

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

студента Манякіної Тетяни Олександрівни

(ПІБ)

академічної групи 072м-22з-1 (заочна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему: «Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Єрмошкіна О.В.			
Рецензент	Кучмій Е.С.			
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро
2023

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
економічного аналізу і фінансів
(повна назва)

_____ **Д.С. Букресва**
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра**

студенту **Манякіній Тетяні Олександрівні** академічної групи **072М-223-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа та страхування**
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **06.11.2023р.№1354-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	01.09.2023-09.09.2023
Розділ 1	Теоретично-методичні підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку	10.09.2023-30.09.2023
Розділ 2	Аналіз результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	01.10.2023-20.10.2023
Розділ 3	Розробка моделі стратегічного планування комерційного банку	21.10.2023-10.11.2023
Розділ 4	Оцінка ефективності провадження моделі стратегічного планування діяльності комерційного банку	11.11.2023-30.11.2023
ВИСНОВКИ		01.12.2023-04.12.2023
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	05.12.2023-08.12.2023

Завдання видано _____

(підпис керівника)

О.В.Єрмошкіна

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **03.07.2023 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **11.12.2023 р.**

Завдання прийнято до виконання _____

(Підпис студента)

Т.О.Манякіна

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Манякіна Т.О. Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування (ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»). – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2023.

Робота присвячена вивченню теоретичних, методичних та практичних проблем планування й можливих напрямів управління прибутком комерційного банку. Розглянуто стратегічне управління банком як основу стійкості фінансової системи країни. При здійсненні дослідження було визначено основні етапи стратегічного управління, надано характеристику кожному з етапів. Розглянуто можливі принципи стратегічного управління, реалізація яких має привести установу до поставленої мети. Дослідження стратегічного планування в контексті реалізації стратегії Національного банку було зосереджене на вивченні поточної та перспективної діяльності банку в розрізі стратегії НБУ. Досліджено сучасні підходи до стратегічного управління комерційним банком. В результаті дослідження моделі стратегічного планування комерційного банку було проведено порівняльний аналіз існуючих моделей стратегічного планування комерційного банку. Також було удосконалено методичні підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку на основі моделювання його діяльності в умовах невизначеності за рахунок комплексного врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку.

Одержані результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення фінансових результатів своєї діяльності.

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК,
МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ.**

ABSTRACT

Manyakina T.O. Strategic planning of commercial bank activity (based on the example of JSC CB "PRIVATBANK"). - Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work on specialty 072 Finance, banking and insurance (OP "Finance, banking and insurance"). – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2023.

The work is devoted to the study of theoretical, methodical and practical problems of planning and possible directions of profit management of a commercial bank. The strategic management of the bank is considered as the basis of the stability of the country's financial system. When conducting the research, the main stages of strategic management were determined, each of the stages was characterized. Possible principles of strategic management, the implementation of which should lead the institution to the set goal, are considered. The study of strategic planning in the context of the implementation of the strategy of the National Bank was focused on the study of the current and prospective activities of the bank in the context of the strategy of the NBU. Modern approaches to strategic management of a commercial bank are studied. As a result of the study of the model of strategic planning of a commercial bank, a comparative analysis of existing models of strategic planning of a commercial bank was conducted. Methodical approaches to the strategic planning of the commercial bank's activities were also improved based on the modeling of its activities in conditions of uncertainty due to the comprehensive consideration of the influence of internal and external development factors. The obtained results of the qualification study can be used by JSC CB "PrivatBank" to improve the financial results of its activities.

STRATEGIC PLANNING, COMMERCIAL BANK, ACTIVITY MODELING.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1. Теоретично-методичні підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку.....	11
1.1. Сутність стратегічного планування комерційного банку.....	11
1.2. Стратегічне планування в контексті реалізації стратегії Національного банку.....	21
1.3. Сучасні підходи до стратегічного управління комерційним банком.....	31
Висновки до розділу 1.....	41
2. Аналіз результатів діяльності АТ КБ ПриватБанку.....	43
2.1. Загальна характеристика процесів управління діяльністю АТ КБ ПриватБанку.....	43
2.2. Аналіз результатів діяльності та прибутковості АТ КБ «ПриватБанку».....	55
2.3. Аналіз позиції банку в матриці фінансової стратегії.....	60
Висновки до розділу 2.....	71
3. Розробка моделі стратегічного планування комерційного банку.....	72
3.1. Порівняльний аналіз існуючих моделей стратегічного планування діяльності комерційного банку.....	72
3.2. Підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку на основі врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.....	87
3.3. Моделювання стратегії банку в умовах невизначеності.....	94
Висновки до розділу 3.....	98
4. Оцінка ефективності провадження моделі стратегічного планування діяльності комерційного банку.....	100
4.1. Формування інформаційної бази для розрахунку параметрів моделі.....	100

4.2. Заходи та рекомендації щодо досягнення цільових параметрів моделі.....	102
Висновки до розділу 4.....	105
Висновки.....	106
Список використаних джерел.....	109
Додатки.....	114

ВСТУП

На сучасному етапі дослідження стратегії фінансової установи важливим елементом є оцінка можливостей її застосування, комплексна характеристика механізму розрахунків та результатів позиціонування. АТ КБ «ПриватБанк» характеризується своєю універсальністю, фокусується на сегменті роздрібних послуг, також здійснює діяльність в сферах малого та середнього бізнесу, частково співпрацює з корпоративним сектором. Діяльність банку відповідає ліцензії НБУ, отриману в березні 1992 року. Наразі працюють 26 філій та 1210 відділень банку в нашій країні. (станом на початок 2023 року). За цим показником він є лідером серед банків. Банк інноваційний, він живе у ногу з часом і навіть швидше. Відділення працюють навіть безпосередньо на лінії розмежування з захопленими територіями. Керівництво враховує зовнішні зміни у середовищі, задля безперебійної роботи та надання бажаних послуг своїм клієнтам.

Актуальність теми полягає в тому, що на сьогоднішній день країна потребує складних процесів, суттєвих змін у фінансовій сфері задля подолання кризових явищ. В період економічних потрясінь банківська діяльність повинна активізуватись для сталого та збалансованого розвитку економіки країни. Для подолання негативних наслідків у середовищі є потреба у аналізі банківської установи, визначенні цілей, задач та потенційних можливостей, тобто розробки стратегії. Стратегічне управління забезпечує як розвиток окремого банку, так і банківської системи взагалі. Конкуренція та агресивна політика спонукають до новизни у розробках та впровадженні банківських продуктів. Ось чому стратегічне планування у банківській установі сьогодні актуальне питання.

Основною метою стратегічного управління комерційним банком є визначення цілей та характеру діяльності банку в конкретних ринкових умовах. При здійсненні цього процесу розробляються покрокові дії, на основі яких будуть прийняті управлінські рішення, їх реалізації призводить до отримання бажаного рівня прибутку, зменшення ризиків до рівня допустимих, отримання способів конкурентної боротьби, нададуть можливість для розширення

діяльності установи. Підчас планування менеджмент банку повинен надати обгрунтовані відповіді на питання: «В якій позиції перебуває банк наразі? Де він має опинитись в найближчому майбутньому? Яким чином досягнути поставленої задачі?». Стратегічне управління банком слід розглядати у якості комплексу управлінських процесів та функцій установи пов'язаних між собою і таких, що забезпечують втілення стратегічних цілей і задач, поставлених перед комерційним банком.

В сучасних умовах (політичних, економічних та соціальних) функціонування банківської системи буде ефективним за умови використання нових методів та форм управління. У банківській сфері стратегія управління має визначати перспективи та принципи поведінки, а також мати план та засоби, тобто програму дій. Необхідно знайти варіанти дій для удосконалення рівня стратегічного функціонування комерційного банку.

Суттєвий внесок в дослідження проблем розвитку та стану банківської системи зробили відомі практики та вчені, такі як С. М. Козьменко, В. В. Коваленко, І. В. Волошко, О. Г. Коренева, В. В. Масленніков, К. Ф. Черкашина, Ф. І. Шпиг, О. В. Крухмаль, О. М. Рац, Ю. Є. Холодна та багато інших. В своїх роботах вони розглядали багато проблем розвитку комерційних банків України, та аспекти розвитку цих банків в умовах кризи, глобалізаційних процесів, активних інтеграційних процесів.

Стратегічне управління комерційним банком проходить багато етапів управління процесом і ці етапи повинні бути взаємопов'язані між собою. Стратегічне управління – це деяка послідовність дій. Її можна описати в три етапи: стратегічний аналіз, розроблення самої стратегії та її реалізація.

Перше що треба зробити під час здійснення стратегічного аналізу, це оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень розвитку комерційного банку зараз та у майбутньому, сформулювати вплив на стратегічне управління. Формується мета та визначаються довгострокові цілі під час стратегічного аналізу, котрі ставить перед собою комерційний банк. А також визначається обсяг потреб комерційного банку для забезпечення його

фінансовими ресурсами, які потрібні на період що прогнозується. Аналізуються етапи розвитку банку та визначається досягнутий рівень діяльності.

Розроблення сценарію, який здійснюється на базі стратегічного управління є наступним етапом. Планування стратегії – це розробка поточних та перспективних планів, та контроль їх виконання. Тут є такі особливості як забезпечення економічного прогресу комерційного банку, за рахунок спрямування сил на вирішення ключових цілей. Також слід пам'ятати про довгострокову перспективу та враховувати найбільшу кількість факторів, які впливають на комерційний банк. Розроблюючи методи повинні бути спрямовані на ухилення від негативних дій, тобто слідкувати за змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищу.

Заключним етапом стратегічного управління є реалізація тієї стратегії, яку обрали і яка має довгостроковий характер. Економіка країни вимагає гнучке управління, швидке втручання та вчасно прийнятих рішень. Комерційний банк, під час реалізації процесу стратегічного управління, задля досягнення довгострокових цілей, має дотримуватись організаційних та фінансово-економічних аспектів, також правових і соціальних. Щоб передбачити відхилення результатів показників комерційного банку, там потрібен організаційний аспект. Також він забезпечує адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентоспроможність наданих послуг. Чистий фінансовий результат, ринкова вартість установи забезпечується фінансово-економічним аспектом. А правовий аспект допомагає визначити відповідність управлінських рішень банківської діяльності, нормативно-правовим нормам. В свою чергу, соціальний аспект управляє стратегічними можливостями комерційних банків у майбутньому, та вказує на потреби клієнтів, що користуються послугами, для досягнення прибутку та задоволенню потреб споживачів.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення перспективних напрямків розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на основі стратегічного планування діяльності комерційного банку. У відповідності до визначеної мети, було поставлено наступні задачі:

- провести аналіз теоретичних джерел, в яких розглядаються питання стратегічного управління комерційним банком, побачити сучасні підходи до стратегічного управління комерційним банком;

- дослідити фінансову звітність банку за останні три роки;

- проаналізувати діяльність АТ КБ «ПриватБанк» за останні три роки й узагальнити результати проведеного дослідження;

- окреслити шляхи вирішення потенційно виявлених в дослідження проблем та запропонувати конкретні заходи для покращення позиції банку через три роки;

Об'єктом дослідження в роботі слід вважати банківську установу з її фінансовою та господарською діяльністю.

Предметом дослідження в роботі визначено аналіз та прогнозування позиції банку через три роки завдяки даним удосконаленої моделі стратегічного планування комерційним банком.

Наукова новизна.

Удосконалено методичні підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку на основі моделювання його діяльності в умовах невизначеності за рахунок комплексного врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку.

Практичне значення. В роботі на базі існуючих підходів до методик стратегічного планування та прогнозування діяльності банку, розроблено практичні рекомендації щодо впровадження шляхів стратегічного розвитку банку в умовах невизначеності

Апробація дослідження. Публікація статті за темою «Моделювання стратегії в умовах невизначеності» в журналі «Ефективна економіка», під №11 (2023) в розділі Статті.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 джерело), 8 рисунків, 18 таблиць та 23 формул. Загальний обсяг роботи 117 сторінок.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність стратегічного планування комерційного банку

Стратегія – це дії керівництва та персоналу банку, які спрямовані на досягнення цілей, що покращать позиції банківської установи на ринку банківських послуг.

Банківські установи забезпечують фінансову стійкість в будь-якій країні. І тому ефективне управління банком забезпечить стабільну економічну ситуацію в Україні в будь який період часу, і в період пандемії, і в період військової агресії. Стратегічне управління банками – це основа стійкості фінансової системи країни.

Стратегічне управління – це управління потенціалом фінансової установи, характеристиками, які стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в середовищі конкурентів. Визначенні необхідного потенціалу для розвитку, або утриманню гарної позиції [1].

В сучасних нестабільних умовах (спочатку пандемія, потім військова агресія) довгострокові плани повинні поєднуватись з оперативними управлінськими рішеннями. Банківська установа повинна швидко реагувати на зміни в політичному, економічному чи соціальному середовищах. Прикладом швидкої реакції банківських установ на кризову ситуацію є віддалена робота під час пандемії та у військовий час. Українські банки досить швидко перейшли на віддалену роботу, там де було це необхідно, та не погіршили якість надання банківських послуг. При цьому, для банку зміни були з урахуванням стратегічних планів, які сприяли досягненню цілей банківської діяльності.

Основні етапи стратегічного управління банком представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 - Етапи стратегічного управління

Стратегічне управління банку необхідно розглядати за всіма можливими економічними принципами.

Принцип системності включає в себе наступні складові системи управління: мотивація й організація, контроль, аналіз, планування. Для того, щоб виявити позитивні та негативні аспекти роботи банківської установи, необхідно провести комплексний аналіз прибутків, отриманих від різноманітних видів діяльності банку.

Важливою складовою управління слід вважати вартісний аналіз менеджменту банку та здійснення прогнозування впливу зовнішніх факторів на майбутню й поточну діяльність банку.

Виконання прийнятої стратегії має зрештою привести банк до поставленої мети [2].

Наступним розглянемо принцип комплексності. Врахування стратегією кількох аспектів діяльності (кредитна, товарна, тощо) зумовлює її розгляд у значенні комплексної стратегії. Інакше, подібна стратегія може вважатись простою. Одна з комплексних стратегій – це діяльність по формуванню та

збільшенню бази клієнтів банку. Рішення цієї задачі є організаційним, відповідальність за нього покладеться на фінансовий менеджмент банку.

Діяльність банків щодо різних ринків (інвестиційний, товарний, ресурсний, фондовий) різноманітна. Різні клієнтські сегменти. І це виявляє необхідність сформувавши багато окремих стратегій, які мають бути взаємно пов'язані одна з одною. Повинна бути і конкурентна стратегія, і антикризова. Вони підтримають основні стратегії та допоможуть досягти поставлених цілей. Отже, основні та допоміжні стратегії є ще одним з варіантів класифікації елементів стратегічного управління.

В ще одній комплексній стратегії банку - маркетинговій стратегії, конкуренція виступає важливою складовою. Найважливіша функція конкуренції - це вплив на процес утворення цін [3]. Міжбанківська конкуренція визначається виключно пропозицією. Одним з напрямків діяльності, безумовно, є маркетинг. Забезпечення необхідних потреб клієнтів здійснюється через секторальне спрямування банківських ресурсів до відповідних частин ринку фінансових послуг. Для вирішення цієї задачі найбільш важливим чинником є маркетингова стратегія. [4, с. 8]. В сучасних умовах розвитку технологій, діджиталізація є чи не найважливішою тенденцією у сфері банківського обслуговування. Електронні мережі допомагають здійснювати банківські послуги, це найсучасніший та перспективний спосіб роботи банку. Наприклад, оплата послуг з карток будь-якого банку України в інтернет мережі. Переказ коштів з картки на картку, поповнення мобільного та оплата комуналки і навіть відкриття депозитів. Відкриття карткових та поточних рахунків, електронна фінансова звітність, генерація ключів та багато іншого. Питання вдосконалення і впровадження нових банківських технологій є актуальним для сучасної української банківської сфери.

Стратегічне управління банком – це процес, який повинен враховувати аналіз дуже великої кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, передбачати усі можливі ризикові ситуації та перспективи розвитку банку. Правильно сформувавши стратегію й вчасно прийнявши управлінські рішення дозволяє зайняти найкращі позиції на ринку банківських послуг та залишатись

на цих позиціях, навіть у сучасних умовах невизначеності та кризових ситуаціях, які можуть виникнути у майбутньому.

Діяльність установи характеризується наступними стратегічними принципами:

1. Кожен банк є відкритою системою, розвиток та зміна якої відбувається динамічно та може відбуватись у несприятливому для себе середовищі;

2. Для нових банків характерним є значний рівень гнучкості, що дає їх змогу швидкого пристосування до зовнішніх умов. Однак, з плином часу вони стають стабільними. При цьому виникає необхідність розробки спеціальних планів та стратегії, що змають забезпечити зміни та розвиток з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

3. Послідовність розвитку банківської установи пов'язана з впровадженням простих та досяжних цілей.

4. Якщо ж вибрані стратегії застарівають та починають стримувати розвиток установи, тоді стратегії потрібно переглянути та оновити.

Ефективне стратегічне управління діяльністю конкретного банку істотно для досягнення головної цілі банківського сектору – безперервного забезпечення грошима реальну галузь економіки.

Стратегічне, тактичне та оперативне управління банком можна виділити за рівнем управління та реалізації прийнятих рішень [6, с. 38].

До стратегічної технології управління банком відносимо:

- оцінка реальної ситуації для банку на ринку таких же аналогічних послуг;
- утворення стратегії перспективного просування в займаному положенні на ринку банківських послуг;
- постановка задач та прийняття рішень управління для провадження стратегії.

Для того, щоб отримати максимально можливі результати від завдань стратегічного управління банком, треба сформувані ефективно технології управління. А саме:

- продумати, які будуть зміни в ринковому середовищі (як каже практичний банкір: «чим більше несподіванок, тим менший професіоналізм»);

- необхідно вчасно змінювати стратегії дій банку на ринку виходячі з прогнозу змін обов'язкових вимог;

- впроваджувати вчасно управлінські ідеї для реалізації стратегії враховуючи прогноз змін на ринкових складових.

В умовах війни, в якій перебуває сьогодні країна, немає необхідних умов для того, щоб банки могли повністю реалізувати свої стратегічні плани. Однак після стабілізації в українській економіці є крайня необхідність формування технологій управління у стратегічному періоді. До найважливіших підходів до формування цих технологій управління, враховуючи його функціональні риси, можна позначити:

- чітке визначення ідейного задуму розвитку банку (місія, цілі, стратегії розвитку, завдання);

- вдосконалення організаційної структури банківської установи;

- зростання аналітичної роботи з оцінки платоспроможності та кредитоспроможності, фінансовій стійкості клієнтів;

- зростання маркетингових досліджень ліквідності, оцінка реальних можливостей, конкурентоспроможності, рейтингів банків;

- вдосконалення управління персоналом.

Стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на розвиток банку, яка передбачає здійснення своєчасних змін в організації роботи банківської установи у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі враховуючи його ресурсний потенціал [2]. Банк існує завдяки управлінню. Структура складається з суб'єктів управління, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Керівники банку, виступають суб'єктами стратегічного управління, тобто посадові особи та колегіальні органи, які затверджують та контролюють виконання прийнятого рішення, а також інвестори та акціонери банку. Комерційний банк – це об'єкт управління, а також зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому він працює.

Ключові підходи, що виділяють в сучасному баченні стратегічного управління представлені на рис. 1.2.

Розглянемо стратегічне управління, як процес, який будується на послідовності дій. Це процесний підхід. По закінченню банк функціонує завдяки тому, що процеси та підпроцеси взаємодіють, бо це основа в діяльності банківської установи.

Розглядаючи процесний підхід сутність стратегічного управління позначається як процес знаходження найголовніших пріоритетів у діяльності та розробки й втілення сценаріїв розвитку і планів дій, які б сприяли виконанню місії банку та вдалому досягненню поставлених цілей [2].

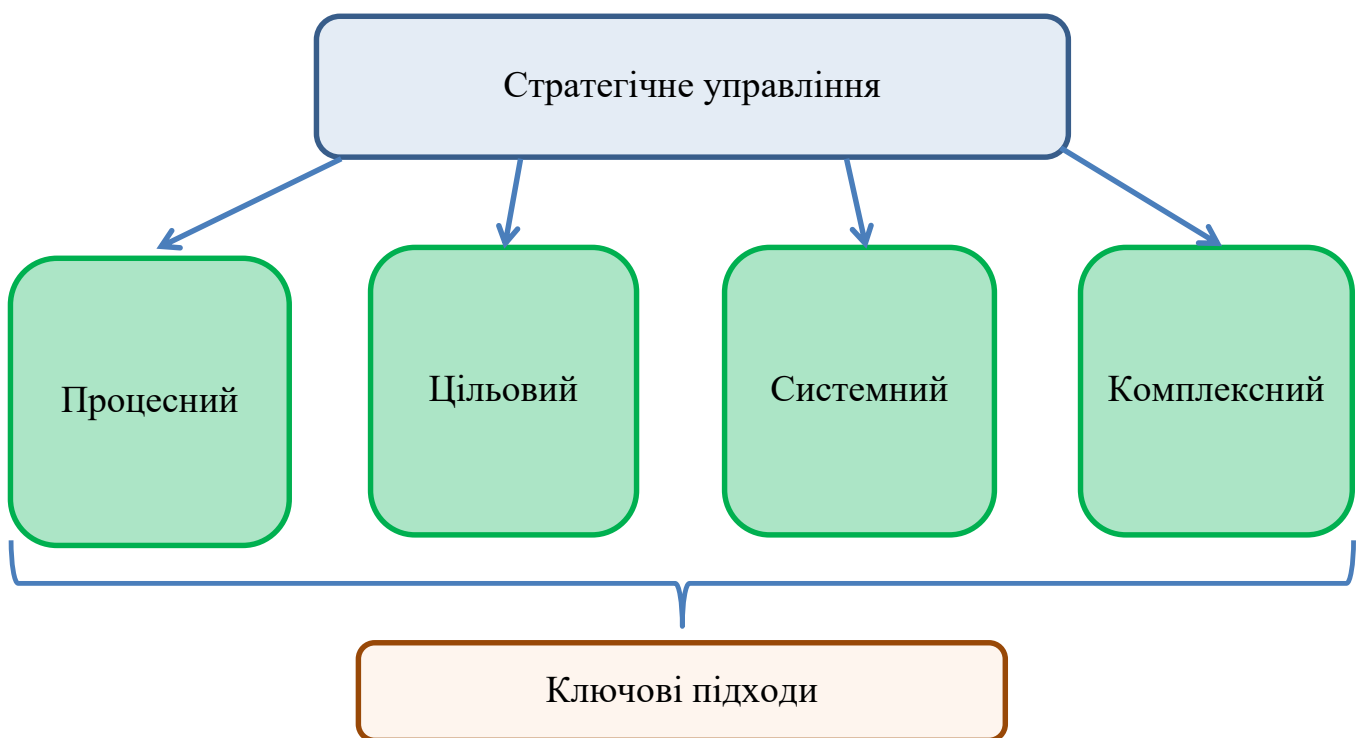


Рис. 1.2 – Ключові підходи сучасного бачення стратегічного управління

Розглянемо системний підхід. Найголовніші властивості системи залежать від властивостей та складу структурних позицій і перевіряє врахування усіх факторів, котрі впливають на управлінські рішення. Система завжди реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що доказує її системний характер. Якщо змінюються характеристики однієї позиції, то це впливає на функціонування інших. Крім того, банківська установа, як і будь яка інша економічна система, в своєму розвитку буває на різних етапах життєвого циклу, вона може відчувати прогрес або ж ні, і це вимагає щохвилинного вдосконалення

в управлінні банківською установою. Система стратегічного управління становить динамічний процес аналізу, планування, підбір стратегій, забезпечення, а також реалізація вже розроблених банком планів [7].

Перейдемо, до розгляду цільового підходу. Цільовий підхід визначає специфіку діяльності банківської установи. Визначаються довгострокові та середньострокові цілі розвитку банківської установи та напрямки їх реалізації. Крім того, необхідно визначити поточні цілі, які будуть гнучкими, бо вони будуть змінюватися, завдяки зовнішньому та внутрішньому середовищу. Цільовий підхід трактує стратегічне управління, як діяльність, котра будує цілі банківської установи, та взаємодіє з оточенням. Оточення допомагає установі домогтись поставлених цілей, бо установа сприйнятлива до зовнішнього середовища та його вимог [8].

Більш обгрунтованим можна вважати системний підход. Цей висновок можна зробити, бо банк – це відкрита економічна система. Ця система описується комплексом елементів, які взаємодіють між собою, і це необхідна умова життя банківської установи. Тому необхідно аналізувати та здійснювати прогнозування, враховувати можливі зміни, та те що може вплинути на ці зміни, крім того слідкувати за дотриманням цільових границь розвитку з ціллю ефективного управління банківською установою.

Розглянемо основні характеристики стратегічного управління в банку:

1. Втілюються менеджментом банку та погоджуються стратегічні рішення акціонерами банку.

2. Клієнти банку – це елемент розвитку банку.

3. Банк пропонує банківські послуги, які максимально задовольняють потреби клієнтів.

4. Миттєво реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, та приймає об'єктивні управлінські рішення, котрі дають додаткові конкурентні переваги банківської установи на ринку.

5. Досконало вивчає й моделює зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на банк, знає потенційні ризики й можливості запобігання їм.

6. Миттєво реагує на зміни, що відбуваються, коригує стратегії або навіть змінює стратегічні цілі.

7. Формулює головні напрямки розвитку банку, згідно з цілями [9].

Для будь якої організації, в умовах конкуренції, основою успішного розвитку є стратегічний менеджмент. Всі визначення зводяться до того, що це процес, який включає в себе прийняття стратегічних рішень, та звісно ж їх реалізацію. Для цього треба визначити наші ресурси, поставити ціль, розробити стратегію та зрозуміти чи буде підтримка зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент – це наші знання, які сформувались та вдосконалились разом з еволюційним розвитком методології управління.

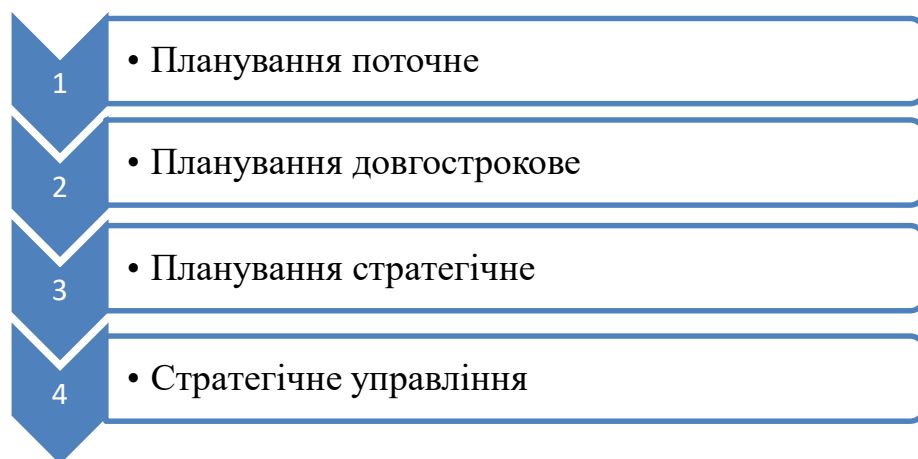


Рис. 1.3 - Етапи еволюційного розвитку стратегічного менеджменту

Основні етапи еволюційного розвитку стратегічного менеджменту представлені на рис. 1.3.

Поточне планування використовувалось в 40-50х роках. Плани розроблялись на один рік, в таких планах відображались внутрішні показники діяльності організації. Таке планування потрібно було для економії ресурсів, забезпечувало контроль витрат, зменшувало витрати за рахунок централізованих рішень, орієнтувало на використання всіх видів резервів. В аспекті фінансів можна було встановити чіткі фінансові межі, накопичити фінансові ресурси у майбутньому. В аспекті комерційної діяльності прогнозування місця продукції на ринку. В аспекті аналітичної діяльності перевагою можна зазначити розробку обґрунтованих планів та аналіз всіх напрямків діяльності цієї організації. В

аспекті реалізації контролю перевагою можна назвати контроль рентабельності, підвищення загальної ефективності підприємства, контроль за грошовими ресурсами.

Звісно у поточного планування є і маса недоліків, наприклад значні витрати часу, необхідність реорганізації управлінської структури, у керівників підприємства однозначно повинен бути досвід.

У системі поточного планування плани не змінювались протягом року, за виключенням крайньої необхідності, за згодою керівництва.

Наступний етап еволюції прийшов у 1950-х роках і це було довгострокове планування, яке років 20 набувало розвитку. Довгострокове планування включало прогнозування обсягів продажу, обсягів виробництва, ціни, тобто окремих показників діяльності. Довгострокове планування базується на гіпотезі можливості передбачити майбутнє та його контроль. Факторами, що обумовлювали перехід на довгострокове планування були наявність економічно-математичних методів, програмного забезпечення (що дозволяло аналізувати результати та прогнозувати на більш довгий період). Також наявність можливого розвитку в умовах низького рівня конкуренції.

У 1960-1970 х роках з'явилося стратегічне планування, бо в умовах складного зовнішнього середовища довгострокове планування було неприйнятне. Стратегічне планування передбачає аналіз як внутрішнього середовища, так і зовнішню конкурентну середу. Мета стратегічного планування відреагувати на поведінку конкурентів. Стратегічне планування з'явилося, бо з'явилися конкуренти, відбувся науково-технічний прогрес, з'явилась електронно-обчислювальна техніка. Підприємства які приділяли стратегічному плануванню більше уваги займали лідируючі позиції. Стратегічне планування включає в себе і довгострокові плани, і середньострокові, і короткострокові. Але найбільше значення приділяється довгостроковим планам та стратегіям досягнення цілей.

Для досягнення перспективних цілей, з'явилась потреба в більш гнучких підходах планування. Роль стратегічного аналізу підвищилась. Процес

удосконалення управління стратегічного розвитку відбувалось у 1970х роках, та з'явилась концепція стратегічного управління (стратегічного менеджменту).

Орієнтація стратегічного планування на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, а стратегічного управління – на досягнення певних результатів. Стратегічне управління не пристосовується до зовнішнього середовища, розуміючи що воно не може бути незмінним, здійснює аналіз та враховує ці зміни [2].

У банківської установи повинна бути ціль, тобто місія банку – чітко виражена причина існування банківської установи. Також дуже важливо мати стратегічну ціль – це прогнозне майбутнє положення банківської установи. Тобто яке місце установа банку займає серед конкурентів, наскільки банк продуктивний і прибутковий, наскільки він інноваційний. Стратегічні цілі повинні бути досяжними, мати кількісні виміри та йти в ногу з часом.

Стратегічний розвиток банку реалізується на таких видах стратегій, як корпоративна, ділова і функціональна.

Корпоративна стратегія – це загальне спрямування розвитку банку.

Ділова стратегія – стратегія, яка забезпечує довгострокові переваги перед конкурентами. Форма ділової стратегії може бути наприклад бізнес-план.

Функціональна стратегія – стратегія яка реалізується на основі ділової та корпоративної стратегії.

Звісно ж існує таке поняття, як ризик – це можливе відхилення фактичних показників від запланованих стратегічним розвитком.

Будь яка фінансова організація росте та розвивається завдяки конкуренції. Під конкуренцією розуміємо економічний процес, боротьба між банківськими установами, з метою забезпечити більше задоволення клієнтів та отримання максимального прибутку. Тому у кожної установи є місія - це відповідь на питання «У чому полягає сенс діяльності банківської установи?» ПриватБанк прагне бути найкращим банком для клієнтів, найкращим роботодавцем, прикладом соціально-відповідального бізнесу та інвестиційно-привабливою компанією.

1.2. Стратегічне планування в контексті реалізації стратегії Національного банку

Для створення якісної системи управління банком, слід розуміти, що окрім отримання максимального прибутку та влучного розташування на ринку конкретного банку, банк повинен забезпечити грошима реальний сектор економіки. Тому стратегічне управління банку контролюється, і якщо треба корегується Національним Банком України (НБУ). Діяльність банків враховує розвиток банків в Україні, підпорядковуючись політиці НБУ.

Стратегія НБУ розроблена до 2025 року. І досягнувши цілей стратегії, Національний Банк доб'ється сталого розвитку України – загальної мети всіх громадян.

Стратегічні цілі НБУ сформовані аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовища. Під час розроблення стратегії розглядалися багато факторів, таких як наприклад відсутність інвестування, як зовнішнього так і внутрішнього, завдяки нашим «дружнім» сусідам на сході країни, або соціальна напруга через карантинні обмеження спричинені ковід-19, які призвели до подальшого розвитку технологій, діджиталізації та безготівковому розрахунку.

Фінансова екосистема – це група партнерів фінансового ринку (банки, страхові компанії, мерчанти, президент та багато інших) та інші групи, які працюють та конкурують між собою, бо надають фінансові продукти і послуги.

Це відкрита система, учасники якої взаємодіють з урахуванням інтересів всіх сторін. Ці зв'язки направлені на розвиток інновацій та нових фінансових інструментів, здобуття нових знань, допомога в професійному розвитку учасників. Це призводить до повного задоволення потреб споживачів фінансової екосистеми.

НБУ – це один з учасників фінансової екосистеми. Тому НБУ має співпрацювати з усіма її учасниками, враховуючи їхні інтереси та потреби. Національний банк створив цінності які задовольняють певні потреби кожної групи клієнтів та можуть примножуватися під час взаємодії з іншими учасниками фінансової екосистеми. Максимальна цінність для клієнта – ось над

чим працює НБУ під час реалізації Місії. Для цього всі групи клієнтів НБУ актуалізовано, проаналізовані їх потреби, як сьогоднішні, так і майбутні, створено спільну групу відповідно до ідентичних потреб та ролей в екосистемі. На думку НБУ існує вісім клієнтських груп, у кожної є свої потреби, дивлячись на те, чим займається ця група, сфера інтересів різна, роль групи у фінансовій екосистемі. Ці вісім груп:

1. Експерти
2. Полісімейкери
3. Провайдери інфраструктури та технологій
4. Провайдери фінансових послуг
5. Інвестори
6. Бізнес
7. Держава
8. Домогосподарства.

Кожен клієнт пропонує іншим учасникам екосистеми певну цінність, він створює її сам, або ж разом з Національним банком. Завдяки тому, що Національний банк розуміє потреби клієнтів, він надає їм актуальні сучасні сервіси та продукти, що відповідають їх запитам та очікуванням. НБУ враховує потреби всієї восьми груп.

Зупинимось більш детально на цих групах клієнтів. Хто є хто.

До експертів належать міжнародні дипломатичні фінансові установи, центральні банківські установи, органи які наглядають за фінансовими установами інших країн, науковці, заклади освіти, рейтингові агентства, лідери суспільної думки, журналісти експертних ЗМІ, медіа, галузеві об'єднання, бізнес, компанії консалтингу.

Кожна група клієнтів має перелік потреб та очікувань від Національного банку. Якщо казати про експертів, то слід виділити потребу в актуальній інформації, потрібен доступ до відкритих актуальних даних, прогнозування, інструменти для цього, спочатку обговорення проектів з експертами, а потім вже прийняття рішень, до їх втілення, професійність, прозорість, послідовність дій регулятора, взаємодія з міжнародними партнерами. НБУ також має цінність цієї

групи. Це фінансова стабільність, можливість отримати якісну інформацію, експертиза, аналітика, цінність думок експертів, база для навчання та досліджень, також обміну досвідом. По продуктам НБУ виділено монетарну політику, ринкові операції, стійка до потрясінь фінансову систему, і що не маловажливо фінансові установи, на які можна покластися, також обмін інформацією, спільні стратегії та програми розвитку. Ця інформація стосується групи клієнтів – експерти.

Тепер розглянемо другу групу клієнтів – полісімейкери. Це суб'єкти економічної та фінансової державної політики. Це співробітники органів законодавчої, виконавчої та судової влади. Вони забезпечують правове поле для всіх учасників на фінансовому ринку. Розглянемо потреби цієї групи. Це спільна робота, спільний пошук рішень, обмін інформацією повинен бути якісний та беспечний, тобто дії повинні бути синхронізовані. Важлива послідовність у прийнятті рішень, підтримка та рекомендації експертів. Прояв ініціативи в розвитку бізнесу. Доступність фінансових послуг населенню та обізнаність населення. Цінність для цієї групи НБУ виглядає як доступність якісних фінансових послуг, також надання економічної та ринкової експертизи. НБУ надає фінансову стабільність цій групі. Також прогнозує монетарну політику, координує взаємодію, лідирує по змінам.

Провайдери інфраструктури та технологій – це третя група клієнтів. Це платіжні системи, служби інкасації, оператори послуг платіжної інфраструктури, оброблення або збереження готівки, розробники ІТ-рішень, мерчанти, телекомунікаційні оператори, розрахунковий центр, центральні депозитарії, депозитарні установи, представники ринку віртуальних активів, провайдери технологій розподіленого реєстру. Вони очікують від НБУ підтримати інновацій на державному рівні. Їм потрібна простота регулювання та швидкість. Для цієї групи важлива точна аналітика кажучи про інновації. Інновації у всіх сферах. І технологічні, і продуктові (гроші), а також нові форми спілкування. Покращення грамотності споживачів та платформи для співпраці з іншими учасниками. Для цієї групи клієнтів, як і для двох попередніх, Національний банк гарантує фінансову стабільність, прозорі правила. Їм потрібен професійний розвиток, а

тому доступ до якісної інформації, а також створення умов для попиту на інновації.

Банківські, а також небанківські фінансові установи, котрі дають доступ до фін послуг – четверта група клієнтів. Вони провайдери фінансових послуг. Для них необхідно передбачити економічну ситуацію, а також потрібна інформація для прийняття правильного рішення. Тому важлива прозора комунікація з партнерами. В кризовій ситуації потрібна підтримка та захист прав кредиторів. Технології потрібні якісні, для прийняття цифрових рішень. Адекватне реагування у разі погіршення економічної ситуації. Приділити слід увагу інноваціям, та регулюванню таких рішень, а також фінансових сервісів.

Наступною сходинкою яка накопичує цінність для держави, бізнесу та господарств є інвестори. Вони можуть бути як міжнародними так і національними, які інвестують у фінансовий сектор та економіку України. Інвестори очікують від НБУ надійності фінансової системи, послідовності, передбачуваності та стабільності курсу (політики) регулятора. Також слід приділити увагу структурним реформам, не розглядати разом політику та бізнес-інтереси. Очікують прозорість рішень, пояснення інвесторам щодо ситуації та власних дій, і звісно ж вдосконалення інструментів для інвестування у гривні. Очікують вільного руху капіталу. Інвесторам потрібно надання законодавчих гарантій, фінансових заохочень для нових прямих інвесторів. В свою чергу Національний банк дає інвесторам стабільність, допомагає з вільним рухом капіталу, забезпечує надання відмінної економічної інформації, експертизи, а також аналітики. Дає можливість надійного та сучасного фінансового сектору, прозорість. Організовує синхронізовану, координовану регуляторну політику з іншими об'єктами, котрі регулюють. Надає захист прав споживачів фінансових послуг.

Держава, бізнес та домогосподарства являються кінцевими споживачами всієї фінансової екосистеми. Бізнес, як суб'єкт економічної діяльності, може бути малим, середнім та великим. Також є мікро-підприємства та ФОП (фізичні особи-підприємці). Головні вимоги перелічених осіб – це передбачуваність. Вони прагнуть знати економічну ситуацію та бажають отримати стабільність

курсу (в плані політики) регулятора. Доступність інформації для них важлива, крім того різноманітність фінансових послуг, щоб була альтернатива при виборі, а також зручність в цифрових продуктах. Вуже важливо підтримувати розвиток бізнесу. Для цього потрібні програми кредитування, доступ до міжнародних ринків та партнерство. Крім того, розвиток ринку капіталів повинен бути ефективним.

Держава є постачальником послуг. Йдеться про установи, котрі здійснюють соціальне забезпечення, відділи освіти, охорону здоров'я, всі ті, хто надає державні сервіси. Ці установи сприяють розвитку України економічному, тому цій групі потрібен кіберзахист, доступ до фінансових послуг швидкий та економний.

Якщо казати про господарства, а вони також знаходяться на цій же кінцевій ланці, то це всі ми – Громадяни України. А нам від НБУ потрібна стабільність та інфляція нижча чим є. Інформація, яку отримуємо повинна бути прозора та доступна. Хотілось би знати причину змін економічних показників, та прогнозування співробітників НБУ, які на цьому розуміються. І головне, якісний нагляд за фінансовим сектором та його учасниками. Фінансові послуги повинні бути скрізь, і в селі, і в регіоні. Захист від шахрайства повинен бути вище, як і фінансова грамотність. Кредитування повинно бути доступним, а фінансові послуги здешевлені.

Національний банк – це інноваційний банк, він сучасний, відкритий для кожного і незалежний центральний банк Він є лідером розвитку фінансової екосистеми, дбає про кожного користувача фінансових послуг. Місія Національного банку – це задовольнити цінову та фінансову стабільність з метою зарядувати економічному розвитку України. Національний банк має ряд цінностей та по перше – це патріотизм. НБУ діє лише в інтересах громадян та держави. Національний банк прозорий в прийнятті рішень. Він відкритий для кожного, послідовний та логічний. Чесність та відповідальність його риси, він завжди дотримується стандартів ділової етики. Також слід зазначити професійність - прагне досконалості, тому банк ефективний, створює необхідне середовище для інновацій, росту та поширення нових ідей. Національний банк

чує партнерів, з повагою ставиться до різних ідей та позицій, має спільне бачення та довіряє, працює разом задля реалізації Місії банку.

Процес технологічних та соціальних змін зумовлює радикальні зміни економічного середовища, що призводить до зменшення привабливості інвестицій у бізнес-моделях фінансового сектору. Наслідком цього є необхідність створення нових моделей. Фінансова стабільність визначається як головний виклик в подібних умовах. Прагнення Національного банку до стимуляції розвитку економіки через регулювання фінансового сектору повинно бути узгодженим із необхідністю врахування викликів середовища та інтересів всіх учасників екосистеми. Ці наміри в основі пунктів стратегії Національного банку. Стратегія створена у відповідності до принципів та напрямків розвитку фінансового сектору до 2025 року, в якій узагальнено сприйняття розвитку органів держави та всіх учасників сектору фінансів, що мають до них відношення.

В Національному банку є розуміння певного ряду ризиків, що загрожують ефективному впровадженню Стратегії. Серед них можна відзначити економічну кризу, що стала наслідком пандемії COVID-19, широкомасштабне вторгнення росії та довготривали бойові дії на території нашої країни, зростання факторів політичної дестабілізації, скорочення важливих реформ в країні, наслідком чого Національний банк може втратити власну незалежність, зменшення конструктиву та активності у співпраці з Урядом України, Верховною Радою та іншими державними органами та інституціями. Слід також відзначити зростання кількості кібератак в фінансовому секторі, поглиблення напруги в соціумі, і як наслідок, зменшення рівня довіри до установ фінансового ринку, перехід частини економічних відносин в «тінь» та значне підвищення попиту на готівкові кошти. Не останнє місце серед можливих ризиків займає зменшення активності споживачів на ринку користування фінансовими послугами, нестача фінансових та людських ресурсів для втілення планових змін, стогнація внутрішнього розвитку установи, значні кадрові удосконалення та зменшення привабливості Національного банку як можливого роботодавця.

А тепер розглянемо саме цікаве - стратегія Національного банку. Це три основних напрями. Зобразимо ці напрями на рис. 1.4.



Рис. 1.4 - Напрями стратегії НБУ

Стратегічні цілі поєднуються на рівні організації, бо стратегія покращує роботу між всіма підрозділами. Існує три напрями стратегії, кожен містить по чотири цілі. Тобто маємо дванадцять цілей, які визначають яким буде розвиток економіки нашої країни. Для подолання кризи після ковіду (було порушено економічну діяльність, загроза була у всього населення здоров'я та добробуту) було створено перший напрям – сприяння відновленню та розвитку економіки. Підтримка Національним банком учасників екосистеми дуже вагома. НБУ допомагає розвивати фінансові сервіси, мінімізує економічні збитки, розтавляє по полицям відповіді у фінансовій та монетарній політиці.

Напрямок – Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки має ціль заохочувати продуктивність, роботоздатність та конкурентоспроможність економічних галузей в майбутньому. Цей напрям було створено, бо Національний банк вважає потрібним підтримати цифрові трансформаційні процеси у фінансовому секторі. Люди живуть все більш діджитально, цифровізація міняє економіку та переформатовує її та людей і це надихає підприємців на новизну, продуктивність в роботі та економічний розвиток.

Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного банку. Це третій стратегічний напрям. Його було створено задля покращення реалізації Місії та Візії НБУ. Для цього потрібні зміни зсередини. Цей напрям народився в контексті швидкого покращення фінансової екосистеми. Тому треба продовжувати запроваджувати зміни зсередини Національного банку та трансформувати його.

Коли Національний банк досягне цілей стратегії, ми отримаємо такий результат:

1. Банки та небанковські фінансові установи відповідають стандартам ЄС та працюють ефективно.
2. Монетарна політика характеризується ознаками зваженості в контексті її збереження.
3. Рівень кредитування допоможе економічному зростанню.
4. Свободний рух капіталу і неяких обмежень.
5. Попит населення на використання фінансовими послугами.
6. Інновації на фінансовому ринку.
7. Фінансовий сектор не знає, що таке кіберзагрози.
8. Наша улюблена гривня – електронна.
9. Операційна ефективність НБУ на вищому рівні, тому розпочинається цифрова трансформація.

Пройдемося дорожньою картою реалізації Стратегії. По кожному напрямку є чотири цілі, стратегічні плани досягнення цілей покажемо в таблиці. По напрямку 1 табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Напрямі I

Напрямі I. Стимуляція відновлення та розвитку економіки.			
1	2	3	4
1 ціль	2 ціль	3 ціль	4 ціль
Стимуляція відновлення та розвитку економіки.	Початок кредитування економіки.	Зріст ринку фінансових послуг	Збільшення інфраструктури ринків капіталу
Стратегічні плани			
<ul style="list-style-type: none"> - збільшити довіру до монетарної політики; - підвищити ефективність монетарних інструментів; - врахування вимог МВФ, - покращення якості управління ЗВР, щодо інвестицій; - бути в гармонії з регуляторними вимогами законодавства ЄС та досягти розвитку міжнародного співробітництва; - удосконалили регулювання системними ризиками. 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток іпотечного кредитування; - розвиток небанківського кредитування; - розвиток сталого фінансування; - підтримка найважливіших галузей економіки та допомога в розвитку експортерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - система регулювання діяльності тих, хто надає фінансові послуги вимагає удосконалення; - виключити конфлікт інтересів, вдосконалення системи нагляду; - вдосконалення рівня корпоративного управління та контролю внутрішнього в банках України та НФУ; - систему гарантування вкладів вдосконалити для людей, котрі споживають фінансові послуги; - повний контроль ринкової поведінки учасників в банках України; - побудова системи оверсайта 	<ul style="list-style-type: none"> Покращення ефективності роботи центрових елементів інфраструктури та створення покращених умов для залучення інвесторів, як іноземних так і національних, це збільшить шанси розвинути інфраструктуру ринків капіталу.
<p>Якщо цілі будуть досягнуті, через чотири роки ми отримаємо зниження інфляції, частка NPL у портфелі банків буде не більше 10% (минуле 41%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - частка загальних активів держ. банків у системі знизиться вдвічі, 	<p>Індикаторами досягнення цілі можна вважати обсяг чистих банківських кредитів суб'єктам господарювання та фізичним особам до ВВП складатиме 22%, частка іпотечних кредитів населенню</p>	<p>При виконанні цих дій рівень страхування до 2024 року буде не менше 2%, частка страхування життя не нижче 20%, рівень фінансового лізингу не менше 2%.</p>	<p>Сприяння розвитку інфраструктури ринків капіталу</p>

Продовження табл.1.1

1	2	3	4
рівень прийнятних активів у структурі загальних активів страхових компаній буде не менше 80%.	складатиме більше 10%,кредитний портфель МСП та небанківське кредитування по 3% не менше.		

Складено згідно джерела [10]

Наступні чотири цілі стосуються напрямку II - цифрові фінанси, як драйвер для цифровізації економіки. Опишемо стратегічні цілі другогонапрямку в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Напрямок 2

Напрямок 2. Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки			
5 ціль	6 ціль	7 ціль	8 ціль
Розвиток безготівкової економ	Підвищення рівня фінансової інклюзії	Розвиток інновацій фінансового сектору	Кіберзахист фінансового сектору
При підвищенні якості регулювання, а також прийняття рішень щодо грошового обігу та платежів. Крім того розвиток платіжної та грошової інфраструктури, планується здійснити для розвитку безготівкової економіки	розвиток дистанційної ідентифікації та верифікації для отримання фінансових послуг та підвищення рівня фінансової обізнаності населення. Вдосконалення систем захисту прав людей, що споживають фінансові послуги. Досягнення цих цілей призведе до збільшення фін. грамотності населення, а також довіри людей до комерційних банків. Зросте кількість відкритих рахунків	- розробка платформи інноваційних фінансових рішень; - запровадження цифрових грошей Національного банку (е-гривні); -Paperless фінансового сектору Якщо ці стратегічні цілі реалізується, в Україні з'являться цифрові гроші, знизиться паперовий документообіг та з'являться нові фінансові послуги, інструменти	- впровадження вимог щодо кіберзахисту фін. сектору; - розвиток Центру кіберзахисту НБУ та міжнародного співробітництва щодо кіберзахисту; - розвиток інфраструктури ЕЦП, кіберстійкість Національного банку. При досягненні у всіх буде ЕЦП, установи підключаються до Центру кіберзахисту, не буде банків, які внаслідок кібератаки призупиняли надання послуг

Складено згідно джерела [10]

Переходимо до третього напрямку. Інституційний розвиток та операційна досконалість НБУ. У цьому напрямку чотири останні стратегічні цілі розвитку Національного банку. Інформація в табл. 1.3.

Таблиця 1.3- Напрямок 3

Напрямок 3. Інституційний розвиток та операційна досконалість НБУ			
1	2	3	4
9 ціль	10 ціль	11 ціль	12 ціль
Підвищення операційної ефективності роботи.	Партнерство та комунікація з стейкхолдерами	Цифрова трансформація	Найкращий роботодавець
- вдосконалення та інтеграція підходів до управління, планування та контролю; - підвищення результативності співробітників; посилення спроможності реагувати на кризи, оптимізація робочого простору, утримання майна НБУ; - доступності сервісів НБУ та підвищення їх якості.	- підтримання ефективної системи відносин зі стейкхолдерами НБУ; - розвиток інформаційного хабу для професійних учасників ринку; - створення та втілення в життя спільних стратегій та програм; - розширення відносин з міжнародними партнерами; - розвинення якісної комунікації.	заплановано реалізацію стратегічних ініціатив, які передбачають розвиток ІТ-технологій та відповідної інфраструктури, забезпечення автоматизованого функціоналу, підготовка та можливість подальшого	реалізація тенденції «щасливий співробітник», застосуванні ознак бренду роботодавця а також збільшення зацікавленості його трудових ресурсів. Крім того, пропонується застосовувати мотиваційну складову до впровадження сучасних ідей.
При досягненні цих цілей рівень задоволеності клієнтів сервісами НБУ зросте до 90%, рівень документообігу без паперових носіїв складатиме 95%.	Після досягнення цих цілей в Україні буде функціонувати фінансовий суд. Рівень довіри до Національного банку зросте до 55%. Рівень реалізації стратегії розвитку фінансового сектору буде 100%.	застосування роботи у віддаленому режимі, удосконалення систем керування даними та потоками інформації.	

Складено згідно джерела [10]

1.3. Сучасні підходи до стратегічного управління комерційним банком

На сьогоднішній день немає чіткого та однозначного визначення, що ж таке стратегічне управління комерційними банками. Цьому процесу було приділено

багато уваги багатьма авторами. Наприклад, Л. Є. Довгань, канд. екон. наук, професор вважає, що стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин комерційного банку з середовищем. Ідейний задум існування та розвитку банківської установи у середовищі в якому вона знаходиться, використовує різні моделі, підходи, сформовані на базі різних теорій управління. Стратегічне управління — це система ідей, уявлень, принципів, що визначає мету функціонування банківської установи, характер відносин між окремими групами його внутрішньої структури, а також врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток комерційного банку.

Менеджмент починав вивчатись на початку ХХ ст., і тоді зазначалося, що планування є інструментом, який є помічником в процесі прийняття управлінських рішень. Метою планування була розробка такої кількості змін, щоб установа мала змогу адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Кожна модель управління установою ґрунтується на конкретній концепції. Дивлячись на умови комерційної діяльності всі установи використовують відповідну теорію управління. Кажучи про теорію стратегічного управління, можна виразитись, що вона найпрогресивніша. Велика кількість організацій, у яких є значимі результати у розвитку, завдячують впровадженню саме стратегічному управлінню. Згідно з ідейним задумом стратегічного управління головний елемент для визначення місії та цілі організації – це зробити аналіз зовнішнього, а також внутрішнього середовища. Тобто стратегічне управління комерційним банком можна вважати динамічний процес аналізу, планування, вибору стратегій, забезпечення та реалізації розроблених планів банківської установою. Задачі стратегічного управління - це описати стратегічні установки, встановити стратегічні цілі, озвучити стратегію для досягнення поставлених цілей, втілити в життя стратегічний план, зрозуміти які ми отримали результати і вдосконалити стратегічний план та методи його втілення, якщо це потрібно.

Автор розкриває основні принципи стратегічного управління наступним чином.

Принцип перспективності полягає в тому, що стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. Через тривалий час можна побачити наслідки прийнятих стратегічних рішень. Зрозуміло, що стратегічні помилки складно, а інколи й неможливо виправити оперативними методами. Принцип пріоритетності зобов'язує керівництво установи послідовно дотримуватися обраної стратегії, пам'ятаючи про стратегічні пріоритети.

Наступний принцип - принцип реалізації. Він полягає в тому, щоб досягнення високих результатів спиралося на реальні можливості установи враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ. Тому що стратегічне управління здійснюється в умовах невизначеності, і керівництво повинно бути готове до проведення поправок та корегувань, але вони не будуть виходити за межі узгодженої стратегії. Коли узгоджується довгострокова ціль, враховуються реальні можливості установи. Цілі повинні бути досяжними, їх можна вимірювати. За потребою цілі можна занизити, для того щоб була змога їх реалізувати.

Принцип поетапності говорить, що стратегія втілюється за етапами. Спочатку реалізація середньострокових та короткострокових ініціатив. Досягнення стратегічної мети — постійно контролюючий послідовний процес кількох етапів.

Принцип комплексності – це перш за все аналіз та облік всієї інформації, яка тільки но можлива. Це дає змогу своєчасно реагувати на зміни середовища, як внутрішнього так і зовнішнього. Для того щоб розроблена стратегія була ефективною, необхідно враховувати дуже багато факторів, при чому комплексно їх дослідити, не забуваючи про пріоритетність. [11].

За думку О.С.Віханського, стратегічне управління — це таке управління установою, організацією якою є основа людського потенціалу, управління орієнтоване на запити споживачів, воно здійснює своєчасні зміни в організації, які викликані оточенням та дають можливість конкурентних переваг, завдяки чому установа живе та досягає своєї цілі в довгостроковій перспективі [12].

Американський фахівець І. Ансофф будує стратегічне управління таким чином:

- управління, яке побудоване завдяки вибору стратегічних позицій;
- управління послідовним розміщенням стратегічних задач;
- управління враховуючи «слабкі сигнали»;
- управління яке відбувається при несподіваних змінах.

Лише стратегічно орієнтована установа може реалізувати концепції стратегічного управління. Для цього персонал повинен мати стратегічне мислення, в установі застосовується система стратегічного планування, а поточна діяльність націлена на досягнення поставлених стратегічних цілей.

У 50-х роках, коли з'явилась проблема миттєвої реакції на зміни у середовищі, з'явилося і поняття стратегії. Розглянемо як до цього поняття підходили різні науковці:

К. Андрюс каже, що стратегія — це рішення цілеспрямовані, вони розкривають цілі установи; приводять до розробки принципів планів, які направлені досягти цілі; вони визначають межі активності підприємства і тип людської та економічної організації; розраховують природу економічного вкладу, який установа робить для своїх керівників, співробітників, клієнтів і громадян країни [13].

У Мінцберга є конкретний план — це усвідомлено обрана послідовність дій. Також присутня хитрість — це обійти конкурента за допомогою маневру. Наступне це позиція — де ти знаходишся в цьому середовищі. Далі - світогляд — як ти бачиш цей світ. А також є перевага — побудова конкурентної переваги [14].

Для Дж. Б. Куін стратегія — це спосіб планування, який поєднує основні цілі установи, роботу та норми в єдине ціле, план розміщує та спрямовує потенціал унікальним чином, який організований на внутрішніх перевагах і недоліках організації, який бачимо у змінах в оточенні та касаються через дії конкурентів.

Стратегія у розумінні А. Чандлера — це план управління організацією, який спрямован на закріплення її позиції, котрі задовольняють потреби та досягають визначених цілей. Це дії та підходи персоналу для досягнення необхідних показників. А також це заплановані дії та швидкі рішення

адаптований до дій конкурентів. Крім того, стратегія — встановлення довгострокових цілей установи, а також наряду дій для досягнення цілей [15].

Г. Ансофф казав що стратегія це набір правил для прийняття рішень, якими установа керується в своїй роботі.

Стратегія — модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом розподілу ресурсів компанії та координації на погляд Б. Карлофа.

А. Мескон вважає стратегію — комплексним планом, який сформований для здійснення місії установи та досягнення її цілей.

Дж. А. Стайнер каже про пункти, котрі допомагали розвитку стратегічного планування. Це зріст кількості підприємств через підвищення комплексності. Також слід зазначити вплив науково-технічного прогресу та розвитку зв'язку з іншими установами та банками. Зростання конкуренції. Розвиток інструментарію планування та методології. Крім того, з'явилась потрібна оргтехніка та кваліфіковані люди допомагали розвивати стратегічне планування. Лідерство підприємств, які перші зрозуміли цінність стратегічного планування. Стратегічне планування – це процес адаптивний, завдяки йому здійснюються регулярна розробка планів, перевіряється виконання заходів, цей контроль безперервний, зміни в установі оцінюються [16].

Джозеф Сінкі-молодший – професор банківської справи та фінансів у своїх працях відзначав, що ціна, зручність для покупців та банківська репутація – три напрями, якими конкурують компанії, які надають фінансові послуги. Організуючи фінансову систему, що відрізняється безпекою, стабільністю та конкурентоспроможністю, регулюючі органи формують ці три елементи конкурентного простору.

Основна задача фінансової системи – розподіл ресурсів. Фінансова система виконує шість функцій. Перша функція – це кліринг та здійснення платежів при укладанні угод та торгівлі. Об'єднання та розподіл капіталу та грошових потоків на фінансування різних проектів, являє собою другу функцію. Наступна, це розподіл економічних ресурсів у часі, просторі та між галузями. Також, важливою функцією є збір, організація та передача інформації, яка потрібна для прийняття рішень. П'ята функція - управління невизначеністю та контроль

ризик. І останньою функцією Дж.Сінкі бачить вирішення інформаційних проблем, що виникають під час укладання фінансових договорів. Всі комерційні банки виконують ці функції, бо без них неможливе існування будь-якої фінансової системи. Ефективність фінансової системи оцінюється залежно від ефективності розміщення, ціни та витрат.

Фінансова система, позначена нами як індустрія фінансових послуг, включає депозитні організації – комерційні банки, ощадно-позичкові організації, ощадні банки та кредитні спілки, а також недепозитні установи – страхові компанії, пенсійні фонди, фінансові компанії, взаємні фонди та дочірні фірми нефінансових корпорацій. Всі ці установи можуть бути описані як компанії, що надають фінансові послуги. Традиційна економічна наука приписує цим фірмам роль посередників у процесі розміщення фінансових ресурсів, їхнє завдання – надавати кредити за рахунок депозитів; сучасні економісти вважають їх підприємствами, які беруть участь в інформаційному процесі та процесі укладання договорів [17].

Засновник Microsoft Білл Гейтс вважає, що банківське обслуговування через Інтернет, яке він назвав «віртуальними філіями», разом із розширеними можливостями електронної пошти створює основу для постачання продуктів та послуг у майбутньому. І це призведе до появи таких понять як «електронні гроші», «електронне банківське обслуговування» та «електронна торгівля». Електронні гроші та електронне банківське обслуговування дозволяють здійснювати електронну торгівлю, яка можна розглядати з погляду її на фірму як набір контрактів. Банки та комунікаційні компанії виконують подібні завдання щодо встановлення мережевих відносин, що дозволяють збирати, зберігати, обробляти та передавати інформацію, значиму для них самих та його клієнтів. На сучасному ринку, що характеризується високим ступенем конкуренції, технологічні інновації дозволяють банкам отримати конкурентну перевагу. Банки займаються переказом засобів та обробкою інформації, і вирішення цього завдання змушує їх з особливим інтересом ставитися до розробки систем електронного переказу коштів, а також розвитку інформаційних технологій.

Банківське обслуговування вдома розширюватиметься за рахунок використання можливостей Інтернету та електронної торгівлі.

Дж.Сінкі писав, що для того щоб банк міг успішно надавати клієнтам фінансові послуги, він повинен мати стратегії існування та боротьби з конкурентами на ринку. Іншими словами, він має мати стратегічний бізнес-план. Зникнення обмежень на використання продуктів, тенденція до об'єднань, характерна для фінансової промисловості сьогодні, зумовлюють особливо велике значення бізнес-планування. Важливими складовими будь-якого плану стають методи, що дозволяють удосконалювати продукти, проводити маркетинг та здійснювати продаж. Саме ці методи повинен розробляти банк, який бажає досягти успіху на ринку. Складаючи такий план, директор повинен відповісти на три запитання: «Де зараз знаходиться банк?», «Куди він рухається?» і «Як він може досягти поставленої мети?». Це дозволить отримати інформацію, з урахуванням якої будується процес стратегічного планування. Але до відповіді на ці запитання директор банку має чітко вирішити, навіщо існує його банк та які його основні цінності. Мовою стратегічного планування процес визначення місця банку сьогоднішньому ринку зветься аудиту ситуації. Базовим елементом аудиту ситуації є SWOT-аналіз, де SWOT - аббревіатура англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "загроза". Саме ці слова та поняття стають ключовими при розробці стратегії банку [18].

Встановлюючи мету руху фінансової установи, директору необхідно мати чітке корпоративне бачення. Бачення – це уявлення про те, як має виглядати банк, наприклад через п'ять років. Формальні прогнози зростання якості, конкурентоспроможності та високої частки ринку під час складання плану навряд чи виявляться придатними. Бачення може бути побудоване лише на основі наукових методів ідентифікації клієнтури, визначення пріоритетних видів діяльності та майбутньої позиції на ринку. Іншими словами, заява про бачення – це відповідь на питання, куди банк прямує і як зможе потрапити до пункту призначення [13].

А Кейн зауважує, що опрацювання різних сценаріїв майбутнього – це те з чого складається стратегічне планування. Стратегічне планування засноване на

докладну інформацію, тому керівнику надзвичайно важливо не «погрянути в дрібницях». Йому слід вивчати «ліс» цілком, не відволікаючись на окремі «дерева» і нехтуючи міріадами «листя». Фахівцям, які займаються стратегічним плануванням, необхідно наперед оцінити ефект своїх фінансових та інвестиційних рішень. Зауважимо також, що опрацювання кількох можливих сценаріїв майбутнього готує менеджера до «сюрпризів» ринку та дозволяє швидко на них реагувати.

Козьменко С.М. вважає, що найбільш підходящим визначенням стратегічного менеджменту, слід вважати процес реалізації стратегічних рішень, найважливішими пунктами якого є визначення цілей, розробка стратегій, визначення які ресурси для цього потрібні, а також підтримку взаємин з середовищем. Він розділяє поточне стратегічне управління – управління стратегічними можливостями банківської установи, та стратегічне управління у реальному масштабі часу – тут стратегічні завдання вирішуються навіть якщо настає непередбачувана проблема. Акцент уваги зосереджений на аналізі оточення, цілях та засобах та дієвому підході. Система стратегічного управління повинна мати розуміння, що є мета і як її досягнути в умовах зовнішнього середовища банку[19].

Д.А. Лаптірєв казав, що будь-який банк, який є керованою системою, має ще важливу для нашого подальшого розгляду системну якість: упорядкованість або організованість. Стратегічні цілі розвитку банку в першу чергу повинні визначати витрати, необхідні для підтримки його функціонування, а також розвиток як існуючих, так і нових напрямів фінансової діяльності. Задачі управління банком можна розділити на такі групи: управління його внутрішньої організацією і управління функціонуванням. Це поділ є загальною функціональною моделлю управління банком, тобто визначає вихідну декомпозицію (розбиття) загальних задач управління на сукупність приватних задач (підзадач), що становлять основний зміст управлінського процесу у банку. Формування можливих, у тому числі оптимальних, варіантів планів фінансової діяльності банку, спрямованої на досягнення (виконання) поставлених керівництвом цілей (задач) із заданою ефективністю у необхідні терміни, є

основною функцією підтримки управлінських фінансових рішень керівництва банку. Плани визначають кількісні вимоги до параметрів фінансової діяльності банку – сум, строків, ставок, ризиків фінансових операцій, реалізація яких дозволить досягти необхідного майбутнього стану банку.

Вихідною інформацією для вирішення задач довгострокового фінансового планування є положення Стратегії розвитку банку (розробленої на строк три - п'ять років), що включає місію банку, а також цілі і задачі, що стоять перед ним у стратегічній перспективі. Відповідно до вимог Стратегії формуються цілі та завдання фінансової діяльності банку на період довгострокового планування, а також цільові програми та заходи щодо окремих напрямків його діяльності у забезпечення виконання поставлених цілей та завдань.

Зарубіжний практичний досвід корпоративного управління, теоретичні дослідження останніх десятиліть переконливо показують, що стратегічні фінансові рішення пов'язані переважно з проблемами зовнішнього оточення банку, особливо з вибором сегментів ринку та номенклатури пропонованих банківських продуктів для певних груп клієнтів. Це проблеми вибору сфер діяльності банку та пошуку нових, ефективніших напрямів його розвитку в майбутньому. Тому до стратегічних фінансових проблем можуть бути віднесені відповіді на такі питання:

- які довгострокові цілі фінансової діяльності банку;
- на які клієнтські сегменти орієнтований бізнес банку та пропоновані їм банківські продукти/послуги: як вони мають бути збережені та як розвиватимуться;
- які нові банківські послуги мають бути освоєні банком і як вони розподілятимуться по клієнтським сегментам;
- якими мають бути структура бізнесу банку та розподіл залучених та власних коштів за основними напрямками його фінансової діяльності;
- як оптимізувати внутрішньобанківську діяльність та зміцнити становище банку на ринку.

Стратегічне управління це не 100 відсоткова картина, воно не дає деталізації майбутнього. Моделювання банку в майбутньому, що робиться в

результаті стратегічного управління, - це не опис деталей його внутрішнього положення, або стану у зовнішньому середовищі, а, швидше, сукупність переважно якісних та основних характеристик в кількості фінансового стану банківської установи, його організаційних моментів та культури управлінських рішень, позиції які займає на ринку та в окремих напрямках бізнесу, основних клієнтів та конкурентів. Таким чином, стратегічне управління направлене на опис умов та дозволяє вижити банку в майбутньому у конкурентній боротьбі [20].

Управління вартістю та ризиком неможливе без складання бізнес-плану, тобто створення корпоративної стратегії, що дозволяє уникнути «залізничного синдрому». Бізнес-план, що дозволяє успішно працювати у фінансовій сфері, передбачає дослідження вироблених продуктів та послуг, а також принципів їх ціноутворення. Саме ці завдання ставить перед собою традиційне стратегічне планування. Сучасний підхід до складання планів включає, крім того, вироблення принципів ризик-менеджменту та отримання переваги перед конкурентами у сфері контролю над корпораціями (тобто на ринку покупок та продажів компаній). Необхідність управління ризиком узгоджується із сучасними поглядами на банківську справу як на процес вимірювання ризику, управління ним та його прийняття.

Мета банку – керувати вартістю та ризиком, нарощуючи елементи, що створюють вартість, та скорочуючи елементи, що знищують цю вартість. Економічна додана вартість служить мірою ефективності фірми та винагороди менеджерів.

Основою для створення стратегії є розуміння причинно-наслідкових зв'язків, в цьому випадку банк не буде заручником ринкової пропозиції. Але ж формувати стратегію можна, якщо продукти, які пропонує банк, мають попит у більшості клієнтів та банк відповідає за їх якість. Банк повинен швидко впроваджувати інновації, молієносно приймати рішення, миттєво виконувати операції та послуги, швидко навчати персонал.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретико-методичних підходів до стратегічного управління діяльністю комерційного банку, було досліджено сутність стратегічного планування комерційного банку. Виявлено, що стратегічне управління банком є основою стійкості фінансової системи країни. При здійсненні дослідження було визначено основні етапи стратегічного управління, надано характеристику кожному з етапів. Розглянуто можливі принципи стратегічного управління, реалізація яких має привести установу до поставленої мети. Визначено, що кожен з принципів має своє місце при здійсненні та удосконаленні стратегії банку. Надано характеристику комплексної стратегії банку, визначено її важливість в умовах посилення конкуренції та глобалізації фінансових ринків. Наведено класифікацію стратегічного управління згідно із рівнем реалізації прийнятих рішень. В розділі розглянули ключові підходи сучасного бачення стратегічного управління, дійшли висновку про те, що використання системного підходу є більш обґрунтованим в умовах функціонування відкритої економічної системи. Також визначено етапи еволюційного розвитку стратегічного менеджменту, найсучаснішим з них є стратегічне управління.

Дослідження стратегічного планування в контексті реалізації стратегії Національного банку було зосереджене на вивченні поточної та перспективної діяльності банку в розрізі стратегії НБУ. Підчас дослідження було виявлено та розглянуто три основні напрями стратегії НБУ, до який відносяться:

1. Стимулювання відновленню та розвитку економіки країни
2. Цифровізації економіки
3. Інституційне зростання та операційні покращення

Реалізація запланованої стратегії до 2025 року дозволить досягнути цілі сталого розвитку України. При виконанні цього розділу дослідження, використовуючи наявні показники та заплановані, дійшли висновку про те, що Приват Банк відповідає всім вимогам щодо реалізації стратегії Національного

банку. Особлива увага при цьому приділяється інноваційним технологіям, цифровізації фінансів та сприянню відновленню та розвитку економіки країни.

Досліджено сучасні підходи до стратегічного управління комерційним банком. Було розглянуто різні роботи провідних науковців щодо їх бачення стратегічного управління. Зокрема, Л.Є Довгань, О. С. Віханський, І. Ансофф, та інші. Узагальнивши вивчене, можемо висловитись про те що не можна чітко та однофразно визначити поняття стратегічного управління. Однак, кожного з науковців об'єднує думка про те, що стратегічне управління – це можливість досягти мети в довгостроковій перспективі.

Отже, для того, щоб підвищити ефективність стратегічного планування банком слід здійснити подальший аналіз результатів діяльності АТ КБ Приватбанк на основі його фінансової звітності, визначити можливість удосконалення стратегії планування на основі отриманих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика процесів управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»

Ефективну систему управління та внутрішнього контролю забезпечує розподіл функцій між органами управління Банку.

Існує три органи управління АТ КБ ПриватБанку. Вищий орган (або Акціонер) – це держава. Єдиний акціонер, котрому належать усі 100% акцій, в особі Кабінету Міністрів України. ПриватБанк сприяє реалізації та захищає права та законні інтереси країни.

21 грудня 2016 року було прийнято статтю 41.1 Закону України “Про систему гарантування вкладів фізичних осіб” а також постанову Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 “Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи” країна (в особі Міністерства фінансів України) отримала право власності всіх 100% акцій Банку. З 30.04.2019 року власник Банку є держава в особі Кабінету Міністрів [18].

Реалізація прав власності Банком здійснюється державою. Відзначається, що діяльність органів банківського управління характеризується високим рівнем корпоративного управління, основою якого є застосування провідних практик світу.

Протягом 2022 року не здійснювалося операцій з купівлі або продажу акцій Банку.

Всі операції з державою здійснюються на звичайних умовах. Коли приймаються рішення щодо проведення операцій з державою банк враховує їх економічну доцільність. Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів держави, які прописані у Статуті та чинному законодавстві України.

Другим органом управління банком є Наглядова рада банку. Вона забезпечує стратегічне керівництво діяльністю ПриватБанку, контроль за діями

Правління банку, та захищає права держави. Наглядова рада звітує перед державою.

Важливим органом функціонування Банку є наглядова рада. Вона представляє собою колегіальний орган, задачею якого є реалізація стратегії управління в рамках власної компетенції. Крім того наглядова рада здійснює регулювання та контроль діяльності керівних структур для того, щоб обрана стратегія розвитку була реалізована. Діяльність наглядової ради здійснюється в рамках закону України “Про банки і банківську діяльність”, представляє інтереси самого банку, його вкладників, кредиторів та інших учасників фінансового процесу, включаючи державу. Положення про наглядову раду, статут, норми чинного законодавства України – все це є засновоположними документами, які визначають основні засади діяльності Наглядової ради: структуру, порядок роботи, компетенцію, права та обов’язки, тощо. Ефективна робота наглядової ради досягається в тому числі за рахунок постійного та ефективного здійснення своїх повноважень голови наглядової ради, що її очолює та займається організаційною роботою. До переліку його повноважень входить, насамперед, забезпечення ефективної комунікації між членами ради та послідовний розподіл обов’язків і контроль їх виконання. Це дозволяє забезпечити продуктивну діяльність структури, використовуючи низку важливих принципів в роботі членів ради, серед яких: збереження банківської таємниці, своєчасне та сумлінне виконання власних обов’язків, підтримка інтересів банку, обмеження доступу до «чутливої» інформації [20].

До функцій Наглядової ради можна віднести затвердження стратегії Банку, план дій, затвердження річного бюджету, стратегії управління ризиками, бізнес-планів ПриватБанку та контроль за реалізацією цих планів. Також організація конкурсного відбору для визначення кандидатів на посади голови і членів Правління, у належному порядку, призначення членів Правління, встановлення розміру заробітної плати Голови Правління та членів Правління, визначення форм контролю за діяльністю Правління. Здійснення необхідних заходів за контролем фінансово-господарської діяльності Банку. Контроль діяльності внутрішнього аудиту та визначення порядку роботи їх підрозділів. Забезпечення

ефективного функціонування системи внутрішнього контролю Банку, в тому числі контроль за функціонуванням системи управління ризиками та роботою над дотриманням норм. Крім того, функцією є здійснення контролю за ефективністю управління Банком, врегулюванням та запобіганням і виявленню конфліктів інтересів у Банку. Та багато інших функції, які визначені чинним законодавством України, Статутом та Положенням про Наглядову раду Банку.

Наглядова рада відповідальна за безпеку Банку та його фінансову стійкість. Крім того Наглядова Рада відповідає стандартам професійних об'єднань, дія цих об'єднань поширюється на Банк. Втілення в життя стратегії розвитку Банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених Державою, та плану розвитку Банку, забезпечує Наглядова Рада. А також ефективну організацію корпоративного управління. Призначає голову та членів Правління, а також керівників підрозділу з управління ризиками, підрозділу контролю за дотриманням норм і внутрішнього аудиту.

З дев'яти членів складається Наглядова рада, з них шість членів незалежні, а три члени є представники держави. По закінченню року Наглядова рада Вищому органу звітує про свою діяльність.

До повноважень Наглядової ради відноситься можливість створення комітетів (постійних або тимчасових), що складаються з її членів. Задачу вищезазначених є підготовка різноманітних питань, зокрема їх підготовка та обговорення на засіданнях в рамках компетенції Наглядової ради. Серед постійних комітетів є комітет з питань аудиту, оцінки та виявлення ризиків, винагород та призначень а також корпоративного управління, комітет з питань цифрових технологій і трансформації, стратегії та технологічних завдань. Цілий ряд установчих документів та нормативних актів визначають порядок утворення і функціонування комітетів Наглядової ради, прописують вимоги, яким мають відповідати її члени а також низку питань, про які піклуються комітети Наглядової ради. До цих документів відносять Положення про Наглядову раду та її комітети, Статут банку, діючі нормативно-правові акти, що передбачають регулювання процесів банківської сфери країни.

Правління – це виконавчий орган банку, до основної задачі якого входить безпосереднє управління установою. Правління підпорядковане Вищому органу та Наглядовій раді, забезпечує виконання рішень вказаних органів. Керівництво поточною діяльністю банку, вирішення буденних завдань щодо організації роботи банку та ефективного керування структурами є безпосередньою компетентністю Правління. До вказаного переліку не входить список питань, що є характерними Вищому органу та Наглядовій раді, тобто область відповідальності цих різнорівневих керуючих органів є диференційованою. Діяльність Правління здійснюється від імені Банку, відповідає нормам чинного законодавства та внутрішнім банківським документам: Статут, Положення про Правління. Орган очолюється головою Правління Банку, діяльність якого здійснюється у відповідності до його повноважень, що визначаються як чинним законодавством, так і іншими внутрішніми документами Банку, які було зазначено вище. Особливість діяльності Правління полягає в тому, що без втручання в процес роботи підрозділів внутрішнього контролю забезпечується незалежність виконання ними власних обов'язків. Наглядова рада встановлює термін та порядок, у відповідності до яких Правління має звітувати перед нею про результати його діяльності. Відповідальність за роботу Банку покладена на голову та членів Правління з урахуванням їх повноважень. В тому разі, коли згідно вимог законодавства України, виникає необхідність перевірити професійну компетентність чи ділову придатність одного або кількох членів Правління, то це може бути здійснено у кожному випадку. Для підвищення активності роботи й ефективного функціонування Правління, Банк створює та підтримує діяльність багатьох комітетів. Їх робота полягає у розгляді бюджетних питань, комплексної та фінансової безпеки, управління активами і пасивами, трансформації та адаптації системи управління, інформаційної безпеки, ліній кредитування, маркетингу та PR-технологій, тощо.

В залежності від розмірів активів, від обсягів та характеру банківських послуг, системної важливості – правління може створити також інші комітети. Їх компетенції, обов'язки та порядок роботи визначаються Положенням про комітет. Ці положення затверджує Правління Банку. Після останніх

затверджених змін в організаційній структурі ми отримали вісім позицій виконавчого органу. Це голова правління та його заступники з фінансів та операційних питань, також заступники з питань управління ризиками, з проблемних активів. І члени Правління роздрібного бізнесу, малого та середнього та з питань комплаєнсу.

Корпоративний секретар здійснює функціонування Наглядової ради. Корпоративний секретар – це посадова особа Банку, він не може бути членом органу управління Банку. Корпоративний секретар звітує перед Наглядовою радою про свою роботу раз на квартал. Його діяльність визначається Статутом Банку, Положенням про Наглядову раду Банку та Положенням про Корпоративного секретаря. Корпоративний секретар підтримує діяльність Наглядової ради, а також забезпечує обмін інформацією між Наглядовою радою і його Вищим органом управління.

В Банку завжди функціонує підрозділ внутрішнього аудиту. Він звітує перед Наглядовою радою, яка здійснює моніторить ефективність служби внутрішнього аудиту в Банку. До функцій підрозділу внутрішнього аудиту можна віднести перевірку процесів та її оцінку, вони забезпечують діяльність банку, а також ті функції, що несуть ризик, їх виконання забезпечується шляхом залучення юридичних та фізичних осіб на договірній основі. Аудит робить перевірку наявності, оцінку ефективність роботи систем управління ризиками, процесів управління банком, внутрішнього контролю, перевіряє чи відповідають ці системи та процеси видам та обсягам операцій, які були здійснені банком. До того ж перевіряє та запобігає використанню банківської системи для легалізації кримінальних доходів, фінансування тероризму. Контролює рівень ліквідності, оцінює достатність капіталу, забезпечує збереження активів з урахуванням ризиків банку. Контролює правильність ведення бухгалтерського обліку, фінансової звітності, та іншої звітності яка складається банком, перевіряє строки надання цієї звітності та її повноту. Незалежна оцінка систем контролю впроваджена керівництвом банку також є функцією підрозділу внутрішнього аудиту. Підрозділ внутрішнього аудиту оцінює надійність, цілісність управління та ефективність процесів банку [21].

Не дивлячись на складнощі, які виникли в лютому 2022 року банк діяв згідно з затвердженою Стратегією розвитку. Вдосконалював організаційні структури. Банк забезпечив універсальне обслуговування, яке доступне великому колу клієнтів. ПриватБанк лідер на українському ринку в роздрібному сегменті. Стратегічна мета Банку - збільшення кредитного портфеля. Це стосується і роздрібних кредитів, і кредитів малого та середнього бізнесу. Банк має неймовірно круту платформу Приват24. Вона допомагає якісно обслуговувати клієнтів online. Вести рахунки клієнтів всіх сегментів. Приват 24 дає змогу отримувати високий рівень комісійних доходів. Окрім online сервісів існує велика мережа відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, а це дозволяє надавати послуги на всій території країни.

Найголовнішими напрямками діяльності ПриватБанку є підвищення якості обслуговування клієнтів з дотриманням вимог законодавства, що є обов'язковим, розвиток кредитування удосконалення банківських послуг, оптимізація інфраструктури. Однак, війна внесла свої корективи і зараз пріоритети державного банку України, полягають перш за все у активній участі в забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці банківського сектору, допомога у фінансуванні пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування підприємств критичної інфраструктури, і таких, які знаходяться у державній власності. 7 травня 2022 року Кабінет Міністрів схвалив розпорядження в якому банки повині досягти стратегічних цілей, таких як забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури, зробити доступними банківські послуги для споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку. Банк повинен створити умови для швидкого відновлення надання банківських послуг у повному обсязі та забезпечити функціональність й безперервності роботи банків державного сектору. Державний банк повинен створити, налаштувати і підтримати функціонування системи фізичної безпеки, в тому числі забезпечити працівників банку безпечну працю, а також налаштувати безпеку операційних систем, використовуючи хмарні рішення, та кібербезпеку. Кабінет Міністрів чекає від

Банку впровадження заходів, які спрямовані на зниження ризиків, у тому числі реалізації можливих загроз, здійснення заходів з безпеки банку, зокрема контроль за ризиками безпеки - фізичної, фінансової, кібербезпеки та безпеки операційних систем, ліквідації або мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій. Робота керівників повинна бути ефективною та безперебійною, повинна забезпечувати прийняття необхідних управлінських рішень. Банк повинен зберегти фінансову стійкість банку, виявити можливі загрози такій стійкості, а також оперативно реагувати на загрози фінансової стійкості або їх уникнення.

ПриватБанк самий інноваційний банк в Україні і не тільки. Він приділяє значну увагу сфері досліджень і розробок. ПриватБанк стимулює розвиток інновацій в організації. Зусилля Банку в цій сфері було видно під час повномасштабного вторгнення, бо всі сили були спрямовані на створення нових сервісів та продуктів для клієнтів, які відповідають умовам військового часу. Крім того, Банк не забув про позичальників, які втратили своє майно і приймав активну участь у формуванні законодавчого поля, щодо захисту прав цих людей. У 2022 році Банк реалізував низку наступних заходів та програм для підтримки населення та бізнесу у період війни. А саме впровадив нові кредитні програми для фізичних осіб та бізнесу: Вихід з кредитних канікул, Кредитні канікули, Реструктуризація (довгострокова), “Платіж 2,5%” (короткострокова реструктуризація) та “Прощення частини боргу”, що було високо оцінено суспільством та ПриватБанк здобув перше місце у номінації "Найкраща кредитна підтримка населення під час війни" від “PaySpace Magazine Awards 2022”. Крім того, ПриватБанк продовжує підтримувати розвиток бізнесу і надає фінансування для його розвитку. Банк профінансував 19,8 тис. клієнтів на 23,86 млрд грн. Після чого ПриватБанк зайняв 7-е місце (піднявся на 5 позицій) по частці ринку кредитування бізнесу. Для фізичних осіб автоматично продовжили період дії карток на 1,5 року. Тобто клієнту не потрібно звертатись до відділення банку для перевипуску, а це дуже важливо для клієнтів Донецької та Луганської областей, а саме тимчасово окупованих територіях цих областей. Банк реалізував оформлення нових карток та перевипуск діючих карток у Приват24. Для клієнтів,

котрі тимчасово покинули нашу країну, або ті хто не зміг виїхати з тимчасово окупованих територій це був реальний шанс скористатись власними коштами. Також було зменшено тарифи за переказ власних коштів з кредитних карток. Перші 2 місяця вторгнення комісії були взагалі відсутні. Створили окремі пільгові умови для обслуговування Благодійних організацій, для волонтерів відмінили комісії за поповнення рахунку та зняття готівки. Приділили увагу розвитку диджитал карти “єПідтримка”, яка після початку повномасштабного вторгнення зазнала модернізації і за її допомогою клієнти банку змогли отримувати від державні нові види виплат: виплата за вакцинацію COVID 19; виплата громадянам, які втратили роботу через початок повномасштабного вторгнення; виплати внутрішньо переміщеним особам; виплати по військовим облігаціям. Розробили преміальні digital-картки всіх рівнів (це картки без пластику, але ж з такими ж функціями звичайної картки), для забезпечення розрахунків картою, відкриття додаткових і нових рахунків, перевипуску без відвідування відділення. Для клієнтів бізнесу впровадили новий процес відеозустрічей, що також спростило клієнтам оформлення банківських послуги без відвідування відділень. Клієнтам які вірять в нашу країну та розміщують кошти на вкладах було запропоновано нові види вкладів, йдеться про спеціальний вклад для воєнних “Слава Героям” та новий вклад “Капітал”, що дає можливість купувати іноземну валюту за вигідним курсом в еквіваленті до 100 тис. грн. щомісячно з подальшим розміщенням придбаної валюти на строкових депозитах. Більше 22 тис бізнес-клієнтів підключили впровадженій на початку 2022 року застосунок «Термінал», який був розроблений для підтримки безготівкових розрахунків, для прийому оплати картками без банківського обладнання та навіть без світла. Банк підтримав бізнес розробкою різноманітних інструментів в Приват 24 для бізнесу. А саме, запроваджені нові застосунки та сервіси - застосунок “Каса” для надання послуги фіскалізації на POS-терміналах Банку (доречи без додаткової оплати за сервіс), сервіс “Бюджет”, котрий дає змогу одержувати онлайн актуальну інформацію щодо заборгованості або переплати за податками, дані про податкову, за розрахунками з якою виникла заборгованість та можливість сформувати платіж до бюджету із автоматично

заповненими реквізитами і таким чином без помилок сплатити податки. Сервіс “Інвойсинг” - для виставлення та оплати електронних рахунків-фактур юридичними особами та фізичними особами підприємцями. Сервіс “Електронна звітність”, дозволяє ФОП цілодобово складати і відправляти електронні звіти в державні органи. Також розроблений застосунок «ПриватКамера» який дозволяє дистанційно вивчати бізнес клієнта та надає можливість підприємцям, керівникам та представникам підприємств без відриву від виробництва передати в Банк необхідну інформацію про свій бізнес чи заставне майно з метою отримання фінансування. Більше 28 млн міжнародних грошових переказів з-за кордону було здійснено протягом року за допомогою сервісів ПриватБанку. Цим сервісом скористались 4,5 млн українців. За рік кількість міжнародних переказів здійснених через ПриватБанк зросла на 16%, а загальна сума - на 7%. В умовах війни більш диджитальними стали міжнародні перекази в Україні. У 2022 році майже 97% клієнтів ПриватБанку отримували перекази на картки саме через Приват24. Понад 96% переказів на картку клієнти роблять у Приват24, при цьому майже 1,3 мільйона р2р переказів здійснені за допомогою сервісу переказів за номером телефону, а не номером картки [22].

Завдяки унікальній технологічній платформі системи PrivatMoney ПриватБанк виступає надійним партнером міжнародних організацій таких як Агентства ООН у справах біженців в Україні, Міжнародного комітету Червоного Хреста, Товариства Червоного Хреста, “Людина в Біді” та інші. Та виплачує благодійну допомогу, забезпечуючи прозорість і швидкість виплат допомоги для українців у цей складний час випробувань.

Відповідно до оцінок компанії СBR, банк здійснив збільшення частки ринку обслуговування юридичних осіб з 45 до 47 відсотків. Це стало наслідком запровадження та розвитку кейсу «тарифних пакетів» для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів. Слід зазначити, що ринок еквайрингу також збільшився, його частка зросла до 61,5 відсотків.

Значна увага приділяється соціальним та екологічним аспектам діяльності. На українському ринку праці Банк визначає свою позицію як відповідального роботодавця. Реалізація концепції здійснюється шляхом забезпечення робітників

гідними умовами працевлаштування, конкурентною заробітною платою, наданням повного соціального пакету. Крім того, працівники отримують додаткові переваги, що полягають у можливості оформлення добровільного медичного страхування, страховки від нещасних випадків, отримання юридичних консультацій різного характеру, психологічної та матеріальної допомоги для людей, що опинились в складних життєвих обставинах.

Також, Приватбанк можна назвати відповідальним «корпоративним громадянином». Подібне твердження базується на постійній підтримці фінансовою установою клієнтів з особливими потребами: відділення банку адаптовані й обладнані згідно вимог обслуговування людей з обмеженими можливостями. Підвищення доступності офісів та приміщень відбувається із випередженням графіку, який було затверджено у постанові правління НБУ №149 від 22 грудня 2018 року. Якщо взяти до уваги обласні центри та міста з населенням понад 300 тисяч осіб, то 83 відсотки відділень в таких населених пунктах станом на 31 грудня 2022 року були оснащені згідно відповідних вимог доступності (ДБН В2.2-40:2018). Типовим явищем для Банку є працевлаштування людей з інвалідністю, частка яких наразі складає близько 4 відсотків від загального складу працівників [23].

Якщо розглянути благодійну діяльність, можна відзначити її значне розширення та переформатування з початком повномасштабної збройної агресії. В період з 2011 до 2021 року, благодійний фонд банку «Допомагати просто!» запроваджував різнопланові благодійні програми, реалізація яких здійснювалась самим фондом, то в лютому 2022 року його робота значним чином змінилась. Так, основний фокус благодійності переформатовано на зміцнення оборонної здатності країни, допомогу силам оборони України. Робота фонду акцентована на створенні умов для найшвидшого та ефективнішого шляху реалізації бажання вкладати внески (донати) від небайдужих громадян країни. Це дає можливість більшій кількості українців робити благодійні внески та підтримувати саме ті сфери, які важливі особисто для кожного. До переліку благодійних програм було включено збору на рахунки Національного банку України, кошти з яких направляються безпосередньо на ЗСУ або гуманітарну допомогу переселенцям.

Перелік партнерських програм постійно розширюється для того, щоб відповідати запитам суспільства. В ПриватБанку є власна програма збору коштів – фонд «Допомога шпиталям і медзакладам України». Крім цього ПриватБанк виділив близько 82 мільйонів гривень на допомогу Збройним Силам України та гуманітарну підтримку. 318 інкасаторських авто було передано на потреби ЗСУ. У 2022 року реалізовані програми, а саме збір коштів «Допомога ЗСУ», за якою клієнти здійснювали перекази на окремий рахунок НБУ. По цій програмі було зібрано майже 3 мільйони гривень до кінця 2022 року. ця програма працює й надалі, та працюватиме поки в цьому є потреба. Також існує програма «Гуманітарна допомога українцям». По ній гроші від клієнтів надходили на спец рахунок Міністерства соціальної політики. Таким чином було зібрано за рік майже 95 мільйонів гривень. Банк ініціював «Допомогу шпиталям та медзакладам», а реалізує її Благодійний фонд «Допомагати просто!». Почали працювати з червня і за пів року зібрали 46 202 000 грн. На ці кошти було закуплено медичне обладнання для різних регіонів України.

Програма “Фонд компетентної допомоги армії “Повернись живим”” стартувала в квітні і було зібрано понад 1,1 млрд грн. По програмі “Help Ukraine Center - доставка в Україну всього, що рятує” збирані кошти було перераховано (5 708 664 грн) на придбання 100 фур гуманітарної допомоги з предметами першої необхідності - медикаменти, їжа, засоби гігієни. По програмі “Фонд Андрія Хливнюка” зібрали на 10 дронів для української армії. Програму “Подаруй світло дітям” започатковали в середині грудня для закупівлі планшетів для навчання і розвитку та рюкзаки безпеки для дітей, які стали сиротами у війні. Реалізує проект благодійна організація "Спасемо Україну". Для реалізації програм благодійності банк надає свої сервіси для збору коштів: Приват24 (у розділах “Добро” та “Платежі”), АТМ, ТСО, каси банку, сайт dobro.privatbank.ua, фінансує адміністративні витрати щодо програм, які реалізує фонд “Допомагати просто!” Також діє благодійна програма для працівників “Рука допомоги”, спрямована на допомогу працівникам у лікуванні. Працівники збирають кошти для своїх колег, через разові або регулярні внески, а Банк подвоює суму внесків працівників. Програми Банку включають як матеріальну допомогу, так і

психологічну підтримку працівників, а також різноманітні благодійні програми, як, наприклад, програма “Рука підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій”. Згідно цієї програми, Банк надає фінансову допомогу працівникам - внутрішньо-переміщеним особам, пораненим, працівникам, чиє житло було пошкоджене або зруйноване [25].

Всі види ресурсів ефективно використовують згідно політики управління Банком, що поліпшує фінансові показники діяльності Банку, крім того зростає вартість активів. Тому, повсякденна розробка, ухвалення стратегії розвитку і вирішення пріоритетних напрямків в діяльності банку є важливим елементом корпоративного управління. Банк використовує бюджетне управління і планування, крім того систему контролю виконання планів і оцінює результат діяльності. Різні підрозділи оцінюються за якісними і кількісними показниками діяльності, що контролюється внутрішніми нормативними документами. Успішна робота банку залежить від найціннішого ресурсу – персоналу. Саме від персоналу залежить подальший розвиток банку та виконання стратегії. Близько 18,7 тис працівників працює в банку станом на 1 січня 2023 рік. І навіть зараз продовжується набір співробітників. Щомісяця ця цифра зростає на 150 осіб. У Банку затверджено Кодекс поведінки (етики) з ціллю розвитку корпоративної культури та визначенні етики відносин у команді, розвитку відчуття поваги до один одного, до клієнтів, до керівництва та звісно ж своєї страви. Відповідно до цього кодексу банк цінує своїх працівників, створюючи умови реалізації власного потенціалу. Банк відзначає кращих працівників та винагороджує їх за успіхи у роботі. Банк вірить в значимість атмосфери довіри та співробітництва, бо поважає людську гідність та особистість. В банку створені умови відкритого спілкування та є можливість індивідуально зростати працівникам. Основа довгострокового успіху – це інвестиції в кваліфіковані кадри, тому банк турбується про підвищення кваліфікації співробітників, їх соціальної захищеності та мотивації. Банк приділяє увагу професійному рівню працівників, також проводить заходи вдосконалення корпоративної культури, питанням охорони здоров'я і безпеки умов праці. По сей день в банку працює програма добровільного медичного страхування працівників. Витрати за вартість

покладена на банк. Технологічні ресурси є ключовими в діяльності банку. В 2022 році через загрози фізичного знищення дата-центрів банку в Києві та Дніпрі, банк переніс свій дата-центр до Євросоюзу.

2.2. Аналіз результатів діяльності та прибутковості АТ КБ «ПриватБанку»

Стійкість банківської системи України була випробувана у 2022 році у надзвичайно важких умовах праці. Банк тримав фінансову оборону з першого дня війни, забезпечував безперебійну роботу електронних сервісів, працювали відділення та банкомати у всіх містах де це було можливо організувати. Підтримував клієнтів відмовившись від значної суми комісійних доходів. Банк адаптувався до роботи в умовах війни. Вже з квітня відкрилось близько 80% відділень по всій території України (крім тимчасово окупованих територій). Оптимізована мережа терміналів та банкоматів з урахуванням умов регіона, попиту клієнтів та можливість їх інкасувати. Інкасація працює де це можливо. Маршрути оновили в залежності від умов в регіонах. На деокупованих територіях відновлення робота відділень одразу як це стало можливим. За досить стислий час банк забезпечив перенесення даних у хмарний сервіс міжнародного оператора і це дає впевненості в роботі банку.

Через енергетичну кризу за ініціативою Національного банку було впроваджено проєкт POWER BANKING. Банком було створено мережу відділень, які працюють та обслуговують клієнтів навіть у разі тривалого відключення електропостачання. Понад 1000 відділень були забезпечені генераторами, касовою технікою для відкриття додаткової касової точки, обладнанням зв'язку та додатковим персоналом у цих чергових відділеннях. Було зроблено все, для безперебійної роботи відділень та надання фінансових послуг клієнтам навіть за відсутності електропостачання.

На початку війни банк скасував відсотки по кредитам на картах, впровадив кредитні канікули для клієнтів, відмінив комісію торгових підприємств за зняття готівки, а також комісій за більшість платежів. Це зменшело дохід банку порівняно з 2021 роком на 13% по процентному доходу та на 12% по чистому

комесійному доходу. Незважаючи на це банк продовжує підтримувати економіку України за рахунок розвитку кредитних програм сільхозників та бізнесу який критично важливий для України. За 2022 рік видано 23,8 млрд грн кредитних коштів юридичним особам. Це суттєве збільшило кредитний портфель та процентний дохід. Незважаючи на складнощі банк залишився операційно ефективним, він обмежив зайві витрати, котрі не пов'язані з безперебійною роботою відділень. Банк стримав зростання операційних витрат в умовах інфляції, воно обмежилось 5%, і це вийняткові витрати – підтримка персоналу, захист інформаційних систем та звісно ж благодійність.

Кредитні ризики за кредитним портфелем банку підвищились через фінансовий стан багатьох клієнтів та можливості цих клієнтів обслуговувати свої зобов'язання. Крім цього міжнародні рейтингові агенства знизили суверенний рейтинг України і це призвело до формування резервів по цінним паперам державного боргу. Також сформовано резерви через збитки внаслідок бойових дій – втрата готівки та інших активів через руйнування банкоматів, відділень. З урахуванням поточних вимог НБУ, ПриватБанк має достатній рівень капіталу (за підсумками 2022 року). На кінець 2022 року регулятивний капітал ПриватБанку складає 54,5 млрд грн, до того ж норматив адекватності регулятивного капіталу становить 23,78 % при нормі >10%. Що вначо перевищує норму, як і всі нормативні показники ліквідності ПриватБанку, які встановлені Національним Банком. Наприклад, при встановленому НБУ значенні не менше 100%, ПриватБанк на грудень 2022 року має коефіцієнт покриття ліквідністю 311,01% за всіма валютами (LCRBB) та 260,14% в іноземній валюті (LCRIB).

В основних (стратегічних) напрямках діяльності державних банків у цей складний період ключові пріоритети державного банку – це активна участь в забезпеченні стабільності в фінансовому секторі України, фінансування важливих секторів економіки, задля безперебійної роботи підприємств критичної інфраструктури, і тих об'єктів, що знаходяться у державній власності.

Керівництво мінімізує негативні наслідки зовнішнього середовища наскільки це можливо. ПриватБанку вдалося досягти гарних результатів не зважаючи на умови воєнного стану. За 2022 рік чистий прибуток банку склав 30,2

млрд грн. (якщо порівняти з 2021 роком, то чистий прибуток знизився на 4,85 млрд.грн, у відсотках це - 13,8%). Цифра чистого прибутку ПриватБанка максимальна у банківському секторі України. Загальний прибуток всього банківського сектору у 2022 році склав 24.7 млрд. грн. І цю, не зважаючи на те, що банк працював перші два місяця взагалі без комесійного доходу – абсолютно всі операції проводились без комісії, на існуючі кредити не нараховувались відсотки. Фінансовий результат ПриватБанку у 2022 році був сформований наступними факторами: По перше, це зростання безготівкових операцій – це швидкий і більш безпечний спосіб розрахунку. Крім того збільшена кількість розрахунків за кордоном картками українських громадян. Це клієнти банку, які виїхали за кордон через війну. По друге, зросли надходження на поточні рахунки, це компенсувало відтік коштів за строковими депозитами та забезпечило зміну структури та обсяг чистого процентного доходу. По третє, макроекономічні умови на банківському ринку України. Тренд облікової ставки нац банку та офіційного валютного курсу. Також слід відзначити зростання кредитних ризиків і у зв'язку з цим формування резервів на їх покриття. Банк втратив багато готівки та активів внаслідок бойових дій – руйнування банкоматів, відділень. АТ КБ ПриватБанк утримував під контролем операційні витрати через обмеження всіх витрат які можна було уникнути і не пов'язаних з безперервною роботою банку. Для забезпечення надійності інформації системи переведені на хмарну архітектуру, проведені системні заходи задля підтримки співробітників та їх захист. Допомога ЗСУ через цільові програми благодійності.

На сьогоднішній день АТ КБ «Приватбанк», що діє на підставі ліцензії Національного банку України здійснює наступні банківські операції табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Перелік банківських операцій

Найменування операції	Сутність послуги
1	2
Відкриває та обслуговує рахунки фізичних та юридичних осіб	Для фізичних осіб зарплатні, пенсійні, соціальні виплати на одну карту для виплат. Для особистих цілей карта Універсальна (за бажанням з кредитним лімітом від банку). Для юридичних осіб відкривається рахунок в потрібній клієнту валюті. Рівень обслуговування клієнт обирає сам. Це може бути звичайні картки, або картки підвищеного класу рівня Голд, або Преміум

Продовження табл.2.1

1	2
	обслуговування для віп-клієнтів. Є можливість для оформлення діджитальної карти без відвідання відділення банку.
Відкриває депозити фізичним та юридичним особам	Доступ до відкриття депозиту, та керування їм є у кожного клієнта в особистому кабінеті приват24. Максимальна ставка на 2023 рік складає 15% річних. Фонд гарантування вкладів покриває всю суму депозиту у військовий час.
Банк кредитує	Фіз особам є можливість користуватися грошима банку на карті Універсальна без відсотків та комісій в пільговий період до 55 днів. Кредит готівкою за найприємнішими умовами на ринку – 1,5% річних на 10, 20 або 36 міс. Іпотека за держ.програмою під 3% для окремих категорій і 7% для решти населення. Юрособи можуть профінансувати свій бізнес з кредитами під заставу та беззаставними кредитами, оформити лізинг, поповнити обігові кошти, або інвестиційні цілі. Кредити оформлюються за програмою 5-7-9 з гарантіями ЄБРР та Державними гарантіями.
Оренда сейфових комірок	Банк надає послуги з відповідального зберігання цінностей та документів в сейфових комірках
Обслуговування чеків	Банк здійснює купівлю, випуск, продаж та обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів
Coll-центр	Банк надає консультації та вирішує всі термінові питання за допомогою дзвінка на гарячу лінію 3700, або звернувшись до чат-онлайн. Цілодобовою
Каса	Банк здійснює переказ грошових коштів з рахунків за допомогою платіжних інструментів та зараховує кошти на ці рахунки. Здійснює купівлю та продаж іноземної валюти всіх країн, окрім країн неприйнятно високого ризику. З вересня 2023 року працює сервіс інкасо – приймання значно зношеної іноземної валюти.

Отримано згідно джерела [19]

Також, слід відзначити, що наймолодшим клієнтам ПриватБанку всього на всього 6 років. Українським дітям ПриватБанк дає можливість навчатись фінансовій грамотності вже з малечку. З початком війни ПриватБанк відкрив понад 210 тисяч нових карток Юніора. Діти можуть вільно користуватись сучасними банківськими послугами в будь якій точці світу. На сьогодні 750 тисяч дітей віком від 6 до 17 років активно користуються картою Юніора. Ці користувачі мають повноцінний (як і дорослі) мобільний банкінг Приват24. Ну а дорослі, звичайно ж мають контроль до витрат своєї дитини

У 2-му кварталі 2023 року, Приватбанк здійснив співпрацю з 80% населення у віці 18-60 років у містах з населенням понад 50 тис. осіб. І для 52% з них основним банком став саме Приватбанк, завдяки зручному мобільному додатку, зручному розташуванню відділень (а Приватбанк завжди поруч), і

звісно ж завдяки надійності та довірі клієнтів. 57% людей готові розглядати ПриватБанк для вибору нового банку. Ці високі показники є результатом постійної роботи та виявленню потреб клієнтів [27].

На конференції «Рік відновлення українського бізнесу» член правління ПриватБанку з питань МСБ Євген Заїграєв зазначив, що ПриватБанк обслуговує 60% малого бізнесу і отримані дані за травень 2023 року свідчать про активну роботу та зростання, а саме:

- 1) Кількість активних клієнтів мікро, малого та середнього бізнесу з транзакціями понад 25 тис грн на місяць становить понад 520 тисяч;
- 2) Бізнес активність зросла – підприємці та бізнес побили рекорд – здійснили 8,2 млн платежів;
- 3) Зовнішньоекономічна активність також зросла. Бізнес-клієнти здійснили 204 тис валютообмінних операцій. Ця цифра на травень 2023 року, а на травень 2022 року вона складає 160 тис за місяць;
- 4) Через пос-термінали було здійснено 253 млн операцій на суму 65 млрд грн, що також є рекордом;
- 5) Бізнес інвестує в розвиток! Частка інвестиційних кредитів зросла з 17% до 27%.

ПриватБанк збільшує фінансування торгівлі, переробної промисловості, також з'явився попит на фінансування у галузях оборонної промисловості, галузях пов'язаних з відновленням інфраструктури.

За результатами роботи 2022 року можна виділити наступні пункти:

1. В дуже складних умовах, в умовах війни, ПриватБанк завершив 2022 рік з чистим прибутком понад 30 млрд грн, з яких 80% (24 млрд грн) спрямовано до державного бюджету у вигляді дивідендів.
2. Приват Банк профінансував малий та середній бізнес на 23,8 млрд гривень (на 25% більше ніж у 2021 році).
3. Розширено благодійні ініціативи: допомога Збройним силам України, допомога співробітникам в сумі 495 млн гривень.
4. Банк інвестував в безпеку. Відреагувавши на загрозу, протягом 45 днів всі сервіси були перенесені у «хмару».

Приват Банк забезпечив безперебійну роботу усіх сервісів, незважаючи на відключення та перебої в електропостачанні країни.

Впродовж воєнного 2022 року ПриватБанк підтримував стабільність фінансової системи, піднімав економіку країни, допомагав бізнесу та дбав про безпеку клієнтів.

Виходячи з описаного можна сказати, що результати роботи ПриватБанку за 2022 рік свідчать про його стресостійкість, ефективність, адаптивність та гнучкість. В загальному результаті банківської системи ПриватБанк займає лідерські позиції завдяки довірі клієнтів до банку, оперативного реагування на нові і нові виклики зовнішнього середовища, а також нові потреби наших клієнтів. ПриватБанк – це державний банк, який є системно важливим банком та являється основою фінансової системи України.

ПриватБанк залишається найуніверсальнішими і найбільшим банком, який асоціюється з такими перевагами, як традиційна мережа та зручний додаток. Під час воєнного стану спостерігається значне покращення сприйняття клієнтами ПриватБанку як надійного, Стабільного та доступного банку. Зростає кількість позитивних асоціацій, таких як інновації, турбота та патріотичність[28].

2.3. Аналіз позиції банку в матриці фінансової стратегії

Для проведення експериментального дослідження з використанням обліково-статистичних даних АТ КБ ПриватБанку нам потрібно розрахувати такі показники, як бруто-результат експлуатації інвестицій (БРЕІ), нетто- результат експлуатації інвестицій (НРЕІ), додана вартість, прибуток по капіталу (ПК), показники рентабельності.

БРЕІ відображає ефективність господарської діяльності ФКУ (фінансово-комерційної установи) незалежно від структури капіталу, податкової та інвестиційної політики ФКУ. Для визначення цього показника треба знати чому дорівнює додана вартість. Для цього від значення виручки від реалізації товарів та послуг треба відняти матеріальні витрати підприємства на виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт, також витрати підприємства на

оплату послуг інших підприємств та організацій, додати зміну запасів готової продукції = $Z_k - Z_n$ та товари власного споживання.

Наступним етапом слід визначити такі показники як прибуток по капіталу (ПК) та нетто- результат експлуатації інвестицій (НРЕІ). ПК – відображає ефективність діяльності підприємства з урахуванням структури капіталу та податкової політики незалежно від політики інвестування у виробництво. ПК відображає податкову політику, політику стосунків з кредиторами і дивідендну політику.

НРЕІ – відображає ефективність діяльності підприємства з урахуванням структури капіталу, податкової та інвестиційної політики. Для розрахунку значення НРЕІ, від ПК відраховуємо витрати на оновлення основних фондів та відновлення запасів обігових коштів (для банку це чисте збільшення інших активів). НРЕІ представляє кінцеву картину скільки грошей у нас залишилось, для того щоб розширити діяльність підприємства, тобто на розвиток.

Наступний етап – це розрахунок показників рентабельності. Наші визначенні показники БРЕІ, НРЕІ та ПК відносимо до показника А – середньорічної суми активів, і визначаємо:

- загальну рентабельність (скільки грошей залишилось, або не вистачає, за результатами продажу і виробництва, на те, щоб обслужити капітал, сплатити податки, відновити підприємство);
- рентабельність за капіталом (скільки грошей залишилось, або не вистачає, щоб відновити виробництво та розширити його);
- чисту рентабельність (скільки грошей залишилось, або не вистачає, на розвиток та розширення нашого підприємства).

Ці показники потрібні установі, для прийняття адекватного управлінського рішення, щодо подальшої роботи установи в напрямку зростання прибутку.

Матриця фінансової стратегії – це співвідношення двох показників. Результат фінансової діяльності по горизонталі, та результат господарської діяльності по вертикалі. Де яка зона бачимо на рис. 2.1

Кожен з показників може приймати три значення – біля нуля, значно більше нуля та значне менше нуля. Значно більше нуля означає, що цей показник

по відношенню до середньорічної суми активів більше або дорівнює 0,33, відповідно значно менше нуля – менше або дорівнює - 0,33.

	РФД<<0	РФД≈0	РФД>>0
РГД>>0	РФГД≈0 1	РФГД>0 4	РФГД>>0 6
РГД≈0	РФГД<0 7	РФГД≈0 2	РФГД 5
РГД<<0	РФГД<<0 9	РФГД<0 8	РФГД≈0 3



Рис. 2.1 – Матриця фінансової стратегії

Всі можливі варіанти поділяються на дев'ять секторів. Перший, другий та третій квадрат – це зона фінансової рівноваги. Зона збитків – це сьомий, дев'ятий та восьмий квадрат. А четвертий, п'ятий і шостий – це зона прибутку. І залежно від того, в якому квадраті наше підприємство, можемо зробити висновок про його подальший розвиток при вжитті відповідних заходів. Або це буде рівновага, або ж збитковий шлях чи прибутковий. Щоб визначити в якому квадраті матриці знаходиться банк, треба визначити основні показники матриці фінансової стратегії. Це результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, та їх сумарний показник.

Результат господарської діяльності обчислюється за формулою (2.1):

$$РГД = БРЕІ + Дм - \Delta ФЕП - Ів \quad (2.1)$$

Беремо попередньо розрахований показник бруто-результату експлуатації інвестицій та до нього додаємо доходи від реалізації майна (коли ми продаємо свої власні активи чим не користуємось, або зайві чи для розподілу ризиків). Якщо підприємство отримує прибуток в основному від реалізації майна, то рано чи пізно це підприємство буде в стадії банкрутства, бо майно має властивість закінчуватись. Тобто Дм не може бути основним доходом для банку, так як банк не займається будівлею та виробництвом цього майна. Отриманий результат

(наші накопичення) треба очистити на зміну фінансово-експлуатаційних потреб та виробничі інвестиції. Зміна фінансово-експлуатаційних потреб – це різниця зміни оборотного капіталу і зміни короткострокового позикового капіталу:

$$\Delta\Phi EP = (OK_k - OK_k) - \Delta K_n \quad (2.2)$$

Якщо $\Delta\Phi EP$ у нас позитивне (більше нуля), то це говорить, що ми накопичили оборотний капітал, не тільки за рахунок приросту короткострокового позикового капіталу, а можливо і за рахунок власних коштів і за рахунок довгострокового позикового капіталу, що є нераціональним, оскільки оборотний капітал швидко обертається, а довгострокові і позикові капітал, при тому що він є дорожчим він ще й розтягується на декілька циклів. Тобто якщо $\Delta\Phi EP$ більше нуля постійно, для банку це погано, витрачаємо власний капітал. Оборотний капітал $(OK_k - OK_k)$ – це високоліквідні кошти. Для банківської установи це гроші в касі, кошти на кореспондентських рахунках в НБУ та кошти на кореспондентських рахунках в інших банках. ΔK_n – короткостроковий капітал, це кошти до запитання.

Якщо РГД менше нуля – це нормально, бо для банківської установи основний дохід процентний.

РФД (результат фінансової діяльності) розраховуємо за формулою (2.3):

$$РФД = \Delta K + D_{ф.і} - П - В_ф - Д \quad (2.3)$$

де, ΔK – це весь позиковий капітал (всього зобов'язань кінець періоду – початок).

$D_{ф.і}$ – доходи фінансових інвестицій. Це основне джерело існування банку.

П – сплачені податки.

$В_ф$ – фінансові витрати (сплачені проценти)

Д – сплачені дивіденди.

РФД може бути від'ємним, якщо наших активностей по залученню капіталу і формуванню додаткових доходів не достатньо для обслуговування капіталу і виконання податкових зобов'язань.

Розрахуємо всі ці данні по рокам, використовуючи фінансову звітність ПриватБанку.

Дослідження результатів діяльності банку за 2020 рік

Брутто-результат експлуатації інвестицій обчислений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Данні обчислень БРЕІ 2020

Найменування показника	Найменування зі звітністю	Числове значення
Виручка від реалізації товарів та послуг	Доходи за виплатами та комісійними Інші доходи Чистий прибуток (збиток)	27649+1200+3103-7460+8+16045-256= =40289
Матеріальні витрати підприємства на виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт	Адміністративні та інші операційні витрати	18006
Витрати підприємства на оплату послуг інших підприємств та організацій	Витрати за виплатами та комісійними	8888
Зміни запасів готової продукції = Зк-Зп	Не спостерігаються	0
Товари власного споживання	Резерви за кредитними зобов'язаннями Резервні та інші фонди банку	329-2248+8481= =6562
Додана вартість 40289-18006-8888+0+6562		=19957
Витрати на оплату праці	Витрати на виплати працівникам	7683
БРЕІ	= 19957-7683	=12274

НЕТТО 2020 обчислюємо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Данні обчислень НЕТТО 2020

Найменування показника	Найменування зі звітністю	Числове значення
Процентні виплати по позиковому капіталу	Процентні витрати	11961
Бюджетні платежі	Доходи від повернення податку	+6
Дивідендні виплати	Виплата дивідендів	24457
ПК=	12274-11961+6-24457	-24138
Витрати на оновлення основних фондів та відновлення запасів обігових коштів	Амортизаційні виплати	1791
НРЕІ	= -24138- 1791	= -25929

Загальна рентабельність $R_3 = \text{БРЕІ}/A$, $A = (382525 + 309723)/2 = 346124$

$R_3 = 12274 / 346124 = 0,035$

Така величина загальної рентабельності свідчить про те, що з кожної вкладеної гривні банку залишається 3 копійок для виконання своїх зобов'язань за позиковим та власним капіталом, здійснення податкових платежів, відтворення та розвиток банку.

$$\text{Рентабельність за капіталом } R_k = \text{ПК}/A, R_k = -24138/346124 = -0,069$$

Така від'ємна величина рентабельності за капіталом свідчить про те, що банку потрібно шукати додаткові джерела фінансування в обсязі 6 копійки на кожну прогнозовану гривню для відтворення та розвитку. Але, це не є погано, тому що у банку не комісійний дохід основний.

$$\text{Чиста рентабельність } R_{\text{ч}} = \text{НРЕІ}/A, R_{\text{ч}} = -25929/346124 = -0,074$$

Така від'ємна величина чистої рентабельності свідчить про те, що банку потрібно шукати додаткові джерела фінансування в обсязі 7 копійок на кожну прогнозовану гривню до інвестицій для розширеного відтворення.

$$\text{Результат господарської діяльності } \text{РГД} = \text{БРЕІ} + \text{Дм} - \Delta\text{ФЕП} - \text{Ів}$$

$$\text{Дм- доходи від реалізації майна (надходження)} = 36 + 32135 = 32171$$

$$\text{Фінансово-експлуатаційні потреби } \Delta\text{ФЕП} = (\text{ОКк} - \text{ОКп}) - \Delta\text{Кп}$$

$$\text{Оборотній капітал (ОКк-ОКп) } = (0 - 7721) + (2 - 201) + (312708 - 240621) + (146 - 121) + (4059 - 2639) = 65612$$

$$\Delta\text{Кп} = 49911 - 45894 + 25059 - 27118 + 55021 - 59544 = 21835$$

$\Delta\text{Кп}$ - грошові кошти та їх еквіваленти (кредити та аванси банків, кредити та аванси клієнтам)

$$\Delta\text{ФЕП} = 65612 - 21835 = 43777$$

Ів – виробничі інвестиції (придбання основних засобів, придбання нематеріальних активів, придбання інвестиційних цінних паперів)

$$\text{Ів} = 1686 + 538 + 83091 = 85315$$

Дм (надходження від продажу основних засобів, надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів) $\text{Дм} = 36 + 32135 = 32171$

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} + \text{Дм} - \Delta\text{ФЕП} - \text{Ів}$$

$$\text{РГД} = 12274 + 32171 - 43777 - 85315 = -84647$$

$$\text{Результат фінансової діяльності } \text{РФД} = \Delta\text{К} + \text{Дфі} - \text{П} - \text{Вф} - \text{Д}$$

$$\Delta\text{К} = 329700 - 255194 = 74506 \text{ (всього зобов'язань)}$$

Дфі=33563 процентний дохід отриманий,

П- податок на прибуток сплачений =+6, Вф- витрати фінансові –це проценти сплачені = 12266, Д дивіденди =24457

РФД=74506+33563+6-12266-24457=71352

Результат фінансово- господарської діяльності РФГД=РГД+РФД, РФГД=-84647+71352= -13295

РФД/А=71352/346124=0,20 (приблизно 0), РГД/А=-84647/346124=0,24 (приблизно 0), РФГД/А= -13295/346124=0,038

За отриманими даними, ми бачимо, що в 2020 році банк знаходиться в другому квадраті матриці. Яка має назву «Стійка рівновага». Для банківської установи – це дуже добрий показник. Він показує, що процентні доходи та витрати в банку сбалансовані.

Дослідження результатів діяльності банку за 2021 рік

Брутто-результат експлуатації інвестицій обчислено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Данні обчислень БРЕІ 2021

Найменування показника	Найменування зі звітністю	Числове значення
Виручка від реалізації товарів та послуг	Доходи за виплатами та комісійними Інші доходи Чистий прибуток (збиток)	35057+1286+3226+1017+32-7666-873= 32079
Матеріальні витрати підприємства на виготовлення продукції	Адміністративні та інші операційні витрати	2348
Витрати підприємства на оплату послуг інших підприємств та організацій	Витрати за виплатами та комісійними	11840
Зміни запасів готової продукції = Зк-Зп	Не спостерігаються	0
Товари власного споживання	Резерви за кредитними зобов'язаннями Інші резерви Резервні та інші фонди банку	351-921,5+9088,5= 8518
Додана вартість=	32079-2348-11840+0+8518	=26409
Витрати на оплату праці	Витрати на виплати працівникам	9176
БРЕІ	= 26409-9176	=17233

Обчислимо НЕТТО 2021 – табл.2.5

Таблиця 2.5 – Данні обчислень НЕТТО 2021

Найменування показника	Найменування зі звітністю	Числове значення
Процентні виплати по позиковому капіталу	Процентні витрати	6537
Бюджетні платежі	Витрати на сплату податку	17
Дивідендні виплати	Виплата дивідендів	19442
ПК=	17233-6537-17-19442=	-8763
Витрати на оновлення основних фондів та відновлення запасів обігових коштів	Амортизаційні виплати	2183
НРЕІ	= -24138- 2183	= -10946

Загальна рентабельність $R_z = \text{БРЕІ}/A$, де $A = (401296 + 382525)/2 = 391910,5$

$$R_z = 17233 / 391910,5 = 0,043$$

Така величина загальної рентабельності свідчить про те, що з кожної вкладеної гривні банку залишається 4 копійок для виконання своїх зобов'язань за позиковим та власним капіталом, здійснення податкових платежів, відтворення та розвиток банку.

Рентабельність за капіталом $R_k = \text{ПК}/A$, $R_k = -8763/391910,5 = -0,022$

Така від'ємна величина рентабельності за капіталом свідчить про те, що банку потрібно шукати додаткові джерела фінансування в обсязі 2 копійки на кожну прогнозовану гривню для відтворення та розвитку. Але, це не є погано, тому що у банку не комісійний дохід основний

Чиста рентабельність $R_{ч} = \text{НРЕІ}/A$, $R_{ч} = -10946 / 391910,5 = -0,027$

Така від'ємна величина чистої рентабельності свідчить про те, що банку потрібно шукати додаткові джерела фінансування в обсязі 2 копійок на кожну прогнозовану гривню до інвестицій для розширеного відтворення.

Результат господарської діяльності $\text{РГД} = \text{БРЕІ} + \text{Дм} - \Delta\text{ФЕП} - \text{Ів}$

Дм- доходи від реалізації майна (надходження) $= 85 + 71122 = 71207$

Фінансово-експлуатаційні потреби $\Delta\text{ФЕП} = (\text{ОКк} - \text{ОКп}) - \Delta\text{Кп}$

$\Delta\text{Кп} = 52835 - 49911 + 26243 - 25059 + 68218 - 55021 = -29695$

$\Delta\text{Кп}$ - грошові кошти та їх еквіваленти (кредити та аванси банків, кредити та аванси клієнтам)

$\Delta\text{ФЕП} = 12320 - (-29695) = 42015$

Ів – виробничі інвестиції (придбання основних засобів, придбання нематеріальних активів, придбання інвестиційних цінних паперів)

$$Ів = 1122 + 627 + 83625 = 85374$$

Дм (надходження від продажу основних засобів, надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів)

$$Дм = 85 + 71122 = 71207$$

$$РГД = БРЕІ + Дм - \Delta ФЕП - Ів, РГД = 17233 + 71207 - 42015 - 85374 = -38949$$

$$\text{Результат фінансової діяльності } РФД = \Delta К + Дфі - П - Вф - Д$$

$$\Delta К = 334681 - 329700 = 4981 \text{ (всього зобов'язань)}$$

Дфі = 35854 процентний дохід отриманий, П - податок на прибуток сплачений = 17, Вф - витрати фінансові – це проценти сплачені = 6755, Д дивіденди = 19442

$$РФД = 4981 + 35854 - 17 - 6755 - 19442 = 14621, РФГД = РГД + РФД, РФГД = -38949 + 14621 = -24328, РФД/А = 14621/391910,5 = 0,037 \text{ (приблизно 0)}, РГД/А = -38949/391910,5 = 0,23 \text{ (приблизно 0)}, РФГД/А = -24328/391910,5 = -0,062$$

За отриманими даними, ми бачимо, що в 2021 році банк знаходиться в другому квадраті матриці – «Стійка рівновага».

Дослідження результатів діяльності банку за 2022 рік

Брутто-результат експлуатації інвестицій обчислення в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Результати обчислень БРЕІ 2022

Найменування показника	Найменування зі звітністю	Числове значення
1	2	3
Виручка від реалізації товарів та послуг	Доходи за виплатами та комісійними Інші доходи Чистий прибуток (збиток)	32945+1815+14655-7760 +119+2608+267 = 31649
Матеріальні витрати підприємства на виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт	Адміністративні та інші операційні витрати	10473
Витрати підприємства на оплату послуг інших	Витрати за виплатами та комісійними	12505

Продовження табл. 2.6

1	2	3
підприємств та організацій		
Зміни запасів готової продукції = Зк-Зп	Не спостерігаються	0
Товари власного споживання	Резерви за кредитними зобов'язаннями Інші резерви Резервні та інші фонди банку	826,5-9629,5 +10572= =1769
= Додана вартість	31649-10473-12505+0+1769	=10440
Витрати на оплату праці	Витрати на виплати працівникам	9775
БРЕІ	= 10440-9775	=665

Результати обчислень НЕТТО 2022 – табл.2.7

Таблиця 2.7 – Результати обчислень НЕТТО 2022

Найменування показника	Найменування зі звітністю	Числове значення
Процентні виплати по позиковому капіталу	Процентні витрати	3768
Бюджетні платежі	Витрати на сплату податку	4474
Дивідендні виплати	Виплата дивідендів	28040
ПК=	665-3768-2804	= -8763
Витрати на оновлення основних фондів та відновлення запасів обігових коштів	Амортизаційні виплати	1970
НРЕІ	= -8763- 1970	= -10733

Загальна рентабельність $R_z = \text{БРЕІ}/A$, де $A = (540596 + 401296)/2 = 470946$
 $R_z = 665 / 470946 = 0,001$.

Така величина загальної рентабельності свідчить про те, що з кожної вкладених десяти гривень банку залишається 1 копійка для виконання своїх зобов'язань за позиковим та власним капіталом, здійснення податкових платежів, відтворення та розвиток банку.

Рентабельність за капіталом $R_k = \text{ПК}/A$,

$R_k = -5907/470946 = -0,012$

Така від'ємна величина рентабельності за капіталом свідчить про те, що банку потрібно шукати додаткові джерела фінансування в обсязі 1 копійки на кожну прогнозовану гривню для відтворення та розвитку. Але, це не є погано, тому що у банку не комісійний дохід основний

Чиста рентабельність $R_{ч} = НРЕІ/А$, $R_{ч} = -10733 / 470946 = - 0,022$

Така від'ємна величина чистої рентабельності свідчить про те, що банку потрібно шукати додаткові джерела фінансування в обсязі 2 копійок на кожную прогнозовану гривню до інвестицій для розширеного відтворення.

Результат господарської діяльності $РГД = БРЕІ + Дм - \Delta ФЕП - Ів$

$Дм$ - доходи від реалізації майна (надходження) $= 3 + 112778 = 112781$

Фінансово-експлуатаційні потреби

$\Delta ФЕП = (ОКк - ОКп) - \Delta Кп$

Оборотній капітал $(ОКк - ОКп) = (0 - 0) + (0 - 3) + (471970 - 325303) + (0 - 159) + (2634 - 3770) = 145369$

$\Delta Кп = 96380 - 52835 + 103837 - 26243 + 68084 - 68218 = 121005$

$\Delta Кп$ - грошові кошти та їх еквіваленти (кредити та аванси банків, кредити та аванси клієнтам)

$\Delta ФЕП = 145369 - 121005 = 24364$

$Ів$ – виробничі інвестиції (придбання основних засобів, придбання нематеріальних активів, придбання інвестиційних цінних паперів),

$Ів = 392 + 675 + 130058 = 131125$

$Дм$ (надходження від продажу основних засобів, надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів) $Дм = 3 + 112778 = 112781$

$РГД = БРЕІ + Дм - \Delta ФЕП - Ів$, $РГД = 665 + 112781 - 24364 - 131125 = -42043$

Результат фінансової діяльності $РФД = \Delta К + Дфі - П - Вф - Д$

$\Delta К = 482807 - 334681 = 148126$ (всього зобов'язань)

$Дфі = 43686$ процентний дохід отриманий, $П$ - податок на прибуток сплачений $= 4474$, $Вф$ - витрати фінансові – це проценти сплачені $= 3800$, $Д$ дивіденди $= 28040$, $РФД = 148126 + 43686 - 4474 - 3800 - 28040 = 155498$

$РФГД = РГД + РФД$, $РФГД = -42043 + 155498 = 113455$

$РФД/А = 155498 / 470946 = 0,033$ (приблизно 0), $РГД/А = -42043 / 470946 = -0,08$ (приблизно 0), $РФГД/А = 113455 / 470946 = 0,24$

За отриманими даними, ми бачимо, що в 2022 році банк знаходиться в другому квадраті матриці – «Стійка рівновага».

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження аналізу результатів діяльності АТ КБ ПриватБанку, було розглянуто загальні характеристики процесів управління діяльністю АТ КБ ПриватБанку. Виявлена сутність банківської установи, її історія, розвиток в процесі життєдіяльності. Проаналізовано Положення про організаційну структуру АТ КБ ПриватБанк, визначено на які бізнеси ділиться організація роботи. Досліджено Положення про стратегічний комітет, було сформовано бачення про місію банківської установи та її стратегічний план на найближчі роки.

В ході аналізу річного звіту наведено результати роботи АТ КБ ПриватБанк за три роки та проаналізована прибутковість фінансової установи. В результаті аналізу було виявлено, що ПриватБанк завершив 2022 рік з чистим прибутком понад 30 млрд грн, з яких 80% (24 млрд грн) спрямовано до державного бюджету у вигляді дивідендів.

При виконанні аналізу позицій банку в матриці фінансової стратегії було виявлено, що АТ КБ ПриватБанк знаходиться протягом 3 років в другому квадраті матриці, що має назву «Стійка рівновага». Квадрат 2 – «Стійка рівновага» характерний для підприємств на стадії зрілості. Щоб перейти в прибутковий квадрат треба зменшити різницю між високоліквідними коштами та коштами до запитання та виробничі інвестиції. Або збільшити показник результату фінансової діяльності. Для банку основний дохід – це отримані відсотки. Збільшення показника результату фінансової діяльності можна забезпечити збільшенням короткострокового капіталу (кошти до запитання), збільшенням отриманих відсотків (фінансові інвестиції). Або ж сформувати базу оподаткування так, щоб платити якнайменше податків, тобто оптимізувати базу оподаткування та скоротити фінансові витрати.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1. Порівняльний аналіз існуючих моделей стратегічного планування діяльності комерційного банку

Модель – це спрощений опис реальності. Модель можна подати у вигляді схеми, рівняння, графіка або діаграми. Економіко-математична модель – математичний опис економічного об'єкта або процесу, який будується з метою їх дослідження і управління ними. Моделі полегшують розуміння реального світу, бо відображають проблеми підприємства.

Економіко-математичні моделі містять зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) змінні. Зміна зовнішніх параметрів призводить до зміни внутрішніх параметрів моделі. До побудови моделі задаються зовнішні змінні, а внутрішні змінні – це розв'язок побудованої моделі. Сучасні математичні та обчислювальні методи дозволяють експериментувати з моделями об'єктів та детально вивчати об'єкт. Це допомагає породити бізнес-план. Спочатку математична модель вивчається теоретичними методами, що дозволяє вивчити об'єкт та отримати по ньому нові знання. Наступним етапом є розроблення алгоритму для реалізації моделі на комп'ютері, визначається послідовність операцій, які треба обчислити, для того щоб отримати необхідні величини. Завершаючий етап – це комп'ютеризація створеного алгоритму. Створюється програма та проводиться експериментування моделі на комп'ютері. Тобто математична модель розподіляється на три етапи – модель, алгоритм, програма. Після проходження цих етапів ми отримаємо необхідну інформацію про якісні та кількісні властивості та характеристики об'єкта [30].

Розглянемо найтипівіші форми зображення математичної моделі.

Інваріантна форма – показ математичної моделі безвідносно до методів, за допомогою яких може розв'язуватись поставлена задача моделювання. Приклад інваріантної форми:

$$\frac{\partial y(Z, p)}{\partial Z} + a \frac{\partial y(Z, p)}{\partial p} + by(Z, p) = cf(Z, p), \quad (3.1)$$

де a, b, c – відомі характеристики об'єкта;

$f(Z, p)$ – відома функція;

$y(Z, p)$ – невідома функція.

Алгоритмічна форма – це математична модель у якій присутня послідовність дій, які необхідно виконати, для того щоб при розв'язанні задачі моделювання перейти від відомих даних до шуканого результату. Приклад алгоритмічної форми:

1. Визначити значення характеристик об'єкта a, b, c .
2. Обчислити d :

$$d = \sqrt{b^2 - 4ac}. \quad (3.2)$$

3. Якщо $d > 0$, то обчислення значення результату (x, y) :

$$x = \frac{-b - \sqrt{d}}{2a}, \quad y = \frac{-b + \sqrt{d}}{2a}. \quad (3.3)$$

Аналітична форма – зображення математичної моделі у вигляді формул та співвідношень між математичними виразами, за допомогою яких шукані в задачі моделювання результати визначаються через відомі дані. Приклад аналітичної форми:

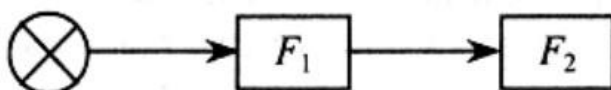
$$y = 3,5 \cos(\ln(x^2 + b^2) + \sqrt{x^2 + a^2}), \quad (3.4)$$

де a, b – відомі характеристики об'єкта,

x – змінна,

y – результат.

Схемна форма – зображення математичної моделі у вигляді таблиць даних, діаграм, схем, графів, графіків. Приклад схемної форми:



Де F_1, F_2 – передаточні функції об'єкта.

Головним інструментом менеджерів банку є математичні методи розв'язання фінансових проблем.

Розглянемо математичну модель управління ресурсами банку побудовану на основі методу розподілу активів.

Частоти обігу коштів, залучених із якогось джерела і розміщених у конкретний прибутковий актив, як правило, не збігаються, тому можливе виникнення двох ситуацій. Перша, це коли період обігу залучених коштів дорівнює k періодам обігу цих коштів, розміщених в актив. А друга, це коли період обігу розміщених коштів дорівнює k періодам обігу цих коштів залучених із певного джерела. Для опису цих ситуацій вважатимемо, що є m джерело ресурсів різного типу (R_1, R_2, \dots, R_m) і n пунктів розміщення (A_1, A_2, \dots, A_n). Кожний i -ий пункт розміщення ресурсів (залучення) характеризується параметрами:

T_{ri} – час залучення ресурсів;

T_{ai} – час розміщення ресурсів;

C_{ri} – ціна залучення ресурсів;

C_{ai} – ціна розміщення ресурсів;

S_i – частина ресурсів, залучених із джерела R_i , які підлягають обов'язковому резервуванню (у відсотках).

Задано матриці k_{ij} і k'_{ij} , $i=1,2,\dots, m$; $j=1,2,\dots, n$; k_{ij} і $k'_{ij} > 1$, належить чисельності цілих чисел і такі, що або $k_{ij}=1$, або $k'_{ij}=1$. Коефіцієнт k_{ij} показує, скільки разів має бути залучено ресурс із джерела R_i щоб він міг може бути один раз розміщений у пункті A_j . Коефіцієнт k'_{ij} показує, скільки разів один раз залучений ресурс із джерела R_i може бути розміщений у пункті A_j . На всі пункти і на всі джерела розміщення накладено умови рівності обсягів ресурсів $a_i, i=1,2 \dots, m$, і $b_j, j=1,2 \dots, n$ відповідно. Треба скласти план по залученню ресурсів із різних джерел. Потім розмістити їх у всі можливі активи, щоб сумарний прибуток від цих вкладень був максимальним. При цьому треба ж зменшити інтенсивність роботи щодо залучення та розміщення коштів. Іншими словами,

мінімізувати частоту залучення ресурсів для одного вкладення і частоти вкладення при одному залученні.

Візьмемо x_{ij} — кількість одиниць ресурсу, залученого із джерела R_i , і спрямуємо його в пункт вкладення A_j .

Функція цілі

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{ij} x_{ij} \rightarrow \max \quad (3.5)$$

$$d_{ij} = \begin{cases} \left(\frac{s_i}{100} + \left(1 - \frac{s_i}{100}\right) \times (1 + c_{ai} T_{ai})^{k_{ij}} - (1 + c_{ri} T_{ri}) \right), k_{ij} = 1 \\ \left(1 + c_{ri} T_{ri} / \left(1 - \frac{s_i}{100}\right) \right)^{k_{ij}-1} \times \left(\frac{s_i}{100} - 1 - c_{ri} T_{ri} \right) + \left(1 - \frac{s_i}{100}\right) \times (1 + c_{ri} T_{ri}) \right), k_{ij} > 1 \end{cases} \quad (3.6)$$

визначає прибуток від спрямування ресурсів сумарний, залучених із усіх джерел, в усі пункти вкладання. Коефіцієнти цільової функції визначають прибуток від вкладання ресурсів, залучених із джерела R_i , та вкладених у пункт A_j , і задаються дивлячись на те, що всі ресурси, залучені з джерела R_i , повністю вкладаються в пункт A_j , крім частини коштів s_i , які підлягають обов'язковому резервуванню. При цьому треба, щоб виконувались співвідношення:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i, i = 1, 2, \dots, m \quad \sum_{i=1}^m (1 - s_i) x_{ij} = b_j, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.7)$$

Вони виражають обмеженість створених банком активів та пасивів. Вимога невід'ємності кількості ресурсів є характерною:

$$x_{ij} \geq 0, i = 1, 2, \dots, m \quad (3.8)$$

Умови мінімізування частоти залучення і вкладення коштів виражаються цільовими функціями:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n x_{ij} k_{ij} &\rightarrow \min \\ \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n x_{ij} k'_{ij} &\rightarrow \min \end{aligned} \quad (3.9)$$

Загальна сума залучених ресурсів (які підлягають обов'язковому резервуванню) дорівнює сумі всіх вкладень:

$$\sum_{i=1}^m a_i (1 - s_i) = \sum_{j=1}^n b_j \quad (3.10)$$

Оптимальну структуру портфеля банку зможемо визначити зробивши чисельний розрахунок.

Метод розподілу активів дає можливість подолати обмеженість методу загального фонду грошей. Цей метод називають методом конверсії коштів. Розмір необхідних банку ліквідних коштів залежить від джерел залучення. За допомогою методу розподілу активів можна спробувати розмежувати джерела коштів відповідно до норми обов'язкових резервів і швидкоти їх обігу.

Якщо розглянути вклади до запитання, то вони потребують більш високої норми обов'язкових резервів, чого не скажеш про ощадні та термінові вклади. Швидкість їх обігу вища, ніж у інших вкладів. Дана модель передбачає створення декількох центрів всередині банку, де будуть зосереджені кошти, які залучені банком з різних джерел. Окремий центр розміщує кошти сам, не залежно один від одного, і для кожного джерела створюються резерви. Найбільший резерв – для вкладів до запитання, далі менше – для ощадних та термінових вкладів, найменший – для основного капіталу.

Плюсом цього методу є зниження долі високоліквідних активів і вкладення додаткових коштів у інвестиції та позики. А це призводить до збільшення прибутку.

Мінусом цього методу є те, що при розміщенні коштів у різні категорії активів мало уваги приділяється кредитуванню клієнтів, а це негативно впливає на прибутковість банку. А цьому методі акцент робиться на ліквідності обов'язкових резервів і можливого вилученні вкладів. Потрібно враховувати, що попит на кредит може збільшуватися саме тоді, коли кількість вкладів зменшиться.

Метод наукового управління є більш перспективним. В цьому методі застосовуються математичні моделі та методи, які оперують як активами, так і пасивами балансу, враховуючі рівень ліквідності. Керівництво банку приймає необхідні управлінські рішення, прогнозує наслідки цих рішень. Але щоб

користуватись цим методом, працівникам банку треба володіти певною математичною базою знань. Тому не кожен банк використовує цей метод. Банк повинен утримувати баланс між максимальною дохідністю від банківських операцій та мінімізувати банківські ризики. Однак цей метод не в змозі визначити потребу в ліквідних коштах.

Цю проблему можна вирішити за допомогою побудови моделі оптимального залучення коштів відповідно до потреби в ліквідних коштах.

Будуємо формалізовану модель, та вводимо позначення:

t – індекс планового періоду, $t = 1, T$;

a_t – прогнозна нерівномірна потреба в залучення коштів відповідно до потреби в ліквідних коштах у періоді t ;

S_0 – початковий розмір запасу ліквідних коштів;

S_t – обсяг запасів ліквідних коштів для періоду t ;

x_t – обсяг додаткового залучення коштів для покриття дефіциту ліквідності у періоді t ;

z_t – збільшення або зменшення потреби коштів у періоді.

Балансовий рух коштів для кожного планового періоду:

Обсяг ліквідних коштів на початок періоду t

+

Залучення коштів в періоді t

=

Потреба в ліквідних коштах в періоді t

+

Обсяг ліквідних коштів на кінець періоду t

Припустимо, що залучення коштів в періоді $t+1$ збільшилося в порівнянні з періодом t , то $z_{t+1} > 0$, $z_t < 0$. А якщо залучення коштів зменшилося, то $z_{t+1} < 0$, $z_t > 0$. Вивільнені кошти розміром z_t використовуються для подальшого розміщення.

Треба знайти оптимальний план залучення коштів x_t для всіх горизонтів планування та розміру залишку ліквідних коштів S_t , крім того сумарне коливання

динаміки додаткового залучення коштів і сумарний розмір запасу ліквідних коштів повинні бути мінімальними.

Розв'яжемо

$$x_t \geq 0, y_t \geq 0, S_t \geq 0, Z_t \geq 0, t = \overline{1, T} \quad (3.11)$$

для цільової функції

$$F = \sum_{t=1}^{T-1} y_t + \sum_{t=1}^T S_t \rightarrow \min \quad (3.12)$$

при виконанні наступних умов:

- балансова умова руху коштів для кожного планового періоду

$$S_{t-1} + x_t = a_t + S_t, t = \overline{1, T}, \text{ або } S_{t-1} + x_t - S_t = a_t, t = \overline{1, T}; \quad (3.13)$$

- умова рівномірності залучення коштів, це різниця цих коштів за кожних два послідовних періоди, тобто між x_{t+1} та x_t . З іншої сторони цю величину можна представити як різницю двох невідомих y_t і Z_t :

$$x_{t+1} - x_t = y_t - Z_t, t = \overline{1, T-1}, \text{ або } x_{t+1} - x_t - y_t + Z_t = 0, t = \overline{1, T-1} \quad (3.14)$$

- умова дотримання нормативів ліквідності

$$S_t \geq l \cdot a_{t+1}, t = \overline{1, T}, \quad (3.15)$$

Будуємо числову математичну модель задачі, в основі наступні вхідні параметри. Прогнозний вектор потреби в ліквідних коштах становить:

$$a, t = \underline{1.11} \ 20; 35; 60; 25; 75; 95; 100; 80; 120; 95; 130, \text{ тис.грн}$$

$$S_0 = 15, l = 0.2$$

Числова модель:

$$F = y_1 + y_2 + \dots + y_9 + S_1 + S_2 + \dots + S_{10} \rightarrow \min \quad (3.16)$$

- балансова умова руху коштів для кожного періоду:

$$\begin{aligned} x_1 - S_1 &= 5; S_1 + x_2 - S_2 = 35; S_2 + x_3 - S_3 = 60; S_3 + x_4 - S_4 = 25; S_4 + x_5 - S_5 = 75; \\ S_5 + x_6 - S_6 &= 95; S_6 + x_7 - S_7 = 100; S_7 + x_8 - S_8 = 80; S_8 + x_9 - S_9 = 120; \\ S_9 + x_{10} - S_{10} &= 95; \end{aligned}$$

- умова дотримання принципу рівномірності залучених коштів:

$$\begin{aligned}
 &x_2 - x_1 - y_1 + Z_1 = 0; x_3 - x_2 - y_2 + Z_2 = 0; x_4 - x_3 - y_3 + Z_3 = 0; \\
 &x_5 - x_4 - y_4 + Z_4 = 0; x_6 - x_5 - y_5 + Z_5 = 0; x_7 - x_6 - y_6 + Z_6 = 0; \\
 &x_8 - x_7 - y_7 + Z_7 = 0; x_9 - x_8 - y_8 + Z_8 = 0; x_{10} - x_9 - y_9 + Z_9 = 0;
 \end{aligned}$$

- умова дотримання нормативу ліквідності:

$$\begin{aligned}
 &S_1 \geq 7; S_2 \geq 12; S_3 \geq 5; S_4 \geq 15; S_5 \geq 19; S_6 \geq 20; S_7 \geq 16; \\
 &S_8 \geq 14; S_9 \geq 19; S_{10} \geq 26.
 \end{aligned}$$

Розв'язок даної задачі робить програмне забезпечення LINA. Результати представимо в табл. 3.1:

Таблиця 3.1 - Оптимальний рівень залучення коштів відповідно до потреб у ліквідних коштах

Період	Обсяг залучених коштів	Обсяг ліквідних коштів	Збільшення коштів	Зменшення коштів
1	x1=27	s1=20	y1=0	z1=0
2	x2=27	s2=13	y2=26	z2=0
3	x3=54	s3=6	y3=0	z3=0
4	x4=54	s4=32	y4=9	z4=0
5	x5=60	s5=20	y5=36	z5=0
6	x6=95	s6=19	y6=0	z6=0
7	x7=95	s7=21	y7=4	z7=0
8	x8=100	s8=17	y8=2	z8=0
9	x9=101	s9=39	y9=0	z9=0
10	x10=101	s10=27		

Отримані значення $x_1=26$, $x_2=26$,..., $x_{10}=102$ вказують на величину залучення ліквідних коштів у дані періоди. Завдяки цій моделі банк має можливість отримати оптимальний план дій на заданий період при дотриманні миттєвої ліквідності в середньому на рівні 27,94 %. Знайдені значення величини y_t та Z_t дають можливість стверджувати про дотримання принципу рівномірності додаткового залучення коштів.

З допомогою формалізованої моделі бачимо, що отримані розрахунки використовуються банком з метою ефективного управління ліквідними коштами та утримання гарних позицій на ринку банківських послуг в умовах неминучої конкуренції [38].

Найефективніший метод розподілу активів, застосовується у банках, які тільки-но починають створюватися, тому що їх основна задача - беззбиткова діяльність, яка потрібна для забезпечення у майбутньому свого подальшого розвитку. Для досягнення зменшується доля високоліквідних і одночасно низьколіквідних активів, також додатково вкладаються кошти у більш дохідні позики та інвестиції. Коли кількість та обсяги операцій порівняно невеликі (у банку, який тільки-но створився), можна визначити розміщення коштів в залежності від їх джерел, фіксуючи кожний фактичний рух коштів. Тому що, при використанні методу розподілу активів, необхідно знати точно за рахунок яких джерел склався той або інший вид активів. Це дозволяє отримати максимальний результат від його застосування.

Коли діяльність банку має визначену клієнтуру і стабільні обороти, він застосовує метод розподілу активів в поєднанні з методом загального фонду коштів, який не потребує точності руху грошових коштів. Для досягнення фінансової стабільності банку небезпечними є термінові операції. Вони можуть спричинити зростання ліквідності або її дефіцит. Управлінські операції здійснюються для підтримання миттєвої ліквідності та забезпечують спрогнозований рівень майбутньої ліквідності. Повні моделі ліквідності являються основою методів управління ліквідністю за терміновими операціями. Вони не враховують коефіцієнтний метод оцінки. В повній моделі ліквідність можна розрахувати за допомогою платіжного календаря вільних та термінових коштів банку.

Розглянемо математичну модель управління ресурсами банку, побудовану на основі методу спільного фонду коштів.

Розглянемо певні моменти часу (стадії), у які змінюються значення процесу прийняття рішень про вкладення коштів у прибуткові активи. Будемо його вважати дискретним. Розбиваємо на N інтервалів відрізок часу $(0, T)$, протягом котрого відбувається наш процес, тривалість кожного дорівнює δ , отже $T = N \times \delta$, де δ є одиницею виміру часу, яка змінюється дискретно. В банківській справі, одиницею виміру часу є банківський день.

Необхідно визначити обсяги потоків. Введемо такі позначення:

R_i - ресурси, які вводяться в процес на i -ій стадії;

A_i - активи, повернення яких передбачено на i -ій стадії;

P_i - зобов'язання (пасиви), погашення яких передбачено на стадії i ;

λ_{ij} - частини ресурсів R_i , вкладених на стадії i у прибутковий актив з моментом повернення на стадії j ;

z_{ij} - частина ресурсів A_i , реінвестованих на стадії i до стадії j ;

y_{ij} - частина ресурсів R_i , залучених на стадії i з обумовленим моментом повернення на стадії j .

Цільова функція, що визначає величину сумарного прибутку банку, повинна досягти максимуму:

$$\sum_{i=0}^{n-1} \lambda_{in} \times c_{in}(\lambda_{ij}) + \sum_{i=1}^{n-1} z_{in} \times c_{in}(z_{in}) - \sum_{i=0}^{n-1} y_{in} \times c_{in}(y_{in}) \rightarrow \max \quad (3.17)$$

діють такі обмеження:

$$R_j = \sum_{i=0}^n \lambda_{ij} + \xi_j; j = 1.2...n-1; \quad (3.18)$$

Кошти в будь-який момент часу повністю використовуються на вкладення в різні прибуткові активи і на погашення поточних пасивів.

Обсяг коштів, залучених у кожний момент часу, дорівнює сумі зобов'язань, які виникли:

$$\sum_{i=0}^{j-1} y_{ij} \times c_{ij}(y_{ij}) = \xi_j + \eta_j; j = 1.2...n-1; \quad (3.19)$$

Усі поточні зобов'язання були вчасно погашені:

$$\sum_{i=0}^{j-1} \lambda_{ij} \times c_{ij}(\lambda_{ij}) + \sum_{i=1}^{j-1} z_{ij} \times c_{ij}(z_{ij}) = \eta_j + \sum_{i=j+1}^n z_{ij}; j = 1.2...n-1; \quad (3.20)$$

Кошти, які повернулися в будь-який момент часу, використовуються для реінвестування в прибуткові активи та для погашення поточних зобов'язань:

$$\lambda_{in}, z_{in}, y_{in}, \xi_i, \eta_i \geq 0; i = 0.1.000n-1; j = i+1, ...n; \quad (3.21)$$

Функція $c_{ij}(v)$ виражає дохід банку від розміщення коштів v у прибуткові активи.

Функція $c_{ij}(v)$ визначає процентну витрату банку, що виникла в результаті залучення коштів і накладні витрати з обслуговування позик та депозитів.

У лінійному випадку, тоді як нарахування процентів відбувається за формулою складних процентів, функції $c_{ij}(v)$ і $c_{ij}'(v)$ мають вигляд:

$$\begin{aligned} c_{ij}(v) &= \left(1 + h_i \frac{Pr}{36500}\right)^n \\ c_{ij}'(v) &= k + \left(1 + h_i \frac{iPr}{36500}\right)^n \end{aligned} \quad (3.22)$$

де: Pr — період часу нарахування складних процентів;

n — число повних періодів Pr , які містяться в інтервалі часу (i, j) ;

h_i — ціна продажу ресурсів, яка діє на момент часу i та виражена в річних процентах;

h_i — ціна залучення ресурсів, яка діє на момент часу i та виражена в річних процентах;

k — накладні витрати.

Сформульована задача про управління активами та пасивами банківської установи зведено до задачі лінійного програмування.

Якщо зробити числовий розрахунок, тоді це дозволить визначити оптимальну схему залучення та розміщення ресурсів на деякий період часу. Дослідження ринку ресурсів дають можливість визначати обсяг коштів, доступних для банку і спрогнозувати ціни покупки або продажу ресурсів на кожній стадії, а також знати обсяги поточних активів та пасивів на кожній стадії процесу [39].

Головна перевага математичної моделі управління — це змога аналізувати фінансову стратегію банку. Під час аналізу розробляються орієнтовні, або прогнозні, баланси та звіти про доходи і витрати, які дають змогу керівництву відстежувати, як змінюються облікові показники процентного ризику в різних економічних умовах. Під час аналізу приділяється увага найкращій ситуації,

визначається найгірша. Якість результату у вирішальній стадії залежить від якості матеріалу, що вводиться. Не мало важливим є фактор правильного тлумачення отриманих результатів.

Стабільна ресурсна база банківської установи залог фінансової стійкості та постійного розвитку банківської системи. Від неї залежить функціонування комерційного банку, а головне результат роботи – прибуток або збиток. А для визначення складової ресурсної бази, необхідно використовувати статистичні методи, а це передбачає створення та аналізування якоїсь математичної моделі [17, с. 60].

Сучасні математичні моделі в фінансових та економічній сферах активно використовує суспільство, бо зараз це дозволяє розвинути технології.

Найчастіше економічні процеси характеризуються кількісними співвідношеннями, вони формують економіко-математичну модель об'єкта, а у фінансовій діяльності частим явищем є кореляційні інформаційні моделі. Ці моделі базуються на регресійній залежності між результуючими і факторними властивостями. За допомогою їх можна встановити кількісний зв'язок між системами вихідних і вхідних економічних ознак об'єкта – банківської установи, яку досліджують, посилаючись на аналітичні співвідношення. Для моделей багатофакторних, які допомагають визначити вплив змісту ресурсної бази банківської установи на економічний результат його діяльності, рекомендують застосовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу. Цей аналіз дозволяє оцінити реальність впливання факторів, а також надає змогу характеризувати вплив на результат функціонування банківських установ – чистий прибуток. А головна ціль діяльності будь-якого комерційного банку є одержання прибутку. В банках є резерви, які спрямовані на зростання активних операцій, які будуть приносити прибуток. Тому потрібно визначити рівень зв'язку ресурсної бази банківських установ та їх фінансового результату. Розглянемо на прикладі кореляційно-регресійного аналізу.

Кореляційно-регресійний аналіз - це побудова економіко-математичної моделі, де відображаються рівнянням регресії (рівнянням кореляційного

зв'язку), яке показує рівень залежності результативної риси від будь-яких факторів та оцінює наскільки цей зв'язок сильний [18, с. 78]

Визначимо вплив ресурсної бази АТ КБ «ПриватБанку» на його чистий прибуток.

Обираємо фактори:

- грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви;
- кредити на аванси клієнтам;
- інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток чи збиток;
- інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід.

Взаємодія факторів (X_1, X_2, \dots, X_n) з результатом (Y) описуємо рівнянням лінійної багатofакторної регресії виду:

$$Y = a_0 + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 + b_3 \times x_3 + b_4 \times x_4$$

де Y – розмір чистого прибутку;

- x_1 – грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви;
- x_2 – кредити на аванси клієнтам;
- x_3 – інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток чи збиток;
- x_4 – інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід.

Данні для кореляційно-регресійного аналізу впливання факторних показників на об'єм чистого прибутку банку зобразимо у вигляді табл. 3.2:

Таблиця 3.2. - Кореляційно-регресійний аналіз

Рік	Чистий прибуток, Y	грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви, x_1	кредити на аванси клієнтам, x_2	інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток чи збиток, x_3	інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, x_4
2020	12870,0	27360,0	50140,0	86244,0	79299,0
2021	32609,0	45894,0	59544,0	84680,0	66602,0
2022	24318,0	49911,0	55021,0	100750,0	119196,0

Відобразимо наочно в табл.3.3 вхідні дані у кореляційній матриці, що застосовується з метою виміру сили взаємозв'язку між факторами, які досліджуються, та результативним показником:

Таблиця 3.3. - Вхідні дані у кореляційній матриці

	Y	X1	X2	X3	X4
Y	1				
X1	0,457590167	1			
X2	0,593816586	0,838275494	1		
X3	0,773278034	0,691963613	0,884606309	1	
X4	0,719164358	0,720894395	0,800182664	0,967004624	1

З кореляційної матриці зрозуміло, що між Y та факторними показниками (X1-X4) існує тісний взаємозв'язок. А також існує залежність і між самими факторними величинами. Згідно шкали Чеддока, якщо величина абсолютного значення коефіцієнтів кореляції більше, ніж 0,7, то між показниками існує дуже сильний зв'язок.

Ми знайшли кореляційно-регресійні зв'язки, а також розрахували коефіцієнт множинної регресії, нормований коефіцієнт детермінації, коефіцієнт детермінації, стандартної помилки та спостереження.

Результати регресійної статистики наведені в табл.3.4:

Таблиця 3.4 - Результати регресійної статистики

Показник	Значення
Коефіцієнт множинної регресії R 1	1
Коефіцієнт детермінації R 2	1
Нормований коефіцієнт детермінації R 2	65535
Стандартна помилка	0
Спостереження	5

Коефіцієнт множинної регресії R отримали в результаті аналізу в розмірі 1, це говорить про дуже тісний прямий зв'язок між факторними величинами та результативним показником. Коефіцієнт детермінації R 2 цієї моделі становить 1, це свідчить про те, що залежність обсягу чистого прибутку на 100% зумовлена обраними факторними величинами.

Беручі дані з річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанку» за 2018–2022 роки, побудуємо регресійну модель лінійного виду, у якій відображається залежність фінансового результату (Y) від факторів (X1 – X4). (Данні наводила вище – табл.3.1). Excel допомагає зробити регресійний аналіз. Результати в табл.3.5:

Таблиця 3.5 - Регресійну модель лінійного виду

	Коефіцієнти	t-статистика	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	1281178,624	65535	1281178,624	1281178,62
Змінна X1	18,81481746	65535	18,81481746	18,8148175
Змінна X2	-46,4596908	65535	-46,4596908	-46,4596908
Змінна X3	15,95919029	65535	15,95919029	15,95919029
Змінна X4	-10,46643137	65535	-10,46643137	-10,4664314

Знайдено всі показники та побудована регресійна залежність чистого прибутку від чотирьох факторів, які ми обрали:

$$Y = 1281178,624 - 18,81481746 \times x_1 + 46,4596908 \times x_2 - 15,9591929 \times x_3 + 10,46643137 \times x_4$$

З цього рівняння видно, що з обраних факторів найбільше впливають:

- кредити та аванси клієнтам – якщо збільшити цей показник на 1 млн. грн, то обсяг чистого прибутку виросте на 46,4497918 млн. грн;

- інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – при збільшенні даного чинника на 1 млн. грн., об'єм чистого прибутку зросте на 10,565421 млн. грн.

Проведемо дисперсійний аналіз для визначення достовірності побудованої моделі, результати в табл.3.6:

Таблиця 3.6 - Дисперсійний аналіз

	DF	SS	MS
Регресія	4	30053575740	7513393935
Залишок	0	0	65535
Разом	4	30053575740	

Данна залежність досить закономірна.

Данна економіко-математична модель є значущою. Вона може використовуватись для практичного застосування, бо залежність обраних факторів закономірна. За допомогою побудови цієї моделі можна визначити, що найбільш впливовими факторами на чистий прибуток банку є кредити та аванси клієнтів та інвестиційні цінні папери по справедливій вартості через інакший сукупний дохід.

3.2. Підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку на основі врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів

Успішна та ефективна діяльність банківської установи в сучасних умовах залежить насамперед від стратегії розвитку а також координування процесів стратегічного планування та оперативного менеджменту. Стратегічне планування слід вважати найважливішим етапом управління комерційним банком через його вплив на всі основні сфери діяльності установи та її структурні підрозділи. На цей час, складно переоцінити важливість адекватного механізму управління як одного з важелів, що впливають на надійність банку, його динамічний розвиток та стійкість. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності при роботі банку зумовлюється в тому числі плануванням, що представляє собою ключову функцію управління.

Одним з головних факторів, що забезпечують підвищення ефективності, стабільної роботи та надійності банку у мовах розвитку фінансової сфери, слід вважати саме всебічне планування діяльності. Воно дає можливість не лише здійснити заплановану діяльність установи, але й швидко адаптуватись до умов зовнішнього середовища, які часто бувають вкрай мінливими. Планування складає основу для прийняття управлінських рішень, реалізації основних функцій установи, здійснення мотивації та контролю роботи [38].

Якщо поглянути на світовий фінансовий досвід, можна дійти висновку про те, що для кожного банку є характерним обрання тієї чи іншої системи планування з використанням загальноприйнятих принципів, що представляють собою своєрідний орієнтир в основі планування. Як свідчить практика,

найбільшою конкурентоспроможністю володіють ті банки, які в своїй діяльності запроваджують та дотримуються чіткого стратегічного планування. Крім того, приділяють значну увагу вдосконаленню та коригуванню обраної стратегії. Таким чином, слід вважати, що на ринку фінансових послуг концепція планування є не просто життєздатною, але й необхідною для застосування.

В процесі планування банківської діяльності потрібно визначити цілі на майбутнє а також розробити шляхи їх досягнення. Планування є частиною банківського менеджменту, що складає основу розвитку установи, враховуючи вплив різних чинників. Класифікація факторів впливу показана на рис. 3.1.

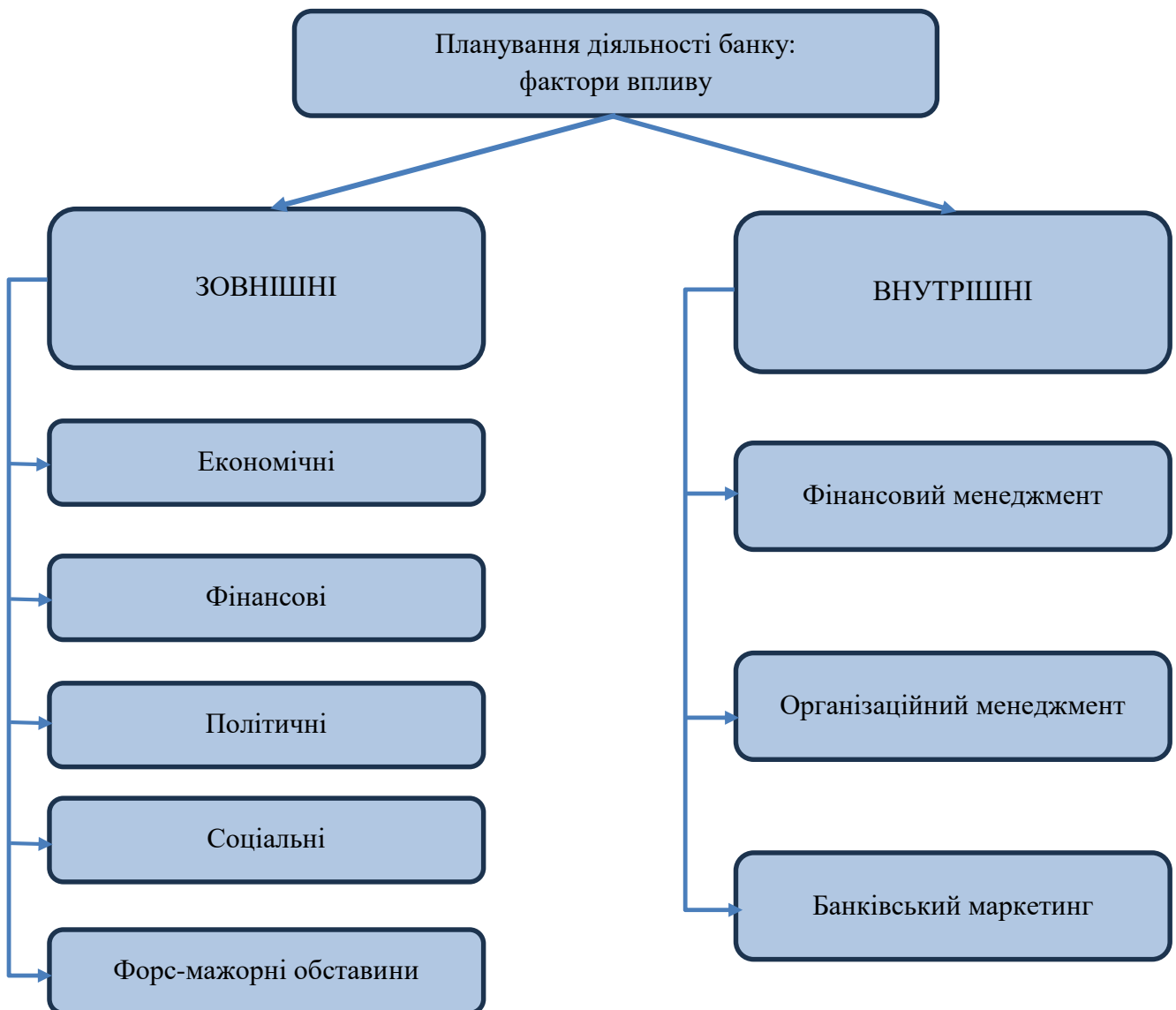


Рис. 3.1 – Фактори впливу при плануванні діяльності банку

Для здійснення дослідження розглянемо кожен з факторів впливу детальніше.

Серед зовнішніх факторів впливу виділено економічні – це стан економіки країни, рівень інфляції та характер інфляційних процесів, ступінь розвитку виробництва, достаток громадян та їх рівень платоспроможності, стан платіжного балансу, особливості зовнішньоекономічних відносин, стан державного боргу та його обслуговування, інвестиційний клімат, стан економіки світу. Всі ці обставини так чи інакше пов'язані з економічними показниками та мають бути враховані при планування діяльності банківської установи [39].

Розглядаючи фінансові фактори, слід брати до уваги стан фінансового та грошового ринків, рівень розвитку платіжної системи та системи страхування вкладів, грошово-кредитну політику НБУ, ступінь взаємної довіри між суб'єктами фінансових відносин, особливості податкової системи. Безпосередній вплив на грошові потоки банківської установи має фінансова політика держави. Саме вона забезпечує стимулювання підприємницької активності, регулює конкуренцію приділяє увагу розробці антикризового управління. До складу фінансової системи країни входять три основні підсистеми: фінанси підприємств, фінанси держави та фінанси домашніх господарств. Перша з них складає основну частину та фактично є основою системи фінансів країни. Тому зміни у фінансовій системі держави є наслідком змін у фінансах підприємств. При роботі підприємства утворюється кругообіг капіталу, який складає основу його фінансів та отримує форму грошового обороту. Отже, при формуванні, використанні та розподілі фінансових ресурсів утворюються грошові відносини – фінанси підприємства. Грошове господарство формується з сукупності коштів, що перебувають в розпорядженні підприємства та використовуються зокрема для забезпечення його фінансових потреб. Таким чином, фінансовий фактор зовнішнього впливу можна визначити як рух грошових ресурсів між суб'єктами фінансових відносин. Ці відносини мають форму прямих і зворотніх фінансових потоків, визначають взаємодію між банками, урядами, компаніями інших країн, фондами, міжнародними центрами, тощо.

Наступний чинник – податкова політика держави – також є важливим зовнішнім фінансовим фактором. Він включає в себе збори, податки, виплати до Пенсійного фонду та позабюджетні виплати. Ці кошти мають значний обсяг в частині грошового потоку підприємства. Оплата кожного податку має здійснюватись у відповідності до чітко встановленого законом терміну, при невиконанні якого відбувається нарахування пені. Порухення графіку сплати внесків і податків несе з собою додаткові витрати й дорого обходиться банку. Поява нових податків і зборів, надання чи скасування податкових пільг зміна термінів оплати податків чи будь-які інші коригування в системі оподаткування держави впливають на обсяг та характер грошового потоку установи.

Слід також відзначити кредитну політику як один з факторів фінансового пливу. Вихідним грошовим потоком банку є повернення позикових коштів та відсотків, а отримання кредиту є вхідним потоком коштів підприємства. Загальний стан справ на ринку кредитів визначає ступінь можливості його отримання. Так, значна частка підприємців держави надає перевагу залученню банківських кредитів для того щоб покрити нестачу власних оборотних коштів замість проведення емісії акцій чи облігацій.

Окремо слід відзначити такий фактор як форс-мажорні обставини. До початку повномасштабного вторгнення їх вплив на планування діяльності банків та інших установ носив, скоріше, формалізований характер. Однак на цей час зрозуміло, що широкомасштабна війна, початок якої неможливо було спрогнозувати чи попередити, стала найсильнішим потрясінням та спричинила низку негативних явищ та процесів у всіх сферах діяльності, зокрема й у фінансовій. За юридичної термінологією, форс-мажорні – це обставини непереборної сили, невідворотні або незвичайні обставини, які важко чи неможливо було спрогнозувати. Серед них можуть бути політико-соціальні, погодно-стихійні, кримінальні та інші. Слід відзначити, що військові дії, які почала росія проти нашої держави 24 лютого 2022 року відносяться до форс-мажорних. Їх наявність спричиняє велику кількість ризиків для фінансового сектору. Так, створюються передумови для економічної кризи, виникають затримки при здійсненні платежів, блокуються традиційні маршрути перевезення

товарів або ланцюги надання послуг, утворюються значні коливання валютного курсу, девольвація національної валюти, звільнення значної частини працівників у зв'язку з евакуацією чи військовими діями. Найгіршим є те, що врахування форс-мажорів з точки зору стратегічного планування є надзвичайно складним процесом, оскільки дуже важко врахувати те, що трапляється раптово та носить непоборний характер [42].

Серед внутрішніх факторів, які мають вплив на характер стратегічного планування, виділяються фінансовий та організаційний менеджмент а також маркетинг банку. Такий підхід до класифікації ендогенних факторів можна вважати найбільш повним ,порівнюючи інші. Фінансовий менеджмент банку характеризується такими показниками, як управління зобов'язаннями та активами, платоспроможність, рівень власного капіталу та ліквідності. Окремо слід відзначити ризик-менеджмент, оскільки врахування форс-мажорів, як зазначено раніше, є складною частиною планування, при оптимальному врахуванні та зваженому управлінні ризиками можна досягти мінімізації їх впливу на діяльність банку. Особливий стан в структурі фінансового менеджменту як внутрішнього фактору має механізм формування резервів. Відомо, що резерви формують захисний осередок і можуть виступати гарантією того, що банк є платоспроможним. Отже, названі складові мають бути враховані при стратегічному плануванні.

Організаційний менеджмент, його структура і якість – наступний серед внутрішніх факторів впливу. Він складається з системи управління персоналом, системи безпеки банку та його контролю роботи, рівня розвитку інформаційних технологій, характеру взаємовідносин між співробітниками по «вертикалі і горизонталі» ієрархії. Іншими словами, фактор організаційного менеджменту характеризує управлінську діяльність в системі керівник-підлеглий а також зв'язок між ланками одного рівня. Удосконалення організаційної структури установи прямо чи опосередковано може стати запорукою покращення діяльності банку. Її погіршення, навпаки, неминуче призведе до зменшення ефективності роботи та зниження позицій банку на ринку фінансових послуг.

До третьої групи факторів внутрішнього впливу відноситься банківський маркетинг. Саме він зумовлює якість планування в банку, забезпечує просування продуктів банку на ринку послуг, відповідає за їх конкурентоспроможність. Відомо, що головними задачами маркетингу є збільшення прибутковості установи, залучення до обслуговування нових клієнтів та підтримка діючих, збільшення сфери надання банківських послуг а також розширення сфери для їх збуту. Від якості банківського маркетингу в значній мірі залежить рівень задоволеності клієнтів та можливість розширення клієнтської бази. Ці фактори внутрішнього впливу, неодмінно мають бути враховані при планування стратегії банку, оскільки саме вони визначають перспективи збільшення дохідності установи та її конкурентоспроможності [41].

Враховання внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє створити координаційну систему, в рамках якої здійснюється планування діяльності банку. Планування представляє собою багатоступеневий складний процес, його здійснення відбувається не лише на рівні банку, але й окремо по підрозділах та філіях і відділеннях. Завданням стратегічного планування є визначення головних ідей, встановлення цілей та стратегії роботи з урахуванням умов фінансового ринку та вказаних раніше факторів впливу. Цей процес представляє собою оприлюднення загальної концепції, реалізація якої покладена в основу прийняття управлінських рішень з урахуванням ризиків, можливостей розширення діяльності, умов конкуренції, отримання достатнього рівня прибутку. Стратегічний план розрахований на тривалу за часом перспективу, його базою є аналіз діючих тенденцій економічного розвитку, ринку фінансів з наявністю елементів прогнозу та характеристики ключових положень прийняття рішень. Для стратегічного плану не є характерним наявність деталей та подробиць а також точних термінів його виконання. Його розробка здійснюється на найвищому керівному рівні банку, а основні засади й положення повинні бути сформульовані при постановці планових завдань на рівні філій та підрозділів.

При стабільному фінансовому середовищі стратегічний план не потребує суттєвих змін чи коригування. Діяльність банку при цьому не залежить від формулювання стратегії загалом. Однак, в мовах нестабільності, кризових явищ чи динамічного розвитку, важливість стратегічного плану для



Рис. 3.2 – Етапи стратегічного планування діяльності банку

забезпечення успішності банку набуває особливо важливого характеру. На сьогоднішній день складно собі уявити наявність ринків, функціонування яких відбувається автономно, без значного впливу чинників різного характеру. Сучасні фінансові платформи є невід'ємною частиною міжнародного ринку, сегменти якого неодмінно мають реакцію на зміни в інших сферах. Як наслідок, фінансові

ринку характеризуються своєю мінливою основою, це в свою чергу свідчить про перетворення стратегічного планування на ключову складову ефективності управління банком.

Процес планування складається з кількох етапів. Основні етапи стратегічного планування діяльності банку показані на рис. 3.2.

Перший етап передбачає збір інформації та аналіз різноманітних чинників, серед яких соціальні, політичні, економічні та інші. Визначаються перспективи подальшої роботи та можливість розширення діяльності на потенційних ринках та збільшення конкурентоспроможності на існуючих. Аналізують також сильні й слабкі сторони банку.

Загалом, на кожному етапі стратегічного планування здійснюється робота за чітко визначеним алгоритмом, дотримання встановленої послідовності дає можливість якісно та ґрунтовно налагодити процес планування діяльності банку з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Враховуючи вищезазначене, доходимо висновку про те, що планування є неодмінним інструментом управління, без якого неможливо уявити жоден аспект банківської діяльності. Важко переоцінити його вплив на конкурентоспроможність банку. В процесі планування повинні бути враховані різноманітні чинники з урахуванням ступеня впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Формування підходу до стратегічного планування здійснюється в кілька етапів, реалізація яких проводиться за встановленим алгоритмом та дає змогу ефективного впливу на загальний процес керування банком.

3.3. Моделювання стратегії банку в умовах невизначеності

Управляти ліквідністю – це тримати збалансованими капітал, розміщені кошти та залучені кошти. Для комплексної оптимізаційної моделі управління ліквідністю поставлена задача оптимізувати структуру активів та пасивів банку, котрі визначають ліквідність банку. А це передбачає, по-перше, максимізувати доходи від розміщення ресурсів у певний вид активу, по-друге, зменшити вартість залучених ресурсів, та по-третє, наростити капітал.

Для вирішення цих завдань будемо цільову функцію:

$$F = \max_j(\max_i(\sum A_i \cdot D_i - \sum L_i \cdot S_i)) \quad (3.1)$$

де A_i – ресурси, які розміщено (їх сума);

D_i – значення, що вказує на прибуток від активу;

L_i – ресурси, які було залучено (їх сума);

S_i – кошти, що визначають суму вкладень за ресурсами;

Діапазон j від 1 до 3.

При різних значеннях j , здійснюється побудова трьох функцій. Цільова функція 3.1 матиме вигляд:

$$\begin{cases} j = 1 \\ F_1 = \sum A_i D_i - \sum L_i S_i \rightarrow \max, \\ F(A) \geq F(A)_{opt} \end{cases} \quad (3.2)$$

$$\begin{cases} j = 2 \\ F_1 = \sum A_i D_i - \sum L_i S_i \rightarrow \max, \\ F(A) \geq F(A)_{opt} \\ F(L) \leq F(L)_{opt} \end{cases} \quad (3.3)$$

$$\begin{cases} j = 3 \\ F_1 = \sum A_i D_i - \sum L_i S_i \rightarrow \max. \\ F(L) \leq F(L)_{opt} \end{cases} \quad (3.4)$$

Цільова функція $F(A)$, яка показує прибутковість, матиме вигляд:

$$F(A) = \sum A_i D_i \quad (3.5)$$

Цільова функція, що описує вартість ресурсів, які було залучено $F(L)$, матиме вигляд:

$$F(L) = \sum L_i S_i. \quad (3.6)$$

Дохідність та ризиковість повинні бути збалансовані. Керівництво банку повинно максимізувати дохід при прийнятному рівні ризику, або мінімізувати ризик при зменшенні дохідності. Для цього треба оптимізувати структури активів в залежності від їх дохідності. Кредити – це найбільш дохідні активи, а найменш дохідними вважаються кошти вкладені в необоротні активи. При стабільному функціонуванню банку, коли не має проблем з ліквідністю, доцільно збільшувати обсяги дохідних операцій. А при фінансових кризах треба мінімізувати ризик активних операцій. Мінімізація вартості залучених коштів відбувається шляхом структурування статей пасиву. Це призводить до зростання дохідності.

Також, окремої уваги потребує збільшення капіталу. Структурування активів та пасивів, це звісно ж важливо, але без достатньої капіталізації підвищується небезпека банкрутства. Особливо, увагу треба приділити при проблемах з ліквідністю.

Щоб застосувати дану модель на практиці, потрібно знати змінні (A_i , L_i). Це дані балансу, які занесем в табл. 3.6 – Дані балансу банку

Табл.3.6 Баланс банку

Баланс банку			
Актив		Пасив	
A1	Резерви ліквідності первинні– готівкові кошти в касі та кошти на коррахунках банку, кредити “овернайт”	L1	Зобов’язання за поточними рахунками банку
A2	Короткострокові кредити, які забезпечені високоліквідними цінними паперами, цінні папери, що рефінансуються НБУ, міжбанківські кредити	L2	Зобов’язання за рахунками банку, що мають бути погашеними в продовж одного місяця
A3	Кредити, що були надані– усі види кредитів, видані юридичним і фізичним особам	L3	Зобов’язання за розрахунками банку, що мають бути погашеними від 1 до 3 місяців
A4	Цінні папери – цінні папери в портфелях банку: торговому, в до погашення та на продаж	L4	Зобов’язання за розрахунками бан ку, що мають бути погашеними в продовж від 3 місяців до 1 року

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
A5	Імобілізація – гроші, які банк вклав в основні засоби та нематеріальні активи	L5	Зобов'язання за розрахунками банку, які мають бути погашеними за термін більше 1 року
A6	Інші активи	K	Власний капітал

Ця модель використовується з ціллю управління ліквідністю банку, тобто в основу активів покладено зменшення їх ліквідності, а в основу пасивів – зростання їх терміновості.

Задля більш точного розрахунку, доцільним буде встановити обмеження. Наприклад, наші значення активу та пасиву повинні набувати позитивного значення:

$$A_i \geq 0, i = 1, \dots, n \quad (3.7)$$

$$L_i \geq 0, i = 1, \dots, n \quad (3.8)$$

Також, обов'язково дотримання балансового рівняння:

$$\sum_{i=1}^n A_i = \sum_{i=1}^m L_i + K \quad (3.9)$$

Відповідно до нормативного значення показника миттєвої ліквідності, встановленої Національним банком України, потрібно дотримуватись наступного обмеження:

$$\sum A_i \geq 0.2 \sum L_i \quad (3.10)$$

Фінансову стабільність банківської установи - це зростання прибутку банку та вчасне виконання банком своїх зобов'язань. Керівництво банку має стежити та підтримувати необхідний рівень ліквідних коштів. У випадку надлишку ліквідності можна говорити про неефективне використання банківських коштів (а це призводить до зменшення прибутковості). При дефіциті ліквідних коштів, треба розглядати джерела залучення додаткових коштів, тому що зобов'язання треба виконувати своєчасно. І тут треба враховувати терміни погашення покупної ліквідності.

Альтернативний сценарій передбачає збалансування стратегії управління ліквідності та стратегії запозичення, зменшення обсягів активних операцій банківської установи, перегляд ставок кредитів та депозитів та строків активних і пасивних операцій, розрахунок ймовірності найбільш поганого варіанта ліквідної позиції банку та розрахунок можливого шляху покриття дефіциту ліквідності.

Враховуючи значення коливань ліквідності, можемо сказати, що дотримання ліквідності на рівні 20% - недостатній, тому будемо використовувати для встановлення обмеження за даним показником розрахункове значення на рівні 49% (розраховано на основі середньоквадратичних відхилень показників ліквідності банків України).

Обмеження виглядатиме наступним чином:

$$\sum A_i \geq 0.49 \sum L_i \quad (3.11)$$

Таким чином, комплексна оптимізаційна модель управління ліквідністю банку дозволє визначити оптимальну структуру активів і пасивів банку, для максимізації дохідності та врахує ризиковість. Крім того, дозволє вирішити питання по залученню нового виду пасивів чи розміщення наявних ресурсів у деякий вид активу.

Комплексна оптимізаційна модель управління ліквідністю дає можливість аналізувати, планувати та контролювати процес управління ліквідністю банку. До того ж, сучасний комп'ютер робить даний підхід простим та дієвим. І це дозволяє своєчасно приймати потрібні управлінські рішення.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження моделювання стратегічного планування комерційного банку було проведено порівняльний аналіз існуючих моделей стратегічного планування комерційного банку.

Методи наукового управління дадуть найкращі результати тільки в стабільній економіці, чого в Україні поки що немає. Тому їх слід впроваджувати лише за наявності кваліфікованого персоналу, який зможе вирішувати задачі за допомогою інструментарію математичного моделювання. Та правильно тлумачити отримані результати.

Планування є неодмінним інструментом управління, без якого неможливо уявити жоден аспект банківської діяльності. Важко переоцінити його вплив на конкурентоспроможність банку. В процесі планування повинні бути враховані різноманітні чинники з урахуванням ступеня впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Формування підходу до стратегічного планування здійснюється в кілька етапів, реалізація яких проводиться за встановленим алгоритмом та дає змогу ефективного впливу на загальний процес керування банком.

В результаті роботи було удосконалено методичні підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку на основі моделювання його діяльності в умовах невизначеності за рахунок комплексного врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

4.1. Формування інформаційної бази для розрахунку параметрів моделі

В процесі управління банком використовують велику кількість інструментів математичного моделювання. Використання оптимізаційної моделі лінійного програмування для управління ліквідністю допомагає врахувати дохідність та ризиковість.

Зробимо аналіз фактичних і розрахункових значень активу АТ КБ «ПриватБанк». Данні внесемо в табл. 4.1

Таблиця 4.1 - аналіз фактичних і розрахункових значень активу

Актив балансу		Фактичне значення		Оптимальне значення		Відхилення
		Абсолютне значення, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне значення, тис. грн	Питома вага, %	
A1	Резерви ліквідності первинні – готівкові кошти в касі та кошти на коррахунках банку, кредити “овернайт”	539198	8,87	455879,52	7,5	-1,37
A2	Короткострокові кредити, які забезпечені високоліквідними цінними паперами, цінні папери, що рефінансуються НБУ, міжбанківські кредити	2452452	40,37	1430761,88	23,55	-16,82
A3	Кредити, що були надані – усі види кредитів, видані юридичним і фізичним особам	2461980	40,52	3947201,67	64,97	+24,45
A4	Цінні папери – цінні папери в портфелях банку: торговому, в до погашення та на продаж	141327	2,33	54071,26	0,89	-1,44
A5	Імобілізація – гроші, які банк вклав в основні засоби та нематеріальні активи	439375	7,23	146417,67	2,41	-4,82
A6	Інші активи	41090	0,68	41090	0,68	-

Зробимо аналіз фактичних і розрахункових значень пасиву АТ КБ «ПриватБанк». Данні внесемо в табл. 4.2

Таблиця 4.2 - Аналіз фактичних і розрахункових значень пасиву

Пасив		Фактичне значення		Оптимальне значення		Відхилення
		Абсолютне % значення, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне значення, тис. грн	Питома вага, %	
L1	Зобов'язання за поточними рахунками банку	307357	3,40	571467,69	6,76	3,32
L2	Зобов'язання за рахунками банку, що мають бути погашеними в продовж одного місяця	985447	12,23	914071,69	14,21	-0,02
L3	Зобов'язання за розрахунками банку, що мають бути погашеними від 1 до 3 місяців	580345	8,89	706041,01	10,99	2,8
L4	Зобов'язання за розрахунками банку, що мають бути погашеними в продовж від 3 місяців до 1 року	531047	7,91	1050212,25	16,12	7,2
L5	Зобов'язання за розрахунками банку, які мають бути погашеними за термін більше 1 року	3008494	52,81	2155030,19	36,78	-12,03
К	Власний капітал	682743	9,74	528406,18	11,35	-0,38

Згідно розрахунків бачимо, що у АТ КБ «ПриватБанк» є надлишкова ліквідність, а це свідчить про неефективне використання коштів (вільних ресурсів). А це значить, що банк недоотримує дохід. Фактичне значення нормативу миттєвої ліквідності дорівнює 189,05 %, що значно перевищує нормативне значення. Після розрахунку оптимальної структури балансу банку отримано значення показника миттєвої ліквідності, що дорівнює 98,80%.

Визначимо зміну структури балансу. Порівняємо фактичні значення з оптимальними значеннями: $\Delta = F_{opt} - F_{fact}$

Оптимальне значення $F_{opt} = 264343,8$ тис. грн., фактичне значення $F_{fact} = 97429,4$ тис. грн., а це каже нам про значуще зростання чистої процентної маржі за рахунок збільшення дохідності активів і зменшення вартості залучених коштів.

Після цих розрахунків, можемо сказати про необхідність нарощення кредитного портфеля, а також доцільно зменшувати первинні і вторинні резерви ліквідності.

4.2. Заходи та рекомендації щодо досягнення цільових параметрів моделі

Ліквідність – це одна з основних характеристик будь-яких банків, яка показує фінансову стабільність банківської установи, можливість виконувати банківські операції враховуючи вкрай не сприятливе зовнішнє середовище та затність призвести до мінімуму ризику втрат в наслідок неприємних ситуацій. Стратегічні цілі банківської установи будуть досягнуті лише при утриманні рівня ліквідності на достатньому рівні. Ліквідність базується на процесі постійного контролю рівноваги трьох складових – це власний капітал, залучені кошти та розміщенні [20].

В теперешній час, банківські установи працюють у надскладних умовах, тиск з боку конкурентів збільшується, довіра клієнтів до банку низька, а ризик діяльності досить високий. Такі умови не допомагають банку розвиватися, а створює перешкоди прибуткового управління банком. Тому банк ліквідність використовую не тільки як показник фінансового стану, а також як важель між зобов'язаннями та можливим прибутком. Регулювання ліквідністю – це успішність та прибутковість діяльності банку, бо знайдення оптимальної величини співвідношення між зобов'язаннями та можливим прибутком дає переваги у конкурентній боротьбі серед інших банківських установ [21].

Кожна банківська установа для забезпечення своєї стабільності повинна у будь-який момент задовольнити потреби своїх кредиторів і позичальників. Для цього банку необхідно тримати баланс між активними та пасивними статтями балансу, між термінами повернення кредитів та термінами закінчення депозитів. Без зразкової репутації банку, жоден клієнт не буде, а ні вкладником, а ні кредитором. Тому банку потрібно бути ліквідним. Банк працює з чужими грошима, тому репутація – це головне.

І надлишок, і дефіцит ліквідних коштів є не правильним управлінням грошима, тому потрібен постійний аналіз потреб банку та запобігання таких ситуацій. Надлишок ліквідних коштів призводять до втрат доходів банку, а нестачу треба в короткі терміни ліквідувати, для того щоб уникнути продажу активів та взяття позик, бо це також призводить до втрат прибутку. Якщо ж все таки виникає надлишок ліквідних коштів, у установи повинен бути план інвестування, який призведе до підвищення власних доходів. Поняття ліквідності банку є дуже широким, і різні автори його трактують по різному. Якщо узагальнити, то можна сказати, що ліквідність банку – це здатність установи без витрат і дуже швидко власні активи трансформувати у готівку необхідної валюти тоді коли це потрібно, транспортувати гроші з інших джерел для забезпечення погашення всіх зобов'язань та одержання готівкових коштів в потрібний час з непомітними для установи витратами. Таке розуміння ліквідності банку дозволяє найефективніше управляти банківською установою. Існують поняття ліквідності банку, банківської системи, активів та пасивів, або ж ліквідність балансу банку. Тому треба враховувати фактори, які впливають на цю багаторівневу систему. Вони бувають внутрішні та зовнішні. Класифікація цих факторів дозволяє відокремити фактори, які можна контролювати банком і треба лише розробити заходи щодо їх управління.

Робота по направленню головних стратегічних напрямів управління повинна реалізовуватись враховуючи управління ризиками. Ця програма управління ризиками має попереджувати виникнення ризиків і впроваджувати реалізацію реагування на ці ризики. І тому, при проведенні кожної значимої за обсягом операції в банку треба скеровувати прогнозу систему, за якою на стадії оцінювання проекту робиться всесторонній розгляд операції та показати комплекс ризиків, що можуть виникнути. Знаходження ризиків на початковій стадії - стадії прогнозування операцій дає змогу розробити комплекс потрібних дій для уникнення виникнення ризиків та управління ризиками які виникли. Більш детально опишемо в табл. 4.3

Таблиця 4.3 - Прогнозна система

Рівні	Загроза	Ризик	Безпека
Функціональний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - розпізнання загроз; - виявлення потенційних та реальних загроз; - розпізнання джерела і класифікація загроз. 	<ul style="list-style-type: none"> - діагностика ризиків; - класифікація ризиків; - кількісна оцінка впливу ризиків; - встановлення допустимої межі ризику. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування ефективної системи виявлення загроз та регулювання ризиків; - підтримання безперервного руху зростаючих фінансових потоків.
Методичний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - сенсорні методи розпізнавання; - інтуїтивні методи дослідження; - аналогові методи виявлення. 	<ul style="list-style-type: none"> - статистичні методи збору та обробки інформації з розпізнавання ризиків; - методи дослідження теорії ймовірності та прогнозування. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація активно-пасивних операцій за для досягнення високого кредитного рейтингу та ділової репутації банку; - впровадження інноваційно-інформаційних систем обробки та захисту інформації.
Об'єктно-цільовий рівень	<ul style="list-style-type: none"> - фактори, що мають реалізацію у вигляді ризиків; - фактори, що не формалізуються та не спричиняють збитку навіть без фактичної реалізації (чутки, паніка, негативні сподівання). 	<ul style="list-style-type: none"> - показники, що чітко формалізується та мають кількісну оцінку; - ймовірність реалізації окремого ризику - показники фінансових наслідків (збитків, вимушених витрат, прибутків). 	<ul style="list-style-type: none"> - виконання економічних нормативів та індикаторів фінансової стійкості; - реалізація стратегії сталого розвитку; - підтримання високого рівня довіри клієнтів та контрагентів.

Проведені дослідження дають змогу розробити низку пропозицій щодо підвищення якості управління портфелем комерційного банку. А саме: необхідно активізувати роботу, спрямовану на залучення довгострокових пасивів, котрі будуть спонукати до довгострокових вкладів, і тому буде збільшуватись загальний капітал банку; необхідно поліпшити середню рентабельність операцій хоча б у 2 рази, до 5,08, використовуючи підвищення процентної маржі вкладів у 1,5 рази, збільшенням процентних доходів також у 1,5-2 рази, зменшення частки непрацюючих кредитів на 8%, передбачити

підняття рівня довіри клієнтів при вдосконаленні і використанні програм, шляхом впровадження запропонованої системи як гарантія фінансової безпеки АТ КБ «ПриватБанк».

Висновки до розділу 4

В роботі проведені дослідження, які дають змогу розробити низку пропозицій щодо підвищення якості управління портфелем комерційного банку. З метою підвищення ефективності роботи банківської установи сформовано базу вхідних даних для розрахунку цільових параметрів моделі підвищення ефективності банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», зробили аналіз фактичних і розрахункових значень активу та пасиву АТ КБ «ПриватБанк», оптимізували структуру активів та пасивів банку, котрі визначають ліквідність банку. Після ряду розрахунків, зроблено висновки, що необхідно нарощення кредитного портфеля, а також є необхідність зменшувати первинні і вторинні резерви ліквідності. Необхідно активізувати роботу, спрямовану на залучення довгострокових пасивів, котрі будуть спонукати до довгострокових вкладів, і тому буде збільшуватись загальний капітал банку

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дослідження було визначено сутність стратегічного планування комерційного банку. Розглянуто стратегічне управління банком як основу стійкості фінансової системи країни. При здійсненні дослідження було визначено основні етапи стратегічного управління, надано характеристику кожному з етапів. Розглянуто можливі принципи стратегічного управління, реалізація яких має привести установу до поставленої мети. Визначено, що кожен з принципів має своє місце при здійсненні та удосконаленні стратегії банку. Дослідження стратегічного планування в контексті реалізації стратегії Національного банку було зосереджене на вивченні поточної та перспективної діяльності банку в розрізі стратегії НБУ. Під час дослідження було виявлено та розглянуто основні напрями стратегії НБУ. Досліджено сучасні підходи до стратегічного управління комерційним банком. Було розглянуто різні роботи провідних науковців щодо їх бачення стратегічного управління. В результаті дійшли висновку, що стратегічне управління – це можливість досягти мети в довгостроковій перспективі.

В результаті дослідження аналізу результатів діяльності АТ КБ ПриватБанку, було розглянуто загальні характеристики процесів управління діяльністю АТ КБ ПриватБанку. Виявлена сутність банківської установи, її історія, розвиток в процесі життєдіяльності. Проаналізовано Положення про організаційну структуру АТ КБ ПриватБанк, визначено на які бізнеси ділиться організація роботи. Досліджено Положення про стратегічний комітет, було сформовано бачення про місію банківської установи та її стратегічний план на найближчі роки.

В ході аналізу річного звіту наведено результати роботи АТ КБ ПриватБанк за три роки та проаналізована прибутковість фінансової установи. В результаті аналізу було виявлено, що ПриватБанк завершив 2022 рік з чистим прибутком понад 30 млрд грн, з яких 80% (24 млрд грн) спрямовано до державного бюджету у вигляді дивідендів.

При виконанні аналізу позицій банку в матриці фінансової стратегії було виявлено, що АТ КБ ПриватБанк знаходиться протягом 3 років в другому квадраті матриці, що має назву «Стійка рівновага». Для банку основний дохід – це отримані відсотки. Збільшення показника результату фінансової діяльності можна забезпечити збільшенням короткострокового капіталу (кошти до запитання), збільшенням отриманих відсотків (фінансові інвестиції). Або ж сформувавши базу оподаткування так, щоб платити якнайменше податків, тобто оптимізувати базу оподаткування та скоротити фінансові витрати.

В результаті дослідження моделі стратегічного планування комерційного банку було проведено порівняльний аналіз існуючих моделей стратегічного планування комерційного банку.

Методи наукового управління дадуть найкращі результати тільки в стабільній економіці, чого в Україні поки що немає. Тому їх слід впроваджувати лише за наявності кваліфікованого персоналу, який зможе вирішувати задачі за допомогою інструментарію математичного моделювання. Та правильно тлумачити отримані результати. В результаті роботи було удосконалено методичні підходи до стратегічного планування діяльності комерційного банку на основі моделювання його діяльності в умовах невизначеності за рахунок комплексного врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку.

В дослідженні визначено, що головною метою управління банком є збільшення прибутковості. Цей показник є головною характеристикою успішності та продуктивності менеджменту. Так, довгострокові прогнози й стратегія банку є основними елементами управління прибутками й доходністю, що стає можливим за умови чіткого визначення цілей та їх реалізації. Ефективне управління прибутками банку неможливе без сформованої системи управління, основу якої складають мета, завдання і принципи, організація, механізм впровадження, аналіз прибутків, контроль за виконанням плану. При виконанні дослідження відзначено важливий вплив маркетингової стратегії на умови планування основних видів діяльності фінансової установи. Інтенсивність зростання доходів банку буде залежати від міцності зв'язків між продавцем та покупцем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіреєв О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник НБУ. – 2003. – № 11. – С. 24-27.
2. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
3. Заруба Ю., Зарічна Г. Ресурсні пріоритети банківської конкуренції в Україні // Вісник НБУ. – 2004. – № 9. – С. 30-33.
4. Семенюк Л.П. Вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01. – Суми: УАБС, 2004. – 18 с
5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
6. Бор М. Практика банковского дела. Стратегическое управление банковской деятельностью / М. Бор, В. Пятенко – М.: Приор, 1995. – 160 с.
7. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М. : Издво «Экономика», 1989. 520 с.
9. Силпагар Э. Ю. Стратегическое управление в коммерческом банке и связанные с ним риски : Научные записки молодых исследователей. 2016. №3. С.59-64.
10. Стратегія національного банку України до 2025 року – НБУ, 2022
11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с
12. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 1998.
13. Д. Синки Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг — «Альпина Диджитал», 2002
14. Лаптырев Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы - задачи - модели - методы. - "БДЦ-пресс", 2005 г

15. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. та ін. Банківський менеджмент : питання теорії та практики : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011.
16. Руська Р. В. Застосування математичних методів в банківській діяльності: Методичні рекомендації. Тернопіль: Тайп, 2014.-140 с
17. Макаренко Ю. П., Мороховець К. С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. Економіка та держава. № 11. 2017. С 60-64.
18. Ревич М. Я. Стратегії управління прибутковістю банків. Вісник Української академії банківської справи. 2013. № 2 (35). С. 75—80.
19. Офіційна сторінка АТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://privatbank.ua/>
20. Еркес О., Гордієнко Т., Нові нормативи ліквідності в системі ризик-орієнтованого нагляду за діяльністю банків України. Гроші, фінанси і кредит. 2019. № 20. С. 635 – 642.
21. Дзюблюк О., Рудан В. Управління ліквідністю банківської системи України: монографія. Тернопіль «Вектор», 2016. 290 с
22. Грошово-кредитна статистика НБУ. [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial>
23. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. - 468 с.
24. Ковсанадзе И. К. Історичні питання розвитку конкурентної середовища банківської справи. Банківська справа. 2018. - №4. - 291 с.
25. Борисенко І.І. Логістичний підхід до управління фінансовими ресурсами банку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / І.І. Борисенко; Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми, 2010. – 19 с
26. Васильева Н.Ф. Методика комплексного анализа привлеченных средств банка / Н.Ф. Васильева // Банковские услуги. 2010. - №2. - С.10-19.
27. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121->

214?find=1&text=%D0%B4%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82#w11

28. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності [Текст] : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2012. – 599 с.

29. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/R%D1%96chnij+zv%D1%96t+za+2019rg..pdf>

30. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf

31. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf

32. Хайлук С.О. Оцінка ефективності діяльності банків: порівняльний аналіз методів та моделей [Текст] / С.О. Хайлук // Збірник наукових праць ХІБС УБС НБУ «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків, Випуск № 1 (8) – 2010 – Ч. 2. – С. 112- 118.

33. Орлюк О. П. Фінансова енциклопедія / О. П. Орлюк, Л. К. Воронова, І. Б. Заверуха [та ін.]; за заг. ред. О. П. Орлюк. – К. : Юрінком Інтер, 2011. – 472 с.

34. Зверева Е. В. Экономический словарь : учебное пособие / Е. В. Зверева, Л. К. Шайкина. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2009. – 139 с.

35. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посібник / О. В. Васюренко. – 6-те вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 318 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

36. Дребот Н. П. Актуальні проблеми планування банківської діяльності та шляхи їх вирішення / Н. П. Дребот, Н. Р. Галайко, О. Р. Галько // Найковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 21.14. – С. 191-199.

37. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності [Текст] : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2012. – 599 с.

38. Долішній М., Другов О. Проблеми та перспективи підтримки банками розвитку економіки регіонів // Економіка України. 2005. - №9 – с. 4-12.

39. Квасній М. М. Моделювання динаміки фінансово-економічних систем з врахуванням структурних змін та зовнішніх впливів / М. М. Квасній // Сучасні аспекти антикризового управління економікою : матеріали круглого столу, 11 жовтня 2010 р. – К. : УБС НБУ, 2010. – С. 21–28.
40. Красс М. С. Математичні методи ‘ моделі для магістрантів економіки / М. С. Красс, Б. П. Чупринов. – П., 2006. – 496 с
41. Наглядова статистика НБУ. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>
42. Рябенков О.В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві / О.В. Рябенков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – 2013. – № 4 (60). – С. 136–140
43. Моделювання фінансової стратегії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/10005962/page:2/>
44. Капустян В. О. Раціональний підхід до моделювання стратегій банківської діяльності / В. О. Капустян, К. О. Ільченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2011. – С. 449–454.
45. Данилова Т. Н. Застосування фінансових моделей для дослідження кредитно-депозитних стратегій діяльності комерційного банку / Т. Н. Данилова, А. В. Решетов // Фінанси та кредит. 2008. - № 32. - С. 4 - 30.
46. Остап С. Деякі аспекти прибутковості та фінансової стійкості комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 2.
47. Положення банківської групи «ПриватБанк» про систему управління ризиками. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf
48. НБУ - Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>
49. Кузнецов В. А. Банковские риски [Электронный ресурс] / В. А. Кузнецов. – Режим доступа :<http://finance.tochka.net/5896-kak-banki-sokhranyali-depozitnyu-portfel>.
50. Васюренко О. В. Ризик як складова економічних процесів / О. В. Васюренко, О. В. Таран // Фінанси України. 2005. –№ 7. –С. 568

51. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посібн. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. –Суми : Університетська книга, 2007. –523 с

Додаток А

Звіт про фінансовий стан за грудень 2021р.

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як рекласифіковано)	31 грудня 2019 (як рекласифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резервні та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

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

Додаток Б
Звіт про фінансовий стан за грудень 2021р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	17	30 870	28 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(856)	(1 809)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		28 461	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		1 017	(7 460)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 666)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 192)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(6)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 296
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 302

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьош
Голова Правління



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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток В

Звіт про фінансовий стан за 2021р

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		36 915	32 658
Проценти сплачені		(6 755)	(12 266)
Комісійні доходи, що отримані		35 057	27 649
Комісійні витрати, що сплачені		(11 840)	(8 888)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Виплати працівникам		(9 176)	(7 683)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(8 900)	(6 315)
Інші доходи		1 701	1 319
Повернення податків на прибуток (сплата)		(3 318)	(4 403)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		36 910	25 174
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(1 179)	2 065
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(15 000)	2 502
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		753	(2)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(105)	300
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		35	5
Чисте зменшення коштів банків		-	(220)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		17 718	56 207
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		64	40
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(27)	(729)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		39 169	85 402
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		85	36
Придбання основних засобів		(1 122)	(1 686)
Придбання нематеріальних активів		(627)	(538)
Придбання інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		(83 625)	(83 091)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(83 625)	(81 623)
- за амортизованою собівартістю		-	(1 468)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		71 122	32 135
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		69 622	32 135
- за амортизованою собівартістю		1 500	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(14 167)	(53 144)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(736)	(631)
Повернення інших залучених коштів		-	(7 621)
Дивіденди сплачені		(19 442)	(24 457)
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	30	(20 178)	(32 709)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(1 683)	4 033
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(1)	(1)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		3 140	3 581
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		48 068	44 487
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	6	51 208	48 068

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г.Бюш
Голова Правління



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

В. В. Ярмолюк
Головний бухгалтер

Додаток Г
Звіт про фінансовий стан за грудень 2022 р

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

