

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «**Управління діяльністю підприємства у сфері надання послуг**»

Виконала: студентка 4 курсу, групи П-41
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Єфімова А.Ю



Керівник: к.е.н., доц. Пархоменко О.С

Рецензент: д.е.н., проф. Чобіток В. І.

Харків – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Основні теоретичні принципи та зміст управлінської практики	5
1.2 Особливості управління діяльністю підприємства у сфері послуг	12
1.3 Методи аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємств у сфері надання послуг	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТ БАНК".	26
2.1 Комплексний аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк" та середовища, що його оточує	26
2.2 Аналіз системи управління діяльністю АТ КБ "ПРИВАТ БАНК"	35
2.3 Оцінювання чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства.....	45
2.4 Напрями удосконалення управління діяльності підприємства.....	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлено тим, що управління діяльністю підприємства у сфері надання послуг є надзвичайно важливою складовою сучасної економіки, адже ця сфера відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, зайнятості населення та підвищенні рівня життя. Сьогодні послуги складають значну частину валового внутрішнього продукту багатьох країн, і ця тенденція лише зростає. Зважаючи на це, ефективне управління підприємствами у цій сфері стає критично важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринку.

Значущість даного дослідження підтверджується численними науковими працями та дослідженнями, які підкреслюють важливість впровадження сучасних методів управління та інноваційних технологій у сфері надання послуг. Так, лауреати Нобелівської премії з економіки Роберт Солоу та Пол Ромер у своїх роботах акцентують на важливості технологічних інновацій та управлінських підходів для забезпечення економічного зростання та підвищення продуктивності. Крім того, міжнародні стандарти та законодавчі акти, такі як ISO 9001, регулюють питання управління якістю послуг, що підкреслює необхідність дотримання високих стандартів у цій сфері.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективне управління діяльністю підприємств у сфері надання послуг, яке базується на сучасних методах управління персоналом та впровадженні інноваційних технологій, сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку.

Метою дослідження є визначення теоретико-методологічних підходів до управління діяльністю підприємств у сфері надання послуг, а також розробка шляхів удосконалення управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» з акцентом на впровадження інноваційних технологій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні основи управління діяльністю підприємства у сфері надання послуг;
- встановити особливості управління діяльністю підприємств у сфері послуг;
- систематизувати методи оцінки ефективності діяльності підприємств у сфері надання послуг;
- здійснити комплексний аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк" та середовища, що його оточує;
- оцінити систему управління діяльністю АТ КБ "ПриватБанк"
- виявити чинники, що впливають на ефективність функціонування банку;
- розробити шляхи удосконалення управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»;

Об'єкт дослідження - управлінська діяльність підприємств у сфері надання послуг, зокрема, їхні організаційні, економічні та соціальні аспекти. Це охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, які впливають на ефективність функціонування підприємства.

Предметом дослідження є методи та підходи до управління діяльністю підприємств у сфері надання послуг, їхній вплив на підвищення ефективності та конкурентоспроможності на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

У процесі дослідження були використані різноманітні методи, зокрема: абстрагування, наукове узагальнення та класифікація, математична статистика, порівняння, графічний метод, індукція, дедукція, опитування;

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення управління підприємствами у сфері надання послуг, зокрема в АТ КБ "ПриватБанк". Запропоновані методи та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні теоретичні принципи та зміст управлінської практики

Управлінська практика є фундаментальною складовою успішної діяльності будь-якої організації. Вона охоплює широкий спектр завдань, від стратегічного планування до повсякденного управління ресурсами та персоналом. Розуміння особливостей управлінської практики, її цілей та впливу на загальну ефективність організації є ключовим для кожного менеджера. В цьому контексті важливо виокремити основні характеристики управлінської діяльності, визначити її роль у досягненні стратегічних та оперативних цілей організації та оцінити специфіку впровадження управлінських інновацій.

Категорії "управлінська діяльність" та "управлінська праця" мають різноманітне концептуальне тлумачення, яке можна зрозуміти через концепцію "управління". Управління представляє собою складну, об'ємну та многогранну категорію, яка вимагає декількох підходів для свого визначення. Серед них можна виділити управління як наукову галузь, управління як окрему функцію або вид діяльності, управління як процес, а також управління як людську діяльність, що включає керування підприємством, і управління як орган або систему управління.

Різнорманітність підходів до тлумачення цієї категорії призводить до різниці в інтерпретації терміна "управління". Завадський Й.С. стверджує, що управлінська праця є видом людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей [17, с. 91]. Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку.

А.В. Шегда висвітлює питання управлінської праці як різновиду розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є

невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і є продуктивною працею. Автор вважає, що основною метою управління є створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.ін.) для виконання задач організації, а також координація та узгодження спільної діяльності робітників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Отже, управління – це, насамперед, робота з людьми, а їх трудова діяльність служить об'єктом керуючого впливу [28, с. 86]. У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми – організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Це різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

В працях Г.В. Осовської організація управлінської праці є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою частиною управління [23, с. 426]. Безпосередньою метою управління працею є координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Знаряддям управлінської праці є засоби оргтехніки. Специфіка предмета управління праці, безпосередня мета, засоби цієї праці зумовлюють її специфічний характер і зміст.

Ф.І. Хміль під організацією управлінської праці розуміє порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи [27, с. 282]. Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

Сардак О.В в своїй роботі «Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія» термін «управління» описує як "вплив суб'єкта на все те, що він намагається підкорити своїй волі, змінити, трансформувати, спрямувати на

досягнення поставленої цілі» [25, с.36] . На думку Коломойцева В.Є «управління» це «систематичний вплив на об'єкт (підрозділи підприємства) з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і дослідження кінцевого результату» [21, с.319].

Узагальнюючи зміст наукових праць [9; 13; 21; 25] , в яких характеризується категорія управління, можна дійти таких висновків: Перш за все, з деяких характеристик [3; 26; 44] випливає, що управління безпосередньо пов'язане з діяльністю людей, на яких лягає відповідальність за досягнення результатів, включаючи встановлені мети та цілі. Це дозволяє розглядати управління як цілеспрямований процес, зосереджений на досягненні певних цілей через людські зусилля.

По-друге, деякі вчені [2; 13; 24] акцентують на системному характері процесу управління, де управління людьми є частиною більшої системи. Це логічно, адже підприємства є складними економічними системами, інтегрованими в більші структури - галузеві, регіональні, національні та глобальні. Отже, управління може бути розглянуто як систематизований процес в межах економічної системи, залучаючи взаємодію з іншими системами.

По-третє, управління, як вплив суб'єкта на об'єкт в рамках цієї системи з метою досягнення цілей, розглядається в наукових працях , де також зазначається, що цей процес здійснюється етапами . Таким чином, управління можна розглядати не тільки як систематизовану діяльність, а й як процес, де суб'єкт (керуючий орган) спрямовує об'єкт управління (людину) до досягнення цілей етапами.

Зроблені висновки дозволяють розглядати сутність управління підприємствами як цілеспрямовану системну діяльність людей і визнати її взаємозв'язок із іншими економічними системами, при взаємодії між суб'єктом (керуючий орган) та об'єктами, що здійснюється за етапами.

Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і

створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних соціальних, психологічних та ін.) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Особливості управлінської праці [2; 9; 13]

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці (сировина, пальне, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Управлінська праця характеризується іншими специфічними особливостями, зокрема, складністю порівняння її витрат з результатами, визначенням розміру корисного ефекту, а також переважанням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, перенесенням центра ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення. Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення

потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

У цьому контексті, роль менеджера виходить на перший план як критично важлива для забезпечення успіху будь-якої організації. Менеджери, як зазначає Wen Bai і Ya-jun Zhao, є особами, відповідальними за лідерство, оскільки вони визначають напрямок і мотивують людей рухатись у встановленому напрямку [30]. Вони виконують критичну роль у перетворенні стратегій в конкретні дії та в підвищенні продуктивності через ефективне управління командами. Згідно з В. Vidaillet і С. Vignon, менеджер також є ключовим впливовим агентом в організації, що впливає на її функціонування та, в більш широкому сенсі, на суспільство. Це вказує на відповідальність менеджерів не тільки за досягнення організаційних цілей, але й за етичні аспекти своїх рішень і вплив цих рішень на ширші суспільні процеси.

Таким чином, менеджер в сучасній організації — це багатогранна особистість, що об'єднує в собі роль лідера, стратега, мотиватора та інноватора, здатна впливати не тільки на ефективність внутрішніх процесів, але й на розвиток організації в цілому, сприяючи її адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

Враховуючи вищевикладене, основні принципи управління, сформульовані класиками управлінської думки, створюють фундамент, на якому будуються всі сучасні управлінські стратегії. Поглиблене розуміння та застосування цих принципів дозволяє менеджерам ефективно навігувати в складному організаційному ландшафті, викликаючи позитивні зміни та стимулюючи розвиток на кожному рівні управління.

До загальних принципів управління можна віднести: цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність.

1. *Принцип цілеспрямованості* підкреслює важливість чіткого визначення цілей на всіх рівнях організації. Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і часово обмежених (SMART) цілей є фундаментальним для забезпечення спрямованості зусиль персоналу. Цілі повинні бути амбітними,

але реалістичними, щоб мотивувати співробітників і надихати їх на досягнення оптимальних результатів. Ефективне цілепокладання також сприяє кращому розумінню співробітниками свого внеску в загальний успіх організації, що зміцнює їх відданість і лояльність.

2. *Принцип спланованості* є ключовим для досягнення цілей організації. Цей принцип включає розробку детальних планів дій, розподіл ресурсів і визначення відповідальностей. Планування дозволяє організаціям антиципувати можливі виклики та адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Воно забезпечує координацію дій різних підрозділів і сприяє ефективному використанню ресурсів, мінімізуючи витрати та збільшуючи продуктивність.
3. *Принцип компетентності* означає, що менеджери та співробітники повинні мати необхідні знання, навички та досвід для ефективного виконання своїх обов'язків. Організації мають забезпечувати постійне навчання та розвиток персоналу для підтримки високого рівня компетентності. Це включає професійне навчання, менторство та кар'єрне планування. Принцип компетентності також підкреслює важливість делегування повноважень співробітникам, які мають найкращі знання та досвід для вирішення конкретних завдань.
4. *Принцип дисципліни* є необхідним для підтримки порядку та ефективності в організації. Він вимагає від співробітників дотримання правил, процедур та стандартів поведінки. Високий рівень дисципліни сприяє злагодженому функціонуванню організації та зміцнює взаєморозуміння та повагу між керівництвом та співробітниками. Важливо, щоб правила та очікування були чітко сформульовані, справедливі та послідовно застосовані.
5. *Принцип стимулювання*. Мотивація співробітників через різноманітні стимули є ключовою для підтримки високої продуктивності та задоволення працею. Стимулювання може включати як матеріальні винагороди, такі як премії, так і нематеріальні форми визнання, наприклад, відзнаки та можливості для професійного розвитку. Ефективна мотиваційна стратегія має

бути адаптована до індивідуальних потреб та інтересів співробітників, сприяючи їхньому залученню та лояльності.

6. *Принцип ієрархічності* допомагає встановити чіткі лінії відповідальності та повноважень, що є критично важливим для забезпечення ефективного управління та лідерства. Цей принцип підкреслює необхідність наявності чітко визначених рівнів управлінської ієрархії, де кожен співробітник знає свого безпосереднього керівника та розуміє свої обов'язки і повноваження. Це дозволяє забезпечити належне комунікацію, координацію дій між різними рівнями та відділами, а також сприяє ефективному рішенню конфліктів. Водночас, важливо, аби ієрархія не створювала зайвих бар'єрів для інновацій та ініціативи на нижчих рівнях, а сприяла делегуванню повноважень і розвитку лідерських якостей на всіх рівнях організації.

Застосування цих принципів управління у сучасних організаціях має вирішальне значення для адаптації до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, ефективного реагування на нові виклики, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку. Важливо розуміти, що дотримання цих універсальних принципів не передбачає стандартизації управлінських практик для всіх організацій. Натомість, кожна організація має індивідуально адаптувати ці принципи, враховуючи свої унікальні особливості, корпоративну культуру, ринкові умови та стратегічні цілі. Такий гнучкий підхід дозволяє менеджерам використовувати ці принципи як фундамент для розробки специфічних, інноваційних управлінських стратегій, що сприяють досягненню високих результатів та створенню значної доданої вартості для всіх зацікавлених сторін.

Узагальнюючи сучасні підходи до управління, слід зазначити, що ефективна управлінська діяльність базується на глибокому розумінні як зовнішніх, так і внутрішніх факторів організації. Сучасні менеджери повинні володіти не тільки технічною компетентністю та знаннями управлінських теорій, але й навичками ефективної взаємодії з людьми, вмінням мотивувати та надихати команду до досягнення високих результатів.

1.2 Особливості управління діяльністю підприємства у сфері послуг

Сфера послуг, яка відіграє ключову роль у розвитку економік передових індустріальних націй, продовжує зміцнювати свої позиції в межах глобального господарства. Ознаменована істотним зростанням обсягів виробництва послуг, цей сектор стає дедалі важливішим джерелом доходів від сервісної діяльності та ключовим фактором збільшення зайнятості. Проте, нарівні з цими позитивними аспектами, сектор послуг зіштовхується із значними викликами, зокрема, з загостренням конкуренції та зростанням обсягів міжнародного експорту й імпорту послуг, що вимагає від підприємств гнучкості та інноваційного підходу до ведення бізнесу. Глибокі перетворення в суспільних потребах, які були спричинені не тільки удосконаленням технічних засобів і технологій, але й зростанням життєвого рівня та соціальної активності населення, разом з підвищенням освітнього та культурного рівня, спонукали до розширення спектра потреб у послугах, що тепер виходять далеко за межі традиційного матеріального виробництва. Цей рух до більш комплексного та витонченого споживання підкреслює трансформацію сучасної економіки в бік "сервісної" або "економіки послуг", де надання послуг стає домінантним у формуванні економічного зростання та розвитку.

У цьому контексті, управління підприємствами у сфері послуг набуває нових вимірів, оскільки воно включає в себе не тільки розробку і впровадження інноваційних стратегій на ринку, але й адаптацію до швидко змінних потреб споживачів та створення довгострокових конкурентних переваг. Ефективне управління підприємством у цій сфері передбачає глибоке розуміння специфіки послуг, від якості надання яких залежить не тільки лояльність клієнтів, але й загальний успіх на ринку. Це вимагає від менеджерів не тільки високого рівня професіоналізму та інноваційного мислення, але й здатності швидко адаптуватися до змін у суспільних потребах та технологіях.

Управління підприємством сфери послуг – це свідомий постійний вплив суб'єктів управління на об'єкти та процеси, а також на участь у них людей, що

має на меті вибору напрямку діяльності підприємства сфери послуг та отримання бажаних результатів. Цілями управління є підвищення прибутку і рівня рентабельності діяльності, зміцнення конкурентної позиції на ринку, створення конкурентних переваг, адаптивність підприємства до зовнішніх умов, що змінюються, а також реалізація інтересів власників, працівників і споживачів послуг підприємств.

Ефективне управління підприємствами сфери послуг передбачає необхідність враховувати особливість сервісної сфери діяльності. Особливості пов'язані з предметом діяльності даних підприємств, а саме послугою, що надається. Аналіз літератури виявив, що більшість авторів виділяють специфічні особливості послуг [1; 5], які полягають у нематеріальному характері послуг, нерозривності споживання та виробництва послуги, мінливості її якостей, нездатності до зберігання та залежності від виконавця послуги.

Необхідно враховувати такі фактори, що мають значний вплив на управління підприємствами сфери послуг:

- висока динаміка сфери послуг, пов'язана не тільки зі збільшенням обсягів послуг, що надаються вартісному вираженні, а й у постійній мінливості самих послуг;
- короткий виробничий цикл даної сфери діяльності, що робить привабливим даний напрямок економіки для бізнесу;
- велика кількість у даній сфері мікро та малих підприємств;
- локальний характер, територіальна сегментація;
- високі вимоги до персоналу;
- невизначеність результату;
- проблеми у визначенні якості послуг та їх стандартизації;
- індивідуальність, відсутність посередників при наданні послуг;
- залежність зростання попиту на послуги від реальних доходів населення;
- залежність від місця розташування підприємства;



Рисунок 1.2 – Процес формування механізму управління підприємством сфери послуг

Управління підприємством сфери послуг повинно передбачати стратегічний і тактичний напрями. Стратегічне управління дає змогу підприємству вести ефективну діяльність тривалий час на ринку за рахунок забезпечення конкурентних переваг. Нині обов'язковим завданням стратегічного спрямування є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і послуг, які воно надає. Тактичне управління підприємством передбачає детальне розроблення та здійснення конкретних заходів щодо здійснення обраних

стратегій, що містить вирішення питань, пов'язаних із визначенням конкретних виконавців встановленої програми дій, термінів виконання та відповідальних.

Слід зазначити, що підприємству сервісу стратегічне управління необхідно здійснювати з двох позицій. По-перше, розроблення стратегій має бути постійним, регулярним, на основі взаємодії підсистем управління, аналізу та планування, а також реалізації стратегії. По-друге, стратегічне управління в реальному часі, з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства на конкретному територіальному ринку.

Управління підприємством сфери послуг з урахуванням перспектив має здійснюватися на основі гнучких екстрених рішень, тому що постійні зміни в зовнішньому середовищі потребують негайної адекватної реакції з урахуванням цілей підприємства та наявних ресурсів. Щоб підприємству вижити і вести ефективну діяльність, немає іншого шляху як шлях постійного уточнення стратегій та ефективного використання обмежених ресурсів у конкретний момент часу.

В основі управління конкурентоспроможністю має лежати стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління являє собою систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують необхідний кінцевий результат у вигляді досягнення цілей управління. У теорії систем управління організаційно-економічний механізм містить у собі змістовні та економічні аспекти його будови і функцій. Економічна складова створює умови для впровадження програми та формування економічних відносин між учасниками процесу впровадження програми з удосконалення системи управління на основі економічних важелів і методів. Організаційний механізм системи визначає склад класифікованих за характером і змістом зв'язків компонентів системи, зумовлених структурою відносин управління. Послідовність упорядкованих зв'язків, скоординована по відношенню до цілей системи і структури процесу прийняття рішень, визначає організаційний механізм управління.

Таким чином, економічний елемент у механізмі управління відповідає за зміст розроблюваної програми управління, а організаційний - описує функціонування елементів механізму.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами у сфері послуг охоплює комплекс взаємовідносин між керівництвом, менеджментом та власниками, що складається в процесі оптимізації різноманітних аспектів діяльності, включно з самим підприємством, його структурними підрозділами, командою та наданими послугами. Водночас, цей механізм задіює економічні методи та інструменти для досягнення поставлених цілей. Важливо зазначити, що в академічних колах не існує уніфікованого визначення цього механізму управління, що свідчить про його складність та багатогранність. Кожне підприємство у сфері послуг стикається з необхідністю розробки власного унікального механізму управління, який забезпечить ефективне досягнення поставлених бізнес-завдань і максимізацію кінцевого результату.

Ключовими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є: суб'єкти управління, організаційні форми їхніх взаємовідносин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління.

Процес формування механізму управління підприємством сфери послуг можна представити у вигляді такого алгоритму (рисунки 1.2).

Управління підприємством в складних зовнішніх умовах - це не статичний процес, а постійно мінливий, творчий, що вимагає постійної координації. При виборі технології управління суб'єкт управління підприємством сфери послуг приймає рішення про види і функції управління в залежності від цілей, наявних ресурсів, часу, власного бачення даної проблеми.

У сфері послуг найбільш ефективна технологія управління заснована на формулі А-П-УР-О-М-К-А, яка включає в себе наступні взаємопов'язані етапи: аналіз – планування – управлінське рішення – організація – мотивація – контроль – аналіз [22].

Наповнення етапів технології управління різне за змістом, але в обов'язковому порядку має враховувати особливості територіального ринку, на якому функціонує підприємство, особливості сфери діяльності (надання конкретного виду послуг) і наявні ресурси.

Технологія на основі формули А-П-УР-О-М-К-А раціональна і логічна (табл. 1.1), її використання можливе на малих підприємствах, де всі основні функції часто зосереджені в руках одного суб'єкта управління: керівника підприємства або власника.

Таблиця 1.1 - Технологія управління підприємством послуг

Основний етап	Захід	Можливий метод
1	2	3
1. Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг	1. Аналіз зовнішнього середовища: аналіз макрооточення і мікрооточення підприємства 2. Аналіз внутрішнього середовища: менеджмент, виробництво, наукові дослідження, маркетинг, кадри та ін. Аналіз внутрішнього середовища: менеджмент, виробництво, наукові дослідження, маркетинг, кадри, фінанси тощо. 3. Аналіз особливостей послуг і розвитку ринку	Маркетингові дослідження, експертні методи, PEST-аналіз. SWOT-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності, факторний аналіз
2. Визначення цілей управління підприємством послуг	1. Визначення місії підприємства 2. Розробка ієрархічної системи цілей на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів	Метод "дерева цілей", факторний аналіз даних експертного оцінювання
3. Формування стратегії управління	1. Оцінка альтернативних стратегій управління 2. Вибір оптимальної стратегії розвитку на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів з урахуванням перспективних напрямів і наявних ресурсів	Методи аналізу, методи оцінки, методи порівняння
4. Вибір методів і засобів для досягнення цілей і реалізації стратегії	1. Підбір методів з урахуванням особливостей об'єкта: підприємство, виробнича одиниця, функціональний відділ, команда, служба, окремих співробітників 2. Вибір методу за змістом: організаційний, адміністративний, економічний, соціально-психологічний, самоменеджмент 3. Вибір методів за організаційною формою 4. Визначення засобів та їх поєднання за найбільш перспективними напрямками	Метод порівняльного аналізу, інтуїтивні методи, оцінка реальної ситуації

Продовження Таблиці 1.1

1	2	3
5. Планування заходів для реалізації стратегії	1. Визначення напрямків управління. 2. Розробка стратегічного плану реалізації стратегії (основна стратегія підприємства, стратегії на рівні СЕБ, стратегії на рівні функціональних зв'язків), визначення засобів, методів, термінів, ресурсів, відповідальних осіб, виконавців	Метод порівняння, нормативний метод
6. Організація реалізації заходів щодо реалізації стратегії	1. Розробка програми реалізації стратегії: середньострокових і короткострокових планів; формування організаційної структури підприємства, команди, яка реалізує стратегію; терміни реалізації стратегії; Визначення контрольних точок і т.д. 2. Реалізація стратегії: реалізація заходів згідно з планом	Методи аналізу, методи планування
7. Мотивація персоналу	Застосування організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів	Методи аналізу та порівняння
8. Моніторинг та координація реалізації стратегії	1. Контроль за виконанням стратегії: попередній, поточний та остаточний 2. Координація заходів	Методи порівняння, аналізу
9. Оцінка процесу реалізації стратегії	1. Експертна оцінка рівня реалізації стратегії. 2. Оцінка економічної ефективності.	Метод розрахунку інтегрального показника, порівняння, аналізу

Складено на основі [22]

В умовах стрімких змін у сфері послуг, де вимоги споживачів та технологічне середовище неперервно еволюціонують, управління підприємствами у цій галузі вимагає особливого підходу. Перед сучасними менеджерами стоять завдання не тільки адаптувати свої стратегії до змінюваних умов, але й прогнозувати майбутні потреби ринку для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Однією з ключових особливостей управління у сфері послуг є інтеграція клієнтського досвіду як основного фактору у формуванні стратегічних ініціатив. Підприємства мають забезпечувати не тільки високий рівень задоволення потреб клієнтів, але й активно взаємодіяти з ними для отримання зворотного зв'язку та коригування своїх послуг відповідно до його результатів. Значний вплив на управління в сфері послуг має технологічний розвиток. Цифровізація,

автоматизація процесів, впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та інтелектуальні аналітичні системи дозволяють значно підвищити ефективність оперативного управління та стратегічне планування. Ці інструменти сприяють кращому розумінню потреб клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та ефективнішому використанню ресурсів. Також, в умовах глобалізації важливу роль в управлінні підприємствами сфери послуг відіграє міжнародна кооперація та експансія. Підприємства повинні враховувати не тільки локальні, але й глобальні тренди, адаптувати свої моделі обслуговування до міжнародних стандартів та розширювати свою присутність на нових ринках.

Враховуючи ці фактори, управління підприємствами у сфері послуг вимагає постійного інноваційного підходу, гнучкості в управлінських рішеннях, а також стратегічної зорієнтованості на створення унікальних конкурентних переваг, які дозволять підприємствам не тільки адаптуватися до поточних викликів, але й формувати майбутнє ринку послуг.

1.3 Методи аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємств у сфері надання послуг

У загальноприйнятому розумінні, "ефект" визначається як досягнутий результат, що може бути виражений у матеріальній, грошовій або соціальній формі. Економічний ефект вимірюється як перевищення вартості отриманих результатів діяльності, таких як проекти або програми, над витратами, пов'язаними з цими результатами, що становить абсолютний показник ефективності [16].

$$E = \frac{E_{\phi}}{B}, \quad (1.1)$$

де E – ефективність функціонування підприємства;

E_{ϕ} – економічний ефект, отриманий підприємством за певний період часу, грн.;

B – витрати підприємства на досягнення ефекту за той же період часу, грн.

Методологія оцінки ефективності діяльності підприємства полягає у порівнянні результатів з витраченими на їх досягнення ресурсами. Отже, показники ефективності є відносними величинами. Огляд наукових та практичних джерел виявляє різноманітні методологічні підходи до створення системи показників для оцінки ефективності організації. Традиційні показники включають рентабельність активів, рентабельність основної діяльності, оперативну рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу та інвестицій.

У сучасних умовах господарювання наявність достатньої кількості кваліфікованих трудових ресурсів, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці мають ключове значення для підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Основні показники продуктивності праці, які служать ключовими індикаторами ефективності використання трудових ресурсів, включають саму продуктивність праці, трудомісткість продукції та виробіток на одного працівника (таблиця 1.2). Ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої трудові ресурси для досягнення виробничих цілей.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Назва	Визначення	Формула
1	2	3
Продуктивність праці (П)	Відображає кількість продукції або послуг, вироблених одним працівником за певний період, де Q - обсяг виробленої продукції чи послуг; Ч - кількість працівників, залучених до виробництва;	$P = Q/\text{Ч}$
Виробіток у натуральному вимірі ($V_{\text{нат}}$)	Вимірюється кількістю продукції у натуральному вимірі, що вироблена в одиницю робочого часу або приходить на одного працівника, де Ч – середньооблікова чисельність працівників; $\Phi_{\text{ч}}$ – витрати робочого часу	$V_{\text{нат}} = \frac{Q}{\Phi_{\text{ч}}}$ або $V_{\text{нат}} = \frac{Q}{\text{ч}}$

Продовження Таблиці 1.2

1	2	3
Виробіток у вартісному вимірі ($V_{\text{варт}}$)	Вимірюється вартістю продукції, що вироблена в одиницю робочого часу або приходить на одного працівника, де ВП – вартість виробленої продукції	$V_{\text{варт}} = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}}$ або $V_{\text{варт}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ФЧ}}$
Зарплатомісткість продукції ($Z_{\text{м}}$)	Визначає, скільки гривень заробітної плати припадає на 1 гривню виготовленої продукції, де ФОП – фонд оплати праці	$Z_{\text{м}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП}}$
Трудомісткість (Т)	Вказує кількість робочих годин, необхідних для виробництва одиниці продукції або надання послуги, де t – кількість робочих годин; А = кількість одиниць виробництва або послуг	$T = \frac{t}{A}$

Джерело: складено на основі [6;11;12;18;19;42]

У процесі аналізу фінансової стабільності та розвитку підприємств, важливе місце займають показники ефективності використання капіталу. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами, зокрема капіталом, для генерації доходу та прибутку. Ефективне використання капіталу не тільки сприяє збільшенню вартості підприємства для його власників, але й забезпечує його довгострокову стійкість та конкурентоспроможність. Показники ефективності використання капіталу підприємства визначаються за формулами, які наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Показники ефективності використання капіталу

Назва	Визначення	Формула
1	2	3
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Вимірює ефективність управління компанії відносно власного капіталу акціонерів, де ЧП – чистий прибуток; СВК – середній власний капітал;	$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СВК}}$
Коефіцієнт оборотності активів (КОА)	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходу, де СА – середні активи;	$КОА = \frac{\text{Виручка}}{\text{СА}}$
Рентабельність активів (ROA)	Відображає відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості його активів та характеризує ефективність використання всіх активів підприємства, де ЧП – чистий прибуток підприємства; А – середньорічна вартість всіх активів (всього капіталу) підприємства.	$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\%$

Продовження Таблиці 1.3

1	2	3
Структура капіталу	Описує співвідношення між власним капіталом та залученими коштами	Визначається як відношення боргу до власного капіталу
Рентабельність залученого (позикового) капіталу, % ($R_{зк}$)	Відображає відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості залученого капіталу, де ЗК – середньорічна вартість залученого капіталу підприємства	$R_{зк} = \frac{ЧП}{ЗК} * 100\%$
Прибутковість інвестицій (ROI)	Визначає віддачу від інвестицій, здійснених підприємством	$ROI = \frac{ЧП}{ВІ} * 100\%$

Джерело: складено на основі [6;11;12;18;19;42]

При оцінюванні ефективності господарської діяльності важливе значення має аналіз комплексу показників, що відображають використання оборотних коштів підприємства, представлених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники ефективності використання оборотних коштів підприємств

Назва	Визначення	Формула
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ($K_{об}$)	Вимірює, скільки разів за звітний період підприємство ефективно використало середньорічний обсяг оборотних коштів, де В – виручка; $OK_{ср}$ - середні оборотні кошти;	$K_{об} = \frac{В}{OK_{ср}}$
Коефіцієнт завантаження ($K_{зав}$)	Показує ступінь використання оборотних активів підприємством до їх повного циклу відновлення, де В – виручка;	$K_{зав} = \frac{OK_{ср}}{В} * 100$
Тривалість обороту ($T_{об}$)	Відображає відношення кількості днів у періоді до коефіцієнту оборотності за цей період, де Д – кількість днів у періоді виробленої продукції	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$
Рентабельність оборотних коштів ($R_{ок}$)	Визначає, наскільки прибутково підприємство використовує свої оборотні кошти, де ОП – операційний прибуток, $OK_{ср}$ – Середні оборотні кошти	$R_{ок} = \frac{ОП}{OK_{ср}} * 100$

Джерело: складено на основі [6;11;12;18;19;42]

Для оцінки ефективності використання оборотних коштів підприємства ключовим є коефіцієнт оборотності. Цей показник демонструє, який обсяг продукції реалізовано на кожну гривню оборотних коштів. Збільшення кількості оборотів свідчить про більш ефективне використання кожної гривні оборотних коштів, адже при меншій тривалості обороту з тим самим обсягом продукції,

підприємству потрібно менше оборотних коштів. Коефіцієнт завантаження показує, яка частина оборотних засобів входить в кожну гривню реалізованої продукції. Чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізації, тим ефективніше вони використовуються.

Тривалість обороту, яка вимірюється у днях, відображає час, необхідний для здійснення одного повного обороту оборотних коштів суб'єкта господарювання. Рентабельність оборотних коштів оцінює відносну прибутковість їх використання, показуючи, скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню використаних оборотних коштів.

Для глибокого розуміння економічної стійкості та потенціалу розвитку підприємства, важливо ретельно аналізувати його фінансові показники. Ці показники відіграють ключову роль у виявленні ефективності управління ресурсами та вимірюванні загальної продуктивності. Основні фінансові метрики, такі як дохід на співробітника, чистий прибуток, валова та операційна маржа, дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходів та контролю витрат.

У таблиці 1.5 представлено вибірку важливих фінансових показників, які дають змогу керівництву та інвесторам оцінити фінансове здоров'я компанії. Через аналіз цих показників можна виявити ключові тенденції та зони для потенційного покращення, що є невід'ємною частиною стратегічного планування. Інтегрування теоретичних підходів з практичним досвідом сприяє точній оцінці і розумінню ефективності діяльності підприємств у сфері надання послуг. Використання зазначених методів аналізу, таких як рентабельність капіталу, коефіцієнти оборотності активів, і метрики продуктивності праці, дозволяє компаніям не лише вимірювати поточні показники, але й адаптуватися до змінних умов ринку. Такий підхід допомагає керівництву отримати важливу інформацію для стратегічного планування та оптимізації ресурсів. Отже, застосування ефективних методів аналізу є ключовим для підтримання конкурентоспроможності та розвитку будь-якого підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.5 - Показники фінансової продуктивності

Назва показника	Визначення	Формула
Дохід на співробітника (Д _{сп})	Вимірює загальну ефективність підприємства з перспективи доходу, що припадає на кожного співробітника, де В – виручка; ЧП – чистий прибуток;	$Д_{сп} = \frac{В}{ЧП}$
Чистий прибуток (ЧП)	Вказує загальну суму прибутку після оплати податків та інших обов'язкових платежів, де ВЗ – витрати на зарплату; ОП – операційні витрати; П-податки;	$ЧП = В - ВЗ - ОП - П$
Валова маржа (М _в)	Показує, яка частка виручки залишається після вирахування вартості проданих товарів або послуг.	$М_{в} = \frac{В - ВПТ}{В} * 100$
Операційна маржа (М _{оп})	Вимірює ефективність управління та здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності.	$М_{оп} = \frac{ОП}{В} * 100$

Джерело: складено на основі [6;11;12;18;19;42]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У розділі "Теоретичні засади управління діяльністю підприємства" було проведено ґрунтовне дослідження основних теоретичних концепцій управління, особливостей управління в сфері послуг та методів аналізу ефективності діяльності. Виявлено різноманітність підходів до визначення та оцінки "ефективності" та "економічної ефективності", що зумовлюється багатовекторністю теоретичних вихідних точок. Визначено, що основною метою управління є досягнення максимально вигідного співвідношення результатів діяльності до витрат, потрібних для їх отримання.

У сфері послуг, де вимоги споживачів та технологічне середовище постійно розвиваються, особливо важливою є інтеграція клієнтського досвіду в стратегічні ініціативи. Підприємства мають не тільки задовольняти потреби клієнтів, а й взаємодіяти з ними для коригування послуг згідно з отриманим зворотнім зв'язком. В умовах глобалізації, міжнародна кооперація та експансія також відіграють ключову роль, вимагаючи адаптації обслуговування до міжнародних стандартів. Таке управління вимагає інноваційного підходу, гнучкості у прийнятті рішень та стратегічної зорієнтованості на створення конкурентних переваг.

Аналіз методів оцінки ефективності діяльності підприємств у сфері надання послуг підкреслює важливість інтеграції різноманітних показників для всебічного розуміння економічного ефекту. Це включає використання як традиційних фінансових метрик, таких як рентабельність капіталу та активів, так і деталізованих показників, що вимірюють продуктивність праці та ефективність використання оборотних коштів. Такий підхід не лише сприяє глибокому аналізу фінансової стабільності підприємства, але й дозволяє адаптуватися до динамічних умов ринку, оптимізувати ресурси та підтримувати конкурентоспроможність у секторі послуг, забезпечуючи стратегічну перевагу в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТ БАНК"

2.1 Комплексний аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк" та середовища, що його оточує

АТ КБ "ПриватБанк" відіграє ключову роль на українському банківському ринку, будучи однією з найбільших фінансових установ в країні, що вирізняється величезною кількістю клієнтів, широкою мережею філіалів та значними обсягами банківських операцій. Заснований у 1992 році у місті Дніпро, за реєстраційним номером ЄДРПОУ 14360570, як товариство з обмеженою відповідальністю, "ПриватБанк" мав серед своїх засновників видатних акціонерів, таких як Ігор Коломойський та Геннадій Боголюбов. З часу свого заснування, банк став одним з лідерів на банківському ринку України, здобувши велику частку ринку і ставши найбільшим банком країни за кількістю активів, обслуговуваних клієнтів та розмаїттям відділень.

Протягом свого існування, АТ КБ "ПриватБанк" пройшов через декілька важливих етапів еволюції, які включали зміни в структурі власності – від товариства з обмеженою відповідальністю до закритого акціонерного товариства, а потім до публічного акціонерного товариства та акціонерного товариства. Ці зміни сприяли його перетворенню у стратегічного партнера як для приватних осіб, так і для бізнесу, відкриваючи нові можливості для розвитку економіки України.

У 1990-х роках "ПриватБанк" активно працював над розширенням своєї мережі відділень і охопленням різноманітних сегментів клієнтів, забезпечуючи широкий спектр банківських послуг. У 2000-х роках банк значно розширив свої горизонти, виходячи на міжнародний рівень шляхом відкриття представництв та дочірніх структур за кордоном. З 2001 року "ПриватБанк" активно впроваджував цифрові технології в свої процеси, що забезпечило йому позиції лідера на ринку цифрових фінансових послуг. Однак, у 2016 році банк зіткнувся з серйозними

фінансовими труднощами, що вимагало втручання держави для запобігання втраті довіри з боку клієнтів та потенційного банкрутства. У рамках заходів з санації, уряд України прийняв на себе контроль над мажоритарною часткою в банку, і до кінця 2016 року держава стала єдиним власником "ПриватБанку". Цей крок дозволив забезпечити стабільність діяльності банку та відновити довіру клієнтів. Наразі "ПриватБанк" продовжує свою роботу під наглядом Національного банку України, перебуваючи у повній власності держави, що забезпечує його стабільність та надійність як для українських, так і для міжнародних клієнтів.

АТ КБ "ПриватБанк" відомий як один із провідних та найбільших банківських установ України, утримуючи лідерські позиції на ринку завдяки постійному оновленню технологій та розширенню спектру послуг. Банк ефективно впроваджує інноваційні рішення, включаючи мобільний банкінг, інтернет-банкінг, а також розробляє нові продукти, задовольняючи потреби своїх клієнтів у різних сегментах:

- корпоративне банківське обслуговування: "ПриватБанк" пропонує всебічний набір фінансових послуг для корпоративних клієнтів, включаючи кредитування, розрахунково-касове обслуговування, депозитні програми, та консультаційні послуги, відповідаючи їх вимогам та очікуванням;

- роздрібне банківське обслуговування: Банк активно працює з фізичними особами, надаючи повний спектр послуг, включаючи розрахунково-касове обслуговування, депозити, кредитування, інвестиційні продукти та страхування, підкреслюючи свою спрямованість на задоволення потреб широкого кола клієнтів;

- інтернет-банкінг: Особливу увагу "ПриватБанк" приділяє розвитку своїх цифрових платформ і інноваційних технологій, що дозволяє клієнтам виконувати фінансові операції в онлайн режимі, забезпечуючи зручність та доступність послуг;

- послуги для малого та середнього бізнесу: "ПриватБанк" розробляє спеціалізовані продукти та послуги, спрямовані на підтримку малого та

середнього бізнесу, включаючи кредитування, депозитні програми, розрахунково-касове обслуговування та консультативні послуги, підтримуючи їх розвиток та зростання;

Станом на 2021 рік, АТ КБ "ПриватБанк" демонстрував вражаючі масштаби своєї діяльності в Україні, з понад 1 750 відділеннями, понад 7 тис. банкоматами, 11 тис. платіжними терміналами та понад 250 тис. торговельними POS-терміналами, розкиданими по понад 600 населених пунктах країни. Це підкреслювало значний внесок банку в фінансову інфраструктуру та доступність банківських послуг для широкого кола населення.

Проте, під час повномасштабного вторгнення, банк зіткнувся з великими викликами, втративши понад 20% своєї інфраструктури через фізичне знищення або ліквідацію. Незважаючи на це, АТ КБ "ПриватБанк" продемонстрував вражаючу стійкість та адаптаційну спроможність, відновивши до кінця 2022 року роботу 1033 відділень, понад 5732 банкоматів, 8863 платіжних терміналів самообслуговування та понад 221 000 торговельних POS-терміналів. За цей час банк також зберіг та навіть розширив свою клієнтську базу до понад 19,1 млн активних користувачів, з яких 13,1 млн користуються мобільним додатком «Приват24», як в Україні, так і за її межами.

Доцільно розглянути характеристику основних фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк», використовуючи дані річної фінансової звітності за 2017-2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники господарської діяльності

Показники	Роки						Відхилення (2017 -2022)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Обсяги господарської діяльності, млн грн	24485	30754	33841	33563	35857	43683	19201	78,42
2. Процентний дохід, млн грн	24485	30754	33841	33563	35857	43683	19201	78,42
3. Процентні витрати, млн грн	18373	13996	14162	11943	6533	3768	-14605	-79,49

Продовження Таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Чистий процентний дохід, млн грн	6112	16758	19679	21620	29324	39918	33806	553,11
5. Чистий процентний дохід після сплати вирахування резерву на зменшення корисності, млн грн	(12234)	10669	19675	19811	28468	24522	36756	-
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	(23964)	12864	32700	24586	35300	36974	60938	-
7. Витрати на сплату податку, млн грн	26	9	30	25	58	4474	4448	17107
8. Чистий прибуток, млн грн	(23990)	12855	32670	24561	35242	32500	56490	-
9. Середньооблікова чисельність працівників, чол	21400	22699	22100	22000	20500	18000	-3400	-15,89
10. Середньорічна вартість, млн грн:								
- необоротних активів	81711	80410	137041	140118	159947	228529	146818	179,68
- оботних активів	3376	3843	4850	5982	6159	5082	1706	50,53
- основних засобів								
11. Фондовіддача (капіталовіддача)	7,25	8,00	6,98	5,61	5,82	8,60	1,34	18,52
12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,08	0,15	0,14	0,14	0,18	0,17	0,10	131,66
13. Продуктивність праці, млн грн	1,22	1,48	1,63	1,62	1,88	1,92	0,70	57,28
14. Чиста дохідність банку (чистий спед), %	3,99	5,63	6,96	6,25	7,83	8,03	4,04	101,25
15. Рентабельність активів, %	-6,86	4,15	11,32	7,16	8,78	6,29	15,64	-
16. Середня рентабельність активів у галузі, %	-1,94	1,65	4,35	2,54	4,09	1,18	6,03	-

Продовження Таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
15. Рентабельність активів, %	-6,86	4,15	11,32	7,16	8,78	6,29	15,64	-
16. Середня рентабельність активів у галузі, %	-1,94	1,65	4,35	2,54	4,09	1,18	6,03	-
17. Коефіцієнт короткострокової ліквідності, %	99,76	97,74	100,41	92,92	93,76	93,72	-6,04	-6,05
18. Капіталізація власного капіталу, %	9,30	11,35	17,64	13,87	16,39	12,47	3,17	34,09

Розраховано автором на основі даних річних звітів [36-41]

Основні фінансові показники АТ "ПриватБанк" відрізняються рядом особливостей порівняно з іншими організаціями в різних галузях. У банківському секторі, доходи від продажу товарів та послуг не мають значення, оскільки банки не виробляють продукцію, яку можна було б продати на ринку. Тому у фінансовій звітності банків аналізуються такі показники, як процентний дохід, процентні витрати, чистий процентний дохід, які відображають прибутковість та ризики банківської діяльності.

Доходи від реалізації та виробнича собівартість є стандартними показниками у звітності більшості галузей для оцінки фінансової стійкості та прибутковості організацій. Однак у банківській сфері вони не відіграють вирішальної ролі. Основна діяльність банків полягає у залученні коштів від клієнтів та їх розміщенні у вигляді кредитів та інших інвестиційних активів. Тому процентний дохід і процентні витрати є ключовими показниками, які визначають прибутковість і фінансову стабільність банків.

Також рентабельність господарської діяльності банку, яка зазвичай визначається як відношення прибутку до загальних витрат, може бути ненадійним показником через неврахування специфіки банківської діяльності. Замість цього, рентабельність активів (ROA) є одним з ключових показників для

оцінки ефективності діяльності банку. ROA визначається як відношення прибутку до активів банку, що відображає ефективність використання активів для генерації прибутку.

Банки також використовують показник чистого спенду для оцінки ефективності своєї бізнес-стратегії та управління ризиками. Цей показник визначає відношення різниці між витратами та доходами банку до загального обсягу витрат. Якщо банк витрачає значні кошти на маркетинг та рекламу, але це не призводить до збільшення доходів, це може бути ознакою неефективного управління ресурсами. Іншим прикладом може бути зростання витрат на обслуговування клієнтів, що може вказувати на погіршення якості обслуговування або невдалі стратегії залучення нових клієнтів. Відповідно, банки мають зацікавленість у зниженні чистого спенду шляхом оптимізації витрат і збільшення доходів, щоб підвищувати ефективність своєї діяльності та зменшувати ризики.

Під час аналізу фінансово-економічного стану банку було враховано особливості галузі. Зокрема, проаналізовано специфічні показники, такі як процентні доходи та витрати, чисту дохідність банку, а також загальні показники фінансової активності. Ці показники включають фондвіддачу, продуктивність праці, оборотність оборотних активів та інші важливі елементи, що відображають ефективність банківської діяльності.

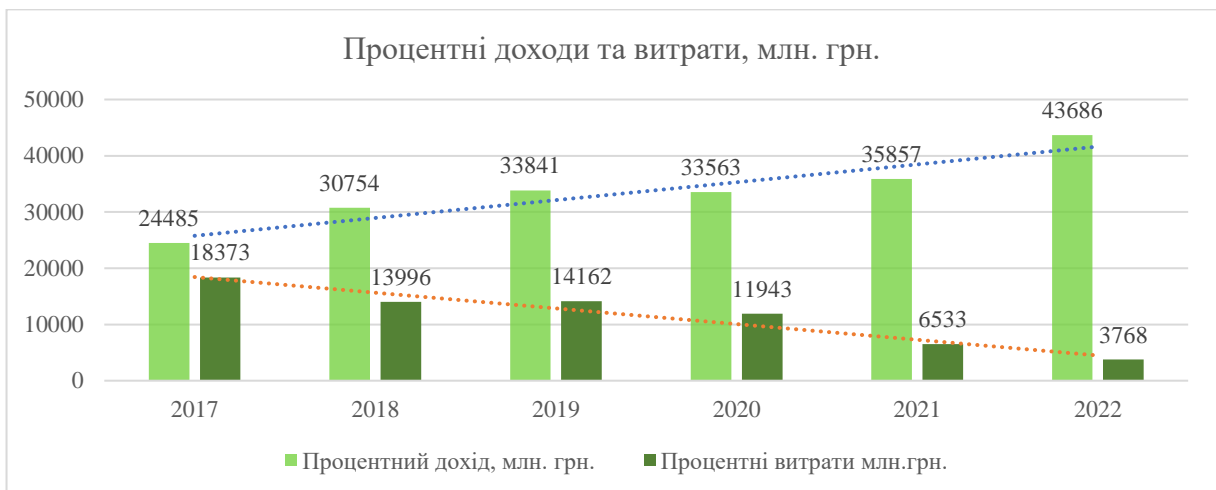


Рисунок 2.1 – Процентні доходи та витрати АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

Розраховано на основі даних підприємства [36-41]

На рисунку 2.1 чітко видно, що у період з 2017 по 2022 роки процентні доходи демонструють зростаючу тенденцію, тоді як процентні витрати знижуються. У 2022 р. абсолютне відхилення показників процентних доходів, у порівнянні з показниками 2017 року, становить 19201 млн грн(+78,42%), що свідчить про збільшення портфеля кредитів та збільшення процентної ставки з кредитування, або збільшення відсотка вкладів клієнтів. Водночас показники процентних витрат скоротились на 14605 млн грн (-79,49%), що вказує на зниження витрат на залучення коштів у депозити та інші джерела фінансування.

За результатами аналізу даних показників, можна зробити висновок про покращення фінансового стану банку.



Рисунок 2.2 - Показники ліквідності та капіталізації капіталу, %

Розраховано на основі даних підприємства [36-41]

На рисунку 2.2 видно, що короткострокова ліквідність банку переживає незначний спад, що може свідчити про проблеми зі здатністю банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами. Особливо виражений спад ліквідності спостерігався у 2020 році, що може бути зумовлено збільшенням обсягу проблемних кредитів або зниженням рівня ліквідних активів через посилення карантинних заходів у зв'язку з пандемією Covid-19. У 2021 році показник ліквідності стабілізувався. Однак у 2022 році спостерігається додаткове зниження ліквідності, що пов'язане з впливом повномасштабного вторгнення, що негативно вплинуло на фінансовий сектор. Зростання рівня капіталізації протягом аналізованого періоду свідчить про збільшення стійкості банку до різних ризиків. Цей фактор може вважатися позитивним для довгострокової

стабільності банку, оскільки вищий капітал дає змогу банку ефективніше управляти потенційними збитками та підтримувати необхідний рівень ліквідності.

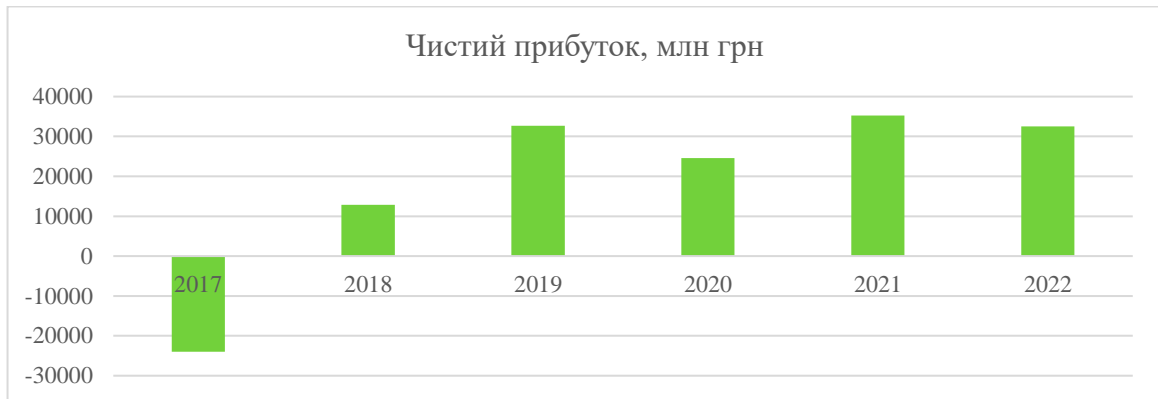


Рисунок 2.3 – Тенденція чистого прибутку, 2017-2022 рр., млн. грн.

Розраховано на основі даних підприємства [36-41]

У ході аналізу фінансово-економічного стану організації було виявлено, що після кризи 2016 року, банк відновив свою діяльність і демонструє позитивні зміни. У період 2017-2018 років банк успішно вийшов із кризового стану та почав показувати зростання чистого прибутку, що продовжувалось протягом 2018-2022 років. Таке покращення фінансових показників стало можливим завдяки збільшенню кількості активних користувачів та ефективній реорганізації структури банку.

Станом на 2021 рік показник чистого доходу склав 35,242 млн грн, з яких значний відсоток дивідендів (від 60% до 90%) щороку виплачується акціонеру—Державі. За період з 2017 по 2021 рік абсолютний приріст показників склав 59,232 млн грн.

На кінець 2022 року чистий дохід знизився до 32,500 млн грн, що на 7,78% менше порівняно з показниками попереднього року. Ця тенденція вказує на зосередження банку на прибуткових напрямках діяльності, максимізацію ефективності своєї діяльності та зменшення витрат для стабілізації після повномасштабного вторгнення.

Подібність траєкторій змін у показниках чистого прибутку та капіталізації банку може відображати їх взаємозв'язок. Те, що криві цих показників рухаються

у згуртованому напрямку, може свідчити про успішне збільшення банком своїх прибутків та капіталізації, що є позитивною тенденцією.

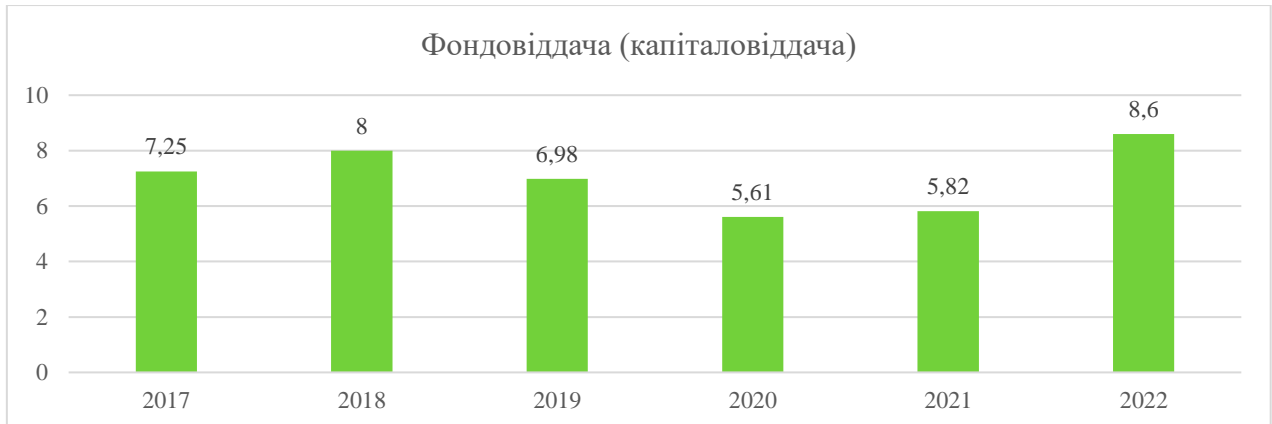


Рисунок 2.4 – Фондовіддача, 2017-2022 рр., %

Розраховано на основі даних підприємства [36-41]

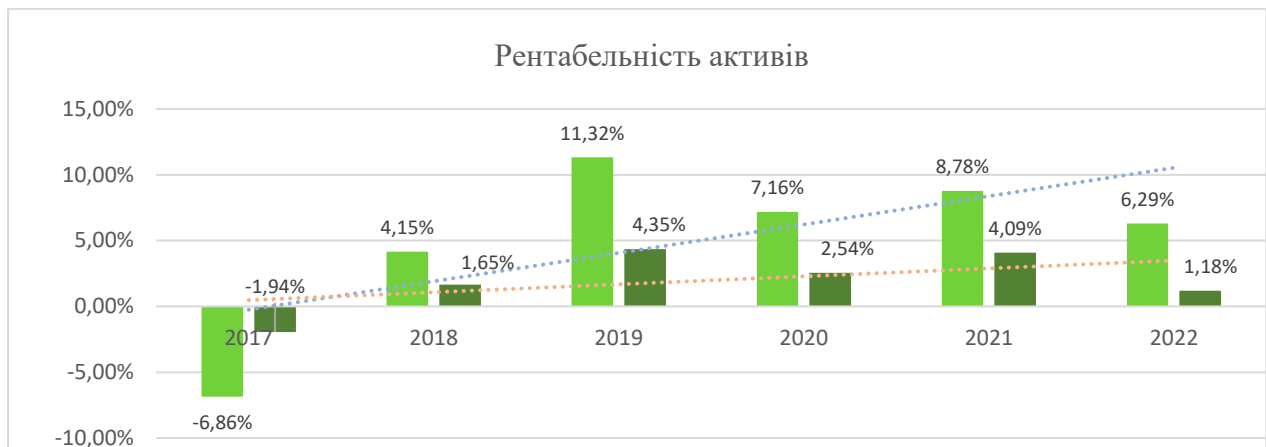


Рисунок 2.5 – Рентабельність активів, 2017-2022рр

Розраховано на основі даних підприємства [36-41]

За результатами аналізу показників фондовіддачі на рисунку 2.4, було встановлено, що капіталовіддача банку зросла на 18,52%. Це може свідчити про ефективність інвестицій банку: менше капіталу вкладається, але отримується більший прибуток. Зниження капіталовіддачі у цей період є очікуваним і зумовлене стратегією розвитку банку, яка включає збільшення обсягів кредитування та інших банківських операцій, що зазвичай потребують збільшення капітальних вкладень для забезпечення довгострокового зростання.

За період 2017-2022 років було виявлено значний ріст показників рентабельності активів АТ КБ "ПриватБанк". Згідно з даними Національного банку України, середні показники рентабельності активів у банківській сфері за

цей же період були в 2,1-5 разів нижчі порівняно з показниками "ПриватБанку". Абсолютне зростання рентабельності активів за аналізований період склало 13,15% і 3,12% відповідно.

Значне перевищення темпів росту рентабельності активів банку над галузевими показниками свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані "ПриватБанку". Це також вказує на покращення управління активами банку та збільшення обсягів прибуткових операцій, що є індикаторами ефективної стратегії та управлінської політики банку.

2.2 Аналіз системи управління діяльністю АТ КБ "ПРИВАТ БАНК"

Дослідження корпоративної та організаційної структури ПриватБанку виявило, що її конфігурація відзначається інноваційністю. Структура банку унікально поєднує характеристики різних моделей, широко прийнятих у міжнародній практиці: горизонтальної, лінійно-функціонально-штабної та дивізійної клієнтоорієнтованої. [4,16]

З метою ефективного управління та державного контролю, ПриватБанк має складну ієрархічну структуру, яка розподілена на кілька рівнів: корпоративний, регіональний та рівень окремих відділень. На вершині структури розташований головний офіс, де знаходяться вище керівництво, центральні служби та інші ключові підрозділи, що забезпечують ефективну діяльність всієї організації.

Організаційний апарат АТ КБ «ПриватБанк» базується на функціонально-модульному принципі і включає такі основні структурні одиниці:

1. Верховне керівництво:

- вищий орган управління, який контролює діяльність на найвищому рівні та забезпечує дотримання законодавчих норм. Цей орган не бере безпосередньої участі у щоденному управлінні банком, але визначає стратегічні напрямки розвитку акціонерного товариства;

- наглядова рада відповідає за стратегічне керівництво діяльністю товариства в межах визначених Вищим органом напрямків бізнес-розвитку банку та забезпечує ефективну організацію корпоративного управління, проте не бере участі у поточному управлінні. Наглядова рада регулює діяльність Правління та діє в інтересах банку, здійснюючи захист прав вкладників, інших кредиторів та Держави, як єдиного акціонера;

З рисунку 2.6 можна побачити, що представлена організаційна структура верховного керівництва банку забезпечує ефективний контроль Держави над усіма аспектами діяльності банку. Ця структура дозволяє здійснювати моніторинг та управління на різних рівнях, що сприяє підвищенню прозорості та відповідальності в управлінських процесах.

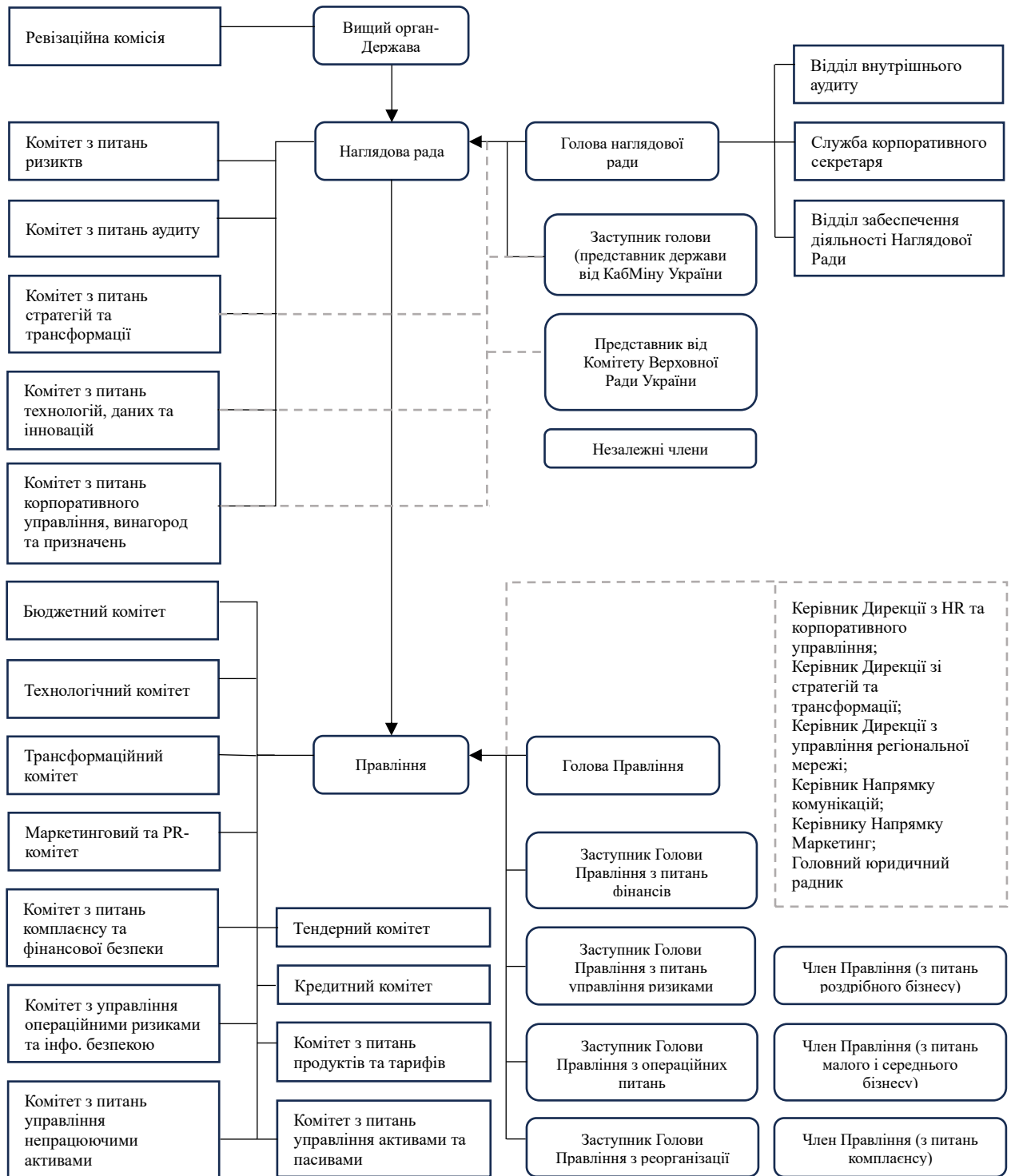


Рисунок 2.6 – Ієрархічна структура організації верхнього керівництва АТ КБ «ПриватБанк»

Складено на основі даних підприємства

Функціональні підрозділи банку, представлені на схемі, кожен зосереджений на певних напрямках діяльності та відповідає за досягнення встановлених цілей. Ця структура дозволяє забезпечувати спеціалізований підхід до кожного аспекту банківської роботи, підтримуючи чіткий розподіл відповідальності та злагоджену координацію між різними відділами, що сприяє ефективному досягненню стратегічних і оперативних цілей.

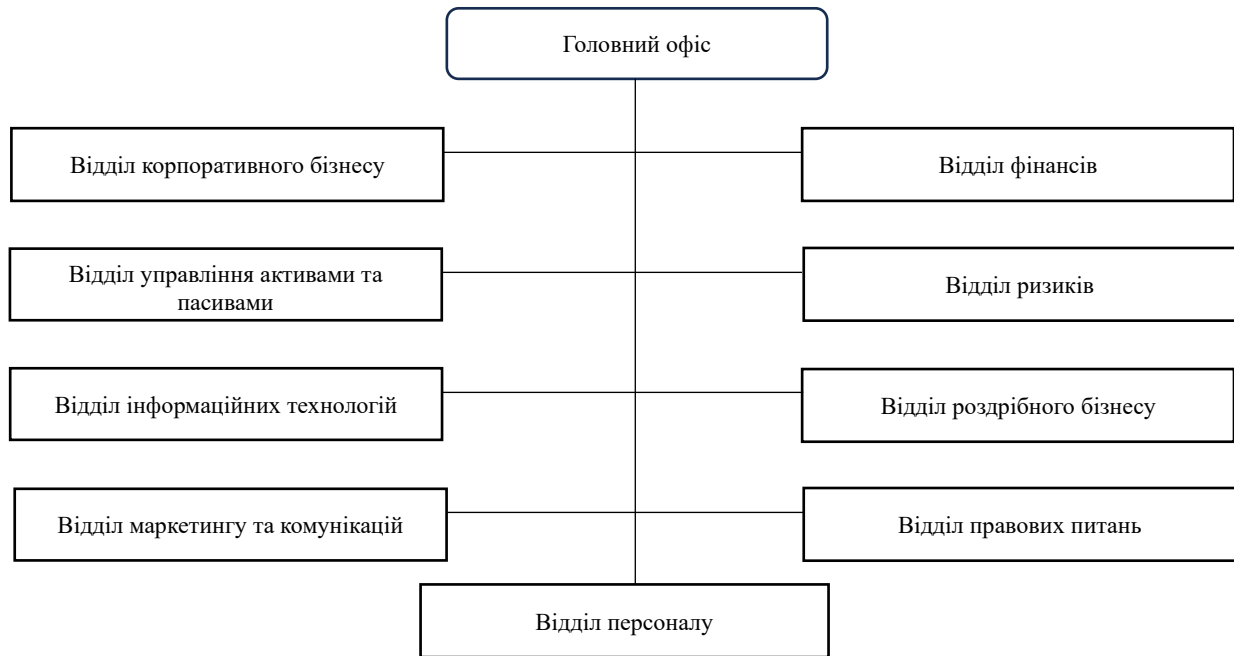


Рисунок 2.7 – Основні функціональні підрозділи в структурі управління АТ КБ «ПриватБанк»

Складено автором

З організаційної структури управління "ПриватБанку", яка відображена на рисунку 2.7, випливає, що вона є ефективною та результативною. Функціональні підрозділи в цій структурі спеціалізуються на виконанні конкретних завдань і відповідають за різні аспекти банківської діяльності. Кожен з цих підрозділів зосереджується на своїй ділянці роботи, що сприяє їх ефективності та високим результатам. Такий розподіл обов'язків дозволяє Головному офісу здійснювати централізоване управління всіма аспектами діяльності банку, забезпечуючи злагодженість та координацію між різними відділами.

2. Модульні підрозділи, що забезпечують підтримку та операційне управління функціональними підрозділами (рис. 2.8)

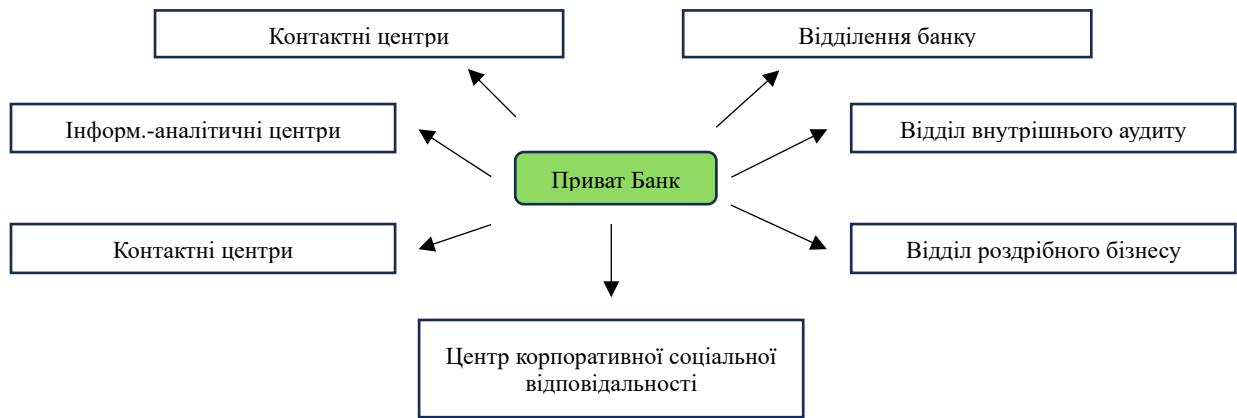


Рисунок 2.8 – Модульні підрозділи в структурі управління АТ КБ «ПриватБанк»

Складено на основі власних досліджень

Модульні підрозділи у структурі управління «ПриватБанку» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та управління бізнес-процесами банку. Кожен модульний підрозділ спеціалізується на конкретних аспектах банківської діяльності та виконує визначені функції, завдання та обов'язки. Ці підрозділи можуть також забезпечувати різні рівні управління — від стратегічного до тактичного та операційного. Кожен рівень має свої спеціалізовані модулі, відповідальні за певні процеси та задачі. Завдяки такому структурованому підходу, модульні підрозділи дозволяють банку оптимізувати свою діяльність, підвищувати якість обслуговування клієнтів та впроваджувати інновації у свої бізнес-процеси.

Після детального розгляду корпоративної та організаційної структури ПриватБанку, наступним логічним кроком є аналіз одного з найважливіших аспектів його діяльності — управління персоналом. Ефективність кожної структури банку безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, мотивації та злагоженості роботи його співробітників. Управління персоналом в "ПриватБанку" не лише спрямоване на досягнення короткотермінових цілей, але й забезпечує довгостроковий розвиток і адаптацію до змін у ринковому середовищі. Сутністю системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» є робота з персоналом, яка базується на концепції розвитку фінансово-кредитного підприємства. Це означає, що всі заходи з керування та розвитку співробітників

тісно пов'язані з загальною стратегією банку і спрямовані на підтримку його стратегічних цілей і завдань.



Рисунок 2.9 - Складові управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Складено на основі власних досліджень

Управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» у функціональному аспекті охоплює низку ключових елементів (рис. 2.10). Одним із основних елементів є розробка загальної стратегії управління персоналом. Ця стратегія розширює та деталізує бізнесові та корпоративні стратегії фінансово-кредитного підприємства та підпорядковується меті їх ефективної реалізації. Стратегія управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» полягає у залученні висококваліфікованих працівників, постійному підвищенні їх професійної майстерності та створенні привабливих умов праці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

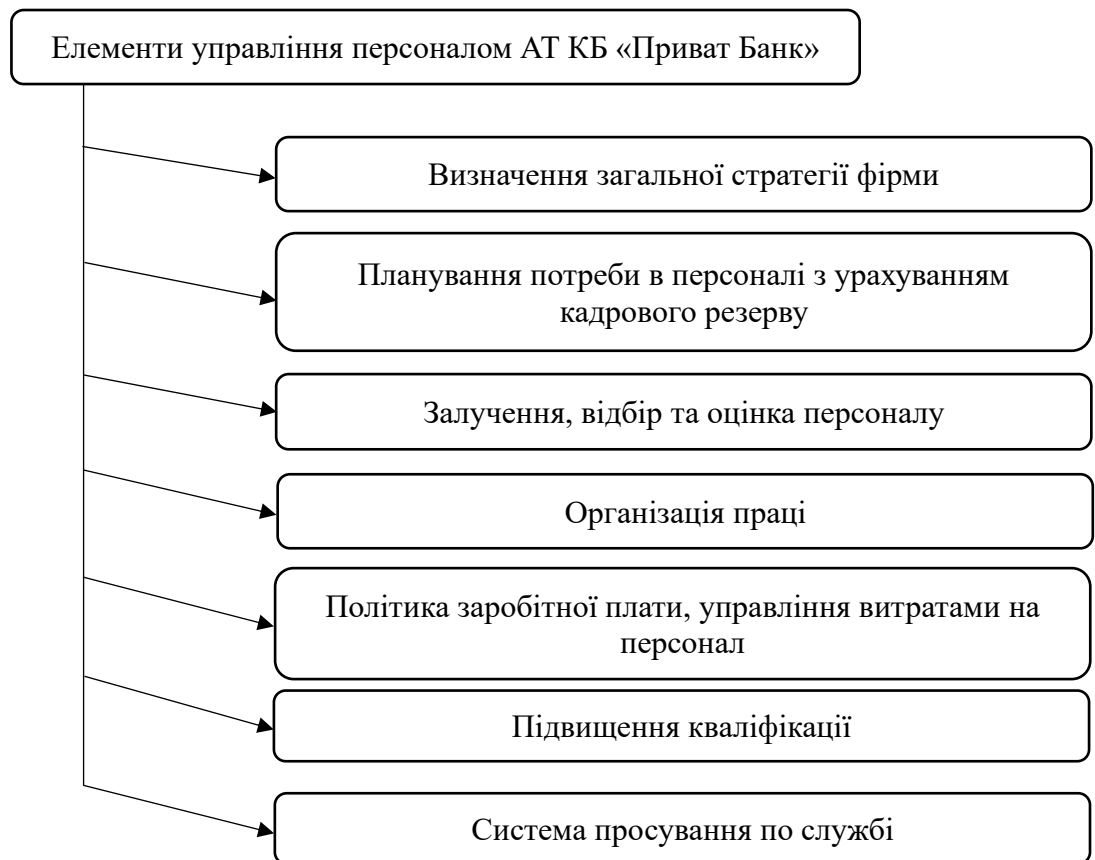


Рисунок 2.10 - Елементи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»
Складено на основі власних досліджень

Система управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на наступних принципах:

- обґрунтованість: всі рішення та дії щодо персоналу приймаються та реалізуються з метою підвищення ефективності діяльності фінансово-кредитного підприємства;
- системність: будь-які рішення та дії щодо персоналу приймаються з урахуванням усіх елементів системи управління;
- об'єктивність оцінки: підприємство гарантує об'єктивну оцінку кожного працівника та кандидатів на посади. Об'єктивність полягає в тому, що оцінювання здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання, та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо;
- націленість на результат: всі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат своєї діяльності, і всі працівники прагнуть

його досягнути. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху та базою системи стимуляції та мотивації персоналу;

- постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників: розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників;

- відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства: система матеріальної винагороди враховує не тільки кваліфікацію працівника, але й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства;

В системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» чітко визначені вимоги до керівників та співробітників, які відповідають особливостям різних функціональних напрямків. Ці вимоги втілені у функціональні компетенції. На рівні керівників, функціональні компетенції передбачають, що робота з персоналом є пріоритетним завданням для кожного керівника структурних підрозділів АТ КБ «ПриватБанк». Керівники підрозділів активно беруть участь у прийнятті усіх кадрових рішень та передають цю установку своїм підлеглим. Вони несуть відповідальність за дотримання загальних стандартів управління персоналом та мають обов'язок сприяти розвитку професійних навичок та умінь своїх співробітників.

Управлінський вплив на діяльність АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється через застосування різноманітних методів управління (табл.2.2). Ці методи є способами реалізації управлінських дій на персонал з метою досягнення цілей організації. Виділяють економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами та ефективністю впливу на персонал.

Таблиця 2.2 – Методи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення за порушення	Вищій
	Посадові інструкції	Вищій
	Статут і організаційна структура	Вищій
	Накази, розпорядження, інструкції	Вищій
Економічні	Система заробітної плати	Середній
	Система надання премій	Середній
	Допомога матеріальна	Середній
	Матеріальні пільги та привілеї	Середній
Соціально-психологічні	Переконання	Низький
	Хвала та осуд	Низький
	Примус, спонукання	Низький

Складено на основі власних досліджень автора

Адміністративні методи включають підтримання дисципліни через застосування відповідальності та санкцій, регламентацію через посадові інструкції, а також створення статутів та структурних схем. Економічні методи полягають у впровадженні систем оплати праці та преміювання, матеріальної допомоги та надання благ. Соціально-психологічні методи зосереджені на заохоченні через переконання, похвалу, критику, а також застосуванні різних форм мотивації. У процесі управлінської діяльності банку використовуються численні види документації, такі як постанови, накази, розпорядження, положення, інструкції та акти, кожен з яких регламентується з метою чіткої організації інформаційних потоків, зазначаючи відповідних відправників та одержувачів. Система управління персоналом у банку розроблена так, щоб переважно використовувати економічні інструменти.

Особлива увага у ПриватБанку приділяється відбору персоналу, який передбачає аналіз психологічних та професійних характеристик кандидатів для визначення їхньої придатності до певних робочих місць. Вибір кандидатів базується на відповідності їхніх кваліфікацій та особистісних якостей потребам банку. Навчання менеджерів та спеціалістів у банку є безперервним процесом, при цьому керівники приймають рішення про прийом на роботу, засновані на особистих співбесідах, оцінці досвіду, ерудиції, аналітичних здібностях та комунікативних навичках кандидатів.

Після розгляду системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк», наступним етапом аналізу є оцінка стратегічного контексту, в якому ця система функціонує. SWOT-аналіз, представлений у цьому розділі, відіграє ключову роль у визначенні внутрішніх сил і слабкостей, а також зовнішніх можливостей та загроз, які впливають на ефективність управлінських практик банку. Цей інструмент аналізу дозволяє з глибоким розумінням підходити до стратегічного планування та вживати необхідних заходів для підсилення позитивних аспектів та мінімізації потенційних ризиків. Такий підхід не тільки сприяє зміцненню існуючих позицій, але й відкриває нові можливості для розвитку та адаптації в динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система управління персоналом 2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології 3. Висококваліфікований персонал 4. Молодий та амбіційний колектив 5. Високий рівень компетенції керівників 6. Програма «Онлайн-практики» 7. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет) 8. Розвинена система мотивації персоналу 9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів 10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці 11. Широкий соціальний пакет 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Масштабність оргструктури 2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах 3. Значне переважаюча змінної частини доходу над фіксованим 4. Плинність на низьких посадах 5. Відсутність індивідуального підходу 6. Брак кар'єрного росту 7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку 8. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес процесів 9. Стресовий характер роботи 10. Завищені нормативи праці 11. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока прибутковість банку 2. Покращення іміджу підприємства 3. Співробітництво з ВНЗ 4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом 5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації 6. Застосування кращих практик закордонного досвіду 	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Відтік умів» за кордон 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками 3. Обмежені фінансові можливості 4. Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах

Складено на основі власних досліджень

АТ КБ «ПриватБанк» володіє розвиненою системою управління персоналом, що є однією з його ключових сильних сторін. Завдяки чіткій кадровій політиці, сучасним процедурам і технологіям, банк забезпечує високу кваліфікацію та мотивацію свого персоналу. Інноваційні програми навчання, такі як співпраця з вищими навчальними закладами і онлайн-платформами, підсилюють професійний розвиток і підтримують амбітний колектив. Також важливо відзначити, що регулярна оцінка ефективності співробітників стимулює підтримку високих показників продуктивності і прибутковості.

Існують слабкі сторони, що можуть обмежувати потенціал банку. Масивність оргструктури може спричинити затримки у процесах прийняття рішень та знизити гнучкість організації. Нееквівалентність заробітної плати, особливо на нижчих посадах, може демотивувати ключових співробітників і спонукати їх шукати кращі можливості за межами банку. Це особливо важливо, оскільки стратегічне планування і розробка цілей часто недооцінюються. Тим не менш, існують значні можливості для розвитку. Висока прибутковість банку та стабільні фінансові показники відкривають шлях для інвестицій у додаткові бенефіти для співробітників, що може значно підвищити їх лояльність і задоволеність роботою. Розширення програм з підвищення кваліфікації та застосування кращих практик можуть залучити нові таланти та сприяти інноваціям у банку.

Проте, загрози, такі як зростаюча конкуренція за кваліфіковані кадри і відтік мізків за кордон, ставлять під загрозу стабільність банку. Фінансові обмеження та потенційні політичні ризики вимагають уважного моніторингу і готовності до швидкої адаптації стратегій управління персоналом.

2.3 Оцінювання чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Сфера діяльності банківських установ є надзвичайно ризикованою та часто непередбачуваною. Функціонування банків, зокрема ПриватБанку, залежить від

багатьох факторів, які впливають не лише на прибутковість установи, а й на її стратегію та тактику в конкурентному середовищі. Різні фактори по-різному відображаються на діяльності банківських установ, маючи різний вплив на їх стійкість та конкурентоспроможність, особливо в умовах економічної нестабільності, фінансових криз та воєнних конфліктів. У кризових умовах вплив різноманітних факторів на банки відчувається особливо гостро: одне невірне прийняте рішення менеджменту чи необережне ставлення до репутації можуть коштувати установі надзвичайно дорого і призвести до непоправних наслідків, включаючи повну ліквідацію.

В економічній літературі фактори стійкості банківської установи найчастіше поділяються на дві групи (рис. 1.11): зовнішні або екзогенні (пов'язані з економічною, соціальною та політичною ситуацією в країні – макрорівень) та внутрішні або ендогенні (пов'язані з власною діяльністю банку – мікрорівень). Цей поділ дозволяє більш детально аналізувати та розуміти, як різні фактори впливають на ефективність діяльності ПриватБанку, а отже, і на можливості його подальшого розвитку та конкурентоспроможності.

Аналізуючи зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності ПриватБанку, варто почати з найбільш впливових із них – економічних. Саме ці чинники визначають стан економіки, рівень інтегрованості економічних відносин усіх суб'єктів ринку, включаючи банківські установи. Серед показників, що характеризують економічну ситуацію, варто виділити: природно-ресурсний потенціал, розмір валового внутрішнього продукту, темпи економічного зростання, інвестиційний клімат, стан платіжного балансу та тенденції його розвитку, а також інші макроекономічні показники.

Стабільна економічна база країни є основою стійкості банків і їхнього фундаменту. Від рівня розвитку економіки та його циклічності напряду залежить стійкість банківського сектору. Коли в економіці спостерігається підйом, з'являються додаткові ресурси, можливості використання капіталу та нові шляхи отримання прибутків. Це, відповідно, позитивно впливає на банківські установи та їх стійкість [4, с. 48].

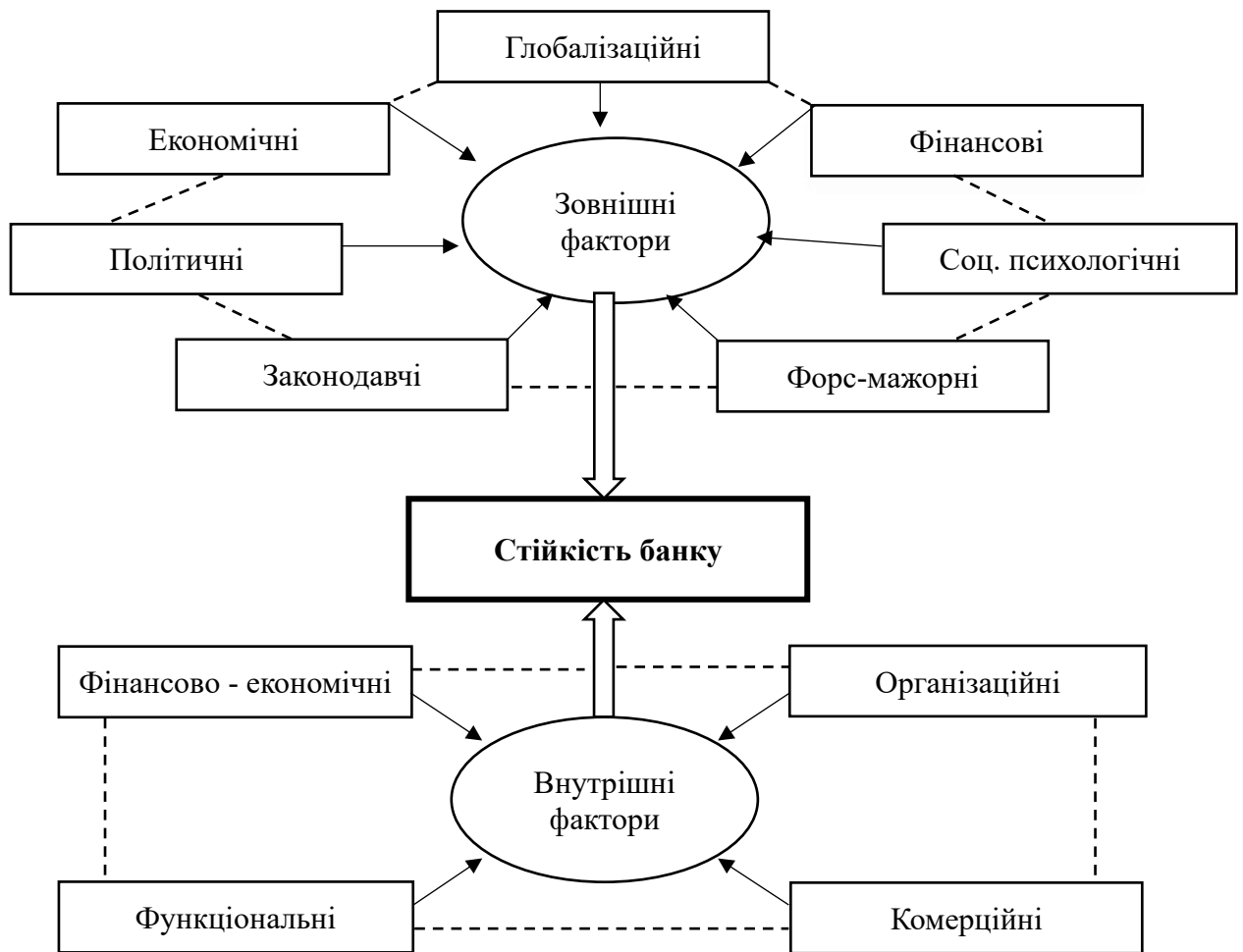


Рисунок 2.11 - Фактори, що впливають на стійкість банківської установи [14:29]

Суттєвий вплив на ефективність діяльності ПриватБанку має стан та розвиток фінансового ринку, тобто фінансові фактори. Серед них варто виділити такі: грошово-кредитна політика, рівень інфляції, розмір державного боргу, обсяги золотовалютних резервів, стан і тенденції розвитку фінансового ринку в цілому, зокрема грошового і фондового. Ці чинники по-різному можуть впливати на стійкість банків. Наприклад, рівень розвитку фінансового ринку може мати більший вплив на стійкість банківської установи, ніж розмір державного боргу. Проте не враховувати їх не можна, адже вони всі відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості банківської системи.

Не менш важливий вплив на стійкість ПриватБанку мають політичні та соціально-психологічні фактори. Політичні фактори включають наявність коаліції, обраний політичний курс, наявність адекватної активної опозиції, взаємодію всіх органів та гілок влади тощо. Стабільність та рівновага на політичній арені є базою для соціально-економічного розвитку країни, що, у свою чергу, збільшує рівень довіри населення до комерційних банків та забезпечує його готовність користуватися банківськими послугами, а відтак сприяє підвищенню стійкості банківських установ. Соціально-психологічні фактори, такі як настрої населення, довіра до банків, готовність користуватися їх послугами, наявність соціальних напружень чи потрясінь також відіграють важливу роль. Позитивні настрої населення та довіра до банків сприяють зростанню попиту на банківські послуги, що підвищує ефективність діяльності ПриватБанку. Також важливо враховувати форс-мажорні фактори, що впливають на стійкість банківських установ. Їх можна поділити на дві групи: природні (ті, що виникають у зв'язку з погодними умовами) та соціально-політичні (введення різноманітних санкцій та обмежень, виникнення військових конфліктів та сутичок). Наразі ми є свідками того, як соціально-політичні форс-мажорні чинники впливають не лише на фінансовий ринок України та його суб'єктів, а й на всю економіку держави.

Зважаючи на широке поширення глобалізаційних процесів та активну інтеграцію економіки у світовий простір, доцільно виділити окрему групу

глобалізаційних чинників, що впливають на стійкість банків. Це включає стан світової економіки та тенденції її розвитку, наявність світових економічних криз, фінансову залежність країни від промислово розвинутих країн, наявність іноземного капіталу на ринку, ступінь лібералізації фінансово-економічних відносин тощо. Глобалізаційні процеси значно впливають на стійкість як окремих банків, так і банківської системи в цілому. Їх ігнорування, особливо в сучасних умовах, є недопустимим. Серед позитивних наслідків фінансової глобалізації варто виділити такі: відкритий доступ до зовнішнього фінансування, диверсифікація ризиків та ресурсів, підвищені вимоги до професійного розвитку персоналу та рівня впровадження і використання новітніх технологій. Серед загроз – жорстка конкуренція, що з поширенням глобалізації та появою на ринку нових гравців, буде виявляти слабкі сторони та посилювати вимоги до банківських установ; нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, що буде відсіювати слабких учасників ринку; підвищення ймовірності появи нових і загострення вже існуючих фінансових криз, що несе великі збитки для фінансового ринку та його учасників.

Незважаючи на важливість і значущість зовнішніх чинників, не варто нехтувати внутрішніми факторами, що впливають на стійкість банку. Це фактори, що безпосередньо залежать від менеджменту банківської установи, а також його діяльності на ринку. Внутрішні чинники виходять на перший план за умови відносної стабільності на міжнародних ринках, в економічній і соціально-політичній сферах всередині самої країни. Нехтування чи недостатнє врахування цих факторів можуть значно загострити позиції банку та послабити його стійкість.

Внутрішні фактори, що впливають на стійкість банку, доцільно розглядати та досліджувати за такими підгрупами:

- функціональні;
- організаційні;
- комерційні;
- фінансово-економічні;

Кожна із зазначених груп відповідає окремій структурній складовій стійкості комерційного банку і визначається показниками, які притаманні і характерні саме цій складовій. Фактори, що стосуються фінансової та капітальної складових загальної стійкості банку, доцільно було об'єднати в одну групу – фінансово-економічних факторів. Це пов'язано з тим, що вони передбачають дослідження взаємопов'язаних фінансово-економічних характеристик та показників, таких як якість активів та пасивів, обсяги та структура власного капіталу, обсяги прибутку, достатність ліквідності тощо.

Варто зазначити, що виокремлення в окремі підгрупи таких внутрішніх чинників, як функціональні, організаційні та комерційні, пов'язане ще й з постійно зростаючою важливістю та значимістю якісних характеристик діяльності банків. Це включає рівень менеджменту та персоналу, стратегію діяльності, перелік та якість послуг, взаємодію з іншими суб'єктами на ринку тощо. Враховуючи всеосяжні процеси глобалізації та стрімкий характер розвитку світового фінансового ринку, все більше уваги приділяється саме тим факторам, які неможливо виявити за допомогою звітності та виміряти кількісними показниками. До того ж, кількісні показники можуть бути викривлені, що надає недостовірну або недостатньо коректну інформацію про результати діяльності банків.

З огляду на це, важливо не лише аналізувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність банку, але й використовувати комплексні підходи для оцінки стану корпоративного управління. Одним із таких підходів є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність банківської установи. PEST-аналіз стану корпоративного управління у ПриватБанку є особливо актуальним у сучасних умовах.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз стану корпоративного управління у державних банках

P (political)	E (economical)
<ul style="list-style-type: none"> - продовження військової агресії РФ на території України; - набуття чинності нових законодавчих актів щодо корпоративного управління в державних банках; - вплив Міжнародного валютного фонду та Світового банку, які розглядають державні банки як політизовані організації; - використання державних банків зацікавленими сторонами у власних інтересах; - активне втручання Національного банку України в діяльність ПриватБанк; 	<ul style="list-style-type: none"> - падіння ВВП; - зростання безробіття; - низький рівень доходів населення; - невисокий рівень заощаджень населення; - високий рівень інфляційного тиску - «тінізація» економіки; - високий рівень бюджетного дефіциту; - зменшення купівельної спроможності населення та попиту на послуги вітчизняних банків; - несприятливий інвестиційний клімат країни; - нестабільність світової економіки;
S (Sociological)	T (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> - зменшення народжуваності; - старіння населення; - міграція населення; - недостатній рівень довіри суспільства до банківських установ; - схильність населення уникати ризиків; 	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження банківських інновацій та розвиток дистанційного обслуговування клієнтів; - впровадження банківських інновацій та розвиток дистанційного обслуговування клієнтів;

Продовження Таблиці 2.4

S (Sociological)	T (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток мобільних рішень банків; - соціально-економічний розвиток регіонів; - поширення фінансових сервісів та доступ до банківських послуг для сільських жителів 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність монополії на ринку банківських послуг у розвинутих країнах; - збільшення клієнтської бази за допомогою новітніх технологій; - популяризація прозорості банківської системи; - впровадження сучасних методів ризик-менеджменту;

Складено на основі власних досліджень

Загальна політична ситуація в країні справляє значний вплив на розвиток суспільства та його окремих сфер. Найбільший політичний вплив на розвиток

ПриватБанку має багаторічна війна, яка, разом з іншими факторами, створює несприятливий мікроклімат.

Особливої уваги заслуговує негативне сприйняття ПриватБанку Міжнародним валютним фондом і Світовим банком, які вважають його політизованою організацією з неправильним розподілом капіталів. Важливим негативним фактором є можливість використання ПриватБанку урядовцями та іншими зацікавленими особами у своїх інтересах, що відрізняються від державних. Крім того, через системно важливі державні банки Національний банк України (НБУ) має можливість активно втручатися у функціонування ПриватБанку, що негативно впливає на розвиток конкуренції та ринкової кон'юнктури на ринку банківських послуг. На противагу негативним політичним факторам варто відзначити можливість підвищення якості корпоративного управління у ПриватБанку завдяки набуттю чинності закону про реформу корпоративного управління в державних банках.

З макроекономічної точки зору на розвиток ПриватБанку впливають такі фактори, як зниження ВВП разом із високим рівнем державного боргу, зростання безробіття в поєднанні з низьким рівнем доходів населення та, як наслідок, невисокий рівень заощаджень. Також впливають тінізація економіки та високий рівень бюджетного дефіциту. Ці та інші фактори поглиблюють проблеми розвитку ПриватБанку та підсилюють необхідність відокремлення банківського капіталу від урядового впливу.

Населення є основним кредитором ПриватБанку, тому соціальні фактори також відіграють важливу роль у його розвитку. Проте накопичений досвід та традиційні підходи громадян неоднозначно впливають на значення ПриватБанку. Однією з вагомих причин затримки розвитку банківської системи є низький рівень довіри суспільства до приватних банків. Через низькі доходи населення схильне уникати ризиків. Це надає ПриватБанку важливу перевагу, оскільки з точки зору громадян лише він може забезпечити належні гарантії.

Розглянувши аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на ефективність діяльності АТ КБ "ПриватБанк", перейдемо до розгляду

конкретних прикладів та специфічних випадків з життя банку. Ці приклади демонструють, як теоретичні аспекти впливають на практичні аспекти роботи банку та які рішення були прийняті для адаптації до змін.

За час повномасштабного вторгнення РФ державний український ПриватБанк став фінансовою опорою для бізнесу та видав найбільший обсяг кредитів за програмою «5-7-9%» та програмою державних портфельних гарантій. За даними Міністерства фінансів, із виданих 113 млрд грн за програмою «5-7-9%» ПриватБанк надав 38,3 млрд грн. Якщо рахувати кількість клієнтів, то більше половини підписаних договорів (27 634) також припадають на цей банк.

Банк завершив 2022 рік із чистим прибутком 30,25 млрд грн, незважаючи на умови воєнного стану. Водночас було сформовано резерви на суму понад 14,5 млрд грн. У 2023 році ПриватБанк збільшив чистий прибуток на 24,75%, до 37,8 млрд грн, при цьому прибуток до оподаткування досяг 72,8 млрд грн, що більш ніж удвічі перевищує результат 2022 року.

Нижче представлено огляд ключових заходів та стратегій, які допомогли банку справитися з наслідками війни:

- оптимізація роботи в умовах війни: ПриватБанк швидко адаптував свою роботу до нових умов, перейшовши на гнучкий режим роботи та забезпечивши можливість дистанційної роботи для своїх співробітників. Банк також зосередився на забезпеченні безпеки своїх фізичних активів, заклавши відділення в найбільш небезпечних регіонах та перевівши важливі операції у більш стабільні зони;

- цифрова трансформація: війна сприяла ще більшому впровадженню цифрових технологій. ПриватБанк активно розвивав свої онлайн-сервіси, зокрема мобільний банкінг "Приват24", що дозволило клієнтам здійснювати банківські операції не виходячи з дому. Це забезпечило безперервність обслуговування та допомогло зменшити ризики для клієнтів і співробітників;

- підтримка клієнтів та спільноти: ПриватБанк ініціював низку програм для підтримки своїх клієнтів та громад, постраждалих від війни. Це включало

відстрочку платежів, зниження кредитних ставок для певних категорій клієнтів, а також фінансування гуманітарних проектів та допомогу біженцям;

- управління ризиками та фінансова стабільність: банк зміцнив свої процедури управління ризиками, особливо в частині кредитних та валютних ризиків. ПриватБанк також активно співпрацював з урядом та Національним банком України для забезпечення додаткової ліквідності та підтримки стабільності в фінансовій системі країни;

- внутрішня мобілізація та корпоративна культура: ПриватБанк зміцнив свою корпоративну культуру, забезпечивши підтримку та допомогу своїм співробітникам, які були змушені евакуюватися або переїхати через військові дії. Банк впровадив програми психологічної підтримки та соціальної допомоги, що сприяло збереженню мотивації та згуртованості персоналу;

- стратегічне планування на майбутнє: попри виклики, ПриватБанк продовжує розвивати довгострокові стратегії для адаптації до постійно змінюваних умов та підготовки до відновлення після війни. Це включає інвестиції в технології, розширення продуктової лінійки та розробку нових бізнес-моделей, що відповідають потребам часу;

Таким чином, ПриватБанк продемонстрував здатність до ефективної адаптації та стійкості в умовах кризи, вживаючи комплексних заходів для мінімізації наслідків війни та підтримки своїх клієнтів та співробітників.

2.4 Напрями удосконалення управління діяльністю підприємства

В умовах сучасної України, яка стикається з надзвичайними викликами через військові дії, управління діяльністю підприємств, особливо таких великих і стратегічно важливих, як АТ КБ «ПриватБанк», набуває нових вимірів складності та важливості. Війна створює ситуацію високої невизначеності, яка суттєво впливає на можливості довгострокового планування і потребує максимальної гнучкості та оперативності в управлінських рішеннях.

Змінювані умови зовнішнього середовища, загрози безпеці, економічна нестабільність та інші фактори вимагають від АТ КБ «ПриватБанк» постійної адаптації та здатності швидко реагувати на нові виклики. В таких умовах особливо важливим стає вдосконалення організаційної структури, впровадження сучасних технологій управління, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, інноваційний розвиток та забезпечення високого рівня безпеки.

Покращення управління в умовах війни є складним, але необхідним завданням для АТ КБ «ПриватБанк», яке сприятиме не тільки виживанню банку в кризовій ситуації, але й відкриттю нових можливостей для розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Метою механізму вдосконалення організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» є забезпечення оптимальності реформованої структури управління банком. Цей механізм включає наступні етапи:

- вибір принципів, які дозволяють механізму функціонувати в реальному часі;
- вибір технології для реформування організаційної структури;
- підбір інструментів, необхідних для активації механізму;
- визначення критеріїв для реорганізації організаційної структури управління;
- розробка процесу вдосконалення організаційної структури та оцінка її ефективності;

До основних принципів формування механізму вдосконалення організаційної структури управління (ОСУ) АТ КБ «ПриватБанк» належать наступні [7; 8; 10]:

- принцип цілепокладання: ОСУ повинна відповідати стратегічним цілям АТ КБ «ПриватБанк»;
- принцип пріоритету функцій над складом ланок: організаційні ланки ОСУ створюються для досягнення встановлених цілей;
- відповідність суб'єкта та об'єкта управління;

- принцип адаптивності: ОСУ повинна бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- принцип повної координації: всі структурні підрозділи різних рівнів повинні бути повністю скоординовані;
- принцип межі автономності: забезпечення цілісності та єдності АТ КБ «ПриватБанк» при збереженні відносної автономності кожного структурного елементу;
- принцип взаємоузгодженості вертикальних і горизонтальних структурних одиниць ОСУ;
- принцип діапазону контролю: забезпечення відповідної керованості та координації функціонування організації при збереженні відносної автономності підрозділів;
- принцип збалансованості обов'язків, прав і відповідальності кожної структурної одиниці ОСУ;
- принцип забезпечення кваліфікованості управлінських кадрів відповідно до нових функцій в ОСУ;
- комплексний підхід: організаційні зміни повинні проводитися по всіх ланках керівництва АТ КБ «ПриватБанк» у їх взаємодії;
- принцип урахування негативних реакцій персоналу: розробка заходів для мінімізації можливої негативної реакції колективу на організаційні зміни;
- правова регламентація: створення будь-якого підрозділу повинно бути юридично обґрунтованим та відповідати нормативним актам і постановам вищих керівних органів;
- принцип економічності: досягнення бажаного результату при мінімальних витратах усіх видів ресурсів;

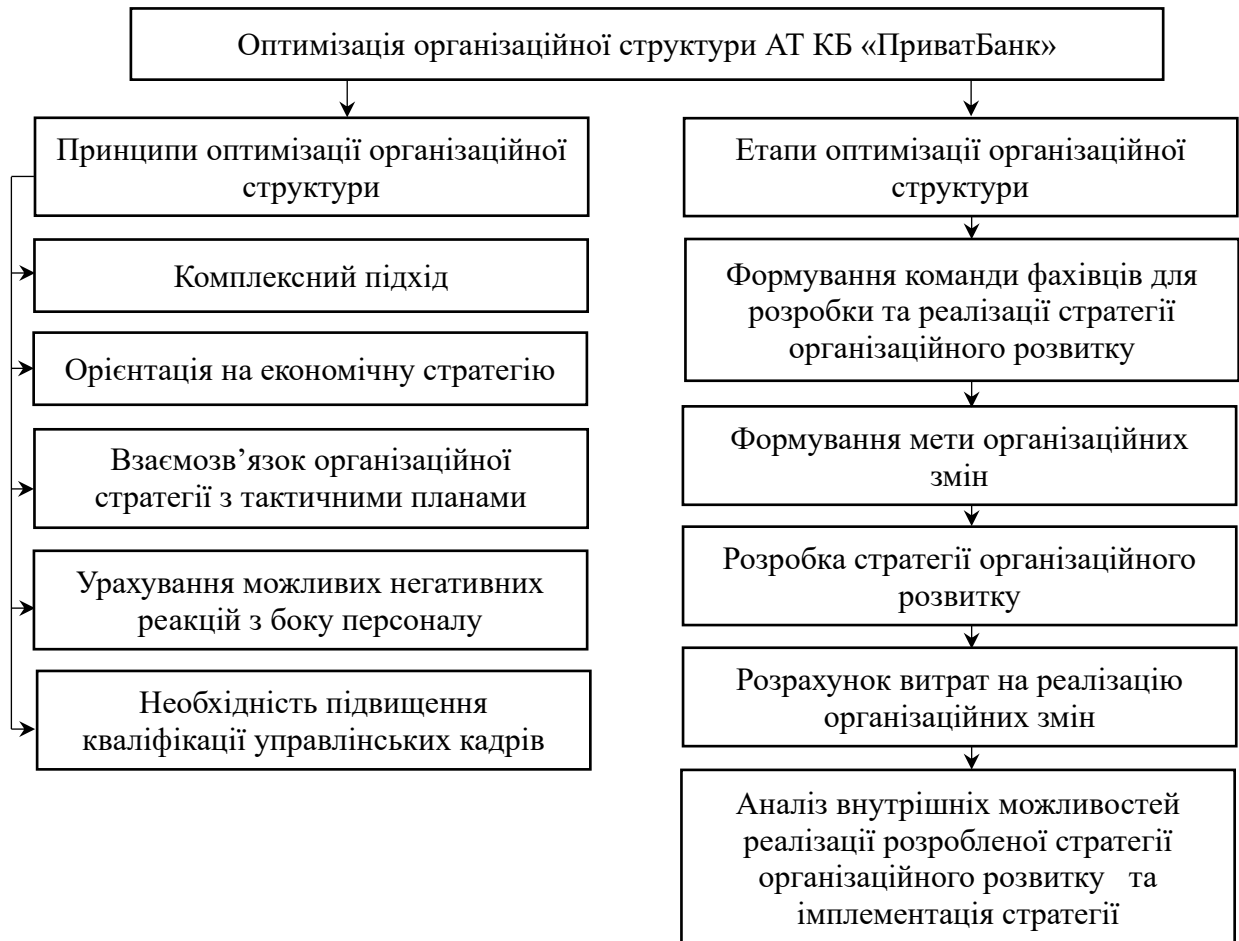


Рисунок 2.12 - Принципи та етапи оптимізації організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»

Складено на основі [7;8;10]

Усі вищезгадані принципи є складовими цілісної системи вдосконалення організаційної структури управління АТ КБ «ПриватБанк». Вони взаємодіють між собою, створюючи синергійний ефект, який підсилює ефективність роботи механізму, спрямовуючи його діяльність у правильному напрямку.

Враховуючи стрімкий розвиток фінансових технологій та посилення конкуренції на ринку банківських послуг, стає все більш очевидним, що впровадження новітніх технологій є важливим кроком для підтримання конкурентоспроможності. Як один із лідерів банківського сектору України, "ПриватБанк" має значний потенціал для подальшого вдосконалення своїх управлінських процесів завдяки впровадженню штучного інтелекту (ШІ).

Великі закордонні банки давно активно використовують штучний інтелект для різноманітних цілей. Наприклад, JPMorgan впровадив систему ШІ для автоматизації аналізу юридичних документів. В Азії банки використовують ШІ для створення чат-ботів, які покращують обслуговування клієнтів. Японські банки, зокрема Mizuho Financial Group та Sumitomo Mitsui Financial Group, активно впроваджують комп'ютеризовані системи для заміни ручної праці. На важливих міжнародних заходах, таких як Web Summit у Лісабоні, штучний інтелект вже вважається інструментом, що відкриває нові можливості для залучення клієнтів, створення контенту та маркетингових активностей.

Враховуючи позитивні результати діяльності АТ КБ "ПриватБанку" та його стабільну позицію на ринку, доцільно розглянути напрями вдосконалення управління діяльністю банку через інтеграцію ШІ. Це сприятиме не лише підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат, але й дозволить банку краще задовольняти потреби клієнтів, зміцнюючи його конкурентні переваги на ринку.

Штучний інтелект дозволяє автоматичним системам виконувати деякі функції інтелекту людини, наприклад, приймати оптимальні рішення на основі раніше отриманого досвіду та раціонального аналізу зовнішніх даних [20, с. 355–356]. Застосування технології штучного інтелекту революціонує багато процесів управління організацією, оскільки дозволяє гнучко та ефективно аналізувати великі потоки даних та отримувати корисну інформацію для прийняття рішень. Варіанти використання технології ШІ в АТ КБ «ПриватБанк» можна поділити на три категорії: автоматизація та оптимізація процесів (включаючи зменшення ризиків безпеки), створення інсайтів для прийняття рішень (обробка та аналіз великих даних від різних стейкхолдерів) та імітація людської взаємодії (чат-боти, віртуальні помічники, що здатні відтворювати реальну людську поведінку)(рис.2.13).

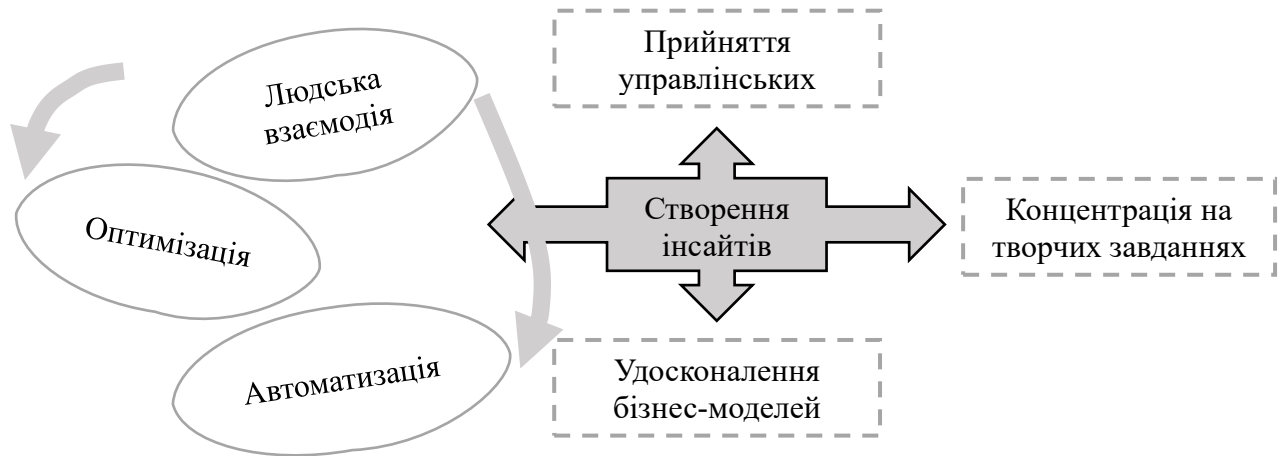


Рисунок 2.13 – Напрями використання ШІ в АТ КБ «ПриватБанк»

Складено на основі узагальнення

Реалізація цих технологічних AI рішень дає організаціям можливість швидше та якісніше реагувати на потреби споживачів, враховувати економічні тенденції, скорочувати витрати, зменшувати кількість помилок, обирати оптимальні альтернативи вирішення бізнес-завдань та удосконалювати існуючі бізнес-моделі завдяки вивільненню часу для креативності. Банківська сфера вже успішно опановує алгоритми AI, перш за все, для прискорення обліку операцій, управління потоками даних (створення єдиних інформаційно-аналітичних центрів, автоматизація обробки, максимізація релевантності пошукової видачі), виявлення та попередження шахрайських схем та ризиків (комплаєнс-контроль), оцінки кредитоспроможності клієнтів, планування ресурсів, формування звітності (автоматизація роботи з документами), автоматизації обслуговування клієнтів та їх маркетингового залучення, збагачення клієнтської інформації [15;43] (табл. 2.5). Користь полягає не лише у масштабуванні процесів, але й у вдосконаленні продуктів та послуг.

Ці важливі кроки свідчать про готовність української банківської сфери до інноваційних рішень. При цьому впровадження технологій на базі штучного інтелекту містить певні ризики, більшість з яких у банківській сфері мають репутаційний характер. Традиційні банки, які далекі від застосування технологій, прагнуть обмежити рівень таких експериментів, збільшуючи так званий «технологічний борг» – свідомо уникаючи цифрових трансформацій, щоб

не зруйнувати усталені бізнес-процеси. Водночас, в українському банківському секторі вже є успішні приклади таких трансформацій, хоча вони поодинокі. Це зумовлено страхом ризику подолати «технологічний борг» та небажанням чи відсутністю ресурсів для зміни традиційної моделі. У майбутньому прогнозується поділ банківської сфери на два сектори: необанки (з високими технологіями та зручними онлайн-інструментами) та традиційні банки (з ресурсною базою для обслуговування клієнтів і надання інфраструктурного забезпечення необанкам). Кожен з цих сегментів матиме свою цільову аудиторію та перелік банківських послуг, що вже починає формуватися.

Таблиця 2.5 – Застосування алгоритмів штучного інтелекту в банківському секторі

Напрямок використання	Характеристики
Автоматизація операційної діяльності	Прискорення банківських процесів, узгодження запитів і оперативне прийняття рішень
Управління потоками даних, контекстуальний маркетинг	Створення централізованих центрів обробки інформації для пришвидшення її обробки та доступності. Алгоритми ШІ підвищують релевантність пошукових результатів, покращуючи комунікацію з клієнтами (кожен клієнт отримує саме ту інформацію, яка йому потрібна)
Комплаєнс-контроль та протидія кіберзагрозам	Моніторинг та своєчасне сповіщення працівників про порушення кібербезпеки або випадки фінансового шахрайства. Можливість автономного прийняття рішень на основі аналізу поведінки файлів у синтетичних середовищах та використання навчальних даних із реальних випадків
Оптимізація прийняття рішень	Системи, що приймають рішення щодо надання фінансування, базуючись на кредитних історіях, факторах ризику та доходах клієнтів
Автоматизація обслуговування клієнтів (симулятори присутності людини)	Здійснення детального аналізу поведінки клієнтів для точнішого прийняття рішень та адаптації моделей обслуговування відповідно до потреб клієнтів

Складено на основі узагальнення

Щоб визначити пріоритетні напрями застосування алгоритмів штучного інтелекту для стратегічного управління розвитком ПриватБанку, проведемо аналіз мікросередовища (матриця "можливості/загрози") та внутрішнього середовища банку (аналіз SNW – сильні, нейтральні, слабкі сторони). Ступінь впливу факторів у кожному типі аналізу оцінювали за 10-бальною шкалою.

З погляду мікросередовища (табл. 2.6) найбільш важливими є висока лояльність клієнтів до послуг банку, вигідні умови, запропоновані посередниками, але водночас низька обізнаність клієнтів щодо асортименту банківських послуг і висока чутливість клієнтів до цінової політики (комісійних зборів).

Таблиця 2.6 Аналіз мікросередовища АТ КБ «ПриватБанк»

Можливість	Вплив	Загроза	Вплив
Споживачі			
Виявлення тенденцій розширення цільового ринку	3	Висока мінливість потреб, вимог і смаків клієнтів	2
Ідентифікація потенційного попиту	4	Велика привабливість цільового сегменту для конкурентів	4
Рівень лояльності клієнтів до банківських послуг	4	Недостатня спроможність банку до ефективного функціонування в перспективному ринковому сегменті	3
Обмежені можливості клієнтів щодо вибору інших банків	3	Низький рівень задоволеності клієнтів продуктами та обслуговуванням	4
Підвищена чутливість клієнтів до рекламних і збутових заходів	4	Недостатня поінформованість клієнтів про банківські послуги	3
Сприятливе ставлення клієнтів до інноваційних продуктів	2	Висока чутливість до вартості послуг	4
Посередники			
Укладення довгострокових угод з партнерами	4	Відсутність пільг від партнерів	2
Вигідні умови, запропоновані партнерами	4	Скорочення кількості партнерів	4
Різноманітність партнерських відносин	4	Підвищений тиск з боку партнерів	3
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток банківської справи	4	Поява нових конкурентів знижує стабільність банку на ринку фінансових послуг	4

Складено за результатами дослідження

Щодо аналізу внутрішнього середовища, найбільш сильними сторонами банку є якість наданих послуг, умови праці, система мотивації персоналу, а

також імідж та клієнтоорієнтованість. Слабкими сторонами є висока плинність кадрів, обмежені стратегічні пріоритети, організація планування та маркетингу, а також обсяг реалізації послуг банку (табл. 2.7).

Серед стратегічних пріоритетів, що включають вже наявні можливості застосування алгоритмів штучного інтелекту, зазначено фокус на технологічності, підвищенні рівня автоматизації продуктів, процесів та каналів продажів, електронних каналах кредитування. Також банк спрямовує зусилля на швидкість прийняття рішень, багатоканальну дистрибуційну платформу з дружнім інтерфейсом, ефективне управління проблемними активами, комплексне обслуговування великих клієнтів, посилення бренду та іміджу, підтримання якості управлінської команди, що в результаті забезпечує стійку якість активів, стабільну капіталізацію та ліквідність.

Таблиця 2.7 Аналіз внутрішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк»

Ключові параметри діяльності банку	S	N	W
Підготовка персоналу		5	
Умови праці	9		
Мотивація і заохочення працівників	8		
Плинність кадрів			2
Кваліфікація персоналу		5	
Кількість працівників			3
Заробітна плата	7		
Оцінка якості роботи персоналу		5	
Планування організації			3
Рівень технічної забезпеченості		5	
Якість наданих послуг	8		
Інформаційна підтримка		5	
Маркетингова діяльність			2
Обсяг наданих банківських послуг		6	
Асортимент банківських продуктів			6
Репутація банку	8		
Фінансова стабільність	8		
Орієнтація на клієнта		5	
Стратегія розвитку			3

Складено за результатами дослідження

Для оцінки ефективності впровадження штучного інтелекту в управління діяльністю ПриватБанку, було проведено розрахунки витрат та аналіз очікуваних результатів за кількома ключовими напрямками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Оцінка витрат і ефективності впровадження AI в ПриватБанку

Напрямок використання	Витрати на впровадження (млн грн)	Очікуваний ефект	Додаткові коментарі
1. Автоматизація операційної діяльності	15	Прискорення процесів, зниження витрат на 12%	Підвищення оперативності прийняття рішень
- автоматизація затвердження кредитів	5	Скорочення часу на затвердження на 40%	Автоматизація процесу перевірки кредитів
- верифікація клієнтів	3	Зменшення часу на верифікацію на 30%	Автоматизація процесів верифікації та KYC
- оптимізація управлінських рішень	7	Підвищення якості прийнятих рішень	Використання AI для підтримки управлінських рішень
2. Управління потоками даних, контекстуальний маркетинг	20	Покращення комунікації з клієнтами, зростання продаж на 10%	Підвищення релевантності результатів
- аналіз клієнтських даних	10	Підвищення точності маркетингових кампаній	Використання AI для сегментації клієнтів
- персоналізовані пропозиції	10	Збільшення продаж на 10%	Автоматичне створення персоналізованих пропозицій
3. Комплаєнс-контроль та протидія кіберзагрозам	12	Зниження ризиків шахрайства на 20%	Моніторинг та автономне прийняття рішень
- моніторинг транзакцій	7	Зниження випадків шахрайства на 15%	Автоматичний моніторинг підозрілих транзакцій
- протидія кіберзагрозам	5	Зменшення кіберзагроз на 20%	Системи виявлення та запобігання кіберзагрозам
4. Оптимізація прийняття рішень	10	Підвищення якості кредитного портфелю, зниження ризиків	Системи аналізу кредитних історій
- аналіз кредитних історій	6	Зниження рівня неповернених кредитів на 10%	AI для аналізу кредитоспроможності клієнтів
- прогнозування ризиків	4	Зменшення кредитних ризиків	Моделі прогнозування ризиків
5. Автоматизація обслуговування клієнтів (покращення чат-ботів)	8	Підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат на обслуговування	Адаптація моделей обслуговування
- покращення існуючих AI-чатботів	5	Зменшення часу очікування клієнтів на 50%	Оптимізація роботи існуючих AI-чатботів
- покращення системи автоматизованого дзвінка	3	Підвищення ефективності обслуговування клієнтів	Оптимізація використання AI для автоматизації дзвінки
Загальні витрати: 65 млн гривень			

Для оцінки витрат на впровадження штучного інтелекту в ПриватБанку було проведено аналіз ринкових цін на розробку та інтеграцію AI-рішень, а також враховано досвід інших банківських установ, що впровадили подібні технології. Загальні витрати на впровадження AI становлять 65 млн грн.

Автоматизація операційної діяльності коштує 15 млн грн. Це включає автоматизацію затвердження кредитів, верифікацію клієнтів (KYC) та оптимізацію управлінських рішень. Очікуваний ефект – прискорення процесів та зниження витрат на 12%. Витрати на управління потоками даних та контекстуальний маркетинг складають 20 млн грн. Очікуваний ефект – покращення комунікації з клієнтами та зростання продаж на 10%.

Комплаєнс-контроль та протидія кіберзагрозам обійдуться у 12 млн грн. Включають моніторинг транзакцій та протидію кіберзагрозам. Очікуваний ефект – зниження ризиків шахрайства на 20%. На оптимізацію прийняття рішень передбачено витрати у розмірі 10 млн грн. Це включає аналіз кредитних історій та прогнозування ризиків. Очікуваний ефект – підвищення якості кредитного портфелю та зниження ризиків. Автоматизація обслуговування клієнтів (покращення чат-ботів) коштує 8 млн грн. Включає покращення існуючих AI-чатботів та впровадження систем автоматизованого дзвінка. Очікуваний ефект – підвищення задоволеності клієнтів та зниження витрат на обслуговування. Загальні витрати на впровадження штучного інтелекту в ПриватБанку становлять 65 млн грн. Очікуваний сумарний ефект включає підвищення ефективності управління, оптимізацію процесів, зниження ризиків та покращення обслуговування клієнтів, що дозволить збільшити прибутки банку та знизити витрати.

Отже, серед визначених стратегічних пріоритетів найкраще підходить для впровадження технологій штучного інтелекту є покращення системи управління, яка повинна бути інтегрована в процеси прийняття рішень, оптимізовані за допомогою алгоритмів. Завдяки високій мотивації та залученості, цей крок дозволить зберегти досягнуті результати навіть у разі зменшення банківських пропозицій під час кризи. Крім того, банку необхідно остаточно перейти до

моделі необанку, де обслуговування великих корпоративних клієнтів базуватиметься на системах алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, здатних обробляти великі обсяги даних і створювати дійсно індивідуальні рішення. Також є необхідність у розширенні можливостей використання штучного інтелекту для аналізу ризиків та запобігання шахрайським схемам, що може бути здійснено як через готові рішення, так і шляхом розробки власного проекту цифрової трансформації у сфері комплаєнс-контролю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналітичний огляд діяльності АТ КБ "ПриватБанк" дозволив виявити ключові аспекти його функціонування та визначити напрями для подальшого розвитку. ПриватБанк є однією з найбільших фінансових установ в Україні, що відіграє важливу роль у наданні банківських послуг як для приватних осіб, так і для бізнесу. З початку свого існування ПриватБанк активно працював над розширенням своєї мережі відділень і збільшенням кількості клієнтів, що дозволило йому стати лідером на українському банківському ринку. Важливою складовою ефективної діяльності ПриватБанку є його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на втрати інфраструктури під час військових дій, банк продемонстрував високу адаптивність та швидко відновив свою діяльність, що свідчить про ефективність антикризового управління та стратегічного планування.

Комплексний аналіз діяльності банку виявив, що ПриватБанк активно використовує сучасні підходи до управління персоналом, фінансами та операційною діяльністю. Високий рівень автоматизації та використання інноваційних рішень сприяє оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності праці. Основними чинниками, що впливають на ефективність діяльності банку, є рівень цифровізації, управління ризиками та якість обслуговування клієнтів.

Для підвищення ефективності управління рекомендується продовжувати розвиток цифрових послуг та інноваційних рішень, посилити заходи з управління ризиками та забезпечити стабільність фінансових показників. Загалом, результати аналізу діяльності АТ КБ "ПриватБанк" вказують на його сильні позиції на ринку та потенціал для подальшого розвитку через удосконалення управлінських процесів та впровадження нових технологій. Ефективне управління та стратегічне планування дозволять банку зберігати лідерські позиції та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором його успіху.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління діяльністю підприємства у сфері надання послуг на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Мета дослідження полягала у визначенні ефективних підходів до управління та розробці рекомендацій щодо удосконалення діяльності підприємства.

Робота складалася з кількох етапів, що включали:

- визначення теоретичних основ управління діяльністю підприємства у сфері надання послуг;
- встановлення особливостей управління діяльністю підприємств у сфері послуг;
- визначення методів аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємств у цій сфері;
- комплексний аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та середовища, що його оточує;
- оцінка системи управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»;
- виявлення чинників, що впливають на ефективність функціонування банку;
- розробка напрямів удосконалення управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»;

На основі проведеного дослідження зроблено висновки щодо ефективності сучасних методів управління у сфері послуг та запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Наведені висновки базуються на теоретичному аналізі літератури, статистичних даних та результатах аналізу діяльності банку. Нижче подано основні висновки та пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк».

1. Управлінська діяльність є комплексом дій, спрямованих на організацію, планування, мотивацію та контроль діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Основні функції управління включають

планування, організацію, мотивацію та контроль. Управління у сфері послуг має свої специфічні особливості, які відрізняють його від управління у виробничій сфері. Ці особливості включають нематеріальний характер послуг, невідривність виробництва і споживання, мінливість якості та неможливість зберігання послуг. Сфера послуг характеризується високою динамікою, що пов'язано зі швидким розвитком технологій та змінами в потребах споживачів. Підприємства повинні постійно адаптуватися до нових умов ринку та впроваджувати інновації для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

2. Управління підприємствами у сфері послуг потребує особливої уваги до управління персоналом. Високий рівень компетентності та професіоналізму працівників є ключовим фактором успіху. Необхідно інвестувати у навчання та розвиток персоналу для підвищення якості послуг. Сфера послуг вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта, що створює додаткові виклики для управління. Задоволеність клієнтів є основним показником ефективності роботи підприємства у цій сфері. Крім того, ефективність діяльності підприємства визначається як досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Це дозволяє підприємствам забезпечувати стійкий розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

3. Основними показниками для оцінки ефективності діяльності підприємств у сфері послуг є рентабельність активів, капіталу, операційна рентабельність, продуктивність праці, трудомісткість продукції, виробіток на одного працівника та інші. Використання цих показників дозволяє всебічно оцінити економічну ефективність діяльності підприємства. Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності використання трудових ресурсів. Вона вимірюється кількістю продукції або послуг, вироблених одним працівником за певний період. Висока продуктивність праці свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами. Коефіцієнти оборотності активів демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходу. Високі показники оборотності свідчать про ефективне

використання активів та здатність підприємства швидко перетворювати свої активи в доходи.

4. Для оцінки ефективності діяльності підприємств використовуються різні методи фінансового аналізу, зокрема горизонтальний та вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналіз трендів, факторний аналіз тощо. Ці методи дозволяють детально оцінити фінансовий стан підприємства та виявити основні тенденції у його розвитку. Оцінка ефективності діяльності підприємств у сфері послуг має здійснюватися комплексно, враховуючи як фінансові, так і нефінансові показники. Це дозволяє отримати всебічне уявлення про ефективність діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України, заснованим у 1992 році. Банк займає провідні позиції на ринку банківських послуг України завдяки широкому спектру наданих послуг, впровадженню інноваційних технологій та активному розвитку цифрових платформ. Протягом свого існування банк пройшов через кілька важливих етапів еволюції, включаючи зміни в структурі власності та впровадження цифрових технологій.

6. Аналіз фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2022 роки показав позитивну динаміку зростання основних економічних показників. Обсяги господарської діяльності, чистий процентний дохід та чистий прибуток банку значно зросли за аналізований період. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами банку та його здатність до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

7. Дослідження корпоративної та організаційної структури ПриватБанку виявило її інноваційність. Структура банку унікально поєднує характеристики різних міжнародних моделей: горизонтальної, лінійно-функціонально-штабної та дивізіональної клієнтоорієнтованої.

Основні рівні ієрархії:

- корпоративний рівень: головний офіс, вище керівництво, центральні служби та ключові підрозділи;

- регіональний рівень: управління діяльністю в регіонах;
- рівень окремих відділень: операційна діяльність та безпосередня робота з клієнтами;

Така структура забезпечує ефективне управління та державний контроль діяльності банку. Система управління банком орієнтована на високу ефективність через впровадження інновацій, оптимізацію внутрішніх процесів та розвиток персоналу. АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує цифрові технології, зокрема мобільний та інтернет-банкінг, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості обслуговування клієнтів та підвищувати ефективність внутрішніх процесів.

8. Основними чинниками, що впливають на ефективність функціонування банку, є якість управління персоналом, впровадження новітніх технологій, рівень цифровізації процесів та здатність до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища. Висока адаптаційна спроможність банку особливо проявилася в умовах повномасштабного вторгнення, коли банк зумів відновити більшу частину своєї інфраструктури та зберегти клієнтську базу.

9. Запропоновані напрями удосконалення управління банком включають вдосконалення організаційної структури, впровадження сучасних технологій управління, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, інноваційний розвиток та забезпечення високого рівня безпеки.

10. Впровадження штучного інтелекту може надати значні переваги АТ КБ «ПриватБанк», якщо управлінська система буде готова до викликів, пов'язаних із розробкою системи його впровадження, а також має прагнення подолати «технологічний борг», накопичений за роки відсутності інновацій. Рекомендується, щоб АТ КБ «ПриватБанк» врахував досвід ефективного застосування алгоритмів ШІ, зокрема в таких напрямках, як автоматизація операційної діяльності, управління потоками даних, контекстуальний маркетинг, комплаєнс-контроль та протидія кібервторгненням, оптимізація прийняття рішень та автоматизація обслуговування через симулятори людської присутності.

Банку необхідно поступово трансформувати всі процеси та органічно поєднати стратегічні пріоритети розвитку з можливостями алгоритмів штучного інтелекту та інших проривних технологій. Це дозволить швидше та якісніше реагувати на потреби споживачів, враховувати економічні тенденції, скорочувати витрати, зменшувати кількість помилок та вдосконалювати бізнес-моделі завдяки вивільненню часу для креативності. Впровадження штучного інтелекту забезпечить ПАТ «ПриватБанк» конкурентні переваги та підвищить ефективність його діяльності, що сприятиме досягненню стратегічних цілей в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амстронг, Г., Котлер, Ф. Основи маркетингу. Видавництво Науковий світ, 2022. 340 с.
2. Бакай, С. С., Полтавець, В. І. Організаційна культура підприємства, методика та прикладний аспект її оцінки. Вісник Вінницької державної аграрної академії, 2004, № 3, с. 48-52.
3. Балабанова, Л. В., Сардак, А. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навч. літ., 2011. 468 с.
4. Барановський, О. І. Стійкість банківської системи України. Фінанси України, 2007, № 9, с. 75-87.
5. Батрименко, В. В., Румянцев, А. П. Світові ринки послуг. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. / Редкол. : Л. В. Губерський (голова) та ін. К.: Знання України, 2004.
6. Богданович, О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015, с. 21.
7. Бобровник, В. М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2007, № 2, с. 65-70.
8. Бобровник, В. М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2007, № 2, с. 166-170.
9. Бойчик, І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-е, доп. і перероб. К.: Атіка, 2007. 528 с.
10. Бондарчук, Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. Харків: ХГУ, 2008. 4 с.
11. Говорушко, Т. А., Клімаш, Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос, 2015.

12. Гойко, А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. К.: ВІРА – Р, 2010. 320 с.
13. Гончаров, В. Н., Савченко, М. В., Солоха, Д. В. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств: монографія. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2008. 202 с.
14. Добринь, С. В., Убілава, І. Б. Аналіз впливу факторів фінансової безпеки на фінансову стійкість банків. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2010, № 29, с. 92-96.
15. Єфремова, К. В. Особливості застосування штучного інтелекту в сфері фінансових послуг: досвід ЄС. Право та інноваційне суспільство, 2020, № 1(14), с. 66-71.
16. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2010. Т. 1. 864 с.
17. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1 / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с
18. Іщенко, І. І., Терещенко, С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. К.: Вища школа, 2014. 187 с.
19. Каплан, Р., Нортон, Д. Збалансована система показників. М.: Олімп-Бізнес, 2013. 214 с.
20. Кизим, М. О., Матюшенко, І. Ю., Шостак, І. В. Перспективи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту в економіках країн світу та України: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 492 с.
21. Коломойцев, В. Е. Універсальний словник економічних термінів: навч. посіб. К.: Вид-во «Молодь», 2000. 384 с.
22. Малахова, Ю. В. Гостинність як бізнес. Механізм управління у сфері готельних послуг. Німеччина: LAP LAMBERT Academic Publishing is a trademark of: OmniScriptum GmbH & Co Heinrich-Böcking, 2014. 264 с.
23. Осовська, Г. В. Основи менеджменту. Навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003. 556 с.

- 24.Осовський, О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. Житомирський державний технологічний університет, 2009.
- 25.Сардак, О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія: дис. ... доктора екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. 408 с.
- 26.Тарасова, Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету.
- 27.Хміль, Ф. І. Менеджмент. Підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с.
- 28.Шегда, А. В. Менеджмент. Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
- 29.Шелудько, Н. М. Управління фінансовою стійкістю комерційних банків: монографія. Ін-т економіки НАН України. К., 2002. 228 с.
- 30.Wen, B., Zhao, Y. Discuss “It Can Be Argued That Management Is Largely Concerned With Leadership, Because Managers Need To Establish A Sense of Direction and To Motive People in That Direction.” (Hannagan). DOI 10.2991/icassr-15.2016.161.
- 31.Статут акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
- 32.Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2024 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
- 33.Корпоративне управління. URL: <https://privatbank.ua/ru/about/management/corp> (дата звернення: 04.04.2024).
- 34.Основні показники діяльності банків. МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (дата звернення: 04.04.2024).
- 35.ПриватБанк: Як війна змінила свідомість українського бізнесу. URL: <https://forbes.ua/money/privatbank-yak-viy-na-zminila-svidomist-ukrainskogo-biznesu-11072023-14594> (дата звернення: 04.04.2024).

36. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора 31 грудня 2017 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
37. Річний звіт 31 грудня 2018 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2019.04.23FINAL1.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
38. Річний звіт 31 грудня 2019 року. URL: <https://static.privatbank.ua/files/Konsol%D1%96dovaniy+r%D1%96chniy+zv%D1%96t+za+2019+r..pdf>. (дата звернення: 04.04.2024).
39. Річний звіт 31 грудня 2020 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf?_gl=1*_ixlcrw*_ga*MTg3Mjc2ODczOS4xNzEyNTgzNDA4*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcxNjUyNDE2Ni4xNC4xLjE3MTY1MjQxNzguNDguMC4w
40. Річний звіт 31 грудня 2021 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
41. Річний звіт 31 грудня 2022 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
42. Продуктивність праці: показники та методи вимірювання. Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/ (дата звернення: 04.04.2024).
43. Як штучний інтелект допомагає банківським установам? Офіційний сайт компанії «Inlimited». URL: <https://inlimited.ua/news/yak-shtuchnyj-intelekt-dopomagaye-bankivskym-ustanovam/> (дата звернення: 04.04.2024)
44. Seven management skills needed in 2025. Отримано з <http://www.management.com.ua/tend/tend990.html>. (дата звернення 06.04.2024)