

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

Назва факультету	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Назва кафедри	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Спеціальність:	073 Менеджмент
Освітня програма:	Менеджмент організацій та адміністрування
Група:	АМ-22М денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

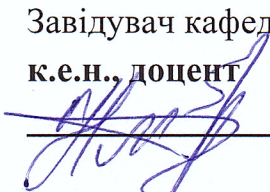
на тему:

**ОСНОВІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
СУЧАСНИМ БАНКОМ**

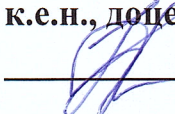
здобувача вищої освіти **Чуйка Марка Андрійовича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент


_____ **Н. Л. Морозова**

Науковий керівник
к.е.н., доцент

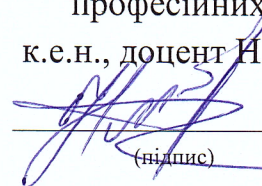

_____ **Н. В. Ізюмцева**

м. Харків 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
 «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ
 ІНСТИТУТ»
Кафедра Менеджменту, бізнесу та професійних
 комунікацій
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент Н.Л. Морозова


(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Чуйка Марка Андрійовича

1. Тема роботи: «ОСНОВІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ»

керівник роботи Ізюмцева Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: з'ясувати сутність та зміст управління банком; узагальнити наукові підходи до визначення методів формування стратегії управління банком; виявити основні чинники ефективного управління сучасним банком.
У розділі 2: розглянути організаційно-економічну характеристику банківської діяльності; провести оцінювання ефективності управління сучасним банком; виконати аналіз впливу основних чинників на банківську діяльність.

У розділі 3: обґрунтувати доцільність впровадження методичного підходу до

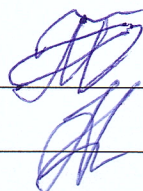
факторного аналізу чистого прибутку сучасного банку; виконати оптимізаційне моделювання реінжинірингу банківської діяльності; надати практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління банком.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ
2	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ
3	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти



М. А. Чуйко

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи



Н. В. Ізюмцева

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок, 11 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 82 найменувань, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю сучасного банку. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи до визначення основних чинників ефективності управління банком та їх вплив на забезпечення стабільності і конкурентоспроможності банківської установи.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до визначення та використання основних чинників ефективності управління сучасним банком і надання практичних рекомендацій для їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів фінансового ринку.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- з'ясувати сутність та зміст управління банком;
- узагальнити наукові підходи до визначення методів формування стратегії управління банком;
- виявити основні чинники ефективного управління сучасним банком;
- розглянути організаційно-економічну характеристику банківської діяльності;
- провести оцінювання ефективності управління сучасним банком;
- виконати аналіз впливу основних чинників на банківську діяльність;
- обґрунтувати доцільність впровадження методичного підходу до факторного аналізу чистого прибутку сучасного банку;
- виконати оптимізаційне моделювання реінжинірингу банківської діяльності;
- надати практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління банком.

За результатами дослідження сформульовані теоретико-методичні підходи та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління сучасним банком на основі визначення і реалізації основних чинників його ефективності.

Одержані результати можуть бути використані для впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління банківською діяльністю, оптимізації процесів управління ризиками, цифровізації банківських операцій та підвищення якості обслуговування клієнтів. Це сприятиме зміцненню фінансової стабільності, підвищенню конкурентоспроможності банківських установ та забезпеченню їхнього сталого розвитку на ринку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The qualification master's thesis comprises 88 pages, 11 tables, 6 figures, a reference list of 82 sources, and 3 appendixes.

The object of research is the management process of a modern bank's activities.

The subject of research is the theoretical and methodological approaches to determining the key factors of bank management efficiency and their impact on ensuring the stability and competitiveness of banking institutions.

The aim of the qualification master's thesis is to summarize theoretical and methodological approaches to identifying and utilizing the key factors of efficiency in modern bank management and to develop practical recommendations for their improvement considering current challenges in the financial market.

The tasks of the qualification master's thesis are as follows:

- to determine the essence and content of bank management;
- to summarize scientific approaches to defining methods for formulating a bank management strategy;
- to identify the main factors for effective management of a modern bank;
- to examine the organizational and economic characteristics of banking activities;
- to evaluate the effectiveness of modern bank management;
- to analyze the impact of key factors on banking activities;
- to justify the feasibility of implementing a methodological approach to factor analysis of a modern bank's net profit;
- to perform optimization modeling for the reengineering of banking activities;
- to provide practical recommendations for ensuring the efficiency of bank management.

The research outcomes provide theoretical and methodological approaches and practical recommendations for improving modern bank management based on identifying and implementing key efficiency factors.

The results obtained can be applied to introducing innovative approaches to strategic bank management, optimizing risk management processes, digitalizing banking operations, and improving customer service quality. This will contribute to strengthening financial stability, enhancing the competitiveness of banking institutions, and ensuring their sustainable development in the market.

Year of completing the qualified master's thesis: 2024

Year of defending the qualified master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ	10
1.1. Сутність та зміст управління банком	10
1.2. Методи формування стратегії управління банком	18
1.3. Основні чинники ефективного управління сучасним банком	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика банківської діяльності	33
2.2. Оцінювання ефективності управління сучасним банком	40
2.3. Аналіз впливу основних чинників на банківську діяльність	44
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ	50
3.1. Впровадження методичного підходу до факторного аналізу чистого прибутку сучасного банку	50
3.2. Оптимізація реінжинірингу банківської діяльності	55
3.3. Практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління банком	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах цифровізації, посилення регуляторних вимог і впливу глобальних економічних криз управління банком потребує особливої уваги до таких чинників, як стратегічне планування, ризик-менеджмент, якість обслуговування клієнтів і впровадження інновацій. Визначення цих чинників та їх оптимальне використання дозволяє банківським установам адаптуватися до викликів сучасності, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток.

Ефективне управління банком є ключовим елементом стабільності фінансового сектора країни, оскільки банки виконують функцію посередника між збереженням заощаджень та інвестиціями в економіку. Дослідження основних чинників, які впливають на ефективність управління, сприятиме не лише вдосконаленню управлінських підходів, але й розвитку теоретичних і практичних аспектів банківської діяльності, що є особливо важливим для забезпечення фінансової безпеки України в умовах сучасних викликів.

Серед українських вчених, які досліджували ефективність управління банками, слід виокремити праці таких науковців, як Андрійчук В.Г., Савлук М.І., Захарченко В.І. та Шарко В.М.. Їхні роботи присвячені аналізу функціонування банківської системи України, розробці моделей ефективного управління банківськими ризиками та впровадженню сучасних управлінських технологій в умовах економічних трансформацій. Значний внесок у дослідження стратегічного управління банками зробили Міщенко В.І. та Кіреєв С.М., які розглядали питання адаптації банківської діяльності до змін у фінансово-економічному середовищі.

Серед закордонних дослідників варто згадати таких вчених, як Фредерік Мішкін, який аналізував взаємозв'язок між банківським регулюванням та фінансовою стабільністю, Дуглас Даймонд і Філіп Дібвіг, які розробили теорію банківської стабільності та ризиків ліквідності. Значний вклад у дослідження

ефективного банківського менеджменту зробили Пітер Друкер, який розглядав питання стратегічного управління в умовах конкурентного середовища, та Джозеф Стігліц, який досліджував вплив банківського регулювання на економічний розвиток.

Попри значні досягнення у дослідженні управління банками, залишається низка не вирішених питань. Зокрема, недостатньо розробленими є методичні підходи до оцінки впливу цифровізації на ефективність банківського менеджменту, особливо в умовах кіберризиків та впровадження фінтех-технологій.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення та використання основних чинників ефективності управління сучасним банком і надання практичних рекомендацій для їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів фінансового ринку.

Для досягнення мети у кваліфікаційній магістерській роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- з'ясувати сутність та зміст управління банком;
- узагальнити наукові підходи до визначення методів формування стратегії управління банком;
- розглянути організаційно-економічну характеристику банківської діяльності;
- виявити основні чинники ефективного управління сучасним банком;
- виконати аналіз впливу основних чинників на банківську діяльність;
- провести оцінювання ефективності управління сучасним банком;
- обґрунтувати доцільність впровадження методичного підходу до факторного аналізу чистого прибутку сучасного банку;
- виконати оптимізаційне моделювання реінжинірингу банківської діяльності;
- надати практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності

управління банком.

Об'єктом роботи є процес управління діяльністю сучасного банку.

Предметом роботи є теоретико-методичні підходи до визначення основних чинників ефективності управління банком та їх вплив на забезпечення стабільності і конкурентоспроможності банківської установи.

Методи дослідження. В роботі використано такі наукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, аналізу, моделювання. Інформаційною базою для написання кваліфікаційної магістерської роботи стали сучасні наукові дослідження з управління банківською діяльністю, що охоплюють аспекти стратегічного менеджменту, управління ризиками та впровадження інноваційних технологій у банківській сфері. Використано законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють діяльність банків в Україні, монографії, статті у фахових журналах, публікації в наукометричних базах, а також аналітичні матеріали, що висвітлюють досвід українських і закордонних вчених у питаннях підвищення ефективності управління банками. У роботі також застосовано результати аналізу фінансової звітності провідних банків України, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», і дані з публічних джерел щодо динаміки та структури їхньої діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення та методичні підходи до визначення і використання основних чинників ефективності управління банком сприяють підвищенню його фінансової стабільності, конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних економічних викликів. Практичні рекомендації можуть бути використані банківськими установами для вдосконалення процесів стратегічного управління, оптимізації управління ризиками, впровадження інноваційних рішень і покращення якості банківських послуг, що в кінцевому результаті забезпечить ефективніше досягнення стратегічних цілей банку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ

1.1. Сутність та зміст управління банком

Сучасні економічні системи переживають динамічний розвиток, зокрема завдяки процесам віртуалізації фінансових операцій, що призводить до суттєвих змін у функціонуванні банківських установ. Цифровізація банківської діяльності вимагає від керівництва банків адаптації шляхом впровадження новітніх стратегій і побудови ефективної системи стратегічного управління.

Останнім часом дослідники дедалі більше зосереджуються на проблематиці інноваційного розвитку банків у цифровому середовищі. Основна увага приділяється створенню інформаційно-організаційних структур, розробці базових стратегій і конкурентних онлайн-сервісів.

У праці [26] акцентується на тому, що стратегія банківської установи, яка корелює з внутрішніми та зовнішніми чинниками, не лише підвищує ефективність її діяльності, але й сприяє довгостроковій діловій активності. Автор підкреслює важливість адекватного реагування на виклики макросередовища, що реалізується через стратегічне управління та контроль на всіх рівнях управління.

Науковці пропонують різні підходи до визначення сутності стратегічного управління банком. Один із підходів, зазначений у [10], фокусується на балансі між цілями та ресурсами банку. Інший підхід передбачає визначення ключових пріоритетів функціонування та створення сценаріїв розвитку, спрямованих на досягнення генеральної мети та оперативних результатів.

У роботі [32] стратегічне управління описується як сукупність управлінських функцій і процесів, які забезпечують реалізацію як генеральної

мети, так і стратегічних цілей банку. Автори підкреслюють, що ефективна стратегія має адаптуватися до внутрішніх змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокових переваг на ринку.

Наукова праця [37] деталізує два основних напрями стратегічного управління: стратегічний аналіз та стратегічне планування. Стратегічний аналіз розглядається як оцінка ефективності банківських послуг через аналіз показників, а стратегічне планування – як визначення стратегії та контроль її виконання. Автор також вказує на низку недоліків банків, зокрема:

1. Узагальненість концепцій управління, які не враховують специфіки діяльності конкретних банків.
2. Відсутність системного інформаційного забезпечення для управлінських процесів.
3. Недостатня увага до системного аналізу, прогнозування та діагностики.
4. Слабкі горизонтальні зв'язки між підрозділами, що знижує ефективність управлінських рішень.

Таким чином, ефективне стратегічне управління вимагає як адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, так і вдосконалення управлінських підходів із урахуванням специфіки кожної банківської установи.

Стратегічне планування банківської діяльності має низку характерних рис, які роблять його особливо важливим для досягнення довгострокових цілей фінансових установ. Зокрема, виділяються такі аспекти:

1. Довгостроковий горизонт планування, що виходить за межі традиційних часових рамок, дозволяючи врахувати глобальні тенденції та ризики.
2. Фокус на ключових цілях, визначальних для конкретного банку, успіх реалізації яких визначає загальний результат
3. Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що дозволяє ідентифікувати ті, які можуть позитивно або негативно впливати на функціонування банку. Такий підхід дає змогу своєчасно адаптувати стратегію

до змін у середовищі.

4. Розробка і впровадження відповідних стратегічних заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних впливів і посилення позитивних факторів, що сприяють досягненню стратегічних цілей.

У контексті стратегічного управління банками, інший автор наголошує на важливості інтеграції різних компонентів управління, таких як кадрова, фінансова, маркетингова та інформаційно-технологічна складові. Як видно із загальної схеми (рис. 1.1), кожна з цих складових відіграє ключову роль у забезпеченні результативності банківської діяльності.



Рис. 1.1. Модель стратегічного управління банківською установою

Кадрова складова формує основу для ефективного виконання стратегій через компетентність персоналу. Фінансова складова забезпечує стійкість банку та можливість фінансування стратегічних ініціатив.

Маркетингова складова сприяє адаптації до вимог клієнтів та конкурентного середовища.

Інформаційно-технологічна складова дозволяє впроваджувати інновації

та підтримувати конкурентоспроможність банку в умовах цифровізації.

Вагомість кожної компоненти залежить від особливостей стратегічного планування банку та специфіки його діяльності. Успішне управління передбачає баланс між цими складовими, що дозволяє банку не лише реагувати на поточні виклики, а й будувати довгострокову конкурентну перевагу.

На наш погляд, слід погодитися з висновками праці [33], акцентуючи увагу на трьох ключових чинниках, що визначають ефективність стратегічного управління сучасними банківськими установами:

1. Вчасність і об'єктивність прогнозування ринкової кон'юнктури, що дозволяє банкам адаптувати свої стратегії до змін у середовищі банківських послуг.
2. Повнота і достовірність інформаційних потоків, які забезпечують прийняття обґрунтованих рішень на основі актуальних даних.
3. Якісний контроль управлінських і операційних процесів, спрямований на задоволення інтересів як клієнтів, так і акціонерів.

Однак, розглядаючи це питання з іншої точки зору, автор вважає, що до зазначених напрямів необхідно додати ще один важливий компонент – організацію системи безпеки банківської діяльності.

Система безпеки, за цим підходом, охоплює сукупність організаційних структур, спеціалізованих підрозділів, заходів і технологічних рішень, які спрямовані на захист банку від внутрішніх і зовнішніх ризиків. До таких ризиків належать, зокрема:

- Несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, включаючи спроби шахрайства.
- Інші зовнішні загрози, що можуть порушувати стійкість роботи банківської установи.

На думку автора, стратегічне управління, яке ігнорує безпекову складову, не може вважатися повноцінним, оскільки безпека є основою для стабільної діяльності банківської установи в сучасних умовах високої конкуренції та цифровізації (рис. 1.2).

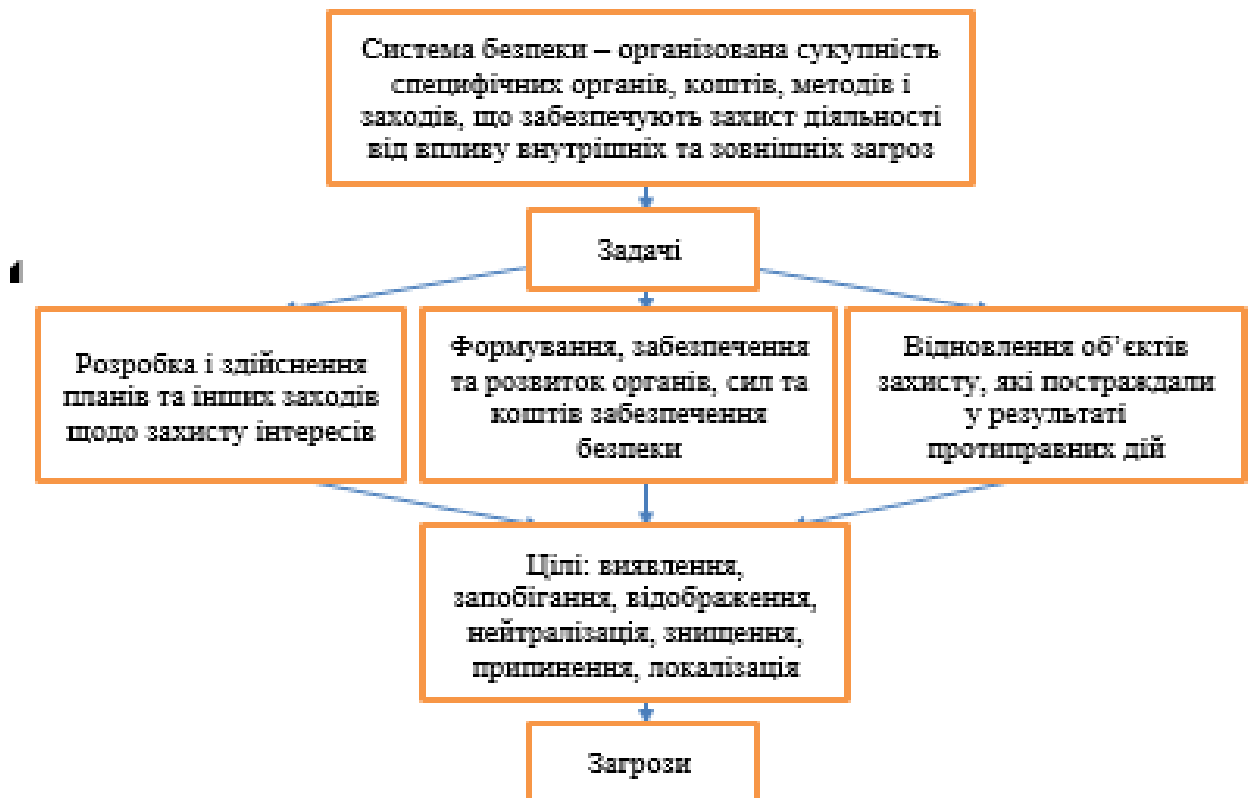


Рис. 1.2. Організація системи безпеки банківської установи

На наш погляд, дуже важливою є організація кібербезпеки в сучасному розвитку банківської системи. В умовах стрімкого зростання цифрових злочинів, захист інформаційних систем стає базовим елементом ефективної стратегії управління банківськими установами.

Враховуючи особливості сучасного конкурентного середовища, стратегічне управління банківською установою повинно відповідати таким ключовим принципам:

1. Безперервність процесу стратегічного планування та впровадження, з обов'язковим контролем і коригуванням дій на кожному етапі реалізації.
2. Адаптивність до впливів зовнішнього середовища, що дозволяє банку зберігати конкурентну позицію у своїй ніші загальної банківської системи.
3. Математичне моделювання та прогнозування, яке допомагає врахувати динаміку факторів мікро- та макросередовища, мінімізувати ризики та передбачити потенційні загрози.

4. Високий професіоналізм управлінського персоналу, здатного приймати інноваційні, нестандартні рішення, особливо в умовах швидких змін у банківському секторі.

5. Гнучкість стратегічних рішень, що забезпечує їхню актуальність у відповідь на зміну ринкової кон'юнктури та особливості найближчої перспективи.

6. Альтернативність та варіативність стратегії, що дозволяє банкам ефективно адаптуватися до несподіваних змін або ризиків.

7. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, з метою переведення операційних процесів у повністю цифрове середовище.

8. Зв'язок стратегічного управління зі стратегічною місією банку, що визначає ключові інструменти для досягнення загальної стратегії та забезпечує її успішність.

Автор також акцентує на важливості системного підходу до стратегічного управління. У цьому контексті значущим є комплекс підходів, систематизований у праці [13] (рис. 1.3). Він дозволяє розглядати стратегічне управління банківськими установами як багатовекторну категорію, що включає фінансові, технологічні, організаційні та аналітичні аспекти.

Рис. 1.3 ілюструє багатовимірність стратегічного управління через різні підходи, які відображають різні аспекти та фактори, що впливають на діяльність банку. Основна концепція — це інтеграція різних підходів для досягнення ефективності управління та конкурентоспроможності.

1. Ресурсний підхід:

Цей підхід зосереджується на внутрішніх можливостях організації, таких як унікальні ресурси та здібності. Він передбачає створення конкурентних переваг через ефективне використання внутрішніх факторів. Для банку це може включати капітал, інноваційні продукти та професійність персоналу.

2. Ситуаційний підхід:

Управління системою в цьому підході залежить від здатності організації адаптуватися до змін у макро- та мікросередовищі. Для банківського сектору це

особливо важливо через постійні зміни у фінансовому регулюванні, економічній ситуації та технологічних трендах.



Рис. 1.3. Комплекс підходів щодо визначення стратегічного управління

3. Функціональний підхід:

Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку функцій управління. Він передбачає, що кожен процес має бути добре структурованим і контрольованим. Для банку це може стосуватися координації таких функцій, як ризик-менеджмент, маркетинг і клієнтське обслуговування.

4. Вартісний підхід:

Фокус на інтересах акціонерів та інших зацікавлених сторін. Основна

мета цього підходу – зростання вартості акціонерного капіталу. Це стимулює банк приймати рішення, орієнтовані на довгостроковий фінансовий результат.

5. Організаційний підхід:

Підхід підкреслює значення людського капіталу, соціальних факторів та горизонтальної й вертикальної координації. Він спрямований на оптимізацію структури організації для ефективного управління.

6. Поведінковий підхід:

Зосереджується на людських потребах, мотивації та цінностях, які формують поведінку персоналу. Для банку це важливо в контексті управління командою та підтримки корпоративної культури.

7. Маркетинговий підхід:

Цей підхід інтегрує інтереси банку та ринку, акцентуючи увагу на адаптації до змін кон'юнктури. Для банку це включає розвиток нових продуктів, послуг і підходів до роботи з клієнтами.

Рисунок відображає комплексний характер стратегічного управління, де кожен підхід відіграє важливу роль у загальній системі. Ефективне стратегічне управління в банку можливе лише за умов гармонійного поєднання всіх підходів для створення стійкої та адаптивної організації.

На думку автора, такий підхід забезпечує всебічний погляд на управління, який відповідає сучасним викликам і дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальної цифровізації та зростання ризиків.

На наш погляд, мета стратегічного управління банківською установою полягає у досягненні синергії між стратегічними цілями, організаційною структурою та динамікою середовища, у якому функціонує банк.

Стратегічне управління – це не лише інструмент досягнення цілей, але й механізм адаптації банку до змін у мікро- та макросередовищі. У цьому контексті воно охоплює формування місії банку, визначення стратегічних цілей, а також розробку та впровадження довгострокових стратегій, які постійно вдосконалюються.

1.2. Методи формування стратегії управління банком

Формування стратегії загальної ефективності банку полягає у розробці довгострокового плану дій, що забезпечує стабільний розвиток банківської установи. Це включає визначення існуючих потенціалів, ідентифікацію відповідних резервів для підвищення прибутковості та вдосконалення корпоративного управління.

Особливості процесу формування та реалізації стратегії представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Методів вибору стратегії загальної ефективності роботи банку

Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності банківської установи в умовах сучасного динамічного середовища необхідно визначити стратегічні цілі та шляхи їх досягнення через розробку ефективної стратегії. Основою цього процесу є стратегічний аналіз, який охоплює

діагностику поточного стану банку, зокрема аналіз його прибутковості, рівня корпоративного управління та загальної ефективності функціонування.

1. Значення стратегічного аналізу для діяльності банку

Стратегічний аналіз є першим етапом у процесі розробки стратегії. Його мета – оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, визначити сильні та слабкі сторони банку, можливості й загрози, що стоять перед ним. Одним із ключових аспектів стратегічного аналізу є вивчення фінансової стійкості, яка базується на оцінці прибутковості, динаміці доходів і витрат, а також показниках рентабельності. Ці показники відображають здатність банку генерувати прибуток і забезпечувати розвиток навіть у складних умовах.

Для успішної діагностики важливо мати чіткі базові критерії для порівняння. Це можуть бути нормативні або порогові значення, затверджені на рівні регуляторів або визначені внутрішньою політикою банку. Наприклад, оцінка прибутковості може включати такі показники, як рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), чистий процентний дохід та інші ключові фінансові метрики. Водночас аналіз корпоративного управління передбачає оцінку якості менеджменту, організаційної структури та здатності банку до стратегічного планування.

2. Діагностика поточного стану банку

Діагностика банку є невід'ємною складовою стратегічного аналізу. Вона дозволяє ідентифікувати проблеми, оцінити наявні ресурси та виявити можливості для зростання. У рамках діагностичного процесу здійснюється:

Аналіз фінансової стійкості: Вивчення співвідношення між активами та зобов'язаннями, оцінка ліквідності та платоспроможності.

Оцінка прибутковості: Аналіз структури доходів і витрат, динаміка чистого прибутку та його залежність від зовнішніх факторів.

Оцінка корпоративного управління:

Вивчення рівня організації управлінських процесів, ефективності комунікацій та відповідності корпоративної культури цілям банку.

Ключовим аспектом діагностики є визначення бази для порівняння. Це можуть бути середньоринкові показники, дані конкурентів або нормативи, встановлені регуляторними органами. На основі отриманих результатів формується оцінка загальної ефективності функціонування банку.

3. Встановлення стратегічного періоду

Після завершення діагностичного аналізу здійснюється визначення стратегічного періоду — часових меж, у рамках яких реалізується стратегія. У сучасних умовах економічної нестабільності доцільно встановлювати стратегічний період тривалістю 3 роки. Цей період дозволяє:

Оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Забезпечити реалізацію середньострокових цілей, які відображають поточні потреби та можливості банку.

Врахувати циклічність економічних процесів і динаміку фінансових ринків.

Триваліший стратегічний період, наприклад 5 або 10 років, може бути недоцільним у нестабільних економічних умовах, оскільки він не дозволяє враховувати швидкі зміни, що впливають на фінансову сферу.

4. Формування портфеля стратегій

Формування стратегії забезпечення загальної ефективності роботи банку передбачає створення комплексу стратегій, що утворюють так званий «портфель альтернативних стратегій». Такий портфель дозволяє банку обрати найкращий шлях залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. До цього портфеля можуть входити:

Стратегії зростання: Орієнтовані на збільшення ринкової частки, залучення нових клієнтів і розширення асортименту послуг.

Стратегії стабільності: Спрямовані на підтримку поточних позицій і зниження ризиків у періоди невизначеності.

Стратегії скорочення: Використовуються в умовах криз для оптимізації витрат і збереження ключових активів.

Цей портфель стратегій забезпечує банку гнучкість у прийнятті рішень і дозволяє ефективно адаптуватися до змін.

5. Оцінка стратегічних альтернатив

На основі аналізу стану прибутковості та корпоративного управління визначаються стратегічні альтернативи для забезпечення загальної ефективності банківської діяльності. Для цього враховуються:

Рівень зростання: Чи має банк потенціал для експансії?

Стабільність: Наскільки банк стійкий до зовнішніх впливів?

Ризики: Які загрози можуть впливати на ефективність роботи?

Загрози: Чи існують фактори, які можуть суттєво погіршити стан банку?

Вибір стратегічних альтернатив залежить від результатів аналізу.

У наукових дослідженнях визначено два ключові підходи до формування стратегії управління, які ґрунтуються на двох базових функціях: - формулювання чіткої цільової настанови, яка слугує орієнтиром; - визначення пріоритетної моделі поведінки для досягнення поставлених цілей [35].

Такий функціональний підхід до формування стратегічного портфеля можна вважати основою для вибору стратегічних альтернатив розвитку банківської установи. Сукупність стратегій загальної ефективності включає основні та допоміжні стратегії, які визначаються індивідуально для кожного банку. Основна стратегія забезпечення ефективності є довгостроковою і виступає як загальний план управління, орієнтований на мінімізацію впливу дестабілізуючих факторів, враховуючи їхню інтенсивність на різних етапах роботи банку. Це визначає параметри для створення портфеля стратегій загальної ефективності.

Засновником теорії стратегічного управління вважається І. Ансофф, який вперше розробив концептуальну базу стратегічного управління, включаючи дві

фази: стратегічне планування (управління планами) та стратегічний менеджмент (управління результатами). Стратегічне планування – це аналітичний процес, тоді як стратегічний менеджмент – організаційний [3]. Й. Уїлсон зауважив, що чіткий поділ між цими фазами поступово втрачає актуальність, адже в сучасних дослідженнях ці поняття тісно переплітаються [72]. В.Тертичка додає, що відмінність між цими процесами полягає у стадіях завершення або у фокусі на певних аспектах кожного з них [68].

Р. Акофф підкреслює необхідність універсальних принципів побудови стратегічного управління, таких як інтерактивність (взаємодія) та партисипативність (участь усіх зацікавлених сторін), що мають бути враховані у процесі планування організаційної діяльності [1]. Це наводить на думку про ототожнення стратегічного управління зі стратегічним плануванням у сучасних умовах. Проте К. Боумен вважає, що головна суть стратегічного управління полягає у вирішенні ключових питань розвитку організації, спрямованих на формування внутрішньо організаційних зв'язків [9].

Інші науковці та практики пропонують менш категоричні підходи до визначення стратегічного управління. Наприклад, Д. Шендел і К. Гаттен визначають його як взаємодію між організацією та її середовищем [57]. Цей підхід базується на функціонально-організаційному підґрунті та орієнтується на досягнення результативності роботи окремої організації.

Схожі позиції висловлює Г. Саймон, який бачить стратегічне управління як набір модифікаційних дій і напрямків [79]. Серед його ідей варто відзначити вперше озвучене питання необхідності базової стратегії організаційного розвитку. На його думку, стратегія повинна стати базовим критерієм у процесі стратегічного управління, що функціонує як механізм стабілізації організації. Аналогічного підходу дотримуються Е. Пірсо та Т. Робінсон, які описують стратегічне управління як процес прийняття рішень і дій для розробки та впровадження стратегій [74]. Таким чином, стратегічне управління спрямоване на створення організаційної стратегії та пошук варіантів її реалізації для забезпечення ефективного функціонування організації.

Інший підхід до визначення стратегічного управління представлений у роботах Д. Тіча, Г. Пісано та А. Шаєна. Вони розглядають його як послідовність управлінських дій, що включають: стратегічну діагностику, вибір цілей, планування та контроль. Дані контролю, у свою чергу, використовуються для діагностики стану організації [71].

Ж. Сміт і Д. Май пропонують розглядати стратегічне управління як механізм забезпечення безперервного розвитку, що гарантує адаптивність організації [80]. Р. Кох підходить до стратегічного управління з наукової точки зору, розглядаючи його як сферу знань, що вивчає методи, інструменти, та методології розробки й реалізації стратегічних рішень. Його концепція зводить стратегічне управління до багатогранного процесу, що включає функціональний, процесний та елементний аспекти.

К. Гофер і Д. Шендел розглядають стратегічне управління значно вужче, акцентуючи на концептуальній основі діяльності в конкретних умовах, що залежить від відповідної методології та ресурсів [78]. Низка інших авторів ототожнює стратегічне управління з управлінням за результатами [77].

Ж. Хофстед пропонує бачити стратегічне управління як основу для формування стратегічної поведінки організації, що забезпечує її розвиток. Він наголошує на значенні людського ресурсу, який виступає ключовим суб'єктом стратегічного управління, що регламентує умови сучасної управлінської практики [79].

О. Віханський та інші науковці підходять до стратегічного управління з позиції його комплексності, акцентуючи на його функціональній характеристиці як процесу організації системи управління. За його словами, стратегічне управління включає три основні напрями: взаємодію із зовнішнім середовищем, цілепокладання для досягнення результатів, і підтримку персоналу організації [66].

М. Круглов пропонує розглядати стратегічне управління через його функціональну спрямованість, що повинна сприяти динамізації управлінського процесу в межах конкретної організації. На його думку, стратегічне управління

є динамічною системою, що складається з трьох взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно впливають один із одного, але підтримують постійний зворотний зв'язок. Цей зворотний зв'язок забезпечує взаємний вплив процесів як на кожен окремо, так і на систему в цілому, що, на переконання автора, є найважливішою рисою стратегічного управління [41]. До таких процесів він відносить: - аналіз середовища; - визначення місії та цілей організації; - аналіз і вибір стратегії.

Концепція, представлена Кругловим, орієнтована на забезпечення лідерства організації, створення стратегії розвитку та її впровадження таким чином, щоб відповідати певному сегменту суспільних інтересів.

Перехід від концепцій застосування стратегій в управлінській діяльності до формування концептуальних підходів стратегічного управління став поштовхом для встановлення його сутності в практичному використанні. Серед перших досліджень і праць, які згодом вплинули на розвиток сучасного наукового дискурсу, особливе місце посідають ті, що висвітлюють універсальність стратегічного управління у загальному управлінні та державному управлінні зокрема.

Попри те, що різні автори пропонують іноді суперечливі або різнопланові характеристики стратегічного управління, ці широкі підходи дозволяють виокремити ключові акценти, що розкривають сутність цього явища як універсального механізму управління. До таких акцентів належать: - розвиток стратегічного мислення та культури в управлінському середовищі; - застосування стратегічного управління для інституційного та організаційного розвитку державного управління на різних рівнях; - використання функціональних аспектів методичного забезпечення; - урахування впливу політико-формуального середовища на розробку державних стратегій і політик; - інтеграція планування і контролю в управлінські процеси через формування довгострокових бачень розвитку суб'єктів і об'єктів управління.

Таким чином, універсальність стратегічного управління підкреслює необхідність розробки відповідних інструментів його реалізації для кожного з

визначених аспектів. Це ставить перед науковцями завдання конструювання адаптивних і взаємозалежних підходів до використання стратегічного управління у різних сферах діяльності.

На кожному етапі життєвого циклу організації проявляється негативний вплив різноманітних дестабілізуючих чинників. Різнобічність цих факторів, що впливають на прибутковість і корпоративне управління, обумовлюється як соціально-політичними протиріччями, залежністю від змін на світових ринках, економічними труднощами, так і можливістю виникнення екологічних катастроф, соціальних криз або політичної нестабільності.

Критерієм визначення основної стратегії виступають стадії життєвого циклу банків, які ідентифікуються за допомогою аналітичних розрахунків на етапах діагностики та прогнозування загальної ефективності їх роботи. Це дозволяє оцінити вплив прибутковості на загальну систему банку. Саме діагностика і прогнозування стану банків є основою для формування цільових орієнтирів щодо загальної прибутковості, ефективності використання ресурсів, а також структури доходів і витрат. Досягнутий стан банку, який визначає стратегічні цілі забезпечення його прибутковості, стає тим критерієм, на основі якого формується вибір основної стратегії забезпечення загальної ефективності діяльності банку. Кожна банківська установа має свій власний потенціал ефективності та унікальні умови для його нарощення, що залежать від закономірностей циклічного розвитку економічних процесів на макро-, мезо- та мікрорівнях. У цьому контексті кожна стадія життєвого циклу банку відповідає певному рівню економічного розвитку.

На етапі оцінювання стратегій загальної ефективності банку аналізується спроможність стратегічних заходів досягти визначених цілей. При цьому встановлюється відповідність обраної стратегії внутрішньому потенціалу банку, її здатності підвищувати прибутковість через удосконалення корпоративного управління. Результати дослідження підтверджують, що від якості формування та вибору стратегії ефективного функціонування банків залежить рівень їхньої прибутковості та корпоративного управління.

1.3. Основні чинники ефективного управління сучасним банком

Діяльність банківських установ характеризується високою ризикованістю і часом значною непередбачуваністю. Ефективність роботи банків суттєво залежить від численних чинників, які формують як рівень прибутковості, так і напрямки стратегічного й тактичного планування в умовах конкурентного середовища. Вплив цих чинників варіюється, суттєво впливаючи на стабільність і конкурентоспроможність банків, особливо в умовах економічної нестабільності чи фінансових криз. Один і той самий чинник може одночасно сприяти підвищенню прибутковості банку та створювати серйозні ризики, які в майбутньому можуть послабити його ринкові позиції.

Сьогодні банки є ключовими суб'єктами економічної взаємодії як на макро-, так і на мікрорівнях. Глобалізація, ризики та нові можливості змушують банки адаптуватися до змінних умов, удосконалювати свої стратегії й тактики, щоб не лише виживати, але й закріплювати нові позиції на ринку. Це вимагає врахування максимальної кількості чинників, що впливають на стійкість банку, та розробки ефективних механізмів управління. Таким чином, розвиток банківського менеджменту має охоплювати як внутрішні, так і зовнішні чинники, забезпечуючи діагностику й аналіз усіх можливих загроз та переваг.

Чинник трактується як причина або рушійна сила, яка визначає характер чи окремі риси процесу або явища (рис. 1.5).

З огляду на те, що фінансова стійкість є складовою загальної стійкості банку, доцільно в межах цього дослідження розглянути запропоновані вченими класифікації, узагальнити їх і зробити відповідні висновки.

О. Касютін серед зовнішніх факторів виділяє економіку, законодавчу базу, конкуренцію, технології, політичні тенденції, ринкову стратегію та інфраструктуру [6, с. 76]. До внутрішніх відносить організаційні, економічні та технологічні фактори, а також якість менеджменту, яка охоплює стратегічне й тактичне планування, аналіз і контроль діяльності банку. Однак, класифікація

О. Касютіна є досить загальною і поверховою.

На відміну від нього, К. Мстоян запропонував детальніший підхід, розділивши зовнішні фактори на економічні, фінансові, політичні, соціальні та форс-мажорні, деталізуючи їхній характер [8]. Також він розмежував соціальні та політичні фактори, які зазвичай об'єднують, та виділив окрему групу форс-мажорних факторів. Щодо внутрішніх, дослідник пропонує три групи: якість фінансового, організаційного менеджменту та маркетингу.



Рис. 1.5. Чинники, що впливають на стійкість банківської установи

М. Бобрик, у свою чергу, зосереджується на деталізації факторів. Серед зовнішніх вона називає макроекономічні умови, стан грошового обігу, розвиток конкурентного середовища, стан банківської системи та інфраструктури [2, с. 17]. Внутрішні фактори включають стратегію, ліквідність, маркетинг, якість управління та сучасні технології. Однак, через недостатню згрупованість, її класифікація є менш зручною для системного аналізу.

О. Іващук виділяє три групи факторів: зовнішні, стан світових економічних процесів і внутрішні [5, с. 286]. Зовнішні фактори він розглядає у

двох напрямках: фінансово-економічному та соціально-правовому. Важливим є акцент на впливі світових економічних криз. Внутрішні чинники, на думку автора, визначаються стійкістю капіталу, ліквідністю балансу та платоспроможністю банку [5, с. 287].

Подібну класифікацію пропонує і Л. Ганцева, але з додаванням окремої групи факторів, що впливають на банківську систему загалом. Такий підхід, хоча і розширює межі аналізу, може призводити до дублювання понять та ускладнення розуміння [3, с. 10].

В. Коваленко зосереджується на фінансовій стійкості банків, виділяючи фактори, пов'язані з ризиками кредитування, фондовим ринком, політичною ситуацією та капіталізацією банківської системи [7, с. 12]. Його підхід підтримує О. Барановський, який додає фактори довіри вкладників, ліквідності, кредитних ризиків та інвестицій [1, с. 83–84].

Таким чином, аналіз показує різноманітність підходів до класифікації факторів, що впливають на стійкість банку. Однак для забезпечення ефективного управління необхідна їх подальша систематизація.

Н. Шелудько зазначає, що загальноекономічна ситуація, стан фінансового ринку, стратегія банку, кваліфікація кадрів та інші фактори впливають на фінансову стійкість банку. Однак, на її думку, в умовах масових банкрутств вирішальну роль відіграють внутрішні чинники. Дослідниця виділяє основні: достатність капіталу, ресурсна й організаційно-функціональна стійкість [12, с. 23].

Серед інших класифікацій факторів, що впливають на стійкість банків, заслуговують на увагу підходи В. Новікової та Г. Фетисова. Наприклад, В. Новікова зосереджується на формуванні надійності банку, виділяючи серед зовнішніх факторів економічні чинники. На її думку, ці чинники, такі як загальноекономічні умови, державно-правовий механізм та ефективність законодавчої бази, мають визначальний вплив [9, с. 15-16]. Проте такий підхід може бути дещо однобічним.

Г. Фетисов, у свою чергу, додає до зовнішніх факторів стабільність

політичної ситуації, яка включає ідеологічні орієнтації суспільства, політичні зміни та інші показники. Крім того, він розширює економічні фактори, доповнюючи їх темпами економічного зростання, величиною ВВП, обсягами державного боргу та іншими характеристиками [11, с. 22]. Також дослідник акцентує увагу на важливості розвиненості грошового ринку та банківської інфраструктури.

Щодо внутрішніх факторів, В. Новікова вважає ключовими такі аспекти, як кількісний і якісний потенціал банку, склад клієнтів, організаційна структура і професіоналізм персоналу [9, с. 16]. Г. Фетисов, у свою чергу, класифікує внутрішні фактори на три групи: організаційні (банківський менеджмент, здатність до інновацій), технологічні (сучасні технології та нові продукти) й економічні (достатність капіталу, ліквідність, дохідність) [11, с. 23-30].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що кожна з розглянутих класифікацій має свої переваги й недоліки та заслуговує на увагу. Водночас, враховуючи сучасні виклики фінансової глобалізації, пропонується власна класифікація факторів формування стійкості банку.

Зовнішні фактори, як правило, мають визначальний вплив на діяльність банку. Саме зовнішні умови вимагають від менеджменту ефективного реагування, продуманої стратегії та вміння адаптуватися до змін.

У більшості класифікацій ці фактори так чи інакше враховуються. Дійсно, саме економічні умови визначають стан ринкових відносин і рівень їх інтеграції, зокрема для банківських установ. Серед основних показників, що характеризують економічну ситуацію, варто виділити природно-ресурсний потенціал, обсяг ВВП, темпи економічного зростання, інвестиційний клімат, стан платіжного балансу та інші макроекономічні індикатори.

Стабільна економічна база країни є фундаментом стійкості банківської системи [10, с. 48]. Зростання економіки створює додаткові ресурси, що відкривають нові можливості для капіталовкладень і збільшення прибутків банків, сприяючи підвищенню їхньої стійкості.

Не менш важливими є фінансові фактори, такі як грошово-кредитна

політика, рівень інфляції, розмір державного боргу, обсяги золотовалютних резервів та стан фінансового ринку. Вплив цих факторів різниться за силою, але вони всі відіграють значну роль у формуванні стійкості банків. Наприклад, рівень розвитку фінансового ринку має більш відчутний вплив, ніж державний борг, проте обидва не можна ігнорувати.

Правове регулювання та контроль банківської діяльності, зокрема законодавчі ініціативи, також мають вагоме значення. Їхня адекватність і своєчасність визначають не лише розвиток ринку, а й стійкість окремих банківських установ.

Політичні та соціально-психологічні фактори теж відіграють свою роль. Стабільність політичної системи, довіра населення до банків і готовність користуватися їхніми послугами є ключовими передумовами для розвитку банківського сектору. Політична стабільність сприяє соціально-економічному розвитку, що своєю чергою зміцнює довіру до банків.

Серед форс-мажорних факторів варто виділити природні (погодні умови) та соціально-політичні (санкції, військові конфлікти). Як показує практика, такі фактори суттєво впливають не лише на банківську систему, а й на всю економіку держави.

Зростаюча глобалізація й інтеграція економіки у світовий простір вимагають виокремлення глобалізаційних чинників: стану світової економіки, наявності економічних криз, участі іноземного капіталу, ступеня лібералізації фінансово-економічних відносин. Позитивними наслідками глобалізації є доступ до зовнішнього фінансування, диверсифікація ризиків і ресурсів, а серед загроз – жорстка конкуренція, нерівномірний розподіл ресурсів та загострення фінансових криз.

Однак, незважаючи на значущість зовнішніх факторів, не слід нехтувати внутрішніми чинниками, які залежать від менеджменту банку. Їхня роль зростає в умовах стабільності на зовнішніх ринках та в економіці країни. Ігнорування цих чинників може суттєво послабити позиції банку.

Підтримуючи підхід С. Добриня та І. Убілави [4, с. 94], до внутрішніх

факторів слід відносити комерційні, організаційні, кадрові, технологічні, фінансові, інформаційні та ризикові. Однак виокремлення ризикових факторів в окрему категорію є спірним, оскільки вони, скоріше, є наслідком інших чинників. Доцільним є поділ внутрішніх факторів на такі підгрупи: функціональні; організаційні; комерційні; фінансово-економічні. Це дозволяє повноцінно оцінити якісні характеристики діяльності банків, що стають особливо важливими у глобалізованому фінансовому середовищі. Адже якість управління, стратегії розвитку та взаємодії з ринком значною мірою визначають стійкість банківської установи.

Проведений аналіз різних класифікацій факторів, які визначають стійкість банківських установ, підтвердив наявність різноманітних підходів і думок серед дослідників. Це пояснюється тим, що вплив чинників може варіювати залежно від специфіки банку, його організаційної структури, стратегії та інших особливостей.

Однак більшість науковців сходяться на необхідності врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, оскільки кожен із них може суттєво вплинути на діяльність банку, особливо в умовах економічної нестабільності чи глобалізаційних змін. Ключові чинники, які забезпечують ефективність стратегічного управління, інший автор визначає наступним чином:

1. Оптимальна структура банківської установи, яка дозволяє злагоджено функціонувати всім підрозділам, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей.
2. Висока якість управлінського персоналу, здатного приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу ринку, трендів і внутрішніх показників банку.
3. Активна маркетингова політика, яка забезпечує не лише залучення нових клієнтів, але й формування стійких конкурентних переваг у сегменті банківських послуг.
4. Кадрове забезпечення, яке полягає у залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до викликів ринку та

впроваджувати інноваційні підходи.

5. Системна мотивація персоналу, спрямована на заохочення ефективної праці, що дозволяє створити культуру відповідальності та залученості.

Стратегічне управління є ключовим механізмом, що перетворює загрози середовища на можливості для досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності банківської установи. Стійкість банку не можна оцінювати, орієнтуючись лише на окремі чинники. Для отримання повної картини необхідно враховувати якомога більше факторів, аналізуючи їх у динаміці, а також простежувати взаємозв'язки між ними. Тільки комплексний підхід до аналізу забезпечить адекватну оцінку стійкості банку та дозволить визначити найефективніші шляхи її зміцнення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика банківської діяльності

АТ КБ «ПриватБанк» – один із найбільших комерційних банків України, що займає провідну позицію в банківській системі країни. Його діяльність охоплює широкий спектр банківських операцій, зокрема обслуговування фізичних осіб, корпоративних клієнтів, мікро-, малого та середнього бізнесу. Заснований у 1992 році, банк поступово розширював свою діяльність, зокрема й на міжнародних ринках.

Основними перевагами банку є:

- Висока надійність та довіра клієнтів.
- Сучасні цифрові рішення, зокрема система «Приват24», яка є однією з найбільш популярних онлайн-платформ в Україні.
- Розгалужена мережа відділень і банкоматів, що забезпечує доступність фінансових послуг у всіх регіонах країни.

Як свідчать дані CBR Ukraine за другий квартал 2020 року, банк обслуговує 64,7% українців віком від 16 років, а 52,3% клієнтів-фізичних осіб обирають його своїм основним банком. Цей показник перевищує сукупну частку наступних двадцяти банків. Серед корпоративних клієнтів 2020 року: 64,1% юридичних осіб співпрацюють із банком, а 42,5% називають його основним. Для фізичних осіб-підприємців ці цифри становлять 75,3% і 66,7% відповідно.

АТ КБ «ПриватБанк» належить до найбільш інноваційних фінансових установ світу. Понад десятиліття тому банк запровадив технологію одноразових SMS-паролів, однією з перших у світі. Інновації, що отримали міжнародне визнання, включають платіжний мінітермінал, доступ до Інтернет-

банкінгу через QR-код, онлайн-інкасацію та численні мобільні додатки. Державі в особі Кабінету Міністрів України належать усі 100% акцій АТ КБ «ПриватБанк». Система управління банком складається з єдиного акціонера, наглядової ради та її комітетів, голови правління та комітетів правління. Усі стратегічні рішення виносяться на розгляд наглядової ради та затверджуються акціонером.

Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень і поділений на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 гривень кожна. Корпоративне управління банком базується на принципах ефективного управління ризиками, які охоплюють виявлення, оцінку та контроль усіх видів ризиків, а також на міжнародних стандартах фінансової звітності. Банк формує статистичну звітність згідно з вимогами Національного банку України, включаючи дані про баланси, кредити, депозити та виконання нормативів. Облікова політика банку відповідає міжнародним стандартам, забезпечує автоматизацію процесів та своєчасне подання звітності, що відповідає вимогам НБУ.

На сьогодні в Україні та за її межами значна увага приділяється безпеці державних і комерційних банків. Організація охорони праці в АТ «ПриватБанк» є важливою складовою його діяльності. Соціальне значення заходів з охорони праці проявляється у підвищенні продуктивності та збереженні трудових ресурсів. Управління охороною праці передбачає прийняття та впровадження організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і профілактичних заходів, які спрямовані на підтримання здоров'я та працездатності працівників у процесі роботи.

Метою охорони праці в АТ КБ «ПриватБанк» є створення безпечних умов праці, гарантування збереження здоров'я співробітників через ефективне управління цим процесом, відповідно до чинного законодавства. Основні положення щодо охорони праці визначені такими законами України, як «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві», «Про пожежну безпеку» та іншими

нормативно-правовими актами. Усі аспекти охорони праці регулюються також внутрішніми документами банку.

В АТ «ПриватБанк» керівництво, включаючи заступників директора, керівників управлінь і відділень, відповідає за охорону праці, пожежну безпеку, організацію та впровадження заходів, спрямованих на захист здоров'я співробітників. Ці обов'язки закріплені наказом «Щодо призначення осіб, відповідальних за стан охорони праці». Колективний договір банку включає розділ «Питання охорони праці», де описано права та обов'язки адміністрації та співробітників. Адміністрація забезпечує належні умови праці, а працівники дотримуються вимог безпеки, трудової дисципліни та внутрішніх правил.

Особлива увага приділяється безпеці співробітників у надзвичайних ситуаціях, щоб зменшити ризик травматизму або смертності. Серед потенційних причин пожеж у банку виділяють коротке замикання електроприладів, іскріння, пересихання ізоляційних матеріалів тощо.

Для зниження пожежної небезпеки в банку відповідно до ГОСТ 12.1.004-91 впроваджено такі заходи: організація відомчих служб пожежної охорони, навчання працівників правилам пожежної безпеки, розробка норм і правил протипожежного режиму. У відділеннях банку передбачено план евакуації, резервні вимикачі електроживлення, а також система протипожежної сигналізації. У разі пожежі реалізуються чіткі дії, спрямовані на евакуацію співробітників і клієнтів, нейтралізацію вогню та мінімізацію наслідків надзвичайної ситуації.

АТ КБ «ПриватБанк» пропонує фізичним особам широкий спектр банківських послуг, серед яких:

- Депозитні програми: банк пропонує вигідні умови для розміщення коштів, зокрема депозити з фіксованою та змінною ставкою.
- Кредитування: споживчі кредити, автокредити, іпотечне кредитування.

- Платіжні картки: АТ КБ «ПриватБанк» є лідером у випуску платіжних карток в Україні, пропонуючи клієнтам як дебетові, так і кредитні карти.

Для корпоративного сегмента банк надає такі послуги:

- Розрахунково-касове обслуговування.
- Кредитування бізнесу для підтримки ліквідності, інвестиційних проектів і поповнення оборотного капіталу.
- Послуги еквайрингу та інтернет-еквайрингу, що дозволяють бізнесу приймати платежі від клієнтів через POS-термінали та онлайн.

Однією з ключових переваг АТ КБ «ПриватБанк» є його цифровізація. Система «Приват24» дозволяє клієнтам здійснювати більшість банківських операцій у режимі онлайн: переказ коштів, оплата комунальних послуг, управління депозитами та кредитами, оформлення карток тощо. У 2020–2021 роках банк активно розвивав мобільний додаток, що забезпечує доступність фінансових послуг із будь-якої точки світу.

За останні роки АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання прибутковості. У 2021 році банк отримав рекордний прибуток, що перевищує 30 мільярдів гривень. Основними факторами зростання стали:

- Оптимізація витрат.
- Зростання обсягів кредитування.
- Розширення клієнтської бази.

Банк підтримує високий рівень ліквідності, що дозволяє своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами. Ліквідність забезпечується за рахунок значних депозитних портфелів фізичних та юридичних осіб, а також ефективного управління активами.

АТ КБ «ПриватБанк» активно розвиває кредитування. Основна увага приділяється роздрібному сегменту, малому та середньому бізнесу. У 2021 році банк значно збільшив обсяги кредитування, що стало можливим завдяки стабільній економічній ситуації та довірі клієнтів.

Успішна діяльність банку значною мірою залежить від ефективності корпоративного управління. У АТ КБ «ПриватБанк» впроваджено сучасні стандарти корпоративного управління, які передбачають:

- Відкритість і прозорість у прийнятті рішень.
- Високу кваліфікацію топменеджменту.
- Підзвітність акціонерам і клієнтам.

Стратегічний розвиток банку базується на таких основних напрямках:

- Розширення цифрових послуг.
- Впровадження інноваційних банківських продуктів.
- Збільшення частки ринку в корпоративному та роздрібному сегментах.

- Дотримання високих стандартів соціальної відповідальності.

Попри успіхи, АТ КБ «ПриватБанк» стикається з низкою викликів, серед яких:

- Економічна нестабільність у країні, що впливає на платоспроможність клієнтів.
- Зростання конкуренції з боку інших банків і фінтех-компаній.
- Регуляторні зміни, що вимагають додаткових витрат на відповідність новим нормам.

Перспективи розвитку АТ КБ «ПриватБанк» базуються на таких ключових чинниках:

1. Диджиталізація: банк планує продовжувати розширювати можливості платформи «Приват24» та впроваджувати нові цифрові продукти.
2. Інновації: розвиток інноваційних рішень, таких як біометрична ідентифікація клієнтів, використання штучного інтелекту для аналізу даних.
3. Розширення ринкової частки: банк має амбітні плани щодо збільшення своєї присутності в корпоративному сегменті та серед малого бізнесу.

4. Соціальна відповідальність: впровадження програм, спрямованих на підтримку місцевих громад, розвиток екологічних проектів та фінансову грамотність населення.

Війна в Україні створила нові виклики для банківської системи, зокрема й для АТ КБ «ПриватБанк». У таких умовах банк демонструє високу стійкість, оперативність у прийнятті рішень і готовність адаптуватися до складних обставин.

З перших днів повномасштабної війни АТ КБ «ПриватБанк» розробив план кризового управління, який передбачав:

- Перехід на дистанційну форму обслуговування там, де це було можливо, завдяки цифровій платформі «Приват24».
- Забезпечення роботи критично важливих відділень у регіонах, де це дозволяє безпекова ситуація.
- Відновлення роботи відділень та банкоматів у звільнених від окупації населених пунктах.

Банк створив мобільні офіси для обслуговування клієнтів у прифронтових зонах і тимчасово переміщених осіб (ТПО), щоб забезпечити доступ населення до фінансових послуг.

В умовах війни банк розробив спеціальні програми підтримки для клієнтів:

- Кредитні канікули для фізичних осіб і бізнесу, які постраждали від воєнних дій.
- Розробка гнучких умов кредитування для малого та середнього бізнесу, який постраждав або потребує фінансування для відновлення.
- Звільнення від комісій за здійснення благодійних переказів та переказів на підтримку ЗСУ.

Також банк запровадив нові інструменти для швидкого отримання соціальних виплат, допомоги переселенцям та інших важливих фінансових транзакцій.

АТ КБ «ПриватБанк» активно підтримує українську армію та волонтерські організації:

- Відкриття спеціальних рахунків для збору коштів на підтримку ЗСУ.
- Донати та цільові перекази на закупівлю амуніції, техніки та гуманітарної допомоги.
- Запуск механізмів автоматичного збору коштів через додаток «Приват24».

В умовах війни банк продовжує впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення безпеки клієнтів:

- Запуск цифрових документів, які дозволяють ідентифікувати клієнтів навіть за відсутності фізичних документів.
- Використання технологій кіберзахисту для забезпечення безпеки платіжних систем і збереження даних клієнтів.
- Інтеграція з державними платформами для спрощення надання фінансових послуг населенню.

АТ КБ «ПриватБанк» активно сприяє економічному відновленню України. Для цього банк:

- Кредитує бізнес, який займається критично важливими для країни галузями (агросектор, логістика, енергетика).
- Запровадив програми співпраці з міжнародними фінансовими інституціями для залучення додаткового фінансування в економіку України.
- Підтримує державні програми, зокрема «єПідтримка», що дозволяє громадянам отримувати кошти через банківські інструменти.

Попри значну адаптивність, війна створює численні виклики для діяльності банку:

- Фізичні втрати інфраструктури: пошкодження відділень, банкоматів, IT-систем.
- Зростання кредитних ризиків: через зниження платоспроможності клієнтів.

- Підвищення операційних витрат: через необхідність забезпечення безпеки працівників та роботи в екстремальних умовах.

Проте, завдяки вчасному реагуванню на ці виклики, банк продовжує стабільно працювати, підтримуючи клієнтів та економіку України.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в умовах війни є прикладом ефективного антикризового управління, що ґрунтується на гнучкості, інноваціях та високому рівні соціальної відповідальності. Завдяки своїм зусиллям банк залишається фінансовою опорою для мільйонів українців навіть у найскладніших обставинах.

2.2. Оцінювання ефективності управління сучасним банком

Сьогодні нестабільна економічна ситуація в Україні змушує комерційні банки постійно вдосконалювати свої підходи до роботи, забезпечуючи довгострокову стабільність. Стратегічне управління дозволяє банкам адаптуватися до змін, враховуючи як власні ресурси, так і зовнішні чинники. Розробка стратегії включає пошук оптимальних шляхів досягнення цілей, використовуючи можливості середовища та внутрішній потенціал, а також створення системи довгострокових планів. Основна мета таких стратегій – покращення параметрів діяльності банків і формування конкурентних переваг.

Стратегія банку є концептуальною основою його функціонування, визначаючи головні цілі, завдання та методи їх досягнення. Це ключовий орієнтир для ухвалення рішень щодо розвитку, ринкової позиції, асортименту продуктів, організаційної структури, прибутковості та управління ризиками. Вона є базовим інструментом для керівництва банку на всіх рівнях і формує фундамент для банківського менеджменту. Наявність стратегії є також критичним елементом ризик-орієнтованого управління, рекомендованого Базельським комітетом з банківського нагляду (Базель II), і давно

впроваджується іноземними банками.

АТ КБ «ПриватБанк» зіткнувся з першою серйозною проблемою в 2014 році через втрату території Криму та зон АТО, що призвело до необхідності перегляду стратегії управління. Друга суттєва перешкода виникла 24 лютого 2022 року з початком повномасштабної війни. Незважаючи на це, банк продовжував працювати безперервно, забезпечуючи функціонування електронних сервісів, відділень і банкоматів. Протягом минулого року було відновлено 41 відділення, включаючи деокуповані території, а також збільшено кількість міжнародних переказів на 16% і загальну суму таких переказів на 7%. Сьогодні мережа банку включає 1 108 відділень, 6 405 банкоматів, 10 120 терміналів самообслуговування і 223 тис. POS-терміналів. За підсумками 2022 року банк отримав чистий прибуток у розмірі 30,2 млрд грн і сплатив державі 24,2 млрд грн дивідендів.

У 2022 році АТ КБ «ПриватБанк» надав кредитну підтримку бізнесу в розмірі 23,8 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2021 році, зокрема 13,3 млрд грн для агробізнесу. Банк також зберіг кредитні ліміти для населення, підтримуючи клієнтів у складні часи.

Розробка нової стратегії розвитку банку потребує аналізу ринку, визначення перспектив, оцінки ефективності методів роботи та визначення ключових завдань для забезпечення конкурентоспроможності. Головна мета банку – збереження клієнтської бази та виконання маркетингового плану, що передбачає аналіз організаційної структури та впровадження ефективних рішень для підвищення продажів і прибутковості.

Станом на листопад 2023 року в Україні працює 63 банки (порівняно з 71 на початок 2023 року), з яких 55,5% – з вітчизняним капіталом, а 44,4% – з іноземним. Водночас 34,92% банків з іноземним капіталом повністю належать іноземним інвесторам. Постійні трансформації, загострення конкуренції та зниження ефективності банківської діяльності створюють виклики для стабільності банківської системи.

АТ КБ «ПриватБанк» ухвалив стратегію розвитку до 2026 року, яка

включає зміцнення позицій роздрібного банку, розвиток сприятливих умов для малого та середнього бізнесу, максимізацію дивідендів і підвищення інвестиційної привабливості. Ця стратегія спрямована на адаптацію до змін і забезпечення стійкого розвитку банку.

АТ КБ «ПриватБанк» продовжує розвивати технології та вдосконалювати організаційну структуру, впроваджуючи сучасну модель операційного управління. Стратегічні цілі банку на роздрібному ринку зосереджені на наданні широкого спектра сучасних послуг для клієнтів і збільшенні частки ринку через доступність фізичних і цифрових каналів обслуговування. Для бізнес-клієнтів і підприємців банк застосовує роздрібний підхід до обслуговування більшості клієнтів, а для ключових клієнтів впроваджує модель персональних менеджерів.

При формуванні стратегії управління банківськими ресурсами важливо враховувати, що АТ КБ «ПриватБанк» може впливати лише на певні ресурси, тоді як інші знаходяться поза його контролем. Наприклад, банк має обмежений вплив на депозити чи особисті заощадження, але строкові депозити та облігації можуть бути значно підвладними його впливу. Основною метою планування є збільшення обсягів банківських ресурсів через узгодження джерел їх фінансування та використання. Для цього банк аналізує активи балансу та визначає потребу в коштах. Привертання ресурсів значною мірою залежить від іміджу, репутації та престижу банку, тому досягнення цілей у цій сфері також сприяє зменшенню витрат на залучення ресурсів.

Ефективність діяльності банку оцінюється за результатами отриманого прибутку. У сучасних умовах економічної нестабільності витрати банку часто збільшуються незалежно від рівня його фінансової активності, що ускладнює відображення реальної рентабельності через прибуток. Тому для оцінки ефективності слід враховувати також доходи банку.

Основними показниками окупності є рентабельність статутного та загального капіталу, активів (у тому числі дохідних) і витрат, які дозволяють оцінити прибутковість діяльності банку та його фінансову стійкість.

Сукупні прибутки та збитки АТ КБ «ПриватБанк» за період 2018-2022 років наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Прибутки та збитки для АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування статті	Роки					Абсолютна зміна	
						2022\2018	2022/2021
	2018	2019	2020	2021	2022	млрд, грн.	млрд, грн.
Чистий процентний дохід	-	21,6	29,3	39,9	37,8	-	-2,1
Чисті процентні доходи (після вирахування %)	18,2	18,3	10,1	12,1	12,6	-5,6	+0,5
Інші сукупні доходи	5,3	6,7	6,9	10,9	12,6	+7,3	+1,7
Прибуток до оподаткування	23,5	29,3	39,8	34,6	35,5	+12	+0,9
Прибуток	21,8	24,3	35,05	30,1	31,4	+9,6	1,3

Аналіз даних у табл. 2.1 показує, що в 2022 році АТ КБ «ПриватБанк» досяг збільшення доходів, хоча чистий процентний дохід зменшився на 2,1%. Прибуток банку за цей рік зріс на 1,3 млрд грн порівняно з 2021 роком та на 9,6 млрд грн порівняно з 2018 роком. Банк має високий показник рентабельності, що свідчить про його стабільну позицію на ринку навіть у складних економічних умовах. Основна частка активів, яка становить не менше 1%, складала 72,81% у 2022 році, а чиста процентна маржа зросла з 3,74 у 2021 році до 3,91 у 2022 році.

Загалом, проведений аналіз свідчить про невелике зростання більшості ключових показників, що демонструє орієнтацію АТ КБ «ПриватБанк» на отримання прибутку. Банк виконує функцію перерозподілу грошових коштів шляхом купівлі, продажу та надання кредитів, залишаючись власником вартості, яку кредитує. Надаючи позичковий капітал, банк отримує винагороду у вигляді відсотків. Виконуючи роль посередника між кредиторами та позичальниками, банк функціонує як кредитор, посередник та позичальник у фінансових транзакціях і кредитних угодах.

Стратегічне управління АТ КБ «ПриватБанк» спрямоване головним чином на збільшення прибутків, що є логічною ціллю для банківської структури. Проте існує важливий недолік у поточній стратегії – недостатня увага до персоналу. У сучасних умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці банк повинен акцентувати увагу на збереженні наявних фахівців і залученні нових співробітників.

Для підвищення прибутковості банку необхідно зосередитися на розширенні клієнтської бази та підвищенні лояльності існуючих клієнтів. Досягнення цієї мети можливе через бізнес-стратегію, орієнтовану на організаційний рівень стратегічного управління. Вона має включати модернізацію навчального процесу, скорочення строків навчання та спрощення робочих процесів для співробітників банку. У третьому розділі роботи розроблено рекомендації щодо оптимізації навчання персоналу, а також оцінено економічну ефективність впровадження проєкту, спрямованого на поліпшення та прискорення цього процесу.

2.3. Аналіз впливу основних чинників на банківську діяльність

Ефективне функціонування банківської системи залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість банківських установ. Основними складовими для оцінки діяльності банків є капітал, ліквідність, прибутковість та відповідність нормативам, встановленим регулятором. Національний банк України визначає регулятивний капітал і встановлює економічні нормативи, які банки зобов'язані виконувати для підтримання стабільності фінансової системи. У цьому контексті важливим є аналіз впливу основних чинників на діяльність АТ КБ «ПриватБанк», що дозволяє оцінити його здатність адаптуватися до змін економічного середовища та забезпечувати ефективне управління фінансовими

ресурсами.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 року [39], основний капітал банку складається зі статутного капіталу та розкритих резервів. Ці резерви формуються за рахунок нерозподіленого прибутку, додаткових внесків акціонерів до статутного капіталу, надбавок до вартості акцій, а також загального фонду покриття ризиків, який створюється для покриття невизначених ризиків, пов'язаних із банківськими операціями. До основного капіталу не включаються збитки поточного року та нематеріальні активи. Це забезпечує прозорість формування капіталу та підвищує фінансову стабільність банківської системи.

Відповідно до положень Закону України «Про Національний банк України» від 25.05.1999 року [40] та Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 року, Національний банк України встановлює порядок визначення регулятивного капіталу банків і встановлює економічні нормативи. Виконання цих нормативів, до яких входять нормативи капіталу та ліквідності, є обов'язковим для всіх банківських установ (табл. 2.2). Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність фінансової системи, мінімізуючи ризики, пов'язані з недостатністю капіталу чи ліквідності у банках.

Аналіз даних свідчить, що протягом досліджуваного періоду обсяг капіталу дозволяв банку дотримуватися всіх нормативних вимог Національного банку України щодо управління ризиками та забезпечення достатності капіталу (додаток А, Б, В). Ця стабільність є результатом чіткої політики управління капіталом і дотримання відповідних вимог регулятора. Попри покращення, варто зазначити, що значення показників у 2022 році залишалися в межах нормативних вимог, але АТ КБ «ПриватБанк» ще не досяг довоєнних показників 2019 та 2020 років. Це свідчить про те, що банку ще належить докласти зусиль для відновлення попереднього рівня ефективності.

Як видно з табл. 2.2, у 2021 році показники адекватності регулятивного та основного капіталу демонстрували тенденцію до зниження, однак станом на 2022 рік ці показники зросли у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.2

Нормативи капіталу (платоспроможності) АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування показника	Норма	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
							2022/2018	2022/2021
Регулятивний капітал банку, млн. грн.		36 288 687	35 360 841	43 029 104	56 131 530	66 566 896	30 278 299	10 435 366
Норматив адекватності регулятивного капіталу, %	Не менше 10%	17,46	28,09	28,58	24,54	27,43	+9,97	+2,89
Норматив адекватності основного капіталу, %	Не менше 7%	-	-	14,13	12,28	13,72	-	1,44

Ця позитивна динаміка є важливим свідченням відновлення банку після кризового періоду. Водночас, для забезпечення довгострокової стабільності, банку необхідно й надалі концентруватися на посиленні капіталізації, вдосконаленні управління ризиками та зміцненні позицій на фінансовому ринку.

Нормативи капіталу включають: мінімальний розмір регулятивного капіталу; достатність (адекватність) регулятивного капіталу; достатність основного капіталу.

Нормативи ліквідності охоплюють: миттєву ліквідність; поточну ліквідність; короткострокову ліквідність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Нормативи ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування показника	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
							2022/2018	2022/2021
Норматив миттєвої ліквідності, %	Не менше 30%	42,5	43,6	43,46	42,7	42,9	+0,4	+0,2
Норматив поточної ліквідності, %	Не менше 40%	-	-	141,9	136,3	139,8	-	3,5
Норматив короткострокової ліквідності, %	Не менше 60%	91,56	101,01	97,74	100,41	92,92	+1,36	-7,49

Аналіз табл. 2.3 показує, що протягом досліджуваного періоду всі показники ліквідності залишалися в межах нормативних значень. Це свідчить про здатність банку виконувати свої фінансові зобов'язання у повному обсязі.

Згідно з даними Національного банку України щодо оцінки стійкості банків у поточному році, АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році не мав потреби у додатковому капіталі. Це дозволяє зробити висновок про високий рівень регулятивного капіталу банку, що забезпечує його стабільність та фінансову

стійкість.

В табл. 2.4 представлено розрахунок показників, що характеризують прибутковість АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2022 рр.

Згідно з даними табл. 2.4, більшість показників демонструють позитивну динаміку та зростання у 2022 році порівняно з 2021 роком, за винятком рівня іншого операційного доходу. Проте показник «Чиста процентна маржа» залишається нижчим за 4,5% у кожному аналізованому році, окрім 2018 та 2019 років, коли цей показник відповідав нормативному рівню. Норма прибутку на капітал також зростає, але все ще не досягає необхідного показника у 15%.

Таблиця 2.4

Прибутковість АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування показника	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
							2022/2018	2022/2021
Рентабельність активів	Не менше 1%	38,4%	28,3%	-67,1%	27,6%	72,8%	+34,4%	+45,4%
Норма прибутку на капітал	Не менше 15%	8,9%	8,3%	7,70%	8,12%	8,12%	+0,3%	0%
Чистийспред	Не менше 1,25%	6,76%	6,02%	5,53%	5,09%	5,72%	-1,04%	+0,63%
Чиста процентна маржа	Не менше 4,5%	4,9%	4,6%	3,6%	3,74%	3,9%	-1%	+0,2%
Рівень іншого операційного доходу	-	0,41	0,44	0,32	0,40	0,20	-	-0,2

Збільшення чистого спреду на 0,63 в.п. порівняно з 2021 роком свідчить про успішність стратегії банку у сфері процентних операцій, особливо щодо кредитів та депозитів. Зростання чистої процентної маржі на 0,2 в.п. вказує на покращення ефективності управління активами банку.

Далі в аналізі розглядається надійність АТ КБ «ПриватБанк». Рентабельність активів залишається на високому рівні, що підтверджує ефективність роботи банку, хоча у 2020 році цей показник був від'ємним. Це свідчить про стійкість банку та його здатність адаптуватися до складних економічних умов.

В табл. 2.5 розраховані показники, які відображають фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк».

Згідно з даними табл. 2.5, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високу фінансову надійність. Показник коефіцієнта надійності, який не повинен бути меншим за 5%, становить 77,16%, що у 15 разів перевищує мінімально допустиму межу. Це свідчить про здатність банку своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та ефективно управляти власними ресурсами. Такий результат є підтвердженням стабільності банку навіть в умовах економічної нестабільності, що забезпечує високу довіру клієнтів і партнерів.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування показника	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
						2022/2018	2022/2021
Коефіцієнт надійності	75,13	73,08	69,9	78,4	77,16	+2,03	-1,24
Коефіцієнт фінансового важеля	10,44	10,75	7,86	4,68	6,24	-4,2	+1,56
Коефіцієнт участі власного капіталу в активізації та покритті різних ризиків	4	5	5	6	8	-4	+2

У 2021 році коефіцієнт фінансового важеля показав негативну динаміку, знизившись на 3,18%, що свідчить про певне зниження фінансової стабільності у цьому році. Однак у 2022 році цей показник зріс і досяг рівня 6,24%, демонструючи відновлення фінансової стійкості.

Коефіцієнт участі власного капіталу у покритті ризиків повинен перебувати в межах до 10%. Динаміка зростання цього показника свідчить про важливу роль власного капіталу в діяльності банку, що забезпечує його здатність ефективно покривати ризики та підтримувати стабільну роботу.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БАНКОМ

3.1. Впровадження методичного підходу до факторного аналізу чистого прибутку сучасного банку

Фінансова ефективність банку є ключовим показником його діяльності, а аналіз прибутковості дозволяє виявити основні фактори, що впливають на досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища важливо враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на фінансові результати банку. Факторний аналіз чистого прибутку дає змогу деталізувати взаємозв'язок між окремими складовими цього показника, оцінити ефективність управлінських рішень та визначити шляхи покращення.

У розділі 1 цієї кваліфікаційної магістерської роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного управління банком, зокрема важливість оцінки його ефективності через аналіз кількох складових. Однією з таких складових є аналіз фінансової діяльності, детально вивчений у другому розділі. Встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2023 роках залишався прибутковим, хоча спостерігалось зменшення обсягів чистого прибутку. У зв'язку з цим, при аналізі динаміки величини прибутку доцільно враховувати вплив різних факторів, які реалізуються через стратегічне управління.

Для цього використовуються факторні мультиплікаційні моделі, які широко застосовуються. У цій частині роботи виконано факторний аналіз чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки на основі класичної чотирьохфакторної мультиплікаційної моделі.

Згідно з [31, 32], чистий прибуток (ЧП), що відображає фінансовий результат діяльності банку, формується під впливом таких основних

факторів: власний капітал, дохідність активів, рентабельність доходу та мультиплікатор капіталу. Модель виглядає так:

$$\text{ЧП} = K * \text{Да} * \text{Мк} * \text{Рд}, \quad (3.1)$$

де K – власний капітал;

Да – дохідність активів;

Рд – рентабельність доходу;

Мк – мультиплікатор капіталу.

Модель також може бути подана у вигляді:

$$\text{ЧП} = K * \frac{\text{ОД}}{A} * \frac{A}{K} * \frac{\text{ЧП}}{\text{ОД}}, \quad (3.2),$$

де ОД – операційний дохід;

A – сукупний обсяг активів.

Для розрахунку факторних впливів на чистий прибуток дотримуються такої послідовності:

1. Розрахунок загальної зміни прибутку за формулою:

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0, \quad (3.3),$$

де ЧП_1 – чистий прибуток звітнього року (2023);

ЧП_0 – чистий прибуток базового року (2019).

2. Розрахунок впливу зміни капіталу:

$$\Delta \text{ЧП}_K = \Delta K * \text{Да}_0 * \text{Мк}_0 * \text{Рд}_0. \quad (3.4)$$

3. Розрахунок впливу зміни дохідності активів:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{да}} = K_1 * \Delta D * M_{\text{к0}} * P_{\text{д0}} . \quad (3.5)$$

4. Розрахунок впливу зміни мультиплікатора капіталу:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{мк}} = K_1 * D_{\text{а1}} * \Delta M * P_{\text{д0}} . \quad (3.6)$$

5. Розрахунок впливу зміни рентабельності доходу:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{да}} = K_1 * D_{\text{а1}} * M_{\text{к1}} * \Delta P_{\text{д0}} . \quad (3.7)$$

де ΔK , ΔD , ΔM , ΔP – зміна факторних показників за аналізований період;

K_0 , $D_{\text{а0}}$, $M_{\text{к0}}$, $P_{\text{д0}}$ – значення факторних показників у базовому періоді (2019);

K_1 , $D_{\text{а1}}$, $M_{\text{к1}}$, $P_{\text{д1}}$ – значення факторних показників у звітному періоді (2023).

Вихідні дані щодо банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Роки				
	2021	2020	2021	2022	2023
Операційний дохід, тис. грн (ОД)	2630078	2039037	2994897	3011575	1892425
Активи, тис. грн (А)	45344453	46022702	52013088	53197220	72315976
Власний капітал, тис. грн (К)	3825815	5490655	6725329	6778913	8090934
Чистий прибуток, тис. грн (ЧП)	-996288	1665951	2659857	2580448	1312021
Дохідність активів (Да)	0,05800	0,04431	0,05758	0,05661	0,02617
Мультиплікатор капіталу (Мк)	11,85223	8,38201	7,73391	7,84746	8,93790
Рентабельність доходу (Рд)	-0,37881	0,81703	0,88813	0,85684	0,69330

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк»

В табл. 3.2 представлено розрахунок динаміки показників банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.2

Динаміка показників банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Відхилення			
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Операційний дохід, тис. грн (ΔОД)	-591041	955860	16678	-1119150
Активи, тис. грн (ΔА)	678249	5990386	1184132	19118756
Власний капітал, тис. грн (ΔК)	1664840	1234674	53584	1312021
Чистий прибуток, тис. грн (ΔЧП)	2662239	993906	-79409	-1268427
Дохідність активів (ΔДа)	-0,0137	0,0133	-0,0010	-0,0304
Мультиплікатор капіталу (ΔМк)	-3,4702	-0,6481	0,1135	1,0904
Рентабельність доходу (ΔРд)	1,1958	0,0711	-0,0313	-0,1635

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Для проведення факторного аналізу чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019-2023 рр. використано формули 3.4-3.7, результати якого подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Факторний аналіз чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк»

Вплив фактору на чистий прибуток	Роки			
	2020	2021	2022	2023
ΔЧП _к	-433544,25	374619,49	21192,39	499431,39
ΔЧП _{да}	337653,76	611394,95	-45080,33	-1656196,10
ΔЧП _{мк}	319780,08	-205049,74	38700,17	197828,48
ΔЧП _{рд}	2438349,42	212941,30	-94221,23	-309490,77

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити наступні висновки. У 2020 році спостерігалось зниження чистого прибутку банку на 433 544,25 тис. грн, що зумовлено збільшенням резервів на знецінення кредитів, цінних паперів у

портфелі на продаж, а також зобов'язань, пов'язаних із кредитуванням. У наступні роки – 2021-2023 – зафіксовано зростання чистого прибутку: на 374 619,49 тис. грн у 2021 році, 21 192,39 тис. грн у 2022 році та 499 431,39 тис. грн у 2023 році.

Таке покращення було зумовлено позитивною динамікою показника розміру капіталу, що відігравав ключову роль у формуванні фінансового результату банку. У період 2019-2023 років найбільш значний негативний вплив на прибуток АТ КБ «ПриватБанк» спостерігався через зниження дохідності активів. У 2023 році цей показник зменшився на 0,0304, що призвело до зниження чистого прибутку на 1 656 196,10 тис. грн. Це вказує на погіршення ефективності використання активів та недосконалу організацію роботи з ними.

Мультиплікатор капіталу, який демонструє здатність банку залучати депозити і видавати кредити на одну грошову одиницю власного капіталу, також суттєво впливав на результати діяльності. У 2021 році цей показник спричинив зниження прибутку на 205 049,74 тис. грн, тоді як у 2023 році його позитивний вплив призвів до збільшення чистого прибутку на 197 828,48 тис. грн. У 2019–2020 роках позитивні значення цього показника сприяли зростанню прибутку, тоді як у 2022-2023 роках відбулося зниження на 94 221,23 тис. грн та 309 490,77 тис. грн відповідно через негативні значення рентабельності доходів. Результати перевірки правильності розрахунків виглядають наступним чином:

$$\Delta\text{ЧП}_{2019} = -433544,25 + 337653,76 + 319780,08 + 2438349,42 = 2662239 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2020} = 374619,49 + 611394,95 + (-205049,74) + 212941,30 = 993906 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2021} = 21192,39 + (-45080,33) + 38700,17 + (-94221,23) = -79409 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2022} = -499431,3 + (-1656196,1) + 197828,48 + (-309490,7) = -1268427 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2023} = 374619,49 + (-1656196,10) + 197828,48 + 309490,77 = -774257 \text{ тис. грн.}$$

Аналіз показує, що основним фактором зниження прибутковості банку стало падіння дохідності активів, яке суттєво вплинуло на фінансові результати. Водночас збільшення розміру капіталу сприяло стабілізації та забезпечило позитивну динаміку, що є ключовим для розробки рекомендацій з удосконалення стратегічного управління.

3.2. Оптимізація реінжинірингу банківської діяльності

У сучасному світі розвиток банківського бізнесу значною мірою залежить від зовнішнього економічного середовища. Обираючи певну стратегію, важливо враховувати вплив різних чинників ринкового середовища, а також вимоги регулюючих та наглядових органів банківського сектора.

Зростання конкуренції за фінансові ресурси, дефіцит коштів у країні та економічна нестабільність обумовлюють необхідність запровадження антиконфліктних заходів у процесі розробки та впровадження стратегій. Це зумовлено потребою враховувати інтереси різних учасників, таких як вкладники, співробітники, стейкхолдери, топ-менеджери, позичальники, а також орієнтуватися на політику конкурентів і вимоги регулюючих органів.

Такий підхід сприяє гармонійному функціонуванню банку, створенню взаємовигідних відносин між усіма зацікавленими сторонами, зменшенню конфліктів, підвищенню довіри та досягненню спільних цілей у стабільному банківському середовищі. Водночас існує ризик, що ефективність реалізації фінансової стратегії може бути знижена через необхідність досягнення компромісів між інтересами всіх сторін [24, с. 25].

Беручи до уваги мінливість як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, стратегічне управління банком повинно базуватися на аналізі та прогнозуванні можливих трансформацій.

Усі етапи стратегічного управління мають бути тісно взаємопов'язаними, щоб забезпечити швидке реагування відповідальних суб'єктів у ситуаціях, які потребують оперативного прийняття рішень для стабільного функціонування банку.

Результати досліджень показують, що одним із ключових напрямків удосконалення моделі формування конкурентної (фінансової) стратегії банку є впровадження реінжинірингу. Реінжиніринг бізнес-процесів є сучасним

підходом, який використовується у світовій практиці для реструктуризації підрозділів з метою підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

У табл. 3.4 представлено перелік критеріїв, розроблених для оптимізації реінжинірингу в АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.4

Критерії оптимізації та критерії компетентності учасників реінжинірингу банківської діяльності

Критерії оптимізації реінжинірингу бізнес процесів	Критерії компетентності учасників реінжинірингу
Витрати на реінжиніринг	Прийняття ризикових рішень
Терміни виконання реінжинірингу	Подолання стереотипів мислення
Рентабельність банківських послуг	Ефективне управління конфліктними ситуаціями
Зменшення часу, необхідного для управлінських процедур	Відкритість до ідей та думок інших учасників реінжинірингу
Спрощення доступу клієнтів до банківських послуг	Розуміння можливостей та готовність до тимчасових втрат для досягнення стратегічних цілей
Визначення пріоритету між глобальними та локальними поліпшеннями	Повага до корпоративної культури
Розширення функціональності окремих елементів управління банком та функцій банківських продуктів	

Джерело: сформовано автором

Основна мета реінжинірингу в банківській діяльності полягає у виявленні та усуненні неефективних методів організації й управління бізнес-процесами, замінюючи їх сучасними та ефективними. У процесі реінжинірингу зазвичай виділяють такі основні критерії, як клієнтоорієнтованість, максимальне задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентних переваг і технологічність бізнес-процесів.

З урахуванням виявлених проблем у стратегічному плануванні АТ КБ «ПриватБанк» було запропоновано рекомендації для уточнення стратегічних цілей банку (табл. 3.5).

Рекомендації щодо вдосконалення стратегічних напрямів

АТ КБ «ПриватБанк»

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Заходи для вдосконалення
Фінансова результативність	Зниження витрат банку	Вивчення успішного досвіду світових фінтех компаній та його перенесення на діяльність банку Розвиток цифрових каналів надання банківських послуг з метою скорочення потреби у співробітниках відділень Зменшення кількості відділень
Покращення якості інтелектуального капіталу:	Зростання продуктивності співробітників	Розробка ефективних систем мотивації Впровадження принципу роботи у командах на всі регіони
Покращення ефективності регіональних відділень	Підвищення гнучкості організаційної структури для швидкого прийняття та реалізації рішень	Адаптація банківських продуктів до потреб кожного регіону та децентралізація Збільшення самостійності регіональних відділень у прийнятті рішень
Покращення клієнтського досвіду	Збільшення кількості клієнтів та поліпшення відгуків	Залучення клієнтів інших банків, які припинили свою діяльність (відкликали ліцензію) Збільшення привабливості вкладів та депозитів для роздрібних клієнтів

Джерело: сформовано автором

Реінжиніринг є дієвим інструментом, який дозволяє спрямувати зусилля працівників на досягнення визначених стратегічних цілей. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати банку розглянути цей підхід і провести його детальний аналіз.

Зокрема, для подальшого розвитку рекомендується продовжувати вдосконалення інтернет-додатків, що набуває особливої актуальності як у період карантину, так і під час воєнних дій. З огляду на зменшення доходів населення доцільно запроваджувати «кредитні канікули» хоча б на короткий термін або збільшувати пільговий період. Переорієнтація клієнтів на віддалені канали обслуговування сприятиме скороченню витрат на

утримання менш ефективних філій банку. Таким чином, розвиток онлайн-сервісів не лише оптимізує витрати, але й частково вирішить проблеми несправностей терміналів, черг у відділеннях та підвищить рівень задоволеності клієнтів.

Для підвищення рівня лояльності клієнтів і покращення якості послуг пропонується переглянути чинні тарифи на банківські продукти, щоб визначити можливості для їхньої оптимізації. Хоча такий підхід не був передбачений у стратегії розвитку банку, зміна ставок здатна не лише збільшити кількість клієнтів, але й покращити імідж банку.

Ефективне управління персоналом є одним із основних факторів для підвищення продуктивності й ефективності роботи банку. З цієї причини важливим інструментом стає професійна оцінка персоналу, яка надає цінні дані для вдосконалення стратегічного підходу до управління кадрами.

Особливого значення набуває оцінка компетенцій персоналу як один із найбільш релевантних аспектів оцінювання співробітників. Завдяки цьому методу можна отримати об'єктивну інформацію, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі організації з індивідуальними завданнями працівників. До того ж цей процес сприяє впровадженню системного підходу до управління кадрами, оскільки модель компетенцій можна використовувати в різних HR-процедурах.

Для визначення рівня компетенцій персоналу було проведено дослідження у відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» у м. Харкові, де залучено 108 співробітників.

Основними інструментами оцінки стали мініопитування та співбесіди, під час яких аналізувалися плани й практичні результати діяльності працівників. Особливу увагу було приділено аналізу професійних навичок, комунікаційних здібностей і здатності співробітників адаптуватися до змін. Результати свідчать, що середній рівень компетенцій персоналу відповідає вимогам банку та становить 3 бали з 5. Водночас виявлено певні розбіжності

в рівнях компетенцій залежно від посади та стажу роботи. Розподіл результатів оцінки рівня компетенцій представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розподіл частки працівників АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до результатів оцінки компетенцій

Шкала оцінок	%	Кількість осіб
1	5	5
2	14	15
3	59	64
4	17	18
5	5	6

Джерело: побудовано автором

З аналізу даних видно, що 59% працівників отримали оцінку 3, що відповідає вимогам банку. Низькі результати показали 5% співробітників, для яких пропонується оптимізація шляхом звільнення. Щодо 15 осіб, яким бракує певних знань, рекомендується організувати для них додаткові тренінги та майстер-класи для підвищення кваліфікації.

Основна частина персоналу підтвердила очікуваний рівень професійності, демонструючи високий рівень кваліфікації. 17% працівників перевищили очікування, виконуючи більше, ніж вимагається, що свідчить про ефективну корпоративну культуру та їхній внесок у розвиток банку.

5% співробітників заслуговують на підвищення, оскільки вони вже «переросли» свої посади. Цих працівників варто включити до кадрового резерву, забезпечивши їм перспективи для професійного зростання. У разі відсутності можливості для просування по ієрархії, можна запропонувати альтернативні варіанти, такі як перехід на нову посаду чи залучення до складних проєктів. В іншому разі існує ризик втрати цих працівників у найближчі роки.

Для досягнення ефективності роботи колективу та виконання стратегічних планів АТ КБ «ПриватБанк» важливо створити атмосферу конструктивної співпраці, у якій кожен співробітник буде зацікавлений у максимально повній реалізації свого потенціалу. Це завдання є одним із найскладніших в управлінні персоналом і вирішується шляхом впровадження системи мотивації, оцінки результатів роботи та підбору відповідного стилю управління. У банку діє система виплат, що включає фіксовану ставку та мотиваційну програму бонусів, де рівень заробітної плати залежить від компетенції та мотивації працівника.

Для діагностики соціально-психологічної атмосфери в установі, яка дозволяє розробити рекомендації для її покращення, було проведено анкетування серед працівників банку за допомогою Google-форми. У дослідженні взяли участь 30 респондентів, а результати наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Які заходи позитивно впливають на корпоративну культуру та атмосферу в колективі АТ КБ «ПриватБанк»?

З результатів опитування можна дійти висновку, що колектив є згуртованим, оскільки значний вплив на це мають корпоративи (29%) та святкування особистих подій працівників (18%). Це відіграє важливу роль у

роботі, адже коли співробітникам комфортно взаємодіяти один з одним і вони відчують підтримку, це позитивно впливає на швидкість і якість виконання завдань. Водночас, необхідно збільшити кількість виїзних тренінгів, які суттєво скоротилися через карантинні обмеження, або приділити більше уваги розвитку онлайн-формату навчання, зокрема вдосконаленню курсів, тренінгів та зміні підходу до них.

Проаналізувавши стратегічний розвиток АТ КБ «ПриватБанк», запропоновано можливі зміни для вдосконалення стратегічних орієнтирів розвитку та заходи для їхньої реалізації. Ці рекомендації спрямовані на підвищення продуктивності банку та мають потенціал для покращення ефективності його роботи. Крім того, виявлено, що на даний час існує високий попит на кредити та депозити, тому пропонується розглянути можливості покращення умов надання цих послуг.

3.3. Практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління банком

Ефективне стратегічне управління банком є ключовою умовою його стабільного функціонування та розвитку, особливо в умовах економічної та соціальної нестабільності.

У сучасних реаліях, коли Україна переживає наслідки пандемії COVID-19 та триваючої війни, особлива увага приділяється адаптації банківської діяльності до нових викликів. АТ КБ «ПриватБанк» має значний потенціал для подолання цих труднощів завдяки впровадженню інноваційних підходів, збереженню фінансової стійкості та підтримці клієнтів.

У даному параграфі розглядаються ключові пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління, спрямовані на зміцнення позицій банку в умовах сучасних викликів.

Дослідження, проведені на попередніх етапах, дозволяють сформулювати низку рекомендацій для покращення стратегічного управління в АТ КБ «ПриватБанк». Ці пропозиції спрямовані на вдосконалення реалізації чинної стратегії з певними модифікаціями. Варто зазначити, що банк активно впроваджує різноманітні ініціативи, охоплюючи різні аспекти своєї діяльності.

Оскільки стратегічне управління АТ КБ «ПриватБанк» націлене на створення динамічної системи управління, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги, пропонується реалізувати такі заходи для подолання існуючих труднощів:

1. Впровадження подвійної системи управління, яка поєднує стратегічний рівень та децентралізовані підрозділи, із застосуванням стратегічного контролінгу та стимулювання формування стратегічної поведінки.
2. Розробка комплексної системи стратегічного планування, що включає стратегічні бюджети, захист діяльності через планово-організаційні та соціально-економічні заходи, а також доведення місії, планів і цілей до кожного співробітника.
3. Зміцнення аналітичних служб для моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Підготовка управлінських кадрів, здатних ефективно приймати стратегічні та оперативні рішення, сприяти командній роботі та поширювати корпоративну культуру.
5. Формування стратегічного мислення серед персоналу.

Пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках створила значні виклики для банківської системи. Наразі, у 2024 році, Україна перебуває у стані війни, що накладає додаткові обмеження на діяльність банківської системи.

Воєнний стан потребує від фінансових установ особливої гнучкості та оперативності в ухваленні рішень, зокрема, адаптації стратегій до умов підвищеної невизначеності та ризиків. Банку важливо враховувати не лише

економічні, але й соціальні аспекти своєї діяльності, активно підтримуючи клієнтів, що постраждали від воєнних дій, та сприяючи фінансовій стабільності країни.

Для забезпечення ефективного управління в цих умовах рекомендується впровадити такі заходи:

1. Посилення системи управління ризиками, зокрема операційними та кредитними, з акцентом на стабільність у кризових умовах.
2. Підтримка клієнтів у складний період, включаючи впровадження програм реструктуризації боргів та лояльних кредитних умов для фізичних та юридичних осіб.
3. Створення резервних фондів для забезпечення ліквідності в умовах нестабільного фінансового середовища.
4. Підтримка внутрішньо переміщених осіб через розробку спеціальних фінансових продуктів та послуг.
5. Інвестування в кібербезпеку, що є критично важливим у період зростання кіберзагроз.
6. Розширення цифрових каналів обслуговування, включаючи мобільні додатки та онлайн-банкінг, для забезпечення безперебійного доступу клієнтів до фінансових послуг.
7. Активізація співпраці з державними структурами для участі в програмах підтримки економіки, зокрема пов'язаних із відновленням інфраструктури.

З огляду на воєнні умови, банк повинен ефективно управляти активами та пасивами, забезпечуючи баланс доходів і витрат. Зокрема, необхідно:

- підвищувати рівень ліквідності активів;
- удосконалювати системи перевірки позичальників;
- посилювати контроль за використанням ресурсів;
- працювати над залученням нових клієнтів і зміцненням довіри існуючих.

Навчання та розвиток персоналу залишаються пріоритетом. В умовах

війни необхідно:

- адаптувати кадрову політику з урахуванням міграції населення;
- забезпечити умови для дистанційної роботи;
- продовжувати цифрову трансформацію, зокрема автоматизацію бізнес-процесів і впровадження новітніх технологій, що підвищують продуктивність.

У цих складних умовах АТ КБ «ПриватБанк» має можливість зміцнити свої позиції, впроваджуючи нові ініціативи та підтримуючи клієнтів, співробітників і економіку загалом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо узагальненні теоретико-методичних підходів до визначення та використання основних чинників ефективності управління сучасним банком і надання практичних рекомендацій для їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів фінансового ринку. Основні висновки та рекомендації пролягають у наступному:

1. Сутність та зміст управління банком полягають у побудові ефективної системи стратегічного управління, що забезпечує адаптацію банківської установи до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління банком охоплює стратегічний аналіз, планування, контроль і впровадження інноваційних підходів у діяльність, зокрема цифровізацію фінансових операцій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Основними компонентами є інтеграція кадрової, фінансової, маркетингової та інформаційно-технологічної складових, які разом забезпечують довгострокову стійкість і ефективність банку. Успішне управління передбачає врахування впливу макросередовища, адаптацію стратегій до викликів і використання сучасних технологій для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стабільного розвитку банку.

2. Методи ефективного управління банком базуються на інтеграції стратегічного аналізу, діагностики поточного стану та розробки «портфеля альтернативних стратегій», спрямованих на забезпечення загальної ефективності діяльності. Це включає оцінку прибутковості, рівня корпоративного управління та ідентифікацію резервів для розвитку, враховуючи специфіку життєвого циклу банку та вплив дестабілізуючих чинників.

Основними етапами є встановлення стратегічних цілей, планування,

реалізація та контроль результатів, що дозволяє банку адаптуватися до зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати прибутковість через вдосконалення управлінських процесів. Важливу роль відіграє довгострокове стратегічне планування, яке забезпечує стабільний розвиток і стійкість банку до зовнішніх викликів. Інтеграція управлінських рішень із сучасними підходами до діагностики та прогнозування створює основу для досягнення стійких конкурентних переваг.

3. Основні чинники ефективного управління сучасним банком включають як зовнішні, так і внутрішні фактори, які формують стабільність і конкурентоспроможність банківської установи. До зовнішніх чинників належать економічна ситуація, законодавча база, конкурентне середовище, технологічний прогрес і політична стабільність, тоді як внутрішні включають якість менеджменту, стратегічне планування, ліквідність, фінансову стійкість та кадровий потенціал.

Особливу увагу слід приділяти адаптації банку до економічної нестабільності, мінімізації ризиків і використанню сучасних підходів до управління, таких як інтеграція аналізу та прогнозування. Тільки гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників забезпечує ефективність діяльності банку та його стійкість у глобалізованому фінансовому середовищі.

4. АТ КБ «ПриватБанк», заснований у 1992 році, є провідним банком України, обслуговуючи 64,7% українців віком від 16 років, з яких 52,3% обирають його як основний банк. Серед корпоративних клієнтів 64,1% юридичних осіб співпрацюють із банком, а 42,5% вважають його основним. Для фізичних осіб-підприємців ці показники становлять 75,3% та 66,7% відповідно.

Статутний капітал банку складає 206 059 743 960 грн., поділений на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 грн. кожна. Банк активно впроваджує інновації, зокрема технологію одноразових SMS-паролів, платіжні мінітермінали та онлайн-інкасацію. У сфері охорони праці

ПриватБанк дотримується законодавства України, забезпечуючи безпечні умови для понад 18 000 співробітників.

5. Оцінка ефективності управління АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про значні досягнення у фінансовій сфері та управлінні персоналом. У 2023 році банк отримав рекордний прибуток до оподаткування в розмірі 72,8 млрд грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2022 року. Це дозволило сплатити державі 57 млрд грн у вигляді податку на прибуток та дивідендів, а загальна сума виплат державі за 2018–2023 роки досягла майже 180 млрд грн.

Банк продовжує підтримувати економіку, збільшуючи чистий кредитний портфель бізнес-клієнтів удвічі з початку повномасштабного вторгнення. У роздрібному кредитуванні спостерігається зростання на 39% (17 млрд грн). Кількість активних користувачів досягла 18,4 млн, що свідчить про високу довіру клієнтів.

У сфері управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує інноваційні підходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи співробітників. Зокрема, банк удосконалює процедури оцінки та відбору персоналу, використовуючи сучасні методи та інструменти.

6. Аналіз впливу основних чинників на банківську діяльність АТ КБ «ПриватБанк» показав, що банк зберігає високу фінансову стійкість і відповідність нормативним вимогам Національного банку України.

У 2022 році всі показники капіталу та ліквідності перебували в межах нормативних значень, що свідчить про здатність банку виконувати свої зобов'язання навіть в умовах економічної нестабільності. Зростання чистого спреду (+0,63 в.п.) та чистої процентної маржі (+0,2 в.п.) відображає ефективне управління активами, хоча прибутковість на капітал залишається нижчою за цільові 15%. Рівень фінансової надійності перевищує мінімальні вимоги в 15 разів (77,16%), підтверджуючи стабільність банку. Незважаючи на складнощі, пов'язані з воєнним часом, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійку адаптацію та позитивну динаміку ключових фінансових показників.

7. Результати факторного аналізу чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки показали, що ключовими чинниками, які впливають на фінансові результати, є дохідність активів, рентабельність доходу, мультиплікатор капіталу та розмір власного капіталу.

Найбільш негативний вплив мало зниження дохідності активів, тоді як позитивна динаміка власного капіталу сприяла покращенню прибутковості. Підвищення мультиплікатора капіталу також позитивно вплинуло на фінансові результати у 2023 році. Ці дані вказують на необхідність підвищення ефективності управління активами та вдосконалення стратегії використання капіталу для забезпечення стійкого фінансового розвитку банку.

8. Оптимізація реінжинірингу банківської діяльності є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування банків у сучасних умовах.

Реінжиніринг дозволяє усунути неефективні бізнес-процеси, підвищити клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність, а також адаптувати діяльність банку до змін ринкового середовища.

Впровадження цього підходу в АТ КБ «ПриватБанк» сприяло б покращенню роботи підрозділів, розвитку дистанційних каналів обслуговування, підвищенню лояльності клієнтів і якості послуг. Для ефективної реалізації реінжинірингу необхідно зосередитись на вдосконаленні кадрового потенціалу, забезпеченні мотивації персоналу та розвитку сучасних технологій, що дасть змогу зміцнити позиції банку на фінансовому ринку.

9. Для забезпечення ефективності управління АТ КБ «ПриватБанк» в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів запропоновано низку практичних рекомендацій, спрямованих на посилення стратегічного управління, управління ризиками та підтримку клієнтів.

Основними напрямками є впровадження сучасних управлінських підходів, підвищення рівня ліквідності, розширення цифрових послуг,

зміцнення кібербезпеки та підтримка соціально вразливих категорій населення. Також важливим є впровадження програм реструктуризації боргів, створення резервних фондів для забезпечення ліквідності, підтримка внутрішньо переміщених осіб спеціальними фінансовими продуктами, а також активізація співпраці з державними структурами задля участі у програмах економічного відновлення.

Реалізація цих заходів дозволить банку адаптуватися до умов підвищеної невизначеності, зберегти фінансову стійкість, зміцнити конкурентні позиції та сприяти економічному відновленню країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г., Рижонков І. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_3_4
2. Акціонер АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
3. Балабаш О., Гужева О. Технології управління як основа забезпечення стійких конкурентних переваг банку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 7-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_3_3
4. Бездітко Ю. М. Вплив банків з іноземним капіталом на показники діяльності банківської системи України. *Гроші, фінанси та кредит*. 2017. №4. С. 115-119.
5. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 62-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_18_12
6. Бобиль В. В., Марценюк Л. В., Аберніхіна І. Г., Топоркова О. А.. Сучасна політика управління фінансовими ризиками банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_8
7. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_7_21
8. Вагнер І. Економічний аналіз як сучасний інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК*. 2013. № 20 (1). С. 43-48.
9. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної

банківської системи України. *Вісник НБУ*. 2001. № 6. С. 19-21.

10. Воронко Р. М., Воронко О. С. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. С. 64-69.

11. Гнедіна К. В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 14-20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20>

12. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 7, частина 1, 2016. С. 92-95.

13. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 7. Т. 27. С. 65-69.

14. Дранус В. В., Гавриленко В. Д. Сучасні вимоги до управління ліквідністю банків в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_38

15. Дроботя Я. А., Дорошенко О. О. Управління банківськими ризиками. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_33

16. Дронь М. А. Управління фінансовими ризиками банку за внутрішніми лініями безпеки. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_34

17. Дуброва Н. П., Процик Я. І. Управління прибутком комерційного банку в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 21. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2023_21_5

18. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. Вип. 3 (64), 2020. С. 157-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

19. Загальна інформація про АТ КБ «Приватбанк» URL:

<https://finance.ua/ua/banks/privatbank>

20. Загальний опис моделі Матриця Ансоффа. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/>

21. Звітність АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

22. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14

23. Кащєєва В. Ю., Швидкий В. О. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 15, частина 4. 2015. С. 114-117.

24. Кащена Н. Б., Горошанська Т. В., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 196 с.

25. Кейси з введення Ко-бренд карток. URL: <https://platon.ua/news/kejsy-situativnyh-kampanij-ot-krupnyh-brendov-v-otvet-na-pandemiyu.html>.

26. Клименко О. М., Мала С. І., Путінцев А. В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 1. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_34\(73\)_1_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_34(73)_1_12)

27. Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. *Наукові записки*. 2018. № 1(56). С. 193-200.

28. Кодекс корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/Code_of_Corporate_Governance_18062021.pdf

29. Конончук О. В., Фомов Д. О. Діджиталізація банківських послуг управління інвестиційними ресурсами. *Формування ринкових відносин в*

Україні. 2023. № 1. С. 19-26.

30. Костогриз В. Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(2). С. 108-111.

31. Крамар І. Ю., Мариненко Н. Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2018. Том 55. №2. С. 27-40.

32. Крамар І. Ю. Факторний аналіз діяльності машинобудівних підприємств за показником рентабельності власного капіталу. *Держава та регіони*. 2019. № 3 (108). С. 121-124

33. Краснова І. В., Громницька І. Ю. Антикризіві заходи управління ліквідністю банків в умовах воєнного стану в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 228-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_8_29

34. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9

35. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Управління фінансовими ресурсами банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_38

36. Лелеко Т. Ю. Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ на управління ризиками в комерційних банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_18_15

37. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 135.

38. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С.

56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_11

39. Лисенок О. В. Система управління персоналом в діяльності банківських установ. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_3

40. Літвінчук В. В., Панічук О. В. Управління кредитоспроможністю підприємства: обліковий аспект формування показників та ризику управлінського обліку боржників банку. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_43

41. Мартинов А. А., Мартинова Л. В., Сташевська І. В. Форензік як інструмент антикризового управління та протидії правопорушенням у сфері банкрутства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 3. С. 34-41.

42. Матриця БКГ. Класифікація типів стратегічних підрозділів. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_БКГ.

43. Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=346499&chapterid=120185>.

44. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України: рішення Правління Національного банку України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>

45. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. Київ : Вища школа, 2003. 278 с.

46. Міністерство фінансів України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://minfin.com.ua/banks/ranking/assets/>

47. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Вдосконалення механізмів управління операційними ризиками банку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2022. № 25. С. 102-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2022_25_15

48. Науменко А. В. Стратегічне управління підприємством на засадах сталого розвитку. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 жовт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 102-104.

49. Науменко А. В. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. тези доп. міжн. наук.-практ. інт. конф. (м. Дніпро, 5-6 жовт. 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 102-103.

50. Норік Л. О., Бріль М. С. Прогнозування прибутку банку за показниками активів. сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. С. 1-4.

51. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні. *Банківська справа*. 2004. № 2. С. 60-64.

52. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8 (4). С. 77-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8%284%29_20

53. Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_6_25

54. Покришка Л., Крамар І. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня – 01 квітня 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. 141 с. С. 94-95

55. Поняття й основні елементи SWOT-аналізу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>.

56. 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.

57. Про банки і банківську діяльність: закон України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

58. Про Національний банк України: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

59. Про об'єкти підвищеної небезпеки: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text>

60. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Електронне видання «Ефективна економіка»*. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92

61. 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.

62. Статистична звітність АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>

63. Стратегія Національного банку. Після дворічного впровадження Стратегію Національного банку до 2025 року було змінено у 2023 році у зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням росії. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>

64. Судомир С. М., Тшонковскі К., Колісніченко П. Управління ліквідністю банківського сектору України у воєнний період. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 10 (2). С. 153-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)_24)

65. Суторміна К. М., Репецька М. П. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Агросвіт*. 2017. № 8. С. 65-70.

66. Тардаскіна Т. М., Станкевич І. В., Сакун Г. О. Управління комерційним банком на засадах клієнтоорієнтованості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 373-382. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_55

67. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

68. Томарович Т. В. Ризик-орієнтований підхід до управління

фінансовими потоками банків: світова практика та досвід України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 171-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_6_24

69. Третяк Д. Д., Трубніков Д. О. Напрями підвищення ефективності управління власним капіталом банку. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 107-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_6_20

70. Халатур С. М., Грабчук О. М., Богачов Я. Д. Удосконалення теоретичних засад управління фінансовими ресурсами комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1. С. 48-53.

71. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>

72. Хиленко В. В. Керування ринком переміщення капіталу та оптимізація управління світовими економічною і банківською системами в умовах глобалізації. Регулювання регуляторів. *Кібернетика та системний аналіз*. 2023. Т. 59, № 3. С. 133-140.

73. Чаплига В. Удосконалена «модель чотирьох ліній» організації системи управління ризиками в банках та банківських групах України. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 161-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_3_13

74. Ambler Tim. Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow. 2nd Edition, 2004. 334 p.

75. Ansoff I. Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill, 1965. 241 p.

76. Ansoff I. Implanting strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, 2004. 510 p.

77. Druker P. The practice of management. Harper Collins, 2010. 590 p.

78. Marynenko N., Kramar I., Harmatiy N., Daniela Zeca E., Tsikh H., Harmatii S. 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

79. Panukhnyk O. V., Marynenko N. Yu., Kramar I. Yu. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. *Науковий вісник НГУ*, 2017. № 4. С. 151-156.

80. Ramskyi A., Solonko A. Mechanism of formation of financial security of an enterprise. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation European Association of Economists*. 2018. No1, P. 14-20.

81. Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J.J., Gray C.S. 6th ed. Oxford University Press. USA. 2018. 480 p.

82. Thompson A.A., Strickland A.J. and Gamble J. E. *Crafting & Executing Strategy*. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2007. 620 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2023 року

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (не порівнювано)
У всіх суммах державною валютою			
АКТИВИ			
Процесні кошти та % неоплачені	8	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	52 019	68 094
Інвестиції в цінні папери з т.ч.:		271 947	238 752
- за опціями, якщо вартість через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за опціями, якщо вартість через інший сукупний дохід	9	171 471	143 036
- за амортизованою собівартістю	9	-	115
Потенційні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиції на неоплату	10	2 940	2 155
Осередні засоби	11	5 127	5 220
Неоплачені активи за акціями публіку	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	5 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	5 094	9 109
Неоплачені активи або групи вбуттів, складові кошти як утримувані для продажу або як утримувані для капітальних витрат		20	54
Загальна сума активів		666 006	540 595
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Коштів за коштами	14	555 525	471 970
Інші запущені кошти	15	2 630	128
Потенційні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 434
Зобов'язання з т.ч.:	17	5 436	6 804
- розрахунок за кредитними зобов'язаннями та комерційними фінансовими гарантіями		1 111	1 380
- інші зобов'язання		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 182	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 990	206 990
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 153)
Результат від операцій з акціями		12 174	12 174
Резерви та інші фінансові	13	12 929	11 449
Накопичений дефіцит		(144 128)	(155 743)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		630 930	540 595

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бєш
Голова ПравлінняВ. В. Ярошенко
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Прибутки доходу в т.ч.:			
- процентний дохід, обчислений із застосування методу ефективної відсотки	20	66 238	43 690
- інші процентні доходи	20	11 614	38 905
Прибутки витрати	20	4 624	4 761
		(6 616)	(3 733)
Чистий процентний дохід		59 622	50 918
Прибуток від зменшення курсовості та створення збитку від зменшення курсовості (збиток від зменшення курсовості), визначений згідно з МСФЗ 9	21	(4 300)	(15 330)
Чистий процентний дохід після коригування резерву на зменшення курсовості		55 094	24 522
Касовий дохід	22	41 589	32 945
Касовий витрати	22	(17 150)	(12 935)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 286	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 646	2 008
Чистий прибуток (збиток) від операцій з об'єктами нерухомості		188	257
Витрати на операції з фінансовими інструментами		(10 552)	(10 290)
Адміністративні витрати	11	(2 175)	(1 979)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(10 940)	(10 473)
- розформовані (витрати на списання) резерву від кредитних ризиків	17, 23	194	(835)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 538)
Інші доходи	24	2 173	2 915
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(438)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за справедливою вартістю, якщо або ніколи, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, зменшених за амортизованою вартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		72 766	34 672
(Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку	25	(26 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198

Затверджено бухгалтеру та підписано 15 березня 2024 року.



Г. Бюш
Голова Правління



В. В. Яромостенко
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Прибуток за рік		17 765	39 198
Інший сукупний дохід			
Складений, але не був розкласифікований у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінюваних за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	7 904	(14 130)
- Користування перевагами фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 266)	(119)
- Зміни у розподілі від оподаткування податковий збиток	9	9 562	3 453
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	25	215	(207)
Складений, але не був розкласифікований у прибуток чи збиток:			
Будівля та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибуток (збиток) від переоцінки	11	55	34
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	25	(30)	(10)
Загальна сума іншого сукупного доходу		13 458	(10 964)
Загальна сума сукупного доходу		51 215	19 214

Затверджено до вилучення та підписано 15 березня 2024 року.



Г. Бюш
Голова Правління



В. В. Єрмоленко
Головний бухгалтер

Додаток Б

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року

У відповідності з українським стандартом	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Гроші, кошти та їх еквіваленти	8	96 365	52 855
Вимоги та заборги банкам	7	923 837	26 243
Вимоги та заборги клієнтам	8	68 054	68 218
Інвестиційні активи, паєрні в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 056
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 820	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	507
Поточні податкові активи	25	9 529	9 573
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спів'язані підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 939
Некласифіковані активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 233
Осередні засоби	11	5 228	5 074
Інші фінансові активи	12	4 308	2 544
Інші нефінансові активи	13	9 182	9 713
Неопознані активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		54	7
Загальна сума активів		548 686	401 236
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	3 934	3 631
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастами фінансової гарантії		1 280	373
- інші забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 837	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціями		12 174	12 174
Інші резерви	5, 11	(15 136)	(4 021)
Резерви та інші фонди банку	19	11 448	9 096
Накопичений дефіцит		(133 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 796	55 915
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		548 686	401 236

Затверджено до випуску та підписано 18 січня 2023 року

Г. Бюш
Голова ПравлінняТ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Яремченко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У відповідності з українською практикою	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 996	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективної вартості	20	39 905	30 970
- інші процентні доходи	20	4 181	4 884
Процентні витрати	20	(3 788)	(8 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення вартості та отримання збитку від зменшення вартості (збиток від зменшення вартості), який не є згідно з МСФЗ 9	21	(15 366)	(366)
Чисті процентні доходи після врахування різниці на зменшення вартості		24 552	28 481
Інші доходи	22	82 641	26 037
Комісійні витрати	22	(12 500)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з невідомою вартістю		14 693	3 228
Чистий прибуток (збиток) від операцій з відомою вартістю		(7 700)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з безплатними фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	2 539	(7 693)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		237	(873)
Витрати на виплати проціночності		(10 050)	(8 554)
Адміністративні витрати	11	(1 573)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 349)
- розформування (витрати на отримання) резерву під кредитні ризики	17, 23	(865)	5 494
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(5 612)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибуток (збиток) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникли під час перебігу зносу фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток) від зменшення або припинення вимови фінансових активів, оцінено за амортизоване об'єднання		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на оплату податку) доходу від повернення податку	25	(4 470)	(177)
Прибуток за рік		30 198	35 250

Затверджено до друку та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Баси
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярислєво
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчується 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 198	35 068
Інший сукупний дохід		
Описати, як будуть у подальшому реінвестовані у прибуток чи збиток:		
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:		
- Прибуток (збиток) від облігових акцій, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 136)	(1 758)
- Коригування переоцінки фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(115)	(32)
- Зміни у розрахі під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Поділок на прибуток, що відноситься до облігових акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
Описати, як не будуть реінвестовані у прибуток чи збиток:		
Будівлі та землі:		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибуток (збиток) від переоцінки	34	(52)
- Поділок на прибуток, що відноситься до змін у довіччій у складі іншого сукупного доходу	(5)	5
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 984)	(1 810)
Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 258

Завершено об'єднання та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бюш
Голова ПравлінняЮ. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань
Фінансів)В. В. Яромленю
Головний бухгалтер

Додаток В

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 року

У вітні банківської звітності	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (не 31 грудня 2019 (не рекламні дані) (рекламні дані))	
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	53 635	49 911	45 804
Кредити та аванси банкам	7	26 242	25 066	27 110
Кредити та аванси клієнтам	8	88 218	55 021	59 544
Інвестиційні активи, в тому числі:		222 277	221 661	132 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	8	83 086	100 730	84 680
- за справедливою вартістю через інші сукупні доходи	9	125 074	119 196	99 602
- за амортизованою собівартістю	9	167	1 715	875
Потенційні податкові активи	21	6 918	6 690	2 287
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиції в нерезидентів		1 969	2 933	3 279
Некласифіковані активи за винятком гудвілу	10	1 256	950	648
Окремі активи	10	6 034	6 889	5 033
Інші фінансові активи	11	2 614	3 440	3 210
Інші нефінансові активи	12	6 713	10 126	10 029
Некласифіковані активи або групи активів, класифіковані як утримувані для продажу або не утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 256	382 525	389 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші зобов'язання		-	-	7 721
Кредити банкам		3	2	201
Кредити клієнтам	13	325 300	312 700	245 021
Використані податкові зобов'язання	21	109	140	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 159	2 639
Зобов'язання, у тому числі:	15	3 931	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрагентами фінансової гарантії		373	329	250
- інші зобов'язання		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 328
Загальна сума зобов'язань		334 881	329 730	288 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 090	206 090	206 090
Емісійний дохід	16	23	23	23
Резервний фонд, створений з чистого прибутку	9, 10	12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	14 021	2 245	1 037
Резерви та інші фонди банку	10	9 696	6 461	6 850
Нерозподілений дохід		(157 247)	(171 605)	(189 513)
Загальна сума власного капіталу		99 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		431 296	382 525	339 723

Затверджено, підписано та підписано 26 лютого 2022 року.

Г. Ю. Славська

Головний бухгалтер



Г. Ю. Славська

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмолук

Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Умови та умови звітності	Прим.	2021 рік	2020 рік (на рекламизацію)
Прогнозні доходи в т.ч.:			
- прогнозовані доходи, обчислені в застосованому методі об'єктивного вимірювання	17	30 870	29 547
- інші прогнозовані доходи	17	4 184	6 616
Прогнозовані витрати	17	(5 537)	(11 061)
Чистий прогнозований дохід		29 517	25 102
Прибуток від зменшення вартості та отримання збитку від зменшення вартості (збиток від зменшення вартості), виміряний згідно з МСФО 9	18	(806)	(1 806)
Чисті прогнозовані доходи після врахування резерву на зменшення вартості		28 711	23 296
Комісійні доходи	19	35 057	27 648
Комісійні витрати	19	(11 841)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими засобами		2 226	2 100
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інші сукупні доходи	2	1 017	(7 460)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інші сукупні доходи	2	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інші сукупні доходи	2	(7 995)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інші сукупні доходи		1 873	1250
Витрати на витрати на придбання		(8 334)	(8 132)
Амортизаційні витрати		(2 153)	(1 717)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, облікованими за справедливою вартістю через інші сукупні доходи		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 667)
- реформування (витрати на операції) резерву під керівництвом	15, 20	6 454	(8 034)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 512)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибуток (збиток) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Витрати (прибуток), пов'язані з тим, що пов'язані з фінансовими активами за справедливою вартістю, якщо це пов'язано з фінансовими активами		(164)	(3)
Прибуток (збиток), пов'язаний з припиненням виконання фінансових активів, оцінених за амортизованою вартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 286
Витрати на оплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 292

Затверджено до бухгалтеру та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бюш
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У відповідності з українським законодавством	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020
Прибуток за рік		55 068	24 382
Інший сукупний дохід			
Сума, яка не буде рекапітульована у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти, що вимірюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибуток (збиток) від фінансових витрат, одержаних за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до сподаткування		(1 758)	(1 440)
- Коригування переохолодження фінансових активів, одержаних за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових витрат, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(2)	(8)
Сума, яка не буде рекапітульована у прибуток чи збиток:			
Будівлі та землі:			
- Інший сукупний дохід, до сподаткування, прибуток (збиток) від переоцінки		(29)	139
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу		5	(25)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(1 815)	(1 548)
Загальна сума сукупного доходу		53 253	22 834

Затверджено та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бойш
Голова Правління



Г. Ю. Самарна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер