризиками, особливо в умовах кредитних загроз та коливань платоспроможності. Однак, моніторинг внутрішніх процесів і стратегічне планування дозволяють підтримувати фінансову стійкість.

Враховуючи потребу в підвищенні технологічної безпеки, розвитку цифрових інструментів та ефективнішому обслуговуванні клієнтів, Monobank має всі шанси утримати та покращити свої позиції, підвищуючи рівень довіри клієнтів і розширюючи спектр послуг.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

#### 3.1. Напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Універсал Банк»

Для визначення подальшої стратегії розвитку досліджуваного Банку необхідно вирішити низку нагальних питань. За умов сильного конкурентного тиску та змін у зовнішньому середовищі банкам важливо не тільки управляти наявними ресурсами, але й розробляти стратегії для формування потенційних управлінських резервів.

Це дозволить у майбутньому забезпечити прибутковість, зміцнити ринкові позиції та підвищити конкурентоспроможність [32].

Для вдосконалення ресурсної стратегії банку потрібно враховувати поняття "ресурсна позиція", яке охоплює обсяг і структуру фінансових джерел.

Цей показник дозволяє визначити конкурентні переваги та ключові напрями розвитку.

Формування пріоритетів розвитку ресурсів – це ретельно спланований підхід до управління ресурсами, що включає:

- врахування позиції кожного з ресурсів банку порівняно з його конкурентами;
- орієнтацію на посилення конкурентних переваг фінансової установи на тривалу перспективу;
- посилення конкурентоспроможності Банку на міжнародному рівні [33].

Ресурсні позиції Банку характеризуються наступним чином:

- для успішного позиціонування банку на ринку необхідно порівнювати його показники з суперниками, враховуючи умови ринку;

- різні банки та банківські групи займають різні рівні ресурсних позицій;

- різні елементи потенційної структури ресурсів забезпечують формування конкурентоспроможності відповідного типу банку (що визначається певним набором активів, зокрема тут передбачається використання: інформації, фінансів, програмного забезпечення, технологій тощо);

- на зміцнення ресурсної позиції важливу роль відіграє раціональність використання наявної системи банківських ресурсів;

- притік іноземних інвестицій у банківський сектор сприяє зростанню обсягу фінансових ресурсів, але одночасно підвищує залежність від зовнішнього боргу [35].

Для чіткого економічного обґрунтування напрямків покращення результативності використання ресурсів Банку варто здійснити кореляційний аналіз, де вибрати для аналізу загальну суму доходу за рік та статті, що впливають на рівень доходу банку за період 2019-2023 рр.

За умовами діяльності досліджуваного банку визначимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3, \quad (3.1)$$

де  $y$  – всього доходи банку за рік (тис. грн),

$x_1$  – обсяг процентних доходів за рік (тис. грн),

$x_2$  – обсяг доходів за виплатами та комісійними за рік (тис. грн),

$x_3$  – загальний обсяг операційних і адміністративних витрат протягом року (тис. грн),

$a_0$  – вільний член рівняння регресії,

$a_i$  – коефіцієнти рівняння регресії, що визначають кількісний вплив

на результуючий показник зміни величини досліджуваного факторного показника на одиницю його виміру ( $i=1,4$ ) [37].

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено у таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка доходів та зобов'язань АТ «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр., тис. грн

Період	Всього доходи банку	Процентні доходи	Доходи за виплатами та комісійними	Адміністративні та інші операційні витрати
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
2019	4 300 562	2 206 754	1 790 991	1 390 952
2020	7 549 480	3 970 573	3 307 908	2 495 214
2021	13 809 225	7 056 733	5 960 222	4 548 539
2022	15 752 635	10 055 313	5 473 957	6 117 421
2023	14 701 810	9 920 197	4 555 409	5 668 583

Для ідентифікації ключових чинників, що впливають на загальний рівень доходу Банку, потрібно провести кореляційний аналіз окремих показників дохідності в вартісному вираженні.

Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати кореляційного аналізу дохідності АТ «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр.

Показник	Всього доходи банку	Процентні доходи	Доходи за виплатами та комісійними	Адміністративні та інші операційні витрати
Всього доходи банку	1			
Процентні доходи	0,970670224	1		
Доходи за виплатами та комісійними	0,928127306	0,812333696	1	
Адміністративні та інші операційні витрати	0,987194482	0,99513952	0,861086035	1

Визначення рівня взаємозв'язку між досліджуваними характеристиками здійснювалась із використанням шкали Чеддока (таблиця

3.3), характеристика представлена у таблиці 3.4 [61].

Таблиця 3.3

## Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика тісноти зв'язку
до 0,3	Практично відсутній
0,31–0,5	Слабкий
0,51–0,7	Помітний
0,71–0,9	Сильний (або тісний)
0,91–0,99	Дуже сильний (або дуже тісний)

Таблиця 3.4

Характеристика тісноти зв'язку доходу АТ «Універсал Банк» за статтями, тис. грн

Показник	Процентні доходи	Доходи за виплатами та комісійними	Адміністративні та інші операційні витрати
Всього доходи банку	дуже тісний	дуже тісний	дуже тісний

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (табл. 3.4), що між загальним обсягом доходу Банку за рік і статтями доходів та видатків існує є дуже тісний.

При цьому варто зауважити, що при зростанні процентних доходів та доходів за виплатами відбувається і збільшення суми доходу банку загалом і навпаки при скороченні цих показників загальний рівень доходу скорочується, що можна прослідкувати за підсумками роботи банківської установи в 2023 році.

Таким ж чином на рівень загального доходу досліджуваного Банку впливають витрати на управління та операційну діяльність. Отже, загалом між всіма обраними статтями доходів та видатків прослідковується досить сильний зв'язок, а отже і вплив на показники дохідності Банку.

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарність наявна, але помірна.

Щоб виявити залежність між показниками, слід застосувати метод регресійного аналізу. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблицях 3.5 – 3.6.

Таблиця 3.5

## Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,999807775
R-квадрат	0,999615587
Нормований R-квадрат	0,998462348
Стандартна помилка	196772,1911

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9996$  (таблиця 3.5), тобто зміна результативної ознаки на 99,96 % спричинена зміною факторних [58].

Таблиця 3.6

## Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	100 684 449 427 231	33 561 483 142 410	866,7896198	0,024962
Залишок	1	38 719 295 174	38 719 295 174		
Всього	4	100 723 168 722 405			

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера  $f^* = 866,7896198$ ;  $f_{табл} = 0,024962$ , де  $f_{табл} < F(1; 0,95)$ , тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (на 95 %), вплив випадкових факторів відсутній.

За результатами регресійного аналізу (таблиця 3.7), оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну діяльність та рівень доходу досліджуваного Банку.

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія (таблиця 3.7), при значеннях t-статистики, які менші  $t_{табл}(0,95; 1)$ , природа формування параметрів  $a_i$  є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра.

## Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Всього доходи банку	286304,2856	-0,061398492	0,960961512	-3655420	3620262
Процентні доходи	0,623885658	1,96788188	0,299309804	-6,69949	9,154952
Доходи за виплатами та комісійними	0,250972242	5,320911452	0,118265349	-1,8535	4,524306
Адміністративні та інші операційні витрати	1,233031663	-0,510672304	0,69942064	-16,2968	15,03748

Отже, природа параметрів  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $a_3$  – статистично значимі, а тому вони мають вплив на рівень дохідності досліджуваного банку [51].

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$-6,69949 \leq a_1 \times 9,154952$$

$$-1,8535 \leq a_2 \times 4,524306$$

$$-16,2968 \leq a_3 \times 15,03748$$

Рівняння множинної регресії має наступний вигляд:

$$\hat{y} = -17578,65139 + 1,227733282x_1 + 1,335401078x_2 + (-0,62967512)x_3$$

Отже, за здійснюваними розрахунками можна побачити, що збільшення доходів від відсотків і комісій призводить до загального зростання прибутковості банку, на противагу цьому при скороченні операційних та адміністративних витрат передбачається також зростання дохідності банку та навпаки, коли витрати зростатимуть, то загальна сума доходів буде скорочуватися.

Модель показує, що основними цілями банку залишаються ріст та стабільний прибуток. Конкурентна позиція банку визначається

йоговідносною ринковою часткою, а потенціал розвитку – темпами зростання попиту на послуги банку.

Далі шляхом використання методу екстраполяції, оскільки даний метод є одним з найбільш поширених методів короткострокового прогнозування економічних показників, прогнозуємо зміни ключових показників діяльності досліджуваного Банку. Екстраполяція полягає у визначенні на основі простого середнього значення і оцінка середньої швидкості змін показників, в даному випадку рівня дохідності досліджуваного банку:

$$Y_{t+1} = Y_t \times T, \quad (3.2)$$

де,  $Y_{t+1}$  – прогнозний рівень ряду;

$Y_t$  – останній рівень ряду;

$T$  – середній темп зміни рівнів ряду.

Далі в процесі розрахунку необхідно здійснити згладжування із застосуванням показника середнього темпу.

Середній темп зміни фактичних значень часового ряду ( $T$ ) визначається за формулою (3.3):

$$T = \sqrt[n-1]{\frac{Y_r}{Y_1}}, \quad (3.3)$$

де  $Y_r$  – остаточне значення реального часового ряду;

$Y_1$  – показник фактичного часового ряду;

$r$  – число значень у реальному часовому ряді;

$n-1$  – число періодів у фактичному часовому ряді.

Далі слід розрахувати середній темп зміни показника часового ряду доходу для Банку за допомогою формули (3.3).



$$T = \sqrt[5-1]{\frac{14\,701\,810}{4\,300\,562}} = 1,36$$

Отже, середній темп зростання обсягу доходу Банку за п'ять досліджуваних років (2019-2023 рр.) склав 136%, не зважаючи на те, що в 2023 році відбулося частково скорочення дохідності банку тенденція до зростання є сталою, а прогноз на наступні два роки діяльності буде розраховано далі.

Після визначення середнього темпу зміни (Т) у часовому ряду була побудована теоретична крива. Прогнозоване значення розраховується шляхом множення фактичного екстремуму ряду на середній темп і зводиться в ступінь, яка визначається відповідною кількістю тимчасових інтервалів в попередньому періоді (3.4):

$$Y_{n+r} = Y_n \times T^r, \quad (3.4)$$

де  $Y_{n+r}$  – прогнозоване значення;

$r$  – кількість часових інтервалів.

Відповідно до попередніх розрахунків, варто зауважити, що кожний рік обсяг доходу банку зменшувався у середньому на 36%. Використовуючи формулу (3.4) розрахуємо прогнозований обсяг доходу Банку в період 2024-2025 рр.

$$Y_{2024} = 14\,701\,810 \times 1,36 = 19\,994\,462 \text{ тис. грн}$$

$$Y_{2025} = 14\,701\,810 \times 1,36^2 = 27\,192\,468 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозний обсяг доходу в діяльності Банку в 2024 році передбачається на рівні – 19 994 462 тис. грн, а в 2025 р. – 27 192 468 тис. грн.

На рисунку 3.2 наведений графік показника доходу Банку за період 2019-2023 рр. та з прогнозом на 2024-2025 рр.

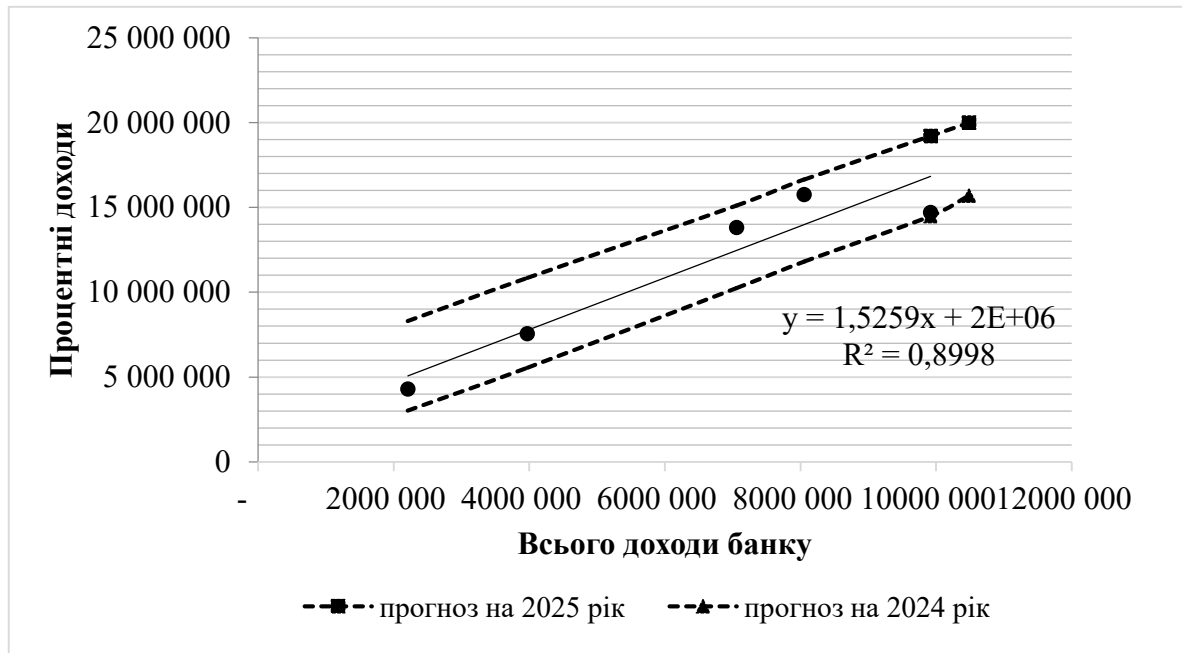


Рис. 3.2 – Регресія чистого прибутку на процентні доходи дохідності АТ «Універсал Банк» за період 2019-2023 рр. та з прогнозом на 2024-2025 рр.

Отже, відповідно до показників рис. 3.2 варто відмітити досить позитивне прогнозне значення до зростання рівня дохідності Банку, оскільки навіть у період повномасштабного вторгнення банк показав високі фінансові показники, тому за умов грамотного управління тенденція зростання доходів може продовжитися й надалі.

Таким чином, стратегія керування ресурсними можливостями досліджуваного Банку – це довгострокова система, обґрунтована цілями розвитку, розподілом цих ресурсів між сферами розвитку банку для досягнення ефективності та стабільності його діяльності, а також шляхом коригування їх розподілу при впливі внутрішніх і зовнішніх чинників у банківській системі.

Саме дані дії шляхом впровадження рішень щодо мобілізації ресурсів дають змогу досліджуваному Банку підтримувати в довгостроковій перспективі ефективність та стабільність діяльності.

### 3.2. Шляхи удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Універсал Банк»

Швидке зростання ресурсної бази банків порівняно з розвитком реального сектора та збільшенням грошової маси може викликати кризові явища у банківській сфері.

Головне завдання в управлінні ресурсами банку – нарощувати капітал, щоб забезпечити платоспроможність та стабільний прибуток, необхідний для зростання ринкової вартості. У цьому контексті засобами досягнення цієї мети в діяльності досліджуваного Банку є:

- необхідність правильно розраховувати та підтримувати власний капітал для стабільної роботи банку, а також шукати можливості його збільшення;
- розробка оптимальної структури капіталу, яка відповідає необхідності банку та спроможності фінансового ринку;
- обґрунтована кредитна стратегія, узгоджена з економічним зростанням, збалансована за темпами і термінами, зменшення частки ризикових активів (проблемних активів);
- удосконалення методів роботи з загрозами;
- підтримка довіри користувачів до фінансової установи через інформування про діяльність та послуги банку, Комунікація з людьми та пояснення подій [48].

На макроекономічному рівні банківським капіталом керують державні установи, особливо уряд та Центральний банк. Ключовими аспектами управління є політика структурування, податково-бюджетна політика, політика цін і доходів, політика процентних ставок Центрального банку, грошово-кредитна політика, кредитно-грошова політика, державна гарантія банківських депозитів, економічна політика банку.

Керівництво банків на рівні мікроекономіки займається вибором джерел фінансування, умовами залучення депозитів, роботою з

міжбанківськими кредитами та вирішенням проблем із непогашеними кредитами [49].

Держава впливає на капітал банків через антиінфляційну політику, переважно монетарними методами. Щоб зменшити обіг надлишкових грошей, уряд може скоротити видатки державного бюджету, поступово обмежуючи фінансування тих видів державної діяльності, які можуть бути передані ринковій системі. Для вилучення надлишкових грошей з обігу можна посилити податковий тиск на доходи та збільшити державні запозичення на фінансових ринках. Високі податки гальмують розвиток, тому варто впровадити гнучкі ставки податку залежно від росту цін і зарплат.

Завданням оптимізації ресурсного потенціалу досліджуваного Банку є збереження стабільного балансу між її потребами в управлінських ресурсах та можливістю їх угод з урахуванням фінансової стабільності та задоволенням інтересів партнерів і клієнтів.

Водночас фінансова стійкість залишається однією з найактуальніших через її взаємозалежність зі здатністю банків використовувати свій потенціал для правильного перерозподілу вільних коштів між різними учасниками фінансового ринку [50].

Система стратегічного контролю банківського капіталу, дозволяє йому прогнозувати рух коштів клієнтів та інших банків, кредитів і кредитних заявок, а також визначати обсяги, строки і процентні ставки за виданими кредитами таким чином, щоб максимізувати прибуток, отриманий від кредитів з обмеженим кредитним ризиком, шляхом раціонального використання кредитних ресурсів.

Постійний аналіз роботи допомагає банку краще керувати своїми операціями активного та пасивного характеру, максимізувати прибуток і забезпечувати стабільний фінансовий стан.

Показники банку відображають його успіхи й недоліки та допомагають знаходити шляхи вирішення проблем. Аналіз ефективності є базою для результативного керування як окремими комерційними банками, так і всією

банківською системою, а також відправною точкою для прийняття управлінські рішення на всіх рівнях відповідальності та роботи банківської організації.

Ефективне управління банком залежить від його здатності працювати професійно, враховуючи економічні та державні потреби, що потребує якісної інформації для прийняття рішень [51].

Отже, основними завданнями, які керівництво банку має вирішити в процесі оптимізації ресурсного потенціалу, є: створення збалансованого ресурсного потенціалу відповідно до потреб банку та потенціалу фінансових ринків, аналіз середньої вартості капіталу (як загальної, так і вартості кредиту), аналіз результативності застосування капіталу.

З метою оптимізації капітальної бази та розробки ефективної системи управління, необхідно враховувати наступні параметри діяльності банку:

- прибуток – залежить від збалансованої структури активів і пасивів та є важливим для інтересів акціонерів.;

- ліквідність – демонструє спроможність банку інвестувати та дотримуватися правил фінансової стабільності.

Суть його полягає у відповідності суми та строків фінансових вимог обсягу та строкам погашення зобов'язань і є основним фактором, що визначає можливість банку виконувати фінансові зобов'язання з дотриманням інтересів вкладників та позичальників;

- ризик – показник впливу банку на процеси, що формують кінцевий результат його діяльності [53].

За їх сукупним впливом можна зробити заключення, що обрані банком стратегії і тактики є ефективними для реалізації визначених цілей. Це впливає з того, що:

- 1) головною метою роботи банківської організації є отримання прибутку;

- 2) ймовірність отримання прибутку чи ні визначається рівнем ризику, якому піддається банк в ході своєї діяльності;

3) платоспроможність банків визначає рівень загроз та очікуваний дохід. Ліквідність виступає основою для інших категорій та впливає на їхню стабільність. Отже, створення результативної системи керування капіталом банку вимагає підтримки балансу прибутковості, ліквідності та ризику [54].

Тому основними принципами створення оптимального механізму управління потенційним управлінським капіталом банку, що дозволяє забезпечити раціональний рух коштів, є наступні:

- 1) узгодженість у часі;
- 2) збалансованість вартості та розміру операцій;
- 3) дотримання цінових критеріїв залучення та розміщення капіталу;
- 4) адаптивність через критерії ризику [57].

Головним завданням банку нині є урізноманітнення джерел фінансування та продовження їх термінів. Невідповідність між короткими фінансами та довгими зобов'язаннями ускладнює управління ліквідністю, підвищує ризики та позначається на результативності банку. У цьому контексті створення ефективної системи керування потенційним капіталом банку має ґрунтуватися на збалансованому управлінні прибутковістю, ліквідністю та ризиками, що дозволить оптимізувати капітал та приймати і реалізовувати бізнес-рішення для ефективної діяльності. Покращення капітальної бази вимагає адаптації до умов ринку. В сучасних умовах, для його вдосконалення можуть бути використані наступні кроки:

1) підвищення довіри до банків, посилення відповідальності власників банків за стан їх діяльності та прискорення нарощування капіталу, необхідного для зменшення втрат країни у разі масового банкрутства банків у разі появи криз чи надзвичайних ситуацій. Основна мета управління капіталом — залучення й підтримка достатнього ресурсу для зростання, мінімізації загроз та стабільності [58].

2) зміцнення довіри користувачів банку шляхом інформування клієнтів про діяльність та послуги банку, комунікація з людьми та пояснення подій. Швидкому поширенню кризи значною мірою сприяла недостатня підтримка з

боку державних органів, національного та комерційних банків. Недостатня поінформованість громадськості про всі аспекти діяльності фінансових установ, включаючи інформацію про їхній фінансовий стан, результати діяльності та власників, знизила прозорість фінансового сектору.

Слабка прозорість рішень регуляторів і брак інформації щодо дій під час кризи призвели до нерозуміння ролі владних органів, зниження довіри до фінансової сфери, що стало особливо помітним під час війни. Брак довіри є важливою проблемою.

Вся банківська система побудована на довірі між клієнтами та банками, а також між банками в усьому світі. І якщо ця довіра буде втрачена, одразу виникне низка проблем, пов'язаних з ліквідністю (брак коштів, труднощі з рефінансуванням та отриманням нових кредитів) [58].

Тому Банку необхідно активізувати комунікаційну діяльність з населенням для підвищення його фінансової грамотності, пояснення обставин та подій, що відбуваються, обґрунтування антикризових заходів. Це є ключовим елементом підвищення довіри громадян до банківської сфери, а також до політики всіх державних інституцій.

3) зменшити витрати, що формують базу капіталу банку, шляхом поступового зниження депозитних ставок, удосконалення організаційної структури банку, покращення наукової організації операцій, підвищення продуктивності праці, зменшення накладних витрат та вдосконалення ціноутворення.

Прибуток банку формується як за рахунок активів (доходів), так і за рахунок пасивів (витрат). Зменшення витрат банку через управління пасивами, а також доходів від активних операцій допоможе йому здобути бажаний рівень рентабельності. При цьому ціна кожної операції або послуги повинна покривати витрати банку на її надання [58].

4) створення капітальної бази та впровадження збалансованої кредитної політики, що враховує оптимальні темпи та терміни кредитування, є важливим елементом фінансової стратегії банку. Управління активами й

пасивами спрямоване на гармонізацію рішень для оптимального співвідношення прибутків і ризиків. Необхідно контролювати обсяги, строки, доходи й витрати, пов'язані з активами та пасивами банку, а також узгоджувати ці процеси з управлінням боргами, щоб забезпечити максимальний прибуток [58].

Стабільність і надійність банків стають пріоритетом після кризи. З цією метою керівництву Банку слід:

- проводити ресурсну політику, яка відповідає потребам банку для забезпечення його стабільності, включаючи вартість, джерела формування та умови використання;
- приділяти особливу увагу вимогам щодо забезпечення ліквідності та капітальної достатності;
- удосконалити методи аналізу та контролю ризиків;
- покращити якість кредитів і скоротити обсяг проблемних;
- підвищити рівень сприйняття клієнтами діяльності банку та відновити довіру до банківської системи [60].

Завершуючи аналіз керування капіталом банку на мікрорівні, слід зазначити, що кожна установа обирає власний підхід, виходячи з суто мікроекономічного розуміння, колективні дії банків призведуть до змін у макроекономічному контексті, в якому перебувають як банки, так і інші економічні суб'єкти (потенційні власники капіталу).

Взаємозалежність макро- та мікросередовища для керування капіталом банку стала особливо очевидною до і в умовах після початку повномасштабної агресії. Із початком повномасштабного вторгнення банки почали згортати свої операції на ринку, тим самим прискорюючи кризу ліквідності для банків, які надавали кредити на цьому ринку, в результаті цього були банки, що не витримали конкуренції та були вимушені припинити свою діяльність.

Враховуючи об'єктивні економічні реалії, доцільність розширення бази капіталів банківського сектору має визначатися стратегічним пріоритетом



забезпечення цілісності та підтримка стабільності економічної системи України та зокрема пріоритетом діяльності Банку.

### Висновки до розділу 3

За результатами кореляційного аналізу є підстави дійти висновку, що існує дуже висока кореляція між сукупним річним доходом Банку і статтями доходів і витрат.

У той же час варто відзначити, що зі збільшенням процентних доходів і надходжень за платежами збільшується і сума доходів банку в цілому, і навпаки, а при зниженні цих показників - загальний рівень доходів, що можна простежити за результатами проведеного аналізу. діяльність банку в 2023 році знижується.

Аналогічним чином, на рівень валового доходу банків, опитаних АТ «Універсал Банк», впливають управлінські та операційні витрати. В результаті, в цілому, існує досить сильний взаємозв'язок між усіма обраними статтями доходів і витрат, і, отже, це впливає на показники прибутковості Банку.

З огляду на напрям удосконалення керуванням ресурсними можливостями досліджуваного Банку, аналіз бази капіталу та сегментації банків за критеріями конкурентоспроможності капіталу (відносна частка банків на ринку капіталів) та потенціалу (показники зростання попиту на капітал) можна здійснювати відповідно до методології VCG-матриці.

На практиці варто відмітити, що якщо банк володіє портфелем бізнесів, які працюють у спеціалізованих сегментах, що скорочується, він може забезпечити собі домінуючу позицію в цій сфері.

В іншому випадку домінуючої позиції в цьому сегменті часто не вдається досягти, оскільки це вимагає додаткових інвестицій і є надто ризикованим. Якщо банк не може генерувати мінімальний прибуток від

продажу продуктів і послуг, що займають таку позицію, він повинен відмовитися від портфеля таких бізнесів і ліквідувати їх.

Постійний аналіз допомагає банку краще керувати своїми фінансовими операціями, максимізувати прибуток і забезпечувати стабільний фінансовий стан. У цьому контексті критерії результативності роботи банку повинні показувати реальність досягнутих результатів, висвітлювати Переваги і недоліки роботи та визначати шляхи вирішення загальних проблем.

Оцінка результативності діяльності слугує базою для дієвого керування як окремими комерційними банками, так і банківською системою в цілому, а також відправною точкою метою ухвалення рішень на всіх управлінських етапах.

У контексті підвищення потенціалу використання та залучення капіталу Банку, планується вдосконалення структури для скорочення витрат, раціонального та ефективного інвестування у низькоризикові та високоприбуткові проекти, збалансування зобов'язань і активів для зменшення ризиків та створення ефективних механізмів ліквідації непрацюючих активів банків.

Для покращення управління капіталом досліджуваного Банку необхідно вжити таких заходів: активно збільшувати капітал, необхідний для підвищення довіри до банківської установи; підвищити відповідальність власників за стан банку; зменшити витрати на формування капіталу банку шляхом поступового скорочення ставок на депозити; удосконалити організаційну структуру банку; підвищити продуктивність праці.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи концепцію всеосяжного підходу до стратегічного керування капіталом банку варто передбачає детальне вивчення предмета дослідження з усіх боків, встановлення якомога більшої кількості його стратегічних характеристик і взаємозв'язків. Таким чином, конкретний підхід дозволяє нам враховувати різні аспекти, балансувати їх і комбінувати для постановки цілей розвитку банку. Досліджуючи сутність та принципи стратегічного контролю банківського капіталу варто відмітити, що це реалізація концепції управління, яка визначає створення оптимального економічного середовища (структури) капіталу відповідно до цілей і можливостей розвитку банку, встановлює особливості взаємодії між окремими елементами внутрішньої структури, враховує вплив зовнішніх факторів та визначає відповідність реальному потенціалу формування.

Охарактеризовуючи особливості забезпечення ефективності стратегічного керування банківськими ресурсами, тут варто відмітити, що стратегічне управління банком спрямоване на досягнення як кількісних, так і якісних результатів, враховуючи ресурси банку і вчасно реагуючи на зміни в бізнес-середовищі. Стратегія покращення ефективності банку — це довгостроковий план для досягнення сталого розвитку. Тобто пошук існуючих можливостей, виявлення відповідних резервів для забезпечення підвищення прибутковості та вдосконалення корпоративного управління.

Методи оцінки ефективності управління основними активами фінансової установи визначаються на етапі діагностики та оцінки загальної ефективності українських банків відповідно до умов стратегічної прибутковості та корпоративного управління (зростання, стійкість, рецесія, ризику та загрози). Крім того варто відмітити, що виділяють 2 основних підходи до визначення стратегій управління, що виражають суть стратегії через 2 ключові функції: по-перше тут варто зупинитися на напрямку розробки цільових орієнтирів і конкретних рекомендацій; по-друге варто

здійснити визначення пріоритетних моделей поведінки, спрямованих на реалізацію ключових завдань.

АТ «Універсал Банк» здійснює свою діяльність під брендом Monobank, з кожним роком збільшує кількість своїх клієнтів, розробляє нові програми та реалізовує нові напрямки роботи. Кожного року Monobank отримує нагороди та призові місця за участь в різного роду конкурсах та рейтингах від споживачів.

Щодо показників економічної та фінансової діяльності Банку, то тут варто відмітити, що основну частину активів складають – кредити та заборгованість клієнтів, які зростали за час досліджуваного періоду, крім цього спостерігається нестабільність у показнику фінансових ресурсах та їх аналогах. Протягом 2019-2020 рр. в Банку спостерігався непокритий збиток, що з'явився через збільшення витрат, ніж доходів, а протягом наступних років доходи зросли над витратами і в Банку був наявний нерозподілений прибуток, який досяг свого максимуму в сумі 2859103 тис. грн у 2023 році.

Що стосується показників грошово-кредитної та економічної активності Банку, то варто відзначити, що крім основної частини активів-кредитів і заборгованості клієнтів, які збільшилися за період дослідження, спостерігається нестабільність у фінансових ресурсах та їх аналогах. З 2019 по 2020 рік у Банку був нерозкритий збиток, що з'явився через збільшення витрат, ніж доходів, а в наступні роки доходи збільшувалися більше, ніж витрати, і у Банку був нерозподілений прибуток, який в 2023 році досягнув максимуму. Загалом показники фінансового стану Банку є позитивними, але існують певні негативні тенденції з коефіцієнтами ліквідності та платоспроможності над якими варто працювати надалі.

Дослідження джерел фінансування та здійснення SWOT-аналізу та PEST-аналізу показали основні позитивні і негативні результати роботи банку, а також було визначено зовнішні та внутрішні чинники, що мають вагомий вплив на рівень економічної стабільності та розвитку банку.

Розглядаючи напрямки удосконалення оптимізації використання ресурсних можливостей досліджуваного Банку, аналіз бази капіталу та сегментації банків за критеріями конкурентоспроможності капіталу (відносна частка банків на ринку капіталів) та потенціалу (показники зростання попиту на капітал) можна здійснювати відповідно до принципів VCG-матриці.. На практиці варто відмітити, що якщо банк володіє портфелем бізнесів, які працюють у вузькому секторі ринку, що скорочується, він може забезпечити собі домінуючу позицію в цій сфері. В іншому випадку домінуючої позиції в цьому сегменті часто не вдається досягти, оскільки це вимагає додаткових інвестицій і є надто ризикованим. Якщо банк не може генерувати мінімальний прибуток від продажу продуктів і послуг, що займають таку позицію, він повинен відмовитися від портфеля таких бізнесів і ліквідувати їх.

Оцінюючи ефективність шляхів удосконалення процесів стратегічного управління Банком варто відмітити, що даний банк планує створити ефективні механізми ліквідації непрацюючих активів банку, працювати в напрямку збільшення суми найбільш ліквідних та працюючих активів. Для підвищення якості управління своїм капіталом Банк має вжити наступних заходів: активно нарощувати капітал, необхідний для зміцнення довіри до банків; посилити відповідальність власників банків за стан банківських установ; зменшити витрати на формування капіталу банків шляхом поступового зниження депозитних ставок; удосконалити організаційну структуру банків; підвищити продуктивність праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль О.А., Прищенко І.Р. Управління власним капіталом банку. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8367>
2. Сирчин О.Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет*. 2020. № 2 (73). С. 84-93.
3. Приказюк Н., Сацюк М. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 183-191.
4. Nataliia Marynenko, Iryna Kramar, Natalia Harmatiy, Ecaterina Daniela Zeca, Halyna Tsikh, Serhii Harmatii. Modeling of banking structures' financial stability improvement. Monografia „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”. Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna // Redakcja Elżbieta Majchrzak-Kłokocka. 2021. 214 p. P.191-204
5. Халатур С.М., Грабчук О.М., Іванова Р.Ю. Специфічні риси формування ресурсів банку в умовах агресивного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 38–44.
6. Kovalenko V., Sheludko S., Radova N., Murshudli F., Gonchar K. International standards for bank capital regulation. Financial and credit activity^ problems of theory and practice. 2021. (36), 35–45. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227609>
7. Чиж Н. М. Функціонування банківської системи України: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 103-110. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-103-110>
8. Світлак І. І. Місце НБУ в механізмі захисту прав вкладників комерційних банків. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Вип. 1. С. 47-53.

9. Путінцева Т. В. Управління ліквідністю комерційних банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 2. С. 43-53.
10. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 217-221.
11. Нікольчук Ю. М., Подокопна О. М. Імплементация зарубіжного досвіду управління ліквідністю комерційного банку у вітчизняну практику. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 103-108.
12. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>
13. Драченко А. І., Юрчишена Л. В. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1816/1752>.
14. Качула С. В., Кузьменко О.О. Стратегія управління капіталом комерційного банку в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9>
15. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2(14). С. 58-64 URL: [https://pnv.in.ua/images/Magazine/2\\_2020/2\\_2020-58-64.pdf](https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf)
16. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний*

*інститут»*. Серія: *Економічні науки*. 2022. № 1. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>

17. Лопатинський, Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: *економіка та управління*. 2023. №10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>

18. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2023. №49. С. 25-29. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/815>

19. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>

20. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків як запорука їх надійності. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9050>

21. Краснова І. В., Нікітін А. В., Шевалдіна В. Г. Консолідація банківського сектора: детермінанти та наслідки. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 98-106. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-98-106>

22. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л, Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.

23. Дробязко А. О., Любич О. О., Олійник Д. І. Оптимізація моделей бізнесу державних банків в умовах посилення вимог до фінансової безпеки у 2022 році. *Фінанси України*. 2022. № 1. С. 74-89.

24. Дроботя Я., Телятник М. Управління капіталом комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-9>

25. Вовчак О., Стаднійчук Р. Інтегральне оцінювання рівня фінансової стабільності банків в системі їх фінансового оздоровлення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 2. С. 14-23.



26. Бортніков Г. П., Любіч О. О., Гладких Д. М. Державні банки в умовах воєнного стану: ключові проблеми та заходи реагування. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 67-91.

27. Офіційний сайт АТ «Універсал Банк». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.universalbank.com.ua/>

28. Погореленко Н. П., Юрченко А. Ю. Оцінка процесів управління кредитним портфелем АТ «Універсал Банк». *Бізнес Інформ*. 2020.

29. Абрамова А. Системи ризиків діяльності комерційних банків в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 186-193.

30. Агрес О., Томашевський Ю. Стан та перспективи розвитку комерційних банків за умов пандемії COVID-19. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 96-101.

31. Ананьєва Ю. В. Стрес-тестування як інструмент управління фінансовими ризиками у банківській сфері. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 6-19.

32. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Ігнатишина В. М., Скидан У. І. Сучасні тенденції формування ресурсів комерційних банків України. *Молодий вчений*. 2020. № 3(2). С. 209-213.

33. Бондарчук М. К., Ющик Ю. В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 7. С. 198-203.

34. Дробязко А. О., Любіч О. О., Олійник Д. І. Оптимізація моделей бізнесу державних банків в умовах посилення вимог до фінансової безпеки у 2022 році. *Фінанси України*. 2022. № 1. С. 74-89.

35. Єрмошкіна О. В., Букреєва Д. С., Путров А. В. Інструменти удосконалення діяльності комерційного банку в умовах цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. №1. С. 184-189.

36. Коваль О. А., Прищенко І. Р. Управління власним капіталом банку. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8367>
37. Ковальова О. М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 212-221. URL: [https://businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_7\\_0\\_212\\_221](https://businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_7_0_212_221)
38. Макаренко Ю. П., Хацько В. В. Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП Банк». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 39-45.
39. Мельник О. М. Інформаційне забезпечення оцінки фінансової стійкості банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 15-19.
40. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 217-221.
41. Путінцева Т. В. Управління ліквідністю комерційних банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 2. С. 43-53.
42. 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.
43. Чиж Н. М. Функціонування банківської системи України: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 103-110.
44. Слобода Л. Я., Коваль-Ігнатишина В. М. Виклики та пріоритети управління власним капіталом банків України в період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 195-204.
45. Федішин М. П., Павук І. В. Ресурсний потенціал комерційних банків як індикатор фінансової стійкості та надійності банківської галузі в умовах зовнішніх дисбалансів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика*

управління. 2023. №3(52). С. 279-297. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275810](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275810)

46. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану (грудень 2023 р. – січень 2024 р.). [Електронний ресурс]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-17>

47. Кліпкова О.І. Аспекти формування корпоративної культури у банківському секторі України. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №40. С. 215-221.

48. Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають | Національний банк України. [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovihrozrahunkiv-zrostayut>

49. Латковська Т.А. Вплив цифрових технологій на фінансову діяльність держави. 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://goo.su/GLoM7w>.

50. Чуницька І. І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. 2023. №49. С. 2-11.

51. Дука А. П. Цифровізація фінансової сфери. 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/download/206/181>.

52. Кузнєцова М. А., Гуйгова Ю. І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/52.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/52.pdf).

53. Необанки vs традиційні банки: як необанки змінюють фінансову системи. [Електронний ресурс]. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/neobanku-vs-tradytsiini-banku-iakneobanku-zminiuiut-finansovu-systemy>

54. Пасінович І.І., Сич О.А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 43-50.

55. Рачинська Г.В. Гарасюк І.Р. Соціальна відповідальність банків у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2(25). С. 30-35.

56. Веретельніков І. О. Світові моделі державного регулювання банківського сектора. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 148-162. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-13>.

57. Вінценті Емілія, Кушнір Н. О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №43. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/7.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/7.pdf)

58. Чернишова О., Чорновол А., Мирончук В. Функціонування фінансового сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. С.7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-49>.

59. Тимоць М. В., Стахів Г. І Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2155/2084>

60. Дроботя Я., Телятник М. Управління капіталом комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-9>

61. Lasek A., Cercone N., Suanders J. Restaurant Sales and Customer Demand Forecasting: Literature Survey and Categorization of Methods. Smart City 360° – First EAI International Summit : Revised Selected Papers, Bratislava, Slovakia and Toronto, Canada, October 13-16, 2015. *Springer International Publishing*. 2016. P. 479-491. DOI: 10.1007/978-3-319-33681-7\_40.

62. Кузьменко О.О. Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління капіталом банку // *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* м. Дніпро. 2024 р. С. 273.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Організаційна структура АТ «Універсал Банк»

