

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра “Економіки, менеджменту та комерційної діяльності”

“Допущено до захисту ”
Зав. кафедрою ЕМКД
д.е.н., професор
_____Олександр ЛЕВЧЕНКО
“_____” _____2021 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:

“Оцінка та забезпечення підвищення ефективності управління
банківською установою”

Виконав здобувач вищої освіти
____4____ курсу, групи МЕ-19 2-ск
ОПП «_____»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____Заславська Ю.В.
«_____» _____2021 р.
Керівник проекту ст.викладач,
канд.економ.наук
_____Тетяна РЯБОВОЛИК
«_____» _____2021 р.
Рецензент _____

м. Кропивницький 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	
1.1. Основні методи управління банківською установою.....	6
1.2. Характеристика основних показників ефективності управління банківською установою.....	10
1.3. Особливості управління банківською установою.....	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ АТ КБ “ПРИВАТБАНК”	
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ “Приватбанк”.....	24
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ “Приватбанк”.....	29
2.3. Дослідження та оцінка управління персоналом як інструменту забезпечення ефективної діяльності АТ КБ “Приватбанк”.....	42
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ АТ КБ “ПРИВАТБАНК” ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ	
3.1. Використання ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності банку.....	52
3.2. Пропозиції щодо розробки підвищення ефективності управління персоналом банківської установи.....	55
3.3. Пропозиції щодо розробки підвищення безпеки банківської установи.....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

В умовах економічної нестабільності та зростання конкуренції з надання банківських послуг, актуальним є питання щодо оцінки та підвищення ефективності управління банківською установою. Потрібно вчасно реагувати на всі ці зміни та шукати шляхи оптимізації об'єктів банківської діяльності. На сьогоднішній день на жаль не всі послуги, які пропонують банки повністю задовольняють потреби та вимоги клієнтів, це змушує банки приділяти більше уваги ефективності своєї роботи та управління всіма компонентами системи. Завдання, які впливають на вищеперераховані фактори розвитку банківської сфери, є такі: впровадження інновацій в банківську систему, визначення методів оцінки управління банківською установою в сучасних умовах.

Даний напрямок досліджували такі науковці, як: Дробязко А. [1], Латковська Т.А. [2], Бурденко І.М. [3], Буряк А.В. [4], Герасимович А.М. [5], Кузнецова С.А. [6], Гірченко Т.Д. [7], Коломієц І.В. [8], Гузенко О.П. [9], Вовчак О.Д. [10].

Кількість науковців які досліджують дану тему є досить великою, це говорить про її актуальність та недостатню вивченість.

Об'єктом дослідження виступає діяльність Акціонерного Товариства Комерційного Банку «Приватбанк» на ринку банківських послуг.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття сутності управління банківською установою, оцінка ефективності роботи АТ КБ «Приватбанк». Завданням є знаходження шляхів підвищення ефективності управління АТ КБ «Приватбанк».

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку АТ КБ «Приватбанк» його якості та властивості, тощо.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

Згідно плану

– Розглянути теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління банківською установою, а саме:

1. Ознайомитися з основними методами управління банківською установою;
2. Охарактеризувати основні показники ефективності управління банківською установою;
3. Визначити особливості управління банківською установою.

– Визначення оцінки ефективності управління банківською установою АТ КБ «Приватбанк», в тому числі:

1. Ознайомитися з загальною характеристикою діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
2. Провести аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
3. Дослідити та оцінити управління персоналом АТ КБ «Приватбанк».

– Винести пропозиції щодо ефективного управління банківською установою АТ КБ «Приватбанк» та використання потенціалу, а саме:

1. Розглянути використання ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності банку;
2. Винести пропозиції щодо розробки підвищення ефективності управління персоналом банківської установи;
3. Ознайомитися з пропозиціями щодо розробки підвищення безпеки банківської установи.

Джерелами інформації для написання випускної кваліфікаційної роботи виступають матеріали економічної літератури, а саме: періодичні видання, підручники, посібники та монографії провідних фахівців та науковців з даної тематики дослідження. Також важливим джерелом є фінансова звітність, а саме: Форма № 1 “Баланс”, Форма № 2 “Звіт про фінансові результати” за період з 2016 по 2020 роки та статут організації.

Випускна кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 10 таблиць, 23 рисунків, 37 використаних джерел та 20 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

1.1. Основні методи управління банківською установою

В сучасних умовах розвитку економіки в Україні потрібно завжди знаходити нові прийоми й принципи управління банківською установою. Для того, щоб це управління було ефективним треба чітко визначити, за якими методами управління установа буде функціонувати.

Найважливішим елементом в управлінні банком є організація його діяльності (рис.1.1).

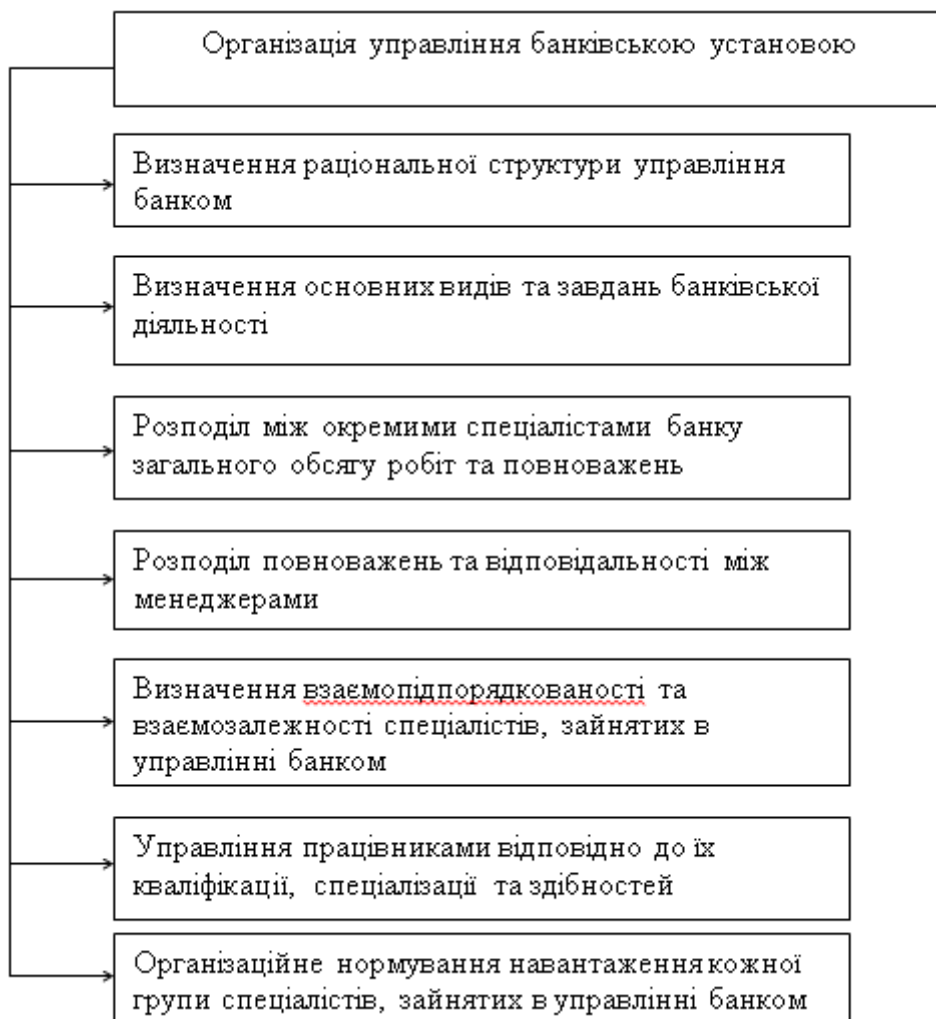


Рис. 1.1. Перелік основних елементів, які охоплює функція організації управління банківською установою

Джерело: [4, с. 86]

Організація банківської діяльності – це заздалегідь визначені дії елементів системи за для досягнення певних цілей. Організація вона визначає чим саме нам управляти, а от управління – які саме дії впливу нам застосувати до об'єкта [1, с. 19].

Ефективне управління банківською установою забезпечують принципи. Принципи – це правила, норми та положення, за допомогою яких банк активує свою діяльність та збільшує свою активність.

Кваліфікований персонал, найновіша техніка, вільні обігові кошти, цього всього не достатньо для нормального функціонування банківської установи в конкурентних умовах, а тому кожен банк повинен вчасно і ефективно організовувати управління своєю діяльністю.

Сутність організації управління банківською установою утворюють такі аспекти:

- департаментизація, тобто поділ на департаменти відповідно до цілей;
- встановлення взаємовідносин між вищими й нижчими рівнями управління.

Організація управління банку ґрунтується на: повноваженні, делегуванні й відповідальності. Повноваження – це право на використання ресурсів установи та координування персоналу для досягнення цілей. Вони надаються відповідно певній посаді, тобто на різних посадах вони різні.

Відповідальність – це обов'язок виконувати свої функції вдало, але при виявленні якоїсь неточності вміти відповісти за це. Відповідальність несе особа яка виконує повноваження і яка їх надає і саме це слугує ефективності та якості виконання повноважень. Таким чином, чим вища посада тим вища відповідальність, і відповідно більша заробітна плата [3, с. 118].

За допомогою делегування вище керівництво створює взаємини в колективі. Воно дає можливість відчувати себе керівником, що надалі добре слугує кар'єрному зростанню. Делегування – це насамперед передавання повноважень іншій особі, на яку також накладається відповідальність за їх виконання.

Для того, щоб організувати ефективне управління банківською установою потрібно вдало поєднати всі складові ресурси, в тому числі: трудові, матеріальні, фінансові та інші й головне правильно налагодити їх взаємодію для досягнення поставлених цілей.

Отже, для ефективного виконання своїх функцій та змоги конкурувати на ринку банки виконують і такі функції, як планування, організація, мотивація, координування, контролювання, регулювання і аналіз діяльності. Для виконання цих функцій банком визначаються методи, за допомогою яких вони здійснюються (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ключові методи управління банківською установою

Джерело: побудовано автором за матеріалами [4]

Адміністративний метод базується на положеннях, наказах, розпорядженнях, правилах, за допомогою яких керівники управляють підлеглими й вони є обов'язковими до виконання. Цей метод поділяють на: стабілізаційний та розпорядчий.

Стабілізаційний в нього входить статут банку, норми, нормативи, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи. Розпорядчий за допомогою нього керівники мають вплив на підлеглих через розпорядження, накази і положення. Всі ці документи повинні відповідати таким критеріям:

- мати чіткий зміст;
- бути зрозумілими для всіх виконавців;
- бути своєчасними та продуманими.

Будь-який керівник делегує свої повноваження іншим людям і для того, щоб робити це ефективно потрібно дотримуватись деяких принципів:

- чітко розмежовувати повноваження відповідно до виду діяльності;
- уникати детального інструктажу;
- дати можливість підлеглим самим робити висновки по виконанню роботи;
- мотивувати працівників до ініціативних підходів і до підвищення якості роботи.

Економічні методи ґрунтуються на таких інструментах, як: кредитна ставка, резерви, прибуток, дивіденди [6, с. 91].

Для ефективної організації управління банківською установою, потрібно залучити також методи управління банківського менеджменту (рис.1.3).

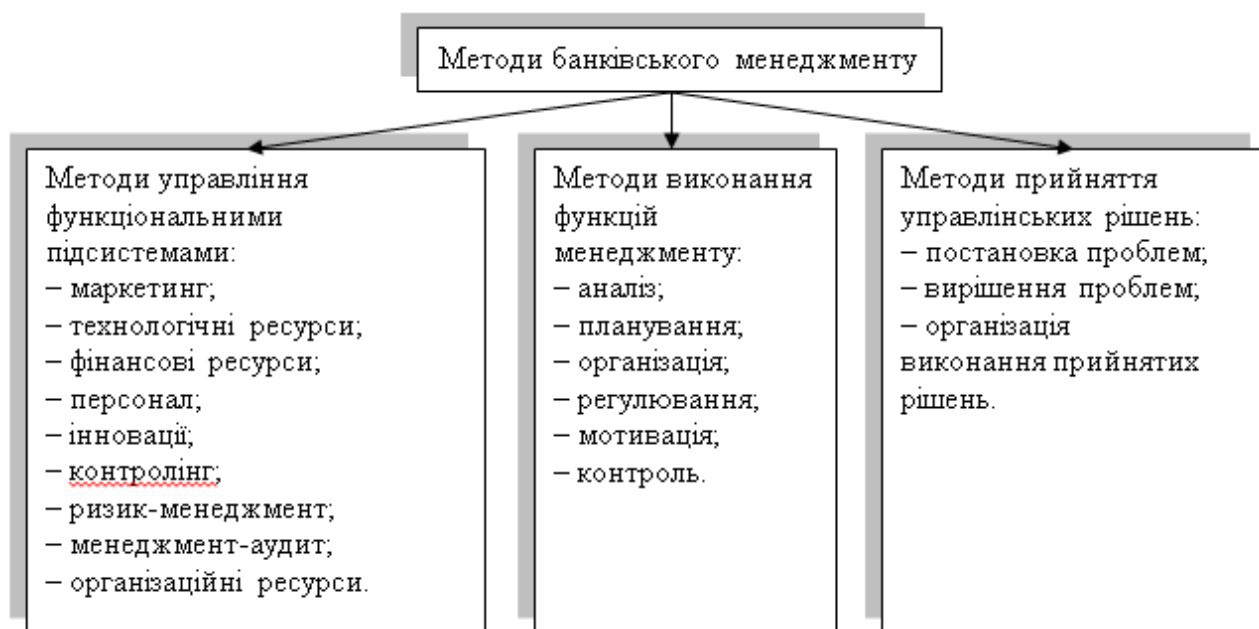


Рис. 1.3. Методи управління банківського менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі матеріалу [6]

Отже, визначення методів управління банківською установою є дуже важливим для його функціонування, тому що саме вони впливають надалі на його фінансову стабільність. До таких принципів належать: цілеспрямованість, соціальна орієнтація, послідовність, системність, узгодження цілей, результатів діяльності та способів їх виконання, динамічність, конкурентоспроможність, єдність теорії й практики, розподіл управлінських функцій, мотивація та надійність.

1.2. Характеристика основних показників ефективності управління банківською установою

Ефективність банківської діяльності визначається співвідношенням результатів діяльності до їх витрат (рис.1.4). Для підвищення ефективності установи потрібно зменшувати витрати при цьому збільшуючи прибуток.



Рис. 1.4. Типові складові ефективності управління банківською установою

Джерело: [7, с. 67]

Показники ефективності діяльності банків поділяються на дві групи: абсолютні і відносні.

Абсолютні поділяють на:

- загальні активи;
- кошти на рахунках;
- кошти в касі;
- кошти на поточних рахунках;
- зобов'язання;
- процентні доходи;
- процентні витрати;
- ризикові активи;
- доходи;
- витрати;
- прибуток;

- позики;
- капітал.

Джерелами підвищення ефективності банківської діяльності є:

- 1) підвищення дохідності банку шляхом оптимізації структури балансу – активів і пасивів;
- 2) оптимізація структури доходів і витрат;
- 3) оптимізація співвідношення показників щодо структури капіталу банку (власні та залучені кошти);
- 4) визначення мінімально допустимої маржі;
- 5) виявлення тенденцій у дохідності кредитних операціях;
- 6) підвищення ліквідності;
- 7) управління та розстановка персоналу;
- 8) управління ризиками, їх попередження, аналіз та мінімізація;
- 9) впровадження нових послуг, продуктів, підвищення якості діючих [9, с. 165].

Для аналізу ефективності банківської діяльності виділяють такі методи:

- горизонтальний – порівняння поточних результатів роботи з попереднім;
- вертикальний – визначення впливу різних факторів на кінцеві результати;
- трендовий аналіз – визначення тенденції динаміки показників;
- аналіз відносних показників;
- факторний аналіз – визначення впливу окремих факторів на результативний показник детермінованих величин.

При здійсненні своєї діяльності банківські установи повинні дотримуватися таких нормативів: капіталу, ліквідності, кредитного ризику, інвестування.

Банки в своїй діяльності не застраховані від виникнення різноманітних ризиків тому регулятивний капітал є невід’ємним показником, який слугує для

покриття цих ризиків. Він складається з: основного і додаткового капіталу [10, с. 109].

Основний є основою для покриття поточних збитків, а додатковий може змінюватись і має не постійний характер.

Одним із головних показників діяльності банківської установи являється – його прибутковість. Прибутковість банку – це загальний показник результатів його господарсько-фінансової та комерційної діяльності. Він напряду залежить від потенціалу банківського персоналу та насамперед структури його балансу.

Показники, які використовуються при аналізі прибутковості банку наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Показники прибутковості банківської установи

Джерело: [13, с. 67].

Для оцінки ефективності операційної діяльності слід використовувати показник чистого спреду. Його аналіз дає змогу відобразити динаміку процентних ставок за операціями. Він розраховується за такою формулою (1.1).

$$\text{ЧС(\%)} = \frac{(\text{Проценти отримані/Позики}) * 100\%}{(\text{Проценти сплачені/Процент за депозитом}) * 100\%} \quad (1.1)$$

Розрахунок цього показника показує різницю між отриманими процентами та сплаченими ставками, його оптимальне значення, не менше 1,25.

Коефіцієнт чистої маржі використовують для визначення здатності банку покрити ризики. Оптимальне значення для нього 4,5%. Обчислюється за формулою 1.2.

$$\text{Чм (\%)} = \frac{((\text{Дохід від процентів} - \text{Витрати на проценти})}{\text{Загальні витрати}} * 100\% \quad (1.2)$$

Зміну рівня прибутковості банківської установи можна визначити співвідношенням прибутку до власного капіталу – показник стабільності. Він показує наскільки ефективними є вкладення акціонерів до віддачі власного капіталу, а також чи ефективно банк розпоряджається власними коштами.

Наступним показником діяльності банку є ліквідність – це здатність банку вчасно виконувати свої зобов'язання. Ліквідними активами є ті які швидко можна перетворити на готівкові чи безготівкові кошти, а також це кошти в касі.

Кредитоспроможність – наявність передумов для одержання кредиту та для подальшого його погашення.

Розрахунок нормативних показників здійснюється на підставі щоденних балансів.

Важливим також є показники використання основних виробничих засобів банківської установи.

Для повної і точної оцінки основних виробничих засобів та нематеріальних активів потрібно визначити та проаналізувати їх показники використання.

Показники за якими аналізують основні засоби – це фондівіддача та фондомісткість.

Фондовіддача – це співвідношення обсягу виконаних послуг до середньорічної вартості основних засобів та нематеріальних активів, (визначається за формулою 1.3). Він відображає скільки послуг на 1 грн.

вартості основних засобів. Цей показник є позитивним при умові, якщо вартість послуг буде більшою за вартість основних засобів і повинен бути більшим за 1.

$$\Phi_B = \text{Ч}_д / \text{С}_в \quad (1.3)$$

де $\text{Ч}_д$ – чистий дохід від реалізації послуг, грн;

$\text{С}_в$ – середньорічна вартість основних засобів, грн.

Фондомісткість – це обернений до фондovіддачі показник, що визначає вартість основних засобів на 1 вартості послуг. Вона повинна бути меншою за одиницю, (розраховується за формулою 1.4). Вона повинна бути меншою за 1 [12, с. 37].

$$\Phi_M = \text{С}_в / \text{Ч}_д \quad (1.4)$$

Ще одним із основних показників фінансової ефективності банку є його рентабельність. Він показує ступінь використання власного капіталу в процесі надання послуг та рівень віддачі активів і безпосередньо пов'язаний з отриманням прибутку.

Рентабельність – вимірюється у відсотках та відображає рівень прибутковості. Її можна розрахувати, як відношення прибутку до витрат за формулою (1.5).

$$P = \text{Ч}_д / B * 100 \quad (1.5)$$

де $\text{Ч}_д$ – чистий дохід від реалізації послуг, грн.

B – витрати, грн.

Один із основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, який характеризує інтенсивність їх роботи.

Аналіз балансу банку полягає у розрахунку процентного співвідношення балансових статей у загальній сумі активів та пасивів.

Це дозволяє оцінити рівень ліквідності банку, визначити нішу, в якій він працює, активність банку на ринку ресурсів [13, с. 29].

Звітність банківських установ ділиться на дві форми:

1) До щоденної форми звітності належить форма N1Д "Баланс банку". Разом із щоденним балансом (файл 01) надається відповідна інформація за спеціальним файлом 42 для розрахунку таких економічних нормативів: N1; N7; N8; N9; N10; N11.

2) До щодадних форм звітності належать такі:

– "Звіт про залишки коштів, що розміщені в інших банках та залучені від інших банків";

– "Звіт про структуру активів та пасивів за строками";

– "Інформація про врахування субординованого боргу до розрахунку капіталу банку".

– Щодади надається відповідна за спеціальними файлами 26 та А7 – для розрахунку таких економічних нормативів: N2, N5, N6.

3) До щомісячних форм звітності належать такі:

– "Звіт про дотримання економічних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції";

– "Звіт про класифіковані кредитні операції та сформовані резерви за кредитними операціями";

– "Звіт про формування резерву на відшкодування можливих витрат за кредитними операціями";

– "Звіт про формування резерву на відшкодування можливих витрат від дебіторської заборгованості";

– "Звіт про операції банків з цінними паперами та сформовані під них резерви за звітний місяць";

- "Звіт про формування банками резерву за простроченими та сумнівними до отримання нарахованими доходами";
- "Звіт про двадцять найбільших кредиторів банку";
- "Звіт про концентрацію ризиків за активними операціями банку з контрагентами та інсайдерами";
- "Звіт про найбільших (прямих та опосередкованих) учасників контрагентів банку";
- "Звіт про концентрацію ризиків за пасивними операціями банку";

4) До квартальних форм звітності належать такі:

- "Звіт про афілійованих осіб банку";
- "Звіт про двадцять найбільших учасників банку";
- "Інформація про суб'єктів господарської діяльності, у яких власник істотної участі в банку має участь, що перевищує 10%".

5) До річних форм звітності належать такі:

- "Звіт про дотримання економічних нормативів на основі консолідованої звітності".

Усі форми звітності, крім форми "Звіт про дотримання економічних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції", подаються електронною поштою [14, с. 52].

Також, ми розглянемо показники, які дають змогу оцінити використання персоналу установи, як одного із інструментів забезпечення ефективної діяльності банківської установи. Основною мотивацією працівників є матеріальна мотивація, тобто їх заробітна плата, і для того, щоб розрахувати заробітну плату одного працівника за місяць потрібно:

$$Зп1пр = Чп/Зп/12 \quad (1.6)$$

де Чп – чисельність працівників, чол.;

Зп – заробітна плата та премії млн. грн.

А також для розрахунку прийнятих, звільнених за власним бажанням, порушення дисципліни або з причин службової невідповідності використовують такі показники:

Коефіцієнт плинності робочої сили – відношення працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, з причин службової невідповідності, до середньоспискової чисельності працівників (формула 2.2).

$$K_{пл} = K_з / C_{п} \quad (1.7)$$

де $K_з$ - кількість звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, з причин трудової невідповідності;

$C_{п}$ - середньоспискова чисельність працівників.

Для характеристики руху робочої сили обчислюють та аналізують динаміку таких показників:

- Коефіцієнт обороту з приймання;
- Коефіцієнт обороту з звільнення;
- Коефіцієнт загального обороту.

$$K_{оп} = Ч_{п} / C_{ч} \quad (1.8)$$

де $Ч_{п}$ – чисельність прийнятих на роботу чол.;

$C_{ч}$ – середньоспискова чисельність працівників чол.

$$K_{оз} = Ч_з / C_{ч} \quad (1.9)$$

де $Ч_з$ – чисельність звільнених з роботи чол.

$$K_{зо} = Ч_{п} + Ч_з / C_{ч} \quad (1.10)$$

1.3. Особливості управління банківською установою

На сьогоднішній день управлінський менеджмент банківських установ є не досить розвиненим, це тому що ще не достатньо досвіду та орієнтирів на які можна покластися. Можна зазначити, що банки завжди перебувають в центрі важкопрогнозованих процесів та змін. Банківський менеджмент створений банком допомагає забезпечити ефективність його діяльності. А саме, він допомагає установі налагодити взаємозв'язок між етапами прийняття управлінських рішень (плануванням, регулюванням, контролем та аналізом).

Важливим фактором, що підвищує роль банківського менеджменту, є сучасні інформаційні та комунікаційні технології. Розвиток технологій, а саме цифрових значно вплинув на покращення взаємовідносин банку з приватними клієнтами. Отже, розглянемо на що потрібно звернути увагу відділу менеджменту при вирішенні завдань.

В управлінні банківською установою при вирішенні завдань потрібно:

- адекватно реагувати на зміни середовища діяльності банку;
- визначати способи адаптації до змін;
- визначення модернізації банківського бізнесу з метою виявлення негативних явищ.

Також можна виділити такі причини оновлення менеджменту банківської установи:

- необхідність розробки концепції розвитку банку, яка розробляється на основі аналізу активів і пасивів, середовища внутрішнього та зовнішнього;
- відсутність достатньої інформаційної бази, яка слугує для прийняття управлінських рішень;
- недостатній розвиток зв'язків між підрозділами банку, що може призвести до прийняття неефективних рішень [15, с. 35].

Так, як банківська установа має декілька сфер діяльності, то і менеджмент повинен мати декілька напрямків (рис.1.6).



Рис. 1.6. Напрямки діяльності банківського менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі матеріалу [15]

При визначенні напрямків діяльності банківського менеджменту беруть за основу завдання та цілі банку. Таким чином, фінансовий менеджмент управляє коштами банку і виконує все що з ними пов'язано, а саме планування, моніторинг та аналіз результатів. Організаційний в свою чергу є досить традиційним.

При управлінні банківською установою використовуються не тільки методи, а й різні засоби, які мають вплив на об'єкт управління (яким виступає потік грошових коштів через фінансові операції), їх значення залежить від сфери банківської діяльності. Основними засобами є: процентні ставки, курси валют, видача та погашення кредитів, рівень обслуговування клієнтів, реклама.

Предметом праці в банківському менеджменті є інформація, а результатом праці – управлінське рішення.

Значення банківського менеджменту завжди зростає, тому, що існує конкуренція, розвиваються інформаційні та комунікаційні технології, а це значить, що його завжди потрібно також розвивати й вдосконалювати.

Охарактеризувати банківський менеджмент можна, як управління всіма процесами, які характеризують діяльність банківської установи, його відносинами, що пов'язані із стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням та контролем діяльності банку, управління фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом.

Успішне управління діяльності банку можливе лише в межах ефективної організаційної структури. Будь-яка організація – колектив індивідумів, що об'єдналися для досягнення спільної мети, якої можна досягти наодинці.

Під організацією банківської діяльності розуміють створення взаємозв'язку між людськими, матеріальними ресурсами та інформацією в межах виробничої діяльності.

Метою організації управління банківської діяльності є підвищення якості банківських продуктів та послуг, забезпечення прибутковості банку, стабільності його фінансового стану та інше.

Організація є ефективною при правильному і раціональному розподілі функцій між підрозділами банку, їх подальшому контролю та аналізу для того, щоб в майбутньому виправити помилки та підвищити результати діяльності банківської установи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи організаційного процесу

Принципи організаційного процесу	Характеристика принципів
Основні	Економічність, відповідність місії банку, доцільність, функціональна побудова, ієрархія владних повноважень, спільні і координовані дії, раціоналізація управління
Допоміжні	Цілісність і відповідність умовам зовнішнього середовища, регламентація діяльності, забезпечення контролю

Джерело: [16, с. 58]

У загальній організаційній структурі банку можна виділити такі системи управління:

- лінійні системи;
- системи штабних ліній.

Лінійні системи – це відділення, які виконують суто операційні функції, які їм делегуються з вищих поверхів ієрархії. Вони ж в свою чергу поділяються на однолінійні та багатолінійні. Перші виділяються чіткими відносинами між підлеглими, тому, що їм поступають завдання тільки від одного керівника і вони є чіткими та зрозумілими. Другі в свою чергу виконують вказівки одного керівника, але можуть одержувати спеціальні завдання. Перевагою такої системи є швидкість прийняття рішення завдяки залученню професіоналів.

Система штабних ліній виконує штабні функції. Вони виконують такі функції, як планування, консультування та спостереження. На основі розподілу завдань між підрозділами формуються в'язки між ним і чітко визначається хто за що відповідає, формується так звана організаційна структура.

Основні види організаційних структур можна згрупувати так, як це показано в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Види організаційних структур банківської установи

Характеристика структур банку	Види структур
За бюрократичним принципом	– функціональна – дивізійна – орієнтована на міжнародну діяльність
За ступенем централізації	– централізовані – децентралізовані
Адаптивна структура	– проектні – матричні – конгломерат

Джерело: [17, с. 39]

Найголовнішим керівним органом будь-якого банку є загальні збори акціонерів. Вони приймають найважливіші рішення щодо роботи банку такі, як:

- затвердження статуту;
- обирання ради директорів;
- затвердження звіту та балансу;
- визначення цілей банку.

Вони реалізують свою роботу через підзвітні їм підрозділи. Виконавчим органом є – правління, а пайовим – дирекція. Вони вирішують всі ті питання, які не входять до виконання акціонерів. На чолі правління стоїть голова, а дирекції – генеральний директор, призначення яких, діє відповідно статуту.

Для того, щоб спостерігати за роботою правління банком створюється спостережний орган – рада банку. Вона виконує дві функції:

- 1) визначення стратегічних цілей банку;
- 2) розстановка кадрів за посадами.

Для розгляду і рішення поточних питань створюється комітети, які збираються щотижня. Вони бувають: адміністративні, тарифні, позикові, ревізійні [19, с. 94].

Організаційна структура повинна завжди аналізувати вплив факторів на неї (рис.1.7).

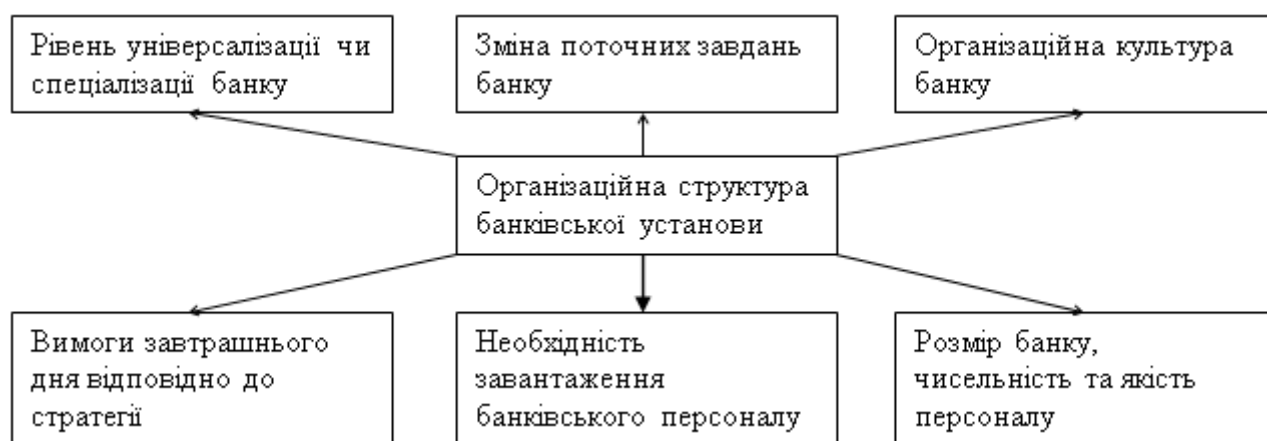


Рис. 1.7. Вплив факторів на організаційну структуру банківської установи

Джерело: [18, с. 68]

Але найбільш вагомими факторами, що впливають на організаційну структуру банку є – економічні. Вони визначають стан та рівень відносин банківських установ з іншими суб'єктами. Від рівня розвитку економіки, напряду залежить фінансова стійкість та стійкість банківського сектору. Тобто іншими словами, якщо економіка значно покращиться, з'являться додаткові ресурси, а отже і можливості для використання капіталу та отримання більшого прибутку.

Ще одним досить серйозним фактором виступає правове регулювання – це регулюючі та законодавчі органи. Банк повинен вміти правильно їх застосовувати та вміло ввести в дію, для того, щоб в подальшому банк правильно функціонував.

Отже, для ефективного управління банківською установою потрібно організувати банківський менеджмент, завдання якого покладені на досягнення найбільш ефективних показників результативності банківської діяльності.

Також в цьому допоможе організаційна структура банку, яка в свою чергу складається з різних підрозділів та служб, які мають свої права та обов'язки згідно з положень банку та виконують свої окремо поставлені функції, за для досягнення загальних цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ АТ КБ “ПРИВАТБАНК”

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ “Приватбанк”

Банківська установа в сучасному розумінні – це суб’єкт економічної діяльності, який здійснює грошові розрахунки, видає кредити та надає інші послуги за фінансовими розрахунками.

У 1992 р. було засновано Акціонерне Товариство Комерційний Банк «Приватбанк» (АТ КБ «Приватбанк») – надалі АТ КБ «Приватбанк», діяльність якого була покладена на обслуговування корпоративних клієнтів.

АТ КБ «Приватбанк» є досить інноваційно-розвиненим, він один із перших, хто впровадив застосування SMS-паролів. До досягнень розвитку також відносяться, платіжний міні-термінал, використання QR- кодів, он-лайн інкасація та інші.

Він є найбільшим системним банком України, і є лідером галузі за більшістю показників. АТ КБ «Приватбанк» належить домінуюча позиція на ринку за обсягом власного капіталу (37,9 млрд. грн.), чистими активами (21%), обсягом кредитного портфелю, часткою в депозитах населення (23%), 1 місце за коштами фізичних осіб та 2 місце за коштами юридичних осіб, кількістю банкоматів та терміналів (54% від усієї банківської мережі України) тощо.

Отримані результати діяльності АТ КБ «Приватбанк» є заслугою його персоналу, ефективність управління яким вимагає постійного удосконалення в умовах мінливого середовища.

Організаційна структура банку наступна:

Роботу АТ КБ «Приватбанк» забезпечує гнучка організаційна структура управління. Вона є однією з розвинених структур серед найбільш відомих банків України і Східної Європи.

Види організаційної структури управління:

1. Горизонтальна – має три рівні управління:

- вищий – Головний офіс;
- середній – Регіональні управління і самостійні філії;
- нижчий – відділення.

2. Лінійно-функціонально-штабна – тому що кожна вища ланка управління має свої штаби;

3. Дивізійна клієнто- і функціонально-орієнтована – тому що вона поділена на окремі напрямки для здійснення окремих функцій.

Напрямки діяльності структури банку викладені в (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Структура банківської діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Напрямки структури	Характеристика
Бізнесові дохідні	Напрямку взаємодіють з клієнтами та отримують від цього дохід. Їх на звітну дату 8.
Бізнесові керуючі (витратні)	Керують роботою регіонального управління і в основному не взаємодіють з клієнтами. Їх на дату звітності 10
Підтримуючі	Забезпечують стабільне функціонування підрозділів й взагалі не контактують з клієнтами. Таких напрямків у банку 14.

Джерело: [37]

Кропивницьке Регіональне управління АТ КБ «Приватбанк» не має відділень, він має такі напрями роботи:

- напрям «Кредитні картки» та «Gold-клуб»;
- напрям обслуговування індивідуальних VIP- клієнтів;
- напрям платежів і переводів;
- напрям «Касове обслуговування»
- напрям «Оплата частинами»;
- напрям з активними операціями клієнтів ;
- напрям по «Просуванню соціальних програм»;
- напрям просування послуг бюджетним організаціям;
- напрям «Розвиток і контроль банкоматів і терміналів»;

- напрям розвитку програм лояльності;
- напрям «Роздрібні продажі»;
- напрям «Збереження»;
- напрям «Еквайринг»;
- напрям «ЮніорБанк».

До органів управління, робота який закладається в розробці і прийнятті важливих стратегічних рішень, входять такі (рис. 2.1).

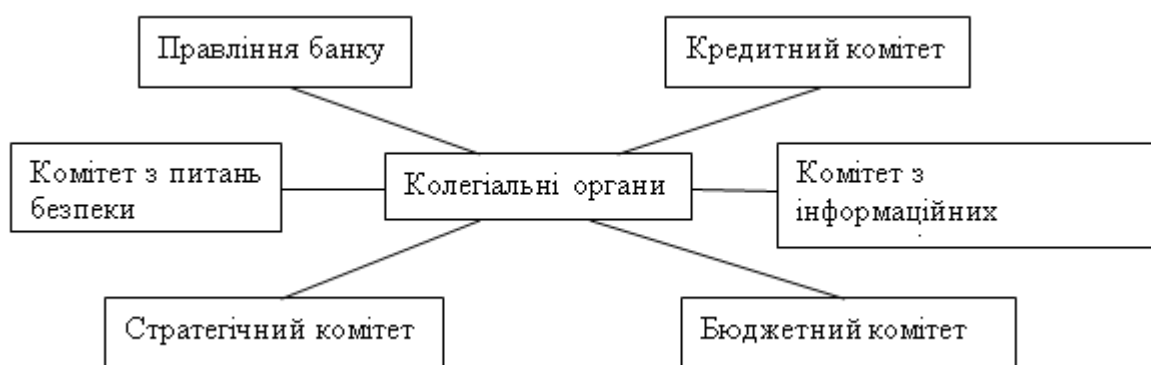


Рис. 2.1. Структура колегіальних органів АТ КБ «Приватбанку»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [37]

Розглянемо механізм взаємозв'язку підрозділів, служб

Залежно від функціоналу підрозділи АТ КБ «Приватбанку» поділяються на такі:

а) Структурні (департаменти, управління, відділи) – це внутрішні підрозділи, вони підлеглі головному офісу без права голосу, не беруть участь в управлінських питаннях, та чітко виконують свої обов'язки надані їм.

Обов'язкові структурні підрозділи:

- структурні – виконують функції по кредитах;
- постійні, діючі – ведуть перевірку, аналіз, контроль за ризиками та слідкують, щоб банк працював прибутково;
- служба внутрішнього аудиту – здійснює оперативний контроль банку.

б) Відокремлені (філія, відділення, представництво) – це підрозділи, які діють від імені банку, але за його межами.

Філія – це окрема одиниця, яка здійснює банківську діяльність, має свій окремий баланс і підпорядковується центральному банку.

Представництво – здійснює поширення серед потенційних клієнтів послуг свого банку, та захищає його інтереси. Головною відмінністю від філії й відділення є те, що воно виконує тільки юридичні функції.

Організація економічної служби в банківській установі

Економічна служба розташована в центральному відділенні.

Контроль за своєчасним виконанням планів, правильністю застосованих норм виробітку та відрядних розцінок, встановлених розцінок, може виконувати головний економіст і працівники економічної служби. Він здійснюється для того, щоб вчасно виявити недосконалість діяльності АТ КБ «Приватбанк» та знайти шляхи й методи для підвищення продуктивності роботи при мінімізації витрат.

Функції покладені на виконання економічної служби показано на рис. 2.2.

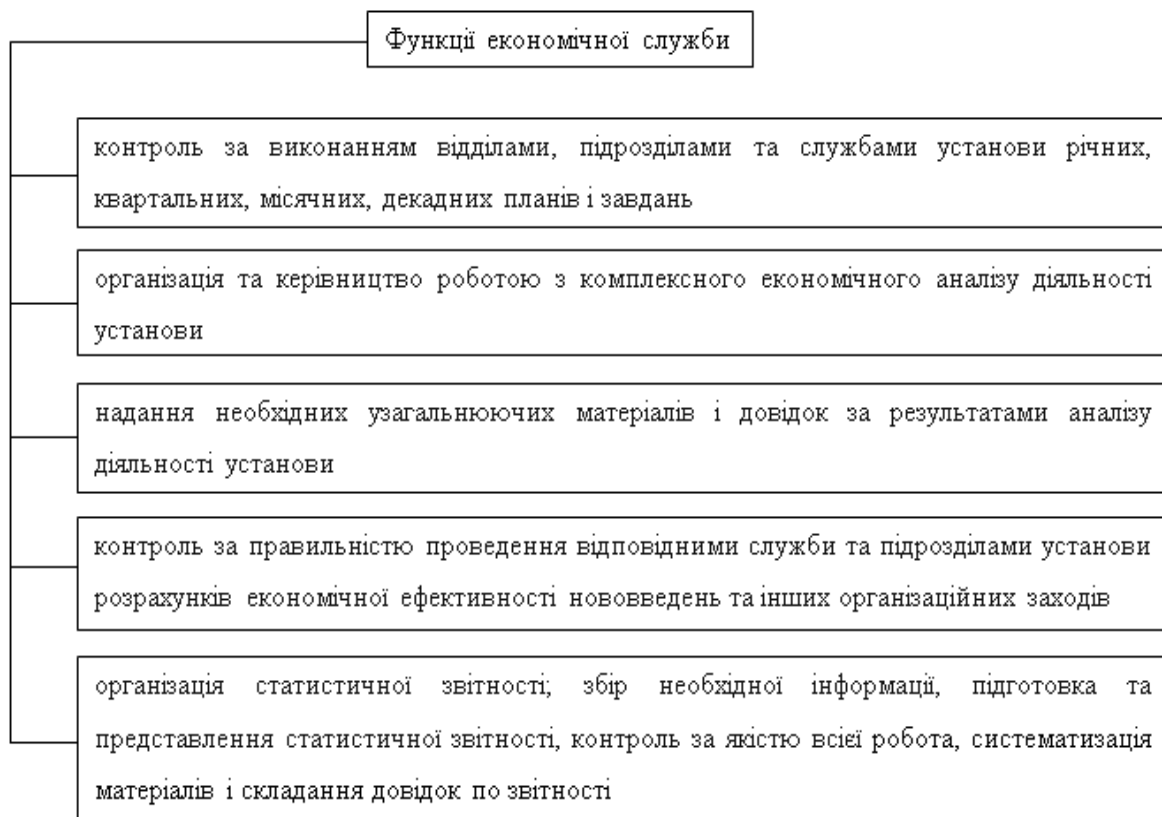


Рис. 2.2. Функції економічної служби АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [37]

Можливості децентралізації основних управлінських функцій

В АТ КБ «Приватбанку» так як і в інших установах є прояви децентралізації, тобто передання своїх прав і відповідальності нижчим рівням.

Це дає змогу повністю розкрити керуючий потенціал працівників, проявляти ініціативу в розробці рішень, а керівникам полегшує роботу і підвищує адаптацію установи до нових змін. Адже, якщо працівник відчуває владу і контроль над ситуацією, він працює якісніше та на повну силу.

Децентралізація в АТ КБ «Приватбанку» є ефективною якщо компетентність всіх підрозділів нижчого рівня є на високому рівні, що вони можуть самі функціонувати і приймати управлінські рішення, які відповідають стандартам.

Децентралізація має як позитивні, так і негативні сторони – емерджентність, відособленість частин, що часто веде до конфліктів, послаблення контролю та єдності у діях.

Досвідчені керівники АТ КБ «Приватбанку» часто і обґрунтовано побоюються втратити контроль над керованою системою, а слабкі — що з'явиться компетентний неформальний лідер, який може затьмарити свого начальника, підірвати його авторитет, але це полегшує їх роботу, тому що при необхідній ситуації завжди є той хто може на деякий час замінити керівника.

Переваги децентралізації в АТ КБ «Приватбанк»:

- низка важливих рішень може прийматися на нижчих рівнях ієрархії, які діють в інтересах банку;
- адаптація до зовнішніх змін дає змогу швидко приймати правильні рішення;
- збільшення відчуття відповідальності на нижчих рівнях, що слугує розкриття їхнього професійного потенціалу.

Недоліки:

- втрата керованості працівників, через збільшення їх можливостей;
- створення загрози порушення принципу системного підходу до розробки рішень;

– зниження взаємодії між рівнями.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Дослідження, аналіз та оцінка фінансового стану АТ КБ «Приватбанку» покладена на банківський менеджмент, який повинен діяти відповідно поставленим вимогам. Основні з цих вимог такі:

- аналіз фінансового стану потрібно враховувати економічні зміни та зміни на кредитному ринку;
- аналіз повинен бути комбінованим;
- установа повинна розглядатися, як цілісна система;
- інформація для аналізу повинна бути достовірною, точною, конкретною;
- аналіз повинен бути оперативним для швидкого визначення недоліків і знайти шляхи їх подолання та проводитися в зазначений строк;
- аналіз повинен бути точним і корисним для подальшої роботи керівників у прийнятті управлінських рішень, за для ефективного функціонування банку.

Здійснення аналізу за дотриманням цих вимог підвищує ефективність його роботи .

Для проведення аналізу АТ КБ «Приватбанку» потрібно мати аналітичні матеріали в яких знаходиться достовірна інформація про роботу установи за певний період часу (місяць, квартал, рік). Такими матеріалами є баланс банку і фінансова звітність.

Організація ефективної роботи АТ КБ «Приватбанку» покладена на вирішення низки важливих питань, в тому числі, як підвищити фінансову ефективність банку. Для того, щоб знати шляхи й методи підвищення фінансової ефективності АТ КБ «Приватбанку» слід провести аналіз та оцінку його діяльності за декілька років та порівняти між собою.

Фінансова діяльність в управлінській роботі АТ КБ «Приватбанку» займає особливе місце. Від рівня її дієвості залежить подальший розвиток банку, його своєчасне виконання обов'язків перед державою та своїми клієнтами. Фінансування в АТ КБ «Приватбанк» відбувається за рахунок випуску облігацій та цінних паперів й придбання акцій. Виділено внутрішні та зовнішні джерела формування фінансового потенціалу банку. До внутрішніх належить:

- накопичений резерв;
- власний капітал;
- раціоналізація структури активів.

Зовнішній – в процесі залучення активів інших суб'єктів.

Основою формування фінансового потенціалу банку є обсяг його власних коштів. Слід відзначити, що структура ресурсної бази кожного банку різна і залежить від банківських операцій, які він виконує.

Основними джерелами фінансування діяльності АТ КБ «Приватбанк» є власний капітал, кошти залучені від фізичних та юридичних осіб, а також кошти залучені на ринку, внутрішньому та зовнішньому.

Одним з основних напрямків цієї випускної кваліфікаційної роботи є аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приватбанку», і перше, що ми проаналізуємо це показники використання основних засобів та нематеріальних активів.

Показники за якими аналізують основні засоби – це фондівддача та фондомісткість.

Фондовіддача – це співвідношення обсягу виконаних послуг до середньорічної вартості основних засобів та нематеріальних активів. Він відображає скільки послуг на 1 грн. вартості основних засобів.

Фондомісткість – це обернений до фондівддачі показник, що визначає вартість основних засобів на 1 вартості послуг.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів можна проаналізувати виходячи з таблиці 2.2 (Додаток Б, В, Г, Д, Е).

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності використання основних засобів АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Одиниці вимірювання	Роки					Відхилення +/-			
		2016	2017	2018	2019	2020	2020-2016	2020-2017	2020-2019	2020-2019
Дохід від реалізації послуг	млн. грн.	31358	24485	30754	33841	33563	2205	9078	2809	-278
Середньорічна вартість	млн. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
основних виробничих засобів		2778	3272,5	3174,5	3780,5	3636,5	868,5	364	462	-144
Фондовіддача	грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
основних виробничих засобів		11,3	7,5	9,7	9	9,2	-2,1	1,7	-0,5	0,2
Фондомісткість	грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
основних виробничих засобів		0,09	0,13	0,10	0,11	0,11	0,02	-0,02	0,01	0

Побудовано за матеріалами Додатків (Б, В, Г, Д, Е)

Розрахунки фондовіддачі:

$\Phi_B 2016 = 31358/2778 = 11,3$ грн;

$\Phi_B 2017 = 24485/3272,5 = 7,5$ грн.;

$\Phi_B 2018 = 30754/3174,5 = 9,7$ грн.;

$\Phi_B 2019 = 33841/3780,5 = 9$ грн;

$\Phi_B 2020 = 33563/3636,5 = 9,2$ грн.

Розрахунки фондомісткості:

$\Phi_M 2016 = 2778/31358 = 0,09$ грн;

$\Phi_M 2017 = 3272,5/24485 = 0,13$ грн.;

$\Phi_M 2018 = 3174,5/30754 = 0,10$ грн.;

$\Phi_M 2019 = 3780,5/33841 = 0,11$ грн;

$\Phi_M 2020 = 3636,5/33563 = 0,11$ грн.

Ми можемо розглянути динаміку отримання доходу від реалізації послуг АТ КБ «Приватбанк» за 2016-2020рр. на рис. 2.3.

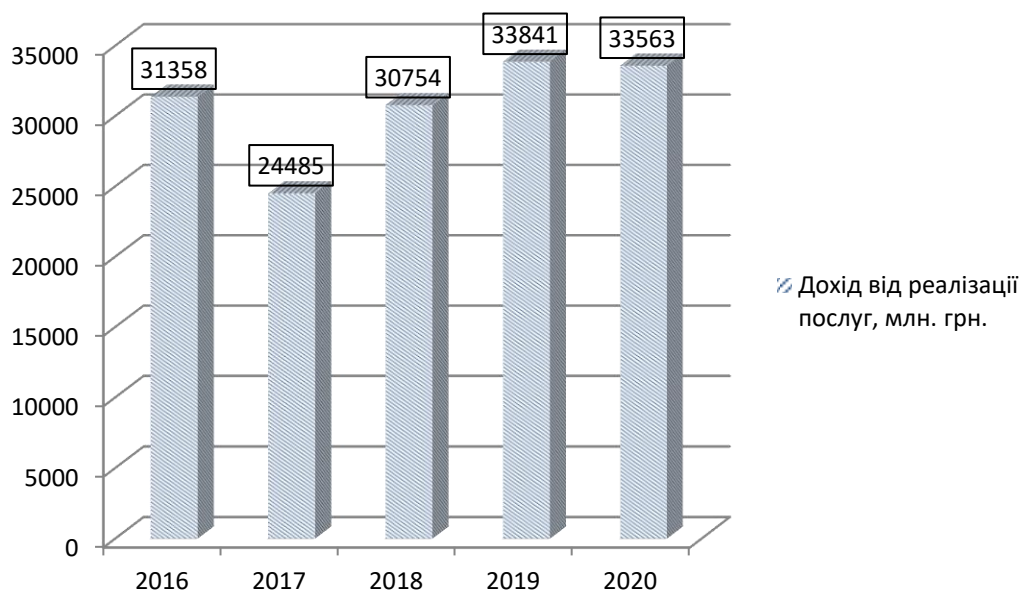


Рис. 2.3. Динаміка доходів від реалізації послуг АТ КБ «Приватбанк» за 2016-2020 рр.

Проаналізувавши ефективність використання основних засобів, можна зробити висновок, що фондоддача основних засобів більше 1, за всі п'ять років, але найефективніше використання основних засобів було за 2016 рік, тому як він має найвищий показник – 11,3 грн., в порівнянні з ним показник фондоддачі за 2020 рік становить лише – 9,2 грн., це вказує на те, що значно збільшилася середньорічна вартість основних виробничих засобів, а доходи від реалізації послуг на середньому рівні, тому АТ КБ «Приватбанк» слід звернути увагу на покращенні своїх послуг та здійснення їх реалізації. А от порівняно за 2017 рік фондоддача становить 7,5 грн., за 2018 рік вона значно зросла – 9,7грн., і за 2019 – 9 грн. Отже ми можемо впевнено сказати, що вартість послуг, які надає АТ КБ «Приватбанк» більша за вартість основних засобів, що добре впливає на прибуток банку, але йому потрібно звернути увагу на покращення реалізації цих послуг, щоб і надалі його прибуток збільшувався.

Фондомісткість є меншою за 1 в усіх випадках, найнижчою вона є за 2016 рік і становить – 0,09 грн., найбільшою за 2017 рік – 0,13 грн., а от за 2018,

2019, 2020 рр. вона є майже незміною – 0,11 грн., це означає, що вартість основних засобів, що припадає на 1 вартості послуг незначна.

Далі в нашій роботі ми розглянемо витрати на надання деяких послуг, їх склад, аналіз і динаміку.

У 2020 році АТ КБ «Приватбанк» було переглянуто підхід до класифікації доходів та витрат за виплатами, що вплинуло на створення статті «розрахункові операції». Як наслідок, порівняльну інформацію за доходами та витратами за 2020 рік було класифіковано, щоб відповідати презентації 2021 року.

Також до складу витрат АТ КБ «Приватбанк» входять:

- витрати пов'язані з персоналом;
- орендні витрати за не ідентифікованими активами;
- витрати на амортизацію основних засобів та нематеріальних активів;
- витрати на комунальні послуги та господарські потреби;
- поштові та витрати на послуги зв'язку;
- витрати щодо резерву під юридичні ризики;
- транспортні витрати, на рекламу та маркетинг;
- витрати на страхування та інші.

Розглядаючи структуру витрат АТ КБ «Приватбанк», ми маємо оцінити кожную статтю щодо її значущості, контрольованості, виявити чинники, які можуть впливати на зміни кожної статті витрат, показану в таблиці 2.3 (Додатки Ж, К, Л), а також знайти питому вагу окремих витрат в загальній їх кількості (рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Аналіз витрат АТ КБ «Приватбанк»

Елементи витрат	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення		Відхилення		Відхилення		Відхилення	
						6 (+/-)	%	7(+/-)	%	8(+/-)	%	9(+/-)	%
	1	2	3	4	5	(5-1)	6/5	(5-2)	7/5	(5-3)	8/5	(5-4)	9/5
Витрати, млн. грн.	41340	33585	32392	35375	38855	-2485	-	5270	-	6463	-	3480	-
Питома вага, %	100	100	100	100	100	-	-	-	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати млн. грн.	9771	12194	13988	14815	18006	8235	45,7	5812	32,3	4018	22,3	3191	17,7
Питома вага, %	23,64	36,32	43,18	41,88	39,14	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати за виплатами та комісійними млн. грн.	2205	3017	4402	6386	8888	6683	75,2	5871	66,1	4486	50,5	2502	28,2
Питома вага, %	5,33	8,98	13,59	18,05	18,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Процентні витрати млн. грн.	29364	18374	14002	14174	11961	-17403	-145,5	-6413	-53,6	-2041	-17,1	-2213	-18,5
Питома вага, %	71,03	54,70	43,23	40,07	42,41	-	-	-	-	-	-	-	-

Побудовано за матеріалами Додатків (Ж, К, Л)

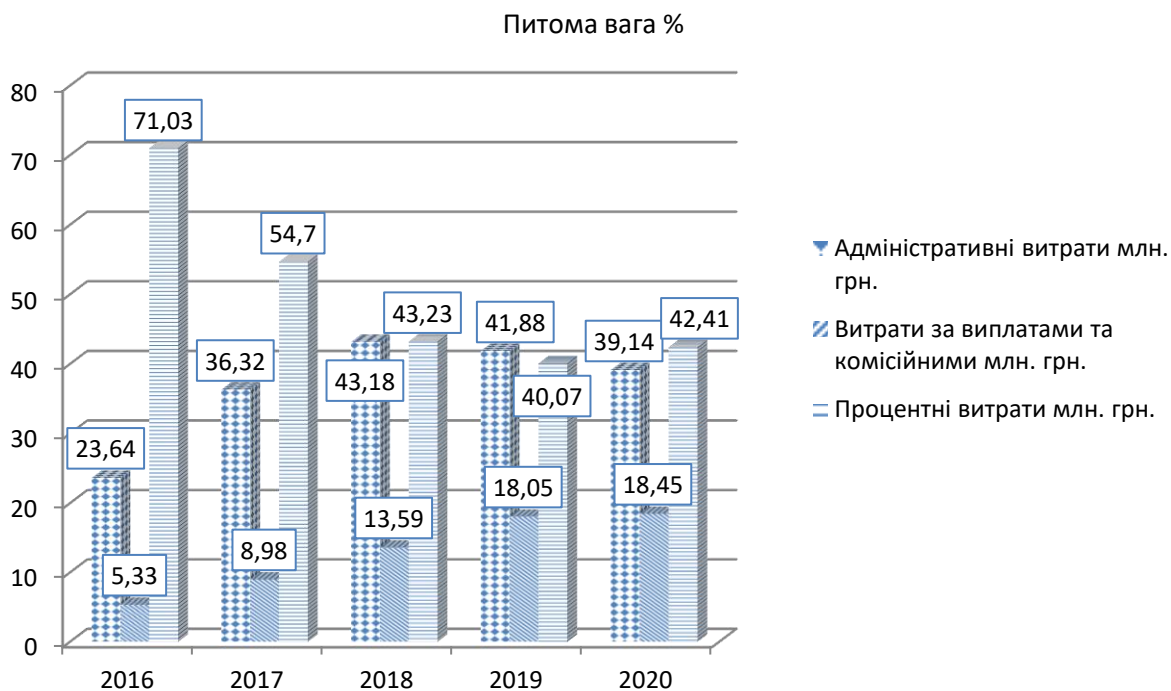


Рис. 2.4. Питома вага окремих витрат АТ КБ «Приватбанк» за 2016 – 2020 рік

Проаналізувавши витрати можна зробити висновок, що адміністративні витрати (що включають витрати на персонал, оренду, утримання основних засобів, господарські, комунальні, транспортні витрати тощо) за 2020 рік порівнюючи з попередніми є найбільшими, відповідно 2016 року вони зменшилися на 8235 млн. грн. (або 45,7%), за 2017 – 5812 млн. грн. (або 32,3%), за 2018 – 4018 млн. грн. (або 22,3%) і за 2019 – 3191 млн. грн. (або 17,7%), витрати за виплатами та комісійними за 2020 рік є також найвищими – 8888 млн. грн., потім такі ж високі витрати спостерігались 2019 році і є на – 2502 млн. грн. (або 28,2%) нижчі ніж за 2020р., а от найнижчими комісійні витрати були за 2016 рік, вони на – 6683 млн. грн. (або 75,2%) є нижчими ніж за 2020 р. Процентні витрати є основною статтею банківських витрат і за 2020 рік вони також значно знизилися ніж 2016-2019рр. і становлять – 11961 млн. грн., це в середньому нижче на 53,6%. Таким чином, основне завдання управління витратами – створення механізму, що забезпечує оптимізацію та мінімізацію витрат банку шляхом приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю.

Ще одним із основних показників фінансової ефективності АТ КБ «Приватбанк» є його рентабельність. Він показує ступінь використання власного капіталу в процесі надання послуг та рівень віддачі активів і безпосередньо пов'язаний з отриманням прибутку.

Рентабельність – вимірюється у відсотках та відображає рівень прибутковості. Її можна розрахувати, як відношення прибутку до витрат.

Аналіз рентабельності установи наведений у таблиці 2.4 (Додатки Ж, К, Л), а динаміка рентабельності за 2016-2020рр. показано на рис. 2.5.

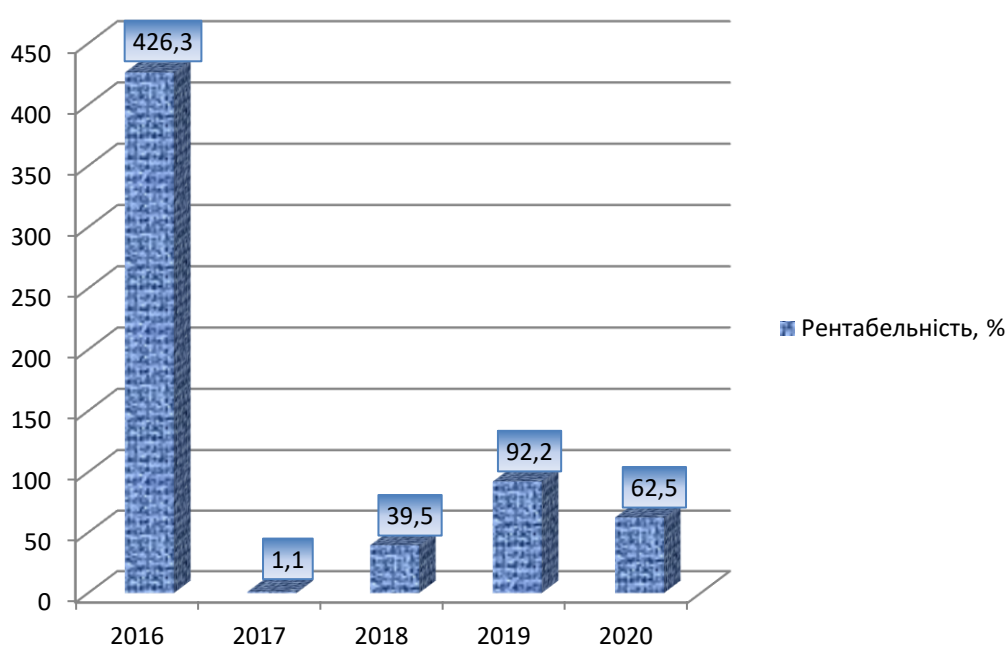


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності АТ КБ «Приватбанк» за 2016-2020 рр.

Динаміка рентабельності за 2016-2020 рр. нам показує, що за 2016 рік вона була найвищою з показником – 426,3, що свідчить про те, що за цей рік банк отримав найбільший прибуток за свою діяльність, а витрати відповідно були не досить високі. Більш детально розглянемо таблицю 2.4 з розрахунками рентабельності за всі роки та зробимо розширений аналіз.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Одиниці вимірювання	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020-2016	Відхилення 2020-2017	Відхилення 2020-2018	Відхилення 2020-2019
Чистий прибуток	млн. грн.	176238	378	12798	32609	24296	-151942	23918	11498	-8313
Витрати	млн. грн.	41340	33585	32392	35375	38855	-2485	5270	6463	3480
Рентабельність	%	426,3	1,1	39,5	92,2	62,5	-363,8	61,4	23	-29,7

Побудовано за матеріалами Додатків (Ж, К, Л)

Рентабельність АТ КБ «Приватбанк» знаходиться на високому рівні і найвищою вона була в 2016 році – 426,3%, це досить високий показник, а от порівнюючи 2020р. з попередніми трьома він є середнім і становить – 62,5% 2019 року – 92,2%, в 2018 – 39,5%, а от 2017 рік є виключенням, тому, що рентабельність його становить лише – 1,1%, що спричинене значному зниженню чистого прибутку та високими порівняно з ним витратами. Не дивлячись на незначне зниження установа працює рентабельно і ступінь використання власного капіталу в процесі надання послуг та рівень віддачі активів відповідають отриманому банком прибутку.

Основним інформаційним джерелом для проведення чіткого аналізу фінансової діяльності АТ КБ «Приватбанк» є його баланс.

Баланс – це бухгалтерський баланс, що вказує на теперішній стан капіталу, тобто власних та залучених коштів, а також їх розміщення.

АТ КБ «Приватбанк» складає фінансову звітність відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності та нормативно-правових актів Національного банку України. При складанні балансу АТ КБ «Приватбанк» ставить собі за мету донести до клієнтів, інвесторів та партнерів достовірну інформацію про його фінансовий стан.

Аналіз балансу банку полягає у розрахунку процентного співвідношення (частки) балансових статей у загальній сумі активів та пасивів. При цьому балансові статті можна об'єднати у більші групи, наприклад, у робочі активи (вкладення, що приносять дохід), високоліквідні активи (грошові кошти на коррахунках та в касі банку), залучені кошти (поточні та строкові депозити клієнтів), позичені кошти (кредити та депозити банків). Це дозволяє оцінити рівень ліквідності банку (шляхом порівняння частки робочих активів та грошових коштів), визначити нішу, в якій він працює (за розподілом вкладень банку у різні банківські операції), активність банку на ринку ресурсів (порівняння залучених та позичених коштів).

Аналіз власного капіталу, активів та зобов'язань відображено в таблиці 2.5.(Додатки М, Н, П)

Таблиця 2.5

Аналіз балансу АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Одиниці вимірювання	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020-2016	Відхилення 2020-2017	Відхилення 2020-2018	Відхилення 2020-2019
1 Активи	млн. грн.	179761	253675	278048	309723	382525	202764	128850	104477	72802
Грошові кошти та їх еквіваленти	млн. грн.	30159	25296	27360	45894	49911	19752	24615	22551	4017
Заборгованість банків	млн. грн.	-	2903	-	27118	25059	25059	22156	25059	-2059
Кредити та аванси клієнтам	млн. грн.	32616	38335	50140	59544	55021	22405	16686	4881	-4523
Інвестиційні цінні папери	млн. грн.	64409	126690	180081	152157	221661	157252	94971	41580	69504
Вбудовані похідні фінансові активи	млн. грн.	27044	34336	-	-	-	-27044	-34336	-	-
Передплата з поточного податку на прибуток	млн. грн.	181	184	184	2257	6660	6479	6476	6476	4403
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	млн. грн.	246	30	30	155	30	-216	0	0	-125
Інвестиційна нерухомість	млн. грн.	691	3648	3340	3379	2933	2242	-715	-407	-446
Приміщення, обладнання та нематеріальні Активи	млн. грн.	3409	3326	3793	4764	5894	2485	2568	2101	1130
Інші фінансові активи	млн. грн.	2639	2940	2743	2210	3448	809	508	705	1238
Інші активи	млн. грн.	9585	8815	8899	9285	8900	-685	85	1	-385
Майно що перейшло у власність банку	млн. грн.	8782	7069	1361	1244	1228	-7554	-5841	-133	-16
Активи, утримувані для продажу	млн. грн.	-	117	117	-	32	32	-85	-85	32
2 Зобов'язання	млн. грн.	206109	230056	246584	255194	329700	123591	99644	83116	74506
Заборгованість перед НБУ	млн. грн.	18047	12394	9817	7721	-	-18047	-12394	-9817	-7721
Заборгованість перед банками	млн. грн.	2667	234	195	201	2	-2665	-232	-193	-199
Кошти клієнтів	млн. грн.	180656	212167	231055	240621	312708	132052	100541	81653	72087
Випущені боргові цінні папери	млн. грн.	2	2	-	-	-	-2	-2	-	-

Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	млн. грн.	138	150	136	121	148	10	-2	12	27
Інші фінансові зобов'язання	млн. грн.	1932	1688	2247	1522	2907	975	1219	660	1385
Резерви та не фінансові зобов'язання	млн. грн.	2545	3292	3132	3260	12082	9537	8790	8950	8822
Субординований борг	млн. грн.	122	129	-	-	-	-122	-129	-	-
3 Капітал	млн. грн.	26348	23619	31464	54529	56825	30477	33206	25361	2296
Акціонерний капітал	млн. грн.	50695	206060	206060	206060	206060	155365	0	0	0
Емісійний дохід	млн. грн.	23	23	23	23	23	0	0	0	0
Внески у капітал	млн. грн.	111591	-	-	-	-	-111591	-	-	-
Резерв переоцінки приміщень	млн. грн.	805	769	687	614	689	-116	-80	2	75
Нереалізований збиток/прибуток	млн. грн.	521	-479	-3303	-1274	-2937	-3458	-2458	336	-1663
Результат від операцій з акціонером	млн. грн.	9934	12174	12174	12174	12174	2240	0	0	0
Загальні резерви та інші фонди	млн. грн.	1619	6211	6211	6850	6481	4862	270	270	-369
Накопичений дефіцит	млн. грн.	- 201536	- 201139	- 190388	- 169918	-171665	29871	29474	18723	-1747

Побудовано за матеріалами Додатків (М, Н, П)

Динаміку за 2016-2020рр. по активам, зобов'язанням та капіталу можна розглянути на рис. 2.6.

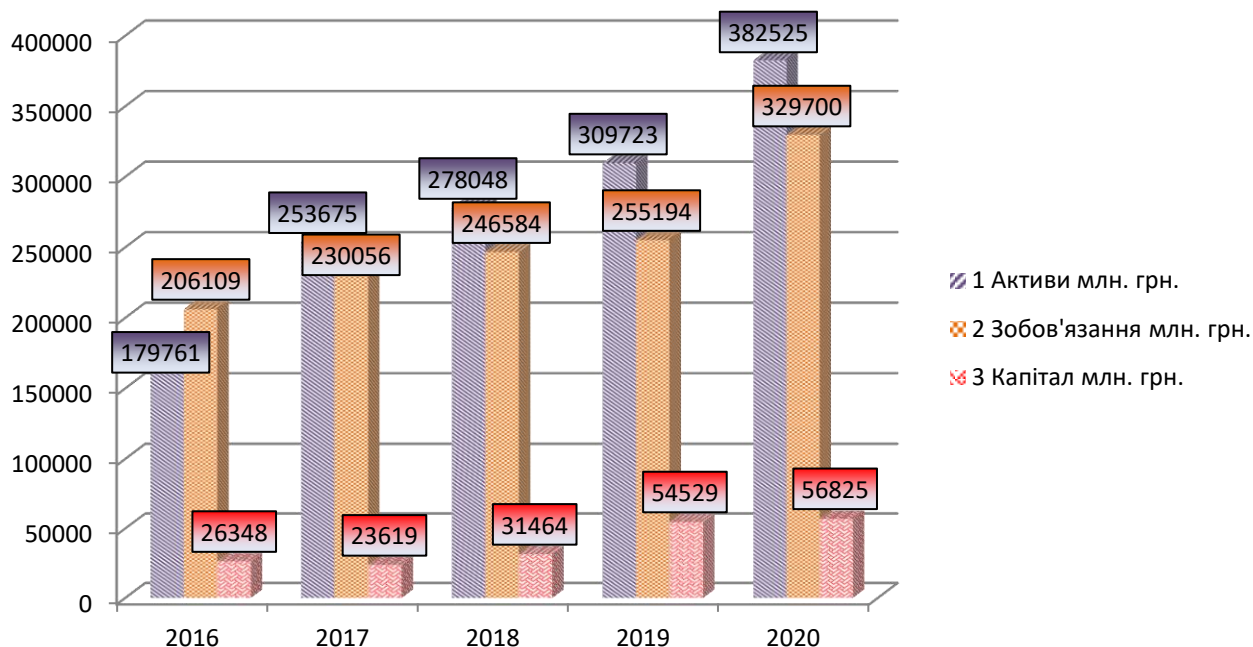


Рис. 2.6. Динаміка активів, зобов'язань та капіталу АТ КБ «Приватбанк» за 2016-2020 рр.

Зробивши аналіз балансу АТ КБ «Приватбанк» бачимо, що активи в порівнянні з 2016 року з 2017 збільшилися від 179761 до 253675 млн. грн. за рахунок значного зростання інвестиційних цінних паперів (2016 – 64409 млн. грн., 2017 – 126690 млн. грн.) та інвестиційної нерухомості. За наступний 2018 рік також помітне збільшення, його активи складають – 278048 млн. грн., і також за рахунок інвестиційних цінних паперів – 180081 млн. грн. Така ж тенденція порівнюючи 2020 з 2019 рр., (2019 – 309723 млн. грн., 2020 – 382525 млн. грн.). Активи АТ КБ «Приватбанк» є найбільшими за 2020 рік.

Отже, активи АТ КБ «Приватбанк» з кожним роком зростають за рахунок значного збільшення інвестиційних цінних паперів, а це призведе до збільшення економічної вигоди в майбутньому.

Зобов'язання в порівнянні з 2016 роком зросло на 123591 млн. грн., а з 2017 на 99644 млн. грн., з 2018 на 83116 млн. грн. з 2019 на 74506 млн. грн. в

2020 році зобов'язання становлять – 329700 млн. грн., воно зросло за рахунок значного зростання коштів клієнтів та інших фінансових зобов'язань. Капітал збільшився на 30477 млн. грн. за 2016 рік, на 33206 млн. грн. за 2017 рік. та на 25361 млн. грн. за 2018 рік, це відбувається за рахунок зниження накопиченого дефіциту. Порівнявши 2019 з 2020 роком тут помітне також незначне збільшення на 2296 млн. грн.

Проаналізувавши всі статті активу, зобов'язань та капіталу установи можна зробити загальний висновок, збільшення активу та капіталу установи вказує на покращення діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Проаналізувавши всі складові фінансового стану АТ КБ «Приватбанк» слід знайти шляхи та методи його підвищення, але потрібно враховувати і властиві риси сфери в якій він здійснює діяльність. За показниками які ми оцінювали можна виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості установи, тобто зробити так званий SWOT-аналіз (табл. 3.1).

АТ КБ «Приватбанк» повинен поставити перед собою цілі на майбутнє, які будуть слугувати підвищенням фінансової ефективності. Такими цілями є: нарощення кредитного портфелю, мінімізація витрат, підвищити якість обслуговування клієнтів за рахунок розвитку внутрішніх бізнес-процесів, розробка нових продуктів та надання послуг, вдосконалення сервісу.

2.3. Дослідження та оцінка управління персоналом як інструменту забезпечення ефективної діяльності АТ КБ “Приватбанк”

Ефективність діяльності АТ КБ «Приватбанк» залежить насамперед від дохідності банку, а також від його витрат. Фундаментом для розрахунку та аналізу ефективності управління установою має бути розширений фінансово-господарський аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк». В процесі здійснення такого аналізу усі показники, які задіяні у даному аналізі оцінюються зі сторони досягнення даним господарством максимально можливого економічного ефекту (рентабельності та прибутку) за допомогою використання

усіх фінансових ресурсів.

В сучасній економіці людський капітал виступає одним із ключових і гнучких видів ресурсів, яким володіє будь-яке підприємство та установа. Цей вид ресурсів, що працюють в сфері послуг, набуває особливої ваги, оскільки саме персонал та його властивості й характеристики дозволяє ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції. Банківська сфера послуг не є виключенням.

Свою місію АТ КБ «Приватбанк» вбачає в наданні банківських послуг з кращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах всім жителям і компаніям країни.

Окрім підвищення якості обслуговування клієнтів, пріоритетними напрямками в роботі банку наразі є: розвиток кредитування роздрібного сегменту; активізація роботи з малим та середнім бізнесом; відновлення вартості непрацюючих кредитів; підтримання високої якості кредитного портфелю; вдосконалення та розробка банківських продуктів/послуг; оптимізація інфраструктур. Саме завдяки продуманій стратегії та зваженій політиці (в першу чергу, відсотковій), АТ КБ «Приватбанк» зміг стати лідером сектору за показником ліквідності активів.

Дослідження корпоративної й організаційної структури АТ КБ «Приватбанк» дозволило встановити, що структура банку є інноваційною. За своєю сутністю вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці горизонтальної, лінійно-функціонально-штабної та дивізіональної, клієнто- і функціонально-орієнтованої структур. Структура банку є прозорою та гнучкою, вона включає усі необхідні форми контролю, завдяки чому й досягається ефективна робота усіх його підрозділів.

Слід відзначити, що за останні кілька років чисельність персоналу банку зменшилась і на 01.01.2020 р. становить 17100 осіб. При цьому найбільші темпи скорення кількості персоналу спостерігалися в 2016-2017 рр. і були пов'язані з націоналізацією банку, результатом якої стали значні кадрові та організаційні зміни. Наразі, чисельність персоналу продовжує знижуватись, однак значно

нижчими темпами, основною причиною чого є централізація й оптимізація бізнес-процесів в установі.

Варто звернути увагу, що на фоні зменшення чисельності персоналу АТ КБ «Приватбанк» витрати на його утримання, навпаки, збільшувалися (табл. 2.6).

Для того, щоб працівники АТ КБ «Приватбанку» працювали ефективно, банк повинен розробити систему мотивації, враховуючи особливості та індивідуальність кожного. Для цього персонал можна відокремити за такими показниками:

- вік,
- стать,
- освіта,
- стаж роботи у даному банку.

АТ КБ «Приватбанк» має свою окрему інструкцію для визначення складу та чисельності працівників, а також заробітну плату кожного.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз його статевовікової й освітньої структур. Наразі, середній вік працівників банку становить 33,9 років, а частка кваліфікованих спеціалістів зі стажем роботи понад 3 роки – 54%. У статевій структурі персоналу переважають жінки, частка яких складає 64,3%.

Провівши дослідження робітників АТ КБ «Приватбанку» можна визначити, основна частина складають молоді освічені люди віком від 20 до 26 років. Це вказує на те, що банк відкритий для молоді, він забезпечує їх робочими місцями і високою заробітною платою. Навіть студенти третіх, четвертих курсів можуть піти на роботу до колл-центра банку, де гнучкий графік робота та молода дружня команда. А взагалі середній вік працівників складає 31-36 років.

Дослідження робітників за статтю показали, що більшу частину працюючих склали саме жінки – 65%, а чоловіки тільки 35%.

АТ КБ «Приватбанк» не тільки надає достойні вакантні місця, але й виплачує своїм працівникам достойну заробітну плату.

Проаналізувати заробітну плату одного працівника за місяць, в таблиці 2.6 (Додаток Р, С, Т) та розглянули динаміку чисельності працівників АТ КБ «Приватбанк» (рис. 2.7).

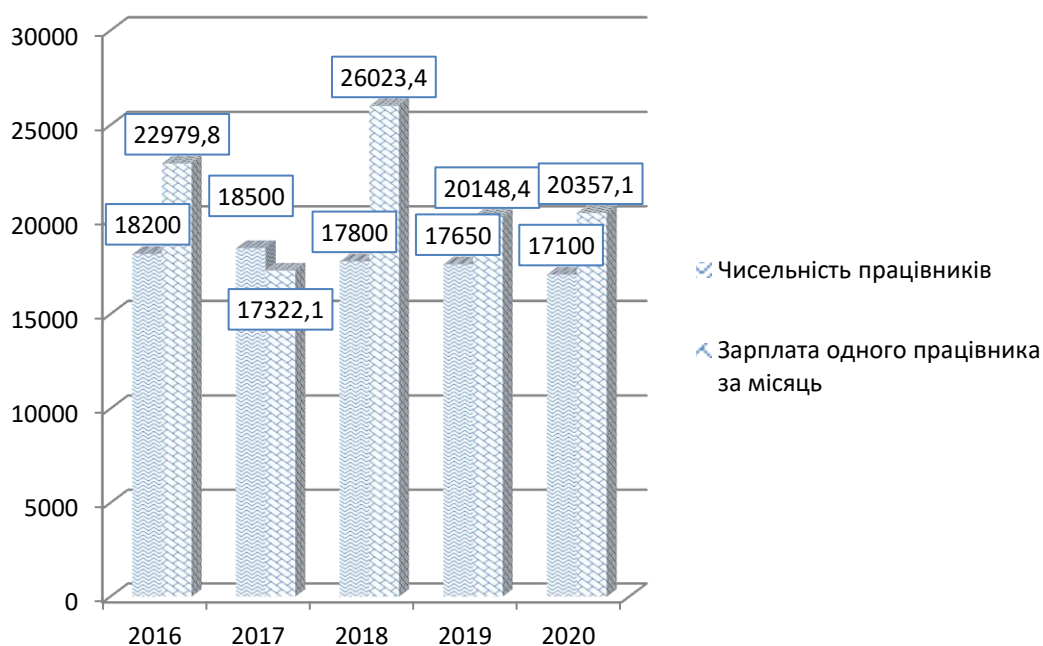


Рис. 2.7. Динаміка чисельності працівників АТ КБ «Приватбанк», та заробітної плати одного працівника

Зробивши аналіз заробітної плати за місяць одного працівника, бачимо, що чисельність працівників з кожним роком знижується, відповідно в порівнянні з 2016 на 1100 чол., а з 2017 на 1400 чол., в порівнянні з 2019 скорочення було незначне – 550 чол. це свідчить про те що команда с часом оновлюється, хтось переходить на посаду вище когось звільнюють за порушення, а хтось йде за власним. АТ КБ «Приватбанк» завжди дає змогу працювати більш молодому поколінню. Але при значному зменшені персоналу витрати на заробітну плату та премії навпаки збільшилися в порівнянні з 2016 роком на 4 млн. грн., а з 2018 роком на 13 млн. грн., але при цьому заробітна плата одного працівника зменшується за 2016 на – 2622,7 грн., за 2018 р. на – 5666,3 грн., 2017 навпаки збільшилася на – 3035 грн., що спостерігалось і в 2019 році на – 208,7 грн.

Таблиця 2.6

Аналіз заробітної плати одного працівника АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Одиниці вимірювання	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення			
							2020-2016	2020-2017	2020-2018	2020-2019
Чисельність працівників	чол.	18200	18500	17800	17650	17100	-1100	-1400	-700	-550
Витрати на заробітну плату та премії млн. грн.	млн. грн.	66	89	57	73	70	4	-19	13	-3
Зарплата одного працівника за місяць	грн.	22979,8	17322,1	26023,4	20148,4	20357,1	-2622,7	3035	-5666,3	208,7

Побудовано на основі матеріалів Додатків(Р, С, Т)

Розрахунок:

2016 Зп1п = $18200/66/12*1000 = 22979,8$ грн.;

2017 Зп1п = $18500/89/12*1000 = 17322,1$ грн.;

2018 Зп1п = $19700/57/12*1000 = 26023,4$ грн.;

2019 Зп1п = $17650/73/12*1000 = 20148,4$ грн.;

2020 Зп1п = $17100/70/12*1000 = 20357,1$ грн.

Основну частку персоналу АТ КБ «Приватбанк» на кінець 2020 р. складали штатні працівники – 95,8%, що на 11,4% є більшим ніж в 2019 р. Інші 4,2% припадали на працюючих за договорами цивільно-правового характеру, питома вага яких протягом аналізованого періоду, навпаки, зменшилась. Враховуючи той факт, що в банку за договорами доручення працюють переважно «нові» співробітники, що проходять випробувальний термін, така тенденція свідчить про стабілізацію процесу плинності кадрів. Наразі, показник плинності в АТ КБ «Приватбанк» коливається в межах 1,7 – 4,1%, причому 0,2-0,3% припадає на звільнення за ініціативою банку (табл. 2.7). Основними причинами плинності кадрів визначено незадоволеність оплатою праці, її характером і змістом, погані взаємини з колегами по роботі, незадоволеність організацією праці та виробництва, відсутність просування кар'єрною сходинкою й професійного зростання; бажання змінити професію.

Персонал АТ КБ «Приватбанку» складається з кваліфікованих освітньо-розвинених людей, здатних швидко реагувати на потреби своїх клієнтів, досконало їх обслуговувати, а також оперативно виконувати поставлені перед нами завдання та цілі.

Функціональна структура банку визначає структуру та чисельність персоналу.

Корпоративна поведінка в АТ КБ «Приватбанку» побудована на засадах законності, прозорості, компетентності, на дотриманні прав та інтересів клієнтів, кредиторів банку, акціонера та працівників і направлена на підвищення ефективності діяльності банку, підтримку його фінансової стабільності та прибутковості.

Коефіцієнт плинності робочої сили – відношення працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, з причин службової невідповідності, до середньоспискової чисельності працівників.

Для характеристики руху робочої сили обчислюють та аналізують динаміку таких показників:

– Коефіцієнт обороту з приймання;

- Коефіцієнт обороту з звільнення;
- Коефіцієнт загального обороту.

Аналіз цих показників можна розглянути в Таблиці 2.7 (Додаток Р, С, Т), а також їх динаміку (рис.2.8-2.9).

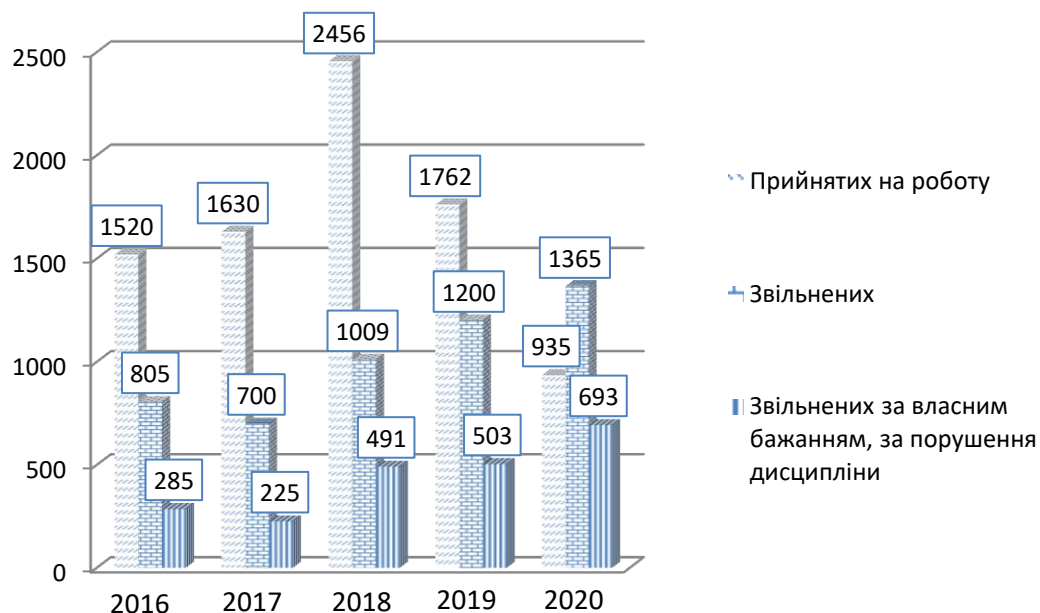


Рис. 2.8. Динаміка прийнятих та звільнених працівників АТ КБ «Приватбанк» за 2016-2020рр.

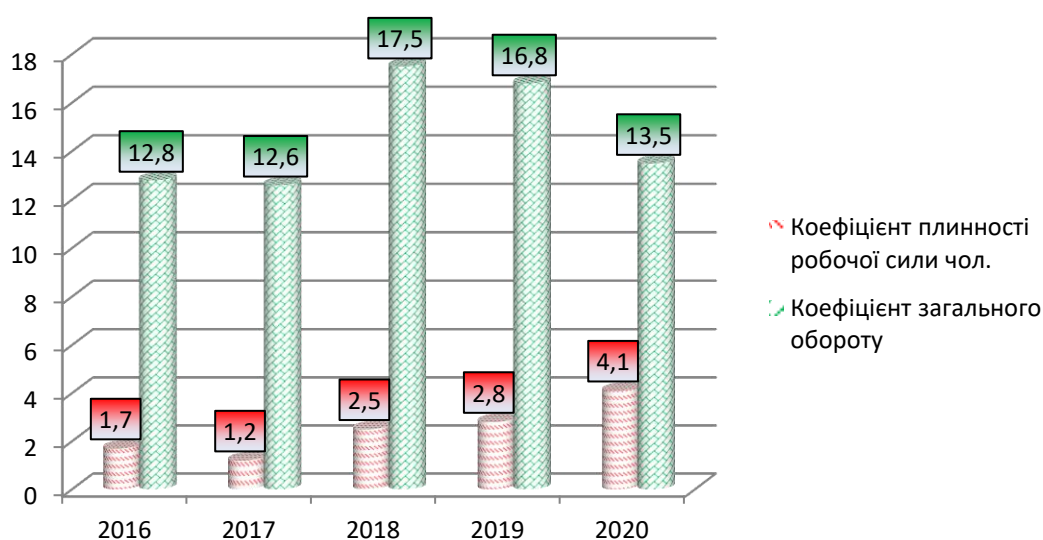


Рис. 2.9. Динаміка плинності та загального обороту кадрів АТ КБ «Приватбанк» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз показників динаміки робочої сили АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Одиниці вимірюва ння	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020-2016	Відхилення 2020-2017	Відхилення 2020-2018	Відхилення 2020-2019
Середньоспискова чисельність працівників	чол.	18200	18500	17800	17650	17100	-1100	-1400	-700	-550
Прийнятих на роботу	чол.	1520	1630	2456	1762	935	-585	-695	-1521	-827
Звільнених	чол.	805	700	1009	1200	1365	60	665	356	165
Звільнених за власним бажанням, за порушення дисципліни	чол.	285	225	491	503	693	408	468	202	190
Коефіцієнт плинності робочої сили	-	1,7	1,2	2,5	2,8	4,1	2,4	2,9	1,6	1,3
Коефіцієнт обороту з приймання	-	8,4	8,8	12,4	9,9	5,5	-2,9	-3,3	-6,9	-4,4
Коефіцієнт обороту з звільнення	-	4,4	3,8	5,1	6,8	7,9	3,5	4,1	2,8	1,1
Коефіцієнт загального обороту	-	12,8	12,6	17,5	16,8	13,5	0,7	0,9	-4	-3,3

Проаналізувавши рух робочої сили АТ КБ «Приватбанку» можна зробити висновок, що чисельність працюючих знижується з кожним роком чисельність прийнятих за 2020 рік становить – 935 чол., це найменше ніж за попередні чотири роки і також кількість звільнених – 1365 чол., що є найвищим показником за п'ять років, можна відмітити, що на значні зміни в чисельності працюючих за 2016-2017 рр. вплинула націоналізація банку, а от на скорочення працюючих за 2020 рік вплинула ситуація в країні, та зниження доходів громадян в цілому. Відповідно коефіцієнт обороту з приймання є найнижчим – 5,5, порівнюючи з 2018 роком він становить 12,4, що на – 6,9 більше, а коефіцієнт звільнення відповідно найвищий, за 2017 – 3,8 в той час як за 2020 р. – 7,9.

Можна сказати, що відбувається переформування організації до правильного розміру, тобто скорочення штатних працівників у відділеннях. Керівництво АТ КБ «Приватбанку» слідкує за дисципліною робітників та тим, щоб вони були висококваліфіковані, щоб надавати послуги та допомогу своїм клієнтам, та відповідати на всі їхні запитання.

Поповнення кадрів операційної ланки управління персоналом в основному проводиться за рахунок найму, в тому числі, завдяки залученню студентів в межах програми «Онлайн-практика» (щомісячний прийом на роботу складає понад 400 кандидатів), а управлінськими кадрами – в основному за рахунок кар'єрного зростання працівників нижчого рівня. Співробітники, що проходять навчання з кращими результатами та мають найвищі показники ефективності залучаються до кадрового резерву. Саме вони в майбутньому переводяться на управлінські посади.

Отже у другому розділі ми розгляну організаційну структуру АТ КБ «Приватбанк» яка складається з: головного офісу, регіонального управління та самостійних філій та відділень. Напрямами його роботи складаються з надання різних послуг в сфері кредитування, приймання вкладів та обігу коштів.

Основну роботу ми приділили аналізу фінансового стану АТ КБ «Приватбанк», оцінці його головних показників діяльності. Зробили аналіз основних засобів та нематеріальних активів, витрат, балансу банку та його рентабельності

Оцінка діючої системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» показала її недосконалість. Основними проблемами управління персоналом визначено: високу плинність серед молодих спеціалістів, неефективність застосованої системи оплати праці, завищені кількісні та якісні нормативи оцінки результатів роботи працівника, слабкі перспективи кар'єрного зростання.

Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства банківської сфери має ґрунтуватися на комплексному аналізі його зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізі діючої системи управління персоналом і його ресурсних можливостях.

Аналіз фінансової діяльності банку є одним з найважливіших напрямів роботи. І для свого ефективного і стабільного існування АТ КБ «Приватбанк» також повинен аналізувати свої показники за рік і порівнювати їх з попередніми, щоб бачити свої сильні та слабкі сторони і завжди покращувати свою роботу.

Для вибору методів покращення ефективності діяльності, потрібно також проводити ретельний моніторинг ринку, а також може допомогти порівняння фінансового стану з фінансовим станом інших банківських установ.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Використання ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк»

На сьогоднішній день конкуренція між виробниками, підприємствами, організаціями та установами є важливою рушійною силою в їх розвитку. АТ КБ «Приватбанк» конкуруючи з іншими банками створює нові послуги та продукти користування, а також покращує банківську систему управління, тому він завжди має знаходити нові шляхи підвищення конкурентоспроможності. Зазвичай конкурентоспроможність потребує ретельного дослідження. Досліджуючи конкуренцію банків, можна виділити такі її особливості:

- Об'єктом дослідження є не товари, а ресурси банку для здійснення операцій;
- Банк водночас є продавцем і також покупцем;
- НБУ регулює роботу банку;
- Виробництво і реалізація банківських та фінансових послуг, що надаються банками, можуть бути зосереджені в одному банку без залучення зовнішніх каналів збуту [20, с. 63].

Саме конкуренція на фінансовому ринку відображає – банківську конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність АТ КБ «Приватбанку» – це потенціал банку для досягнення його конкурентних переваг на ринку банківських послуг (також він визначає рівень ефективності його функціонування).

Досліджуючи конкуренцію АТ КБ «Приватбанк» ми повинні дослідити і середовище в якому він працює, і фактори які на нього впливають, виділяють внутрішні і зовнішні фактори (рис.3.1).

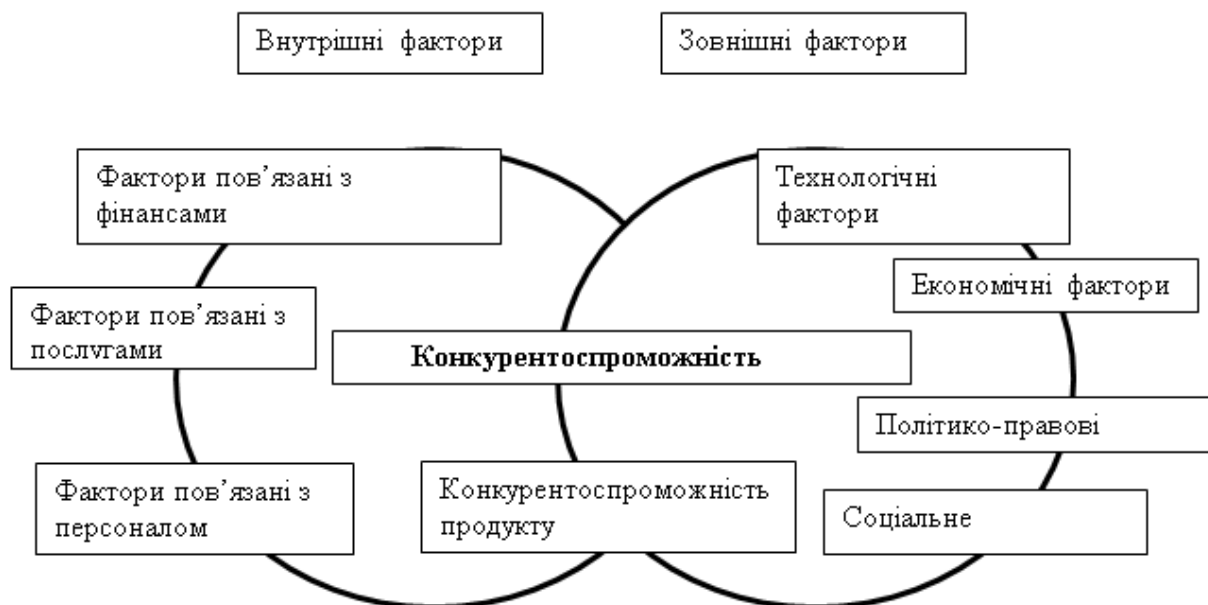


Рис. 3.1. Конкурентоспроможність АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21, с. 34]

Так, як головною діяльністю будь-якого банку є надання грошово-кредитних послуг, то можна відмітити, що на конкурентоспроможність банківської установи впливає рівень конкурентоспроможності послуг чи продукту, який він надає. Конкурентоспроможність послуг – це здатність послуг конкурувати з іншими подібними банківськими послугами, тобто мати якісні відмінності, за які клієнт готовий співпрацювати саме з АТ КБ «Приватбанк». Як ми вже зазначили головний вплив на вибір клієнта має ціна та якість послуг, які пропонує АТ КБ «Приватбанк».

В своїй діяльності АТ КБ «Приватбанк», для підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності своїх послуг повинен акцентувати увагу на всіх цих факторах, аналізувати їх та покращувати.

Наступним головним етапом управління конкурентоспроможністю є визначення змін для підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк» [24, с. 44].

Зміни, які АТ КБ «Приватбанк» повинен провести за для підвищення конкурентоспроможності:

1. впровадити в свою діяльність систему управління ризиками;

2. розширювати підрозділи;
3. розвиток роздрібного бізнесу;
4. розвиток іпотечного кредитування, враховуючи соціальну значимість і перспективу даного спрямування;
5. використання сучасних банківських технологій, що зможуть забезпечити безпеку та надійність інформаційних систем;
6. розробка та реалізація нової ідеології роботи з клієнтами, що базується на використанні стандартних технологій, але з індивідуальним підходом до кожного;
7. пошук ефективних шляхів роботи з клієнтами та підвищення якості обслуговування [25, с. 212].

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність послуг, слід виокремити два фактори: цінові та якісні(рис.3.2).

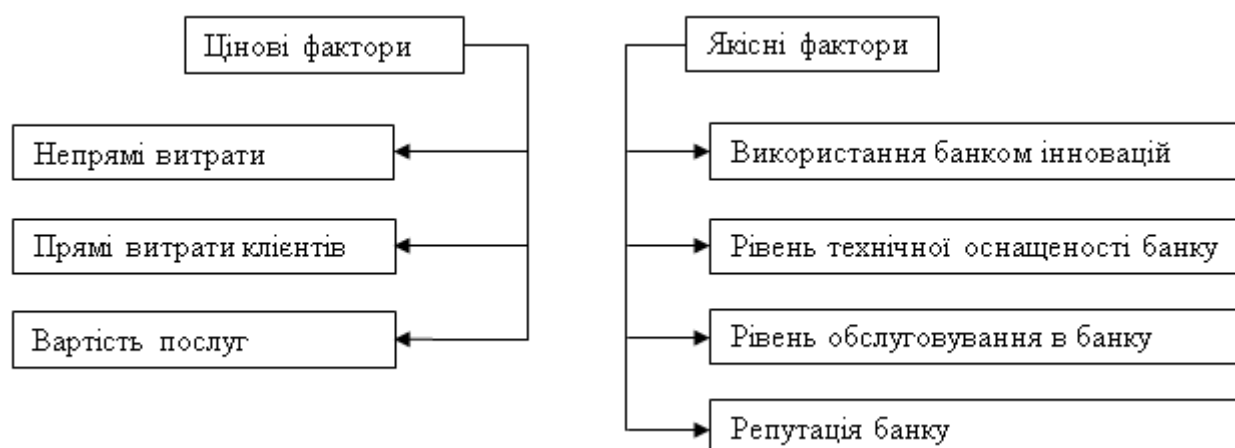


Рис. 3.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність АТ КБ «Приватбанк»

Джерело [22, с. 142]

Отже, конкурентоспроможність АТ КБ «Приватбанку» напряму залежить від якості наданих послуг та прямо відображає ефективність його діяльності. Саме тому банк повинен аналізувати в першу чергу ефективність своєї роботи і при виявленні значних відхилень знаходити шляхи підвищення ефективності роботи.

Також дуже важливо виявити фактори впливу та їх оцінити, так як вони можуть бути не тільки на мікрорівні, але й на макрорівні. Після того як фактори

оцінили управління банку впроваджує зміни, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності.

3.2. Пропозиції щодо розробки підвищення ефективності управління персоналом банківської установи

В сучасній економіці людський капітал виступає одним із ключових і гнучких видів ресурсів, яким володіє банк. АТ КБ «Приватбанк» працює в сфері надання послуг, тому персонал як вид ресурсу є досить важливим, оскільки саме він та його властивості й характеристики дозволяють ефективно працювати в умовах жорстокої конкуренції. Отримані результати діяльності «Приватбанк» є заслугою його персоналу, ефективність управління яким вимагає постійного удосконалення в умовах мінливого середовища.

Місією АТ КБ «Приватбанку є надання послуг та обслуговування клієнтів за грошовими операціями з високою якістю на справедливих умовах для всіх його клієнтів, як фізичним так і юридичним особам.

Дослідження розглянуті в другому розділі показують, що чисельність працівників значно зменшилася в 2016-2017 рр. це було пов'язано з націоналізацією банку, результатом якої стали значні кадрові та організаційні зміни. Наразі, чисельність персоналу продовжує знижуватись, однак значно нижчими темпами, основною причиною цього є централізація й оптимізація бізнес-процесів в АТ КБ «Приватбанку» [26, с. 78].

Варто звернути увагу, що на фоні зменшення чисельності персоналу АТ КБ «Приватбанк» витрати на його утримання, навпаки, збільшувалися. Причиною чого стало підвищення доходів співробітників банку. Останнє було обумовлено інфляцією, зростанням заробітних плат в банківській галузі України, закриттям вакансій більш «дорожчими» співробітниками.

Структура АТ КБ «Приватбанку» є гнучкою та прозорою, вона включає всі необхідні форми контролю, завдяки чому й досягається ефективна робота усіх його підрозділів (рис.3.3).

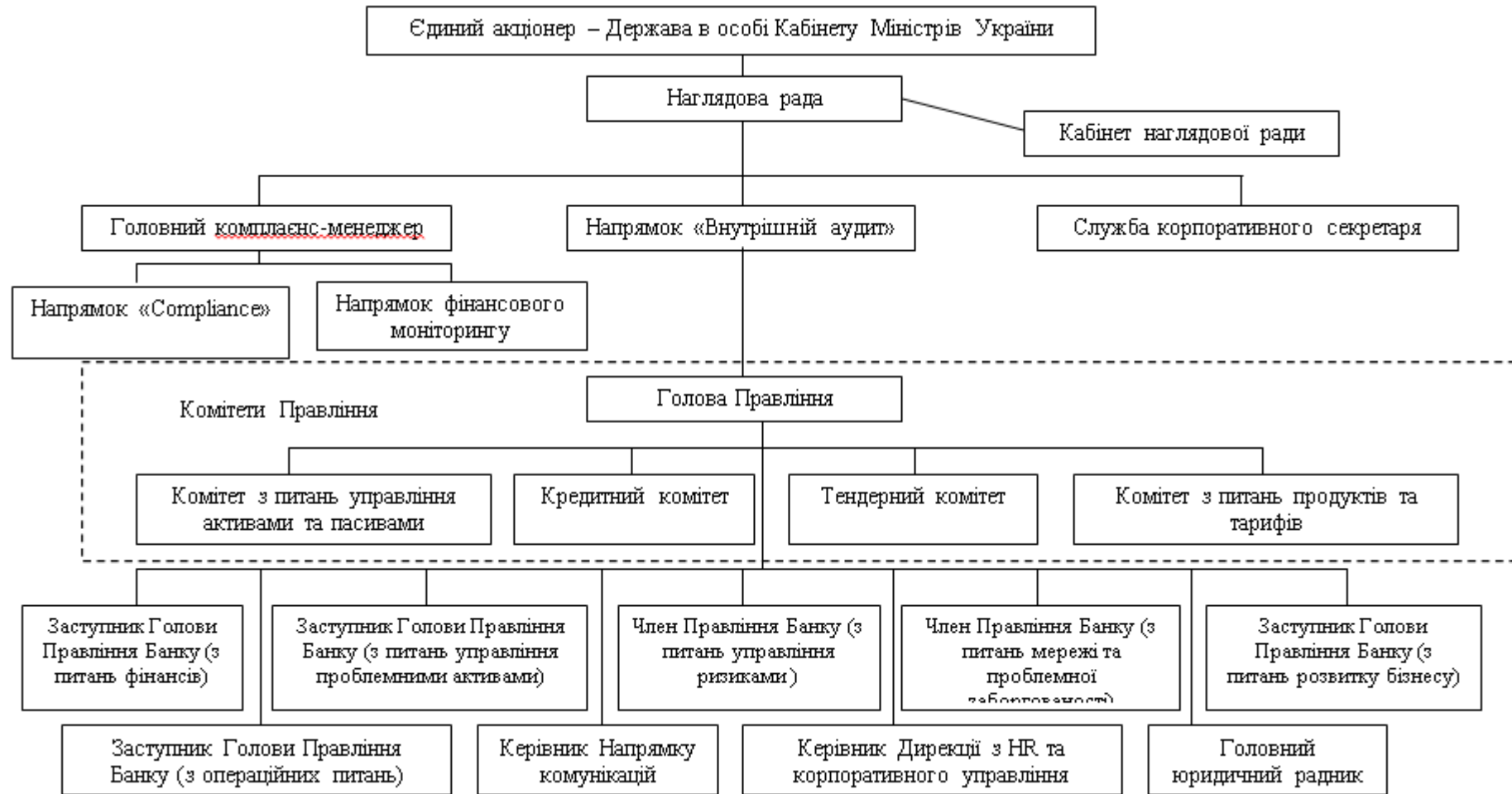


Рис. 3.3. Структура корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [37]

Для того, щоб досягти збалансованості й взаємодії всіх підрозділів та органів управління було створено Загальними зборами і Наглядовою радою, а також Правлінням банку прозору і чітку структуру корпоративного управління.

Система управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» є досить розвиненою та має такі системи, як матеріальна та нематеріальна мотивація працівників. У банку використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка складається з тарифної ставки та бонусів. Для того, щоб ця система працювала ефективно важливою умовою є внесок працівника в досягнення цілей банку. Лише за власні досягнення в роботі, які принесли користь установі, банк повинен виплачувати премію. Така політика АТ КБ «Приватбанк» зацікавить персонал для досягнення високих результатів роботи, оскільки успіх установи залежить від ефективності роботи його працівників.

Що ж стосується нематеріальної мотивації в АТ КБ «Приватбанк», то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальне стимулювання.

З метою кращого мотивування персоналу банку й дотримання дисципліни у разі її порушення слід застосовувати зауваження, догани, позбавлення різних пільг тощо [27, с. 108].

Отже, аналіз діючої системи матеріальної й нематеріальної мотивації АТ КБ «Приватбанк» свідчить про її ефективність, адже більшість працівників задоволені роботою у банку. Однак, незважаючи на продуманість системи, вона не є досконалою. На це вказує наявність серед основних причин нелояльності працівників таких як: розмір заробітної плати, незадоволеність системою оцінки та відбір за рейтингом співробітників.

Визначено й інші проблеми в системі управління персоналом банку, серед яких відсутність просування кар'єрною сходинкою і професійного зростання, низька зацікавленість лінійних працівників на нижніх щаблях організаційної структури у розвитку банку, стресовий характер роботи, завищені нормативи праці тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Банк має програму «Онлайн-практики», яка при проходженні на визначену рівні дає змогу потрапити в кадровий резерв, для подальшої співпраці. В його роботі задіяні висококваліфіковані та освічені люди, які знаються на своїй роботі та ефективно її виконують. Банк має чітку кадрову політику та розвинену систему управління персоналом. Керівництво високої компетентності. Досить розвинену мотиваційну систему, яка й забезпечує ефективну роботу всіх працівників (включаючи персонал та керівників), а також рівень заробітної плати вище ніж у конкурентів.	Заробітна плата на нижчих посадах є меншою ніж в конкурентів, що спричиняє високу плинність кадрів цих працівників. Відсутність індивідуального підходу. Брак кар'єрного росту. Не всі працівники зацікавлені в досягненні цілей банку. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес-процесів. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів
Можливості (O)	Загрози (T)
Банк має велику перспективу отримувати високий прибуток. Розширювати та покращувати програму підвищення кваліфікації та навчання співробітників. Покращити імідж установи. Брати приклад і впроваджувати в діяльність досвід закордонних практик. Співробітництво з вищими навчальними закладами.	Фінансова обмеженість. Вийзд висококваліфікованих працівників за кордон, або перехід до конкурентів. Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах

Джерело: побудовано автором за матеріалами [37]

Як вже зазначалось, однією з головних проблем існуючою системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» є його плинність на низьких посадах, що, в першу чергу, викликано незадоволеністю працівників рівнем свого доходу. Комбінація низької тарифної ставки з бонусами, що залежать від результатів роботи, вимагає від працівників постійної, без перерв та часто понаднормової праці. І як результат, кращі співробітники, хоча і отримують високу заробітну плату, проте знаходяться в постійному стресі, а переважна більшість (співробітники середньої та низької ефективності) - вимушена

задовольнятися низькою ставкою та посередніми або низькими бонусами, що і веде до звільнень [28, с. 35].

Особливо гострою для більшості підрозділів АТ КБ «Приватбанк» є проблема плинності серед новоприйнятих молодих спеціалістів. Це пояснюється тим, що в перші місяці роботи працівники лише освоюють бізнес-процес, більшість з них мають низьку заробітну плату, яка не задовольняє. Вирішенням даної проблеми може стати введення адаптаційної надбавки в розмірі 20-30% від затвердженого цільового доходу для кожної з професій.

Така доплата, з одного боку, компенсує низьку ефективність роботи нових співробітників, а з іншого – збереже їх зацікавленість в покращенні власної ефективності.

Для того щоб підвищити ефективність діючої системи управління персоналом, банку додатково треба впровадити методи, що будуть враховувати індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації кадрів. Знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого та знизити плинність працівників у перші місяці роботи можна за рахунок впровадження системи наставництва.

За такої системи наставник (ментор), що є кваліфікованим працівником, який має достатній досвід роботи в компанії, допоможе новачку «влитись» у колектив, засвоїти нові норми поведінки, корпоративні цінності, розібратися зі своїми обов'язками та зрозуміти, як можна зростати та розвиватися в компанії. Регулярний зворотній зв'язок дозволить новим співробітникам чіткіше та правильніше оцінити результати своєї роботи, вчасно виправити помилки, підвищити зацікавленість нового співробітника в роботі, емоційною підтримкою.

Впровадження індивідуального підходу можливо і в сфері матеріальної мотивації, наприклад, при створенні соціального пакету працівника. Наразі пакет пільг, що надається банком, є загальним для всіх, а отже, деякі його пункти для окремого працівника не є мотивуючими. Цю проблему доцільно вирішити за рахунок проведення опитувань при прийнятті на роботу, де

працівник шляхом анкетування сам зможе обрати до свого соціального пакета з запропонованого списку ті пункти, які дійсно його цікавлять.

Важливою проблемою АТ КБ «Приватбанку» є повільне просування кар'єрною драбиною й одноманітність праці на робочому місці. Усунення цієї проблеми стає можливим за застосування горизонтальної кадрових змін, що передбачають зміну змісту роботи. В підрозділах АТ КБ «Приватбанк» це може бути реалізовано за допомогою:

- переміщення співробітників між бізнес-процесами підрозділу;
- конструювання нових позицій, робота на яких вимагатиме нових знань і навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів в різних галузях.

Такі зміни сприятимуть збільшенню творчого елементу в роботі, створюватимуть можливість для професійного росту, не дозволяючи співробітнику піти і особливо не підвищуючи його, зменшать напругу і збільшать віддачу працівника. Проте горизонтальна ротація не може замінити просування кар'єрними сходами. Тому завданням системи управління персоналом банку має стати удосконалення системи планування кар'єри співробітників з урахуванням особливостей роботи в кожному його підрозділі.

Одним із методів боротьби з одноманітністю праці може стати делегування повноважень. Даючи працівникам нестандартні для них завдання, дасть їм змогу розвиватися в різних напрямках, отримати свободу дій та сміливість у прийнятті особистих рішень. Завдяки впровадженні командоутворення, це підвищить зацікавленість працівників у роботі банку, а також їх можна застосовувати до всіх рівнів організаційної структури.

Реалізація запропонованого комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» (рис. 3.4) дозволить не тільки покращити діючу систему управління персоналом, а й підвищити результати роботи банку в цілому. Адже людський капітал банку може бути легко перетворений в його інтелектуальний капітал з необмеженими можливостями для розвитку.



Рис. 3.4 – Заходи з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: [29, с. 90]

Отже, оцінка діючої системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» показала її недосконалість. Основними проблеми управління персоналом визначено: високу плинність серед молодих спеціалістів, неефективність застосованої системи оплати праці, завищені кількісні та якісні нормативи оцінки результатів роботи працівника, слабкі перспективи кар'єрного зростання.

Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом банківської сфери має ґрунтуватися на комплексному аналізі його зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізі діючої системи управління персоналом і його ресурсних можливостях.

Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк», який спрямований на її зміцнення, зниження показників плинності та зростання лояльності кадрів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи й вмотивованості працівників.

Перспективами подальших досліджень є застосування комплексного підходу до формування ефективної гнучкої системи управління персоналом банку.

3.3. Пропозиції щодо розробки підвищення безпеки банківської установи

Банківські установи є важливою частиною фінансової системи країни, а тому є безліч ризиків, що негативно можуть вплинути на їх роботу і саме через це кожен банк повинен застосовувати методи для забезпечення безпеки свого існування.

Тому ми розглянемо методи, якими користується АТ КБ «Приватбанк» для забезпечення безпеки функціонування.

Дивлячись на поширення системних ризиків та глобальну нестабільність фінансово-кредитної системи країни забезпечення банківської безпеки є досить складним завданням в тому числі і для АТ КБ «Приватбанк».

Розберемо, що ж собою являє безпека банку. Безпека – це вміння банку вчасно та вдало відреагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за для захисту від їх негативного впливу (загроз). Або це ще, стабільне функціонування, забезпечення реалізації послуг при відсутності небезпек [29, с. 174].

АТ КБ «Приватбанк» виступає лідером серед інших банків по кількості клієнтів та надання їм банківських послуг.

Так, як він функціонує з іншими організаціями, головними цілями є:

1. виключення можливих збитків або упущення вигоди;
2. забезпечення ефективної діяльності при реалізації операцій та угод.

На ефективність безпеки банку вказує його фінансова стабільність та високий економічний розвиток.

Для оперативного контролю АТ КБ «Приватбанк» створив самостійний структурний підрозділ, який має назву – служба внутрішнього аудиту. Вона функціонує з метою перевірки та оцінки адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю та якості виконання призначених обов'язків співробітниками банку [30, с. 56].

Але для оцінки саме ризиків і загроз «Приватбанк» має розробити і впровадити ризик-менеджмент, який дасть змогу розпізнавати, аналізувати та розроблювати методи боротьби з ризиками на перших стадіях, за допомогою перевірок, бек-тестування зроблених допущень і прогнозів, розробки управлінських рішень по вдосконаленню безпеки операцій.

Впровадження комплексної системи безпеки АТ КБ «Приватбанк» супроводжується поєднанням таких складових:

- інформаційна складова;
- фінансова складова;
- політико-правова складова;
- інтелектуальна й кадрова складова;
- силова складова.

Для ретельного дослідження і впровадження потрібних рішень, потрібен фінансовий результат діяльності АТ КБ «Приватбанк». Проаналізувавши його дані можна виділити сегменти, а саме фінансову і силову складові, для вирішення цих проблем слід впровадити наступні управлінські рішення (рис.3.5).

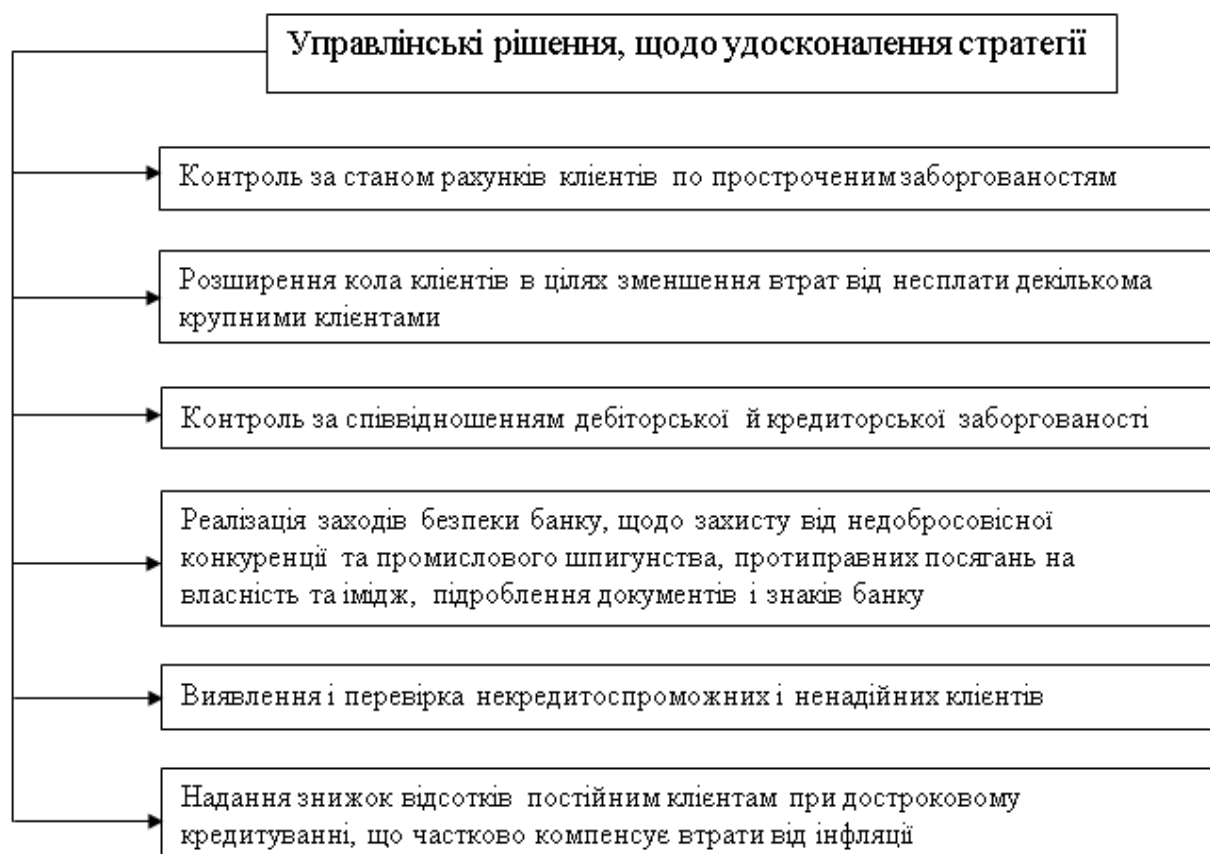


Рис. 3.5. Управлінські рішення по удосконаленню стратегії АТ КБ «Приватбанк»

Джерело [31, с. 45]

Отже, для ефективного фінансового функціонування банк завжди повинен перевіряти потенційних клієнтів, перед тим як надавати їм кредитні послуги, ретельно вивчити їх кредитну історію, перевірити рівень доходів, визначити рівень ризику та його запобігання і тільки тоді приймати рішення, щодо надання кредиту.

Також розглянемо методи та інструменти для підвищення безпеки АТ КБ «Приватбанк».

Оскільки АТ КБ «Приватбанк» є господарським суб'єктом, який самостійно вживає заходів, щодо забезпечення безпеки своєї діяльності, але він також взаємодіє з зовнішнім середовищем і підлягає впливу з боку держави, яка має свої інструменти впливу на його діяльність. Виходячи з цього методи поділять на дві групи: внутрішні й зовнішні [32, с. 123].

До внутрішніх методів ми віднесемо:

- фінансове планування;
- фінансовий аналіз;
- фінансове регулювання;
- фінансовий контроль.

Ці методи притаманні фінансовому менеджменту, який забезпечує фінансову безпеку АТ КБ «Приватбанк». Саме функції фінансового менеджменту і є інструментами для ефективного управління банком.

Інструменти відповідно до функцій можна виділити такі:

1. Планування:

- Фінансова модель і план операцій;
- Бюджет;
- Прогнозні показники.

2. Аналіз:

- Попередній;
- Оперативний;
- Підсумковий;
- Перспективний.

3. Регулювання:

- Управління прибутковістю;
- Управління ризиками;
- Управління ліквідністю.

4. Контроль:

- Стратегічний;
- Поточний;
- Оперативний.

Зовнішні методи включають:

- банківське регулювання;
- банківський нагляд;
- банківський контроль [33, с. 81].

Також, одним з важливих питань безпеки банківської установи є його інформаційна безпека. Так, як більшість банківської інформації і інформації клієнтів знаходиться на електронних носіях, а операції стали систематизовані і програмні, з'явилася необхідність в забезпеченні безпеки інформації від різних видів загроз.

На сам перед, це питання є важливим, як для самого банку, так і для його потенційних клієнтів. Від того як ефективно буде працювати підрозділ політики інформаційної безпеки залежить, репутація банку, якщо станеться витік інформації банк втратить довіру своїх клієнтів, а також він може понести фінансові збитки.

Під визначенням системи інформаційної політики можна розуміти певний набір правил, норм, обмежень, виконання, яких може підвищити захист інформації. Тому за мету інформаційна політика ставить, запобігання витоку інформації та захист від зовнішніх та внутрішніх загроз [34, с. 64].

Серед об'єктів які підлягають під політику інформаційної безпеки можна виокремити такі (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Характеристика об'єктів політики інформаційної безпеки

Джерело: [35, с.45]

Кожний банк має впровадити власну політику інформаційної безпеки (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Впровадження політики інформаційної безпеки банківської установи

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [36]

Одним із завдань політики інформаційної безпеки є визначення загроз безпеки та їх запобігання. Загрози можуть бути зовнішні та внутрішні.

До внутрішніх загроз слід віднести:

- некомпетентність персоналу;
- розголошення або знищення інформації;
- викрадення та викривлення конференційної інформації;
- витік інформації.

До зовнішніх належать такі:

- порушення конфіденційності;
- порушення логічної цілісності;

- порушення прав власності на інформацію;
- модифікація змісту.

Так, як розвиток не стоїть на місці тому і політику інформаційної безпеки потрібно постійно переглядати, оновлювати та вдосконалювати. Для того, щоб інформаційна політика діяла ефективно слід дотримуватися всіх правил, заходів яких повинні дотримуватися всі, як працівники банку, його керівники так і самі клієнти.

Банк застосовує процедури захисту інформації (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Процедури захисту банківської інформації АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [36]

Отже, при використанні цих правил і заходів АТ КБ «Приватбанк» забезпечить безпеку своєї діяльності, а головне отримає довіру своїх клієнтів чим може підвищити свій статус.

АТ КБ «Приватбанк» вимагає дотримання вимог з інформаційної безпеки під час обміну інформацією з використанням всіх засобів комунікацій. Обмін інформацією, що містить банківську таємницю, по незахищеним каналам зв'язку не допускається. Усне обговорення питань з використанням персоніфікованих даних, що містять банківську таємницю або іншу конфіденційну інформацію, поза межами АТ КБ «Приватбанк» забороняється (крім обговорення інформації клієнта на території клієнта), а у межах Банку має здійснюватись таким чином, щоб сторонні особи не були присутні під час такого обговорення (випадково чи навмисно).

ВИСНОВКИ

В даній випускній кваліфікаційній роботі ми розглянули такі аспекти управління банківською установою:

- Визначили сутність управління банківською установою, охарактеризували головні фактори та показники оцінки ефективності діяльності банку;

- Обчислили та проаналізували показники ефективності діяльності АТ КБ «Приватбанк», наглядно показали результати в табличній формі. Розглянули управління персоналом банку, як інструмент забезпечення ефективної діяльності банківської установи;

- Розробили напрямки підвищення ефективності діяльності банку.

Щоб виконати поставлені завдання ми в першу чергу розглянули в першому (теоретичному) розділі випускної роботи теоретичні та методологічні основи оцінки ефективності управління банківською установою, показники ефективності діяльності банку та особливості управління.

Організація управління банківської установи, як і в будь-якій іншій організації чи підприємстві є дуже важливою. Від її організації залежить діяльність всієї банку в цілому і кожного підрозділу окремо. Тому ми розглянули які бувають методи управління банківською установою, за якими показниками визначають ефективність управління, та які існують особливості в управлінні саме банківською установою.

Дослідивши методи управління банківською установою можна виділити два основні: адміністративний та економічний.

Також, щоб досягти високих показників діяльності банківської установи, слід ввести банківський менеджмент, робота якого забезпечить максимізацію ринкової вартості установи, адже ринкова вартість акцій є найбільш ефективним показником ефективності роботи.

Наступним кроком було визначення показників ефективності діяльності банку. Ефективність банківської діяльності визначається співвідношенням

результатів діяльності до їх витрат, а отже, слід аналізувати його діяльність за такими показниками, як: ліквідність, кредитоспроможність, фондоддача, фондомісткість та рентабельність. І для того, щоб підвищити ефективність діяльності банку потрібно зменшувати витрати при цьому збільшуючи прибуток.

Для розрахунку та аналізу цих показників використовують фінансову звітність та баланс банку.

В другому розділі провели розрахунки та аналіз показників ефективності роботи банківської установи виходячи з фінансової звітності за п'ять років (2016-2020рр.). Друга частина відповідає теоретичному матеріалу.

У другому розділі ми дослідили діяльність АТ КБ «Приватбанк». Банківська установа в сучасному розумінні – це суб'єкт економічної діяльності, який здійснює грошові розрахунки, видає кредити та надає інші послуги за фінансовими розрахунками. Тому основною діяльністю АТ КБ «Приватбанк» є надання грошово-кредитних послуг та банківських продуктів.

На сьогодні АТ КБ «Приватбанк» є одним з найприбутковіших банків країни. Йому належить домінуюча позиція на ринку за обсягом власного капіталу (37,9 млрд. грн.), чистими активами (21%), обсягом кредитного портфелю, часткою в депозитах населення (23%; 1 місце за коштами фізичних осіб та 2 місце за коштами юридичних осіб), кількістю банкоматів та терміналів (54% від усієї банківської мережі України) тощо. Отримані результати діяльності АТ КБ «Приватбанк» є заслугою його персоналу, ефективність управління яким вимагає постійного удосконалення в умовах мінливого середовища.

Виходячи з аналізу наших розрахунків, можна зробити висновок, що АТ КБ «Приватбанк» станом на 2020р. є прибутковим та рентабельним. Хоча його рентабельність за 2020р є середньою, це свідчить про те, що чистий прибуток банку незначно зменшився, а витрати навпаки збільшилися, тому слід звернути увагу на якість наданих послуг та відносну оплату за них. Показник

рентабельності діяльності АТ КБ «Приватбанк» станом на 2020 рік становить – 62,5%.

У третьому розділі розглянули напрямки підвищення ефективності управління АТ КБ «Приватбанк».

Ми віднайшли шляхи підвищення конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк», для цього йому варто виконати такі управлінські зміни:

1. впровадити в свою діяльність систему управління ризиками;
2. розширювати підрозділи;
3. розвиток роздрібного бізнесу;
4. розвиток іпотечного кредитування, враховуючи соціальну значимість і перспективу даного спрямування;
5. використання сучасних банківських технологій, що зможуть забезпечити безпеку та надійність інформаційних систем;
6. розробка та реалізація нової ідеології роботи з клієнтами, що базується на використанні стандартних технологій, але з індивідуальним підходом до кожного;
7. пошук ефективних шляхів роботи з клієнтами та підвищення якості обслуговування.

Для підвищення ефективності управління персоналом ми запропонували впровадити такі заходи: збільшення доходу працівників, впровадження соціального пакету, підтримка наставників, делегування повноважень працівникам.

Також запропонували введення інформаційної політики за для забезпечення власної і клієнтської безпеки від зовнішніх і внутрішніх загроз, а саме витоку, викрадення інформації, порушення прав власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дробязко А. Банківська система України: шляхи подолання кризи / А. Дробязко, А. Крисоватий, В. Федосов // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2015. № 2. С. 39-57
2. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 7 грудня 2011 року № 2121. – III. – Режим доступу : www.tv.ua/news/showTagNews.do?nbu&tagId=59.
3. Міронова Л.О., Чорна Н.О., Кривобок І.В. Оптимізація структури балансу підприємства // Економіка: Проблеми теорії та практики. 2010. №263 С.321-327.
4. Латковська Т.А. Теоретико-методологічні аспекти поняття та структури банківської системи України // Сучасні тенденції в розвитку банківської системи: Матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2004 р. –Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – Том 1. – С.136-137.
5. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : затв. пост. Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 р. № 368 (зі змін, і доповн.) [Електронний ресурс].
6. Закон України „Про банки і банківську діяльність” // від 7 грудня 2000 року N 2121-III (Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 16 листопада 2006 року N 358-V)
7. Бурденко І. М. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку [Текст]: монографія / [І. М.Бурденко, Є.Є.Дмитрієв, Ю.С.Ребрик, Ю.С.Серпенінова]; за заг. ред. Ю.С.Серпенінової. –Суми : Університетська книга. - 2011.–136 с.
8. . Про Національний банк України : Закон України. Затв. Постановою Верховної Ради України № 679-14 від 30.05.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.kiev.ua.

9. Баліцька В.В. Рентабельність діяльності суб'єктів господарювання України: оцінювання істинних результатів / Баліцька В.В. //Актуальні проблеми економіки - 2012 - №11(137) - с.120-130

10. Андрушків Н. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг в Україні // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 76–79.

11. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І. М. Пара-сій-Вергуненко, А. М. Арістова, В. С. Білошапка та ін.; за ред. А. М. Герасимовича. — К. : КНЕУ, 2003. — 599 с.

12. Буряк А.В. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків / Буряк А.В. // Економічний часопис ХХІ - 2011 р. - 11-12 - с.61 – 64

13. Герасимович, А. М. Аналіз банківської діяльності / А. М. Герасимовича, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій, Вергуненко та ін. – К. : КНЕУ, 2013. – 600 с.

14. Осташ, С. В. Деякі аспекти прибутковості та фінансової стійкості комерційного банку / С. В. Осташ // Вісник НБУ. – 2011. – №2. – С. 47-49.

15. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект / М. А. Бас // Регіональна економіка. – 2011. – № 5. – С. 111–115.

16. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа : підручник / О. Д. Вовчак. – К. : Знання, 2008. – 564 с.

17. Д'яконова І. І. Дослідження сучасних процесів в міжнародній банківській справі / І. І. Д'яконова, Я. О. Костюченко // Фінансова кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 1(10). – С. 18–26.

18. Кириченко О. Банківський менеджмент / Кириченко О., Геленко І., Ятченко А. – К. : Основи, 2000. – 672 с.

19. Кузнецова С. А. Банківська система : у схемах і таблицях : навч. посібн. / С. А. Кузнецова, Т. М. Болгар, З. С. Пестовська. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2012. – 319 с.

20. Тігіпко С.Л. Конкурентоспроможна банківська система: можливості досягнення та забезпечення в Україні / С.Л. Тігіпко // Банківська справа (укр.). - 2005. - С.63-71
21. Гірченко Т. Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг / Т.Д. Гірченко // Регіональна економіка (укр.). - 2003. - С.122-127.
22. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку / М.В. Медведєв // Управління розвитком. - 2013. - С. 38 – 39
23. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків" : схвалені пост. Правління Національного банку України від 15 березня 2004 р. № 104 [Електронний ресурс]
24. Коломієц І. В. Моделі оцінки конкурентоспроможності банка / І. В. Коломієц // Управління розвитком. - 2012. - (140). - С. 52-54.
25. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). Економічний вісник Донбасу. 2014. С. 171-174.
26. Гузенко О. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. \. 2015. С. 41-44.
27. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.
28. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
29. [Губарєва І. О.](#) Забезпечення управління економічною безпекою банку [Текст] : монографія / І. О. Губарєва, О. М. Штаєр. – Харків : ІНЖЕК, 2013. – 312 с.
30. Дудченко Н. В. Сутність, структура та складові системи економічної безпеки банківських установ / Н. В. Дудченко, С. П. Міхно. // Ефективна економіка. – 2013. – 425 с.

31. Боби л ь В. Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності / В. Бобиль // Вісн. Нац. банку України. — 2008. — № 1. — С. 65—67.

32. Засадна Х. О. Стандарти управління інформаційною безпекою банку / Х.О. Засадна // Фінансовий простір. — 2011— С. 60 – 64.

33. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ : монографія / Н. В. Зачосова. — Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. — Черкаси, 2016 – 375 с.

34. Рац О. М. Дослідження особливостей організації управління безпекою банку / О. М. Рац // «Економічні науки». — 2016— С. 33-38.

35. Бурденко І. Розкриття інформації про банківські ризики у фінансовій звітності / І. Бурденко, О. Пожар // Вісн. Нац. банку України. — 2006. — №7. — С. 155.

36. Камінський А.Т. Аналіз систем ризик-менеджменту в банках України / А. Камінський // Банківська справа. — 2005. — № 6. — С. 110.

37. Офіційний сайт Приватбанку [Електронний ресурс].—Режим доступу: [www/URL: https://privatbank.ua](https://privatbank.ua)

ДОДАТКИ