

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» _____ червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти
на тему:

«Напрями вдосконалення управління банківською установою»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-22мб

_____ Катерина Олегівна Музинчук

Керівник: докт. пед. наук, професор

_____ Наталя Юріївна Чередніченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	
1.1. Сутність, принципи і ключові завдання управління діяльністю банківських установ.....	6
1.2. Систематизація функцій та методів управління діяльністю банків в умовах сучасних реалій.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ АСПЕКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
2.1. Загальна організаційна характеристика банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	18
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів функціонування банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	21
2.3. Оцінювання результативності управління діяльністю банку: сильні і слабкі сторони.....	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	
3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення якості управління діяльністю банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	33
3.2. Шляхи масштабування та розвитку клієнтської бази банківської установи із застосуванням новітніх цифрових технологій.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи на тему «Напрями вдосконалення управління банківською установою» зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування банків в умовах динамічного розвитку фінансового ринку, зростання конкуренції, цифрової трансформації та ускладнення регуляторних вимог. Ефективне управління банком є запорукою його стійкості, конкурентоспроможності та здатності оперативного реагувати на зовнішні виклики. Вдосконалення управлінських підходів дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість обслуговування клієнтів і мінімізувати ризики. У цьому контексті пошук і впровадження нових управлінських рішень має не лише практичну значущість, а й важливе наукове значення, що й обумовлює доцільність і актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління банківською установою з урахуванням сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку, необхідності підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення організаційної гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості функціонування банку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основні завдання кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

- здійснити теоретичний аналіз сутності, принципів та особливостей управління банківською установою в умовах сучасної економіки;
- дослідити основні підходи до організації системи управління в банківських структурах та визначити чинники, що впливають на її ефективність;
- проаналізувати поточний стан системи управління конкретної банківської установи та виявити її сильні й слабкі сторони;
- розробити пропозиції та обґрунтувати напрями вдосконалення управління банківською установою з урахуванням сучасних управлінських технологій та стратегічних підходів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління банківською установою, а також механізми, інструменти та підходи до його вдосконалення в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрової трансформації фінансового сектору.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю банківської установи в сучасних економічних умовах, зокрема в контексті забезпечення її ефективного функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Базою дослідження є акціонерне товариство комерційний банк «ПРИВАТБАНК» (далі АТ КБ «ПРИВАТБАНК») – провідна банківська установа України, яка відзначається масштабністю операцій, широкою мережею відділень та активним впровадженням цифрових технологій у банківську діяльність. Обраний банк є показовим прикладом для аналізу сучасної системи управління, виявлення її сильних і проблемних аспектів, а також формування ефективних напрямів її вдосконалення в умовах трансформаційних змін у фінансовому секторі.

У роботі використано комплекс *методів дослідження*, зокрема аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ управління банком, системний підхід для розгляду банківської установи як цілісної системи, а також економіко-статистичні методи для оцінки діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Крім того, застосовано порівняльний аналіз і експертні оцінки для формування рекомендацій щодо вдосконалення управління.

Новизна роботи полягає у запропонованих напрямках вдосконалення управління банком з урахуванням цифрової трансформації та сучасних викликів ринку. *Практична цінність* полягає в розробці рекомендацій для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», які можуть бути застосовані й у інших банках.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, у яких розглядаються теоретичні основи управління банківською установою, аналіз стану управління в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та розробка напрямів його вдосконалення, а також висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Сутність, принципи і ключові завдання управління діяльністю банківських установ

Управління діяльністю банківських установ є складним багатоаспектним процесом, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль банківських операцій з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ефективне управління забезпечує стабільне функціонування банку, його адаптацію до змін зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Сутність управління банком визначається як цілеспрямований вплив управлінських суб'єктів на усі ланки організаційної структури задля досягнення визначених результатів. Водночас ключовими принципами є цілісність, системність, гнучкість, результативність та дотримання банківської етики. Основними завданнями управління виступають забезпечення фінансової стійкості, мінімізація ризиків, ефективна взаємодія з клієнтами, упровадження інновацій та формування довгострокової стратегії розвитку.

Банківська установа являє собою спеціалізовану фінансову організацію, що здійснює посередницьку діяльність на грошовому ринку шляхом залучення вільних коштів від фізичних та юридичних осіб і подальшого їх розміщення з метою отримання прибутку та забезпечення фінансової стабільності. Відповідно до чинного законодавства України, банк – це юридична особа, яка має ліцензію на здійснення банківських операцій, до яких належать приймання вкладів, надання кредитів, здійснення розрахунків, валютних операцій, емісія платіжних інструментів та інші фінансові послуги. Діяльність банківських установ в Україні охоплює широкий спектр операцій (рис. 1.1), що сприяють підтриманню економічної стабільності, стимулюванню інвестиційних процесів і забезпеченню

фінансової безпеки держави. Специфіка функціонування банківського сектору зумовлена впливом трансформаційних економічних процесів, регуляторних вимог, глобальних фінансових тенденцій і цифровізації банківських послуг. У цьому контексті важливу роль відіграють провідні фінансові інституції, зокрема АТ КБ «ПРИВАТБАНК», які не лише виконують класичні банківські функції, а й активно впроваджують інноваційні рішення, посилюючи технологічний розвиток та економічну стійкість країни [1, с. 27-28].

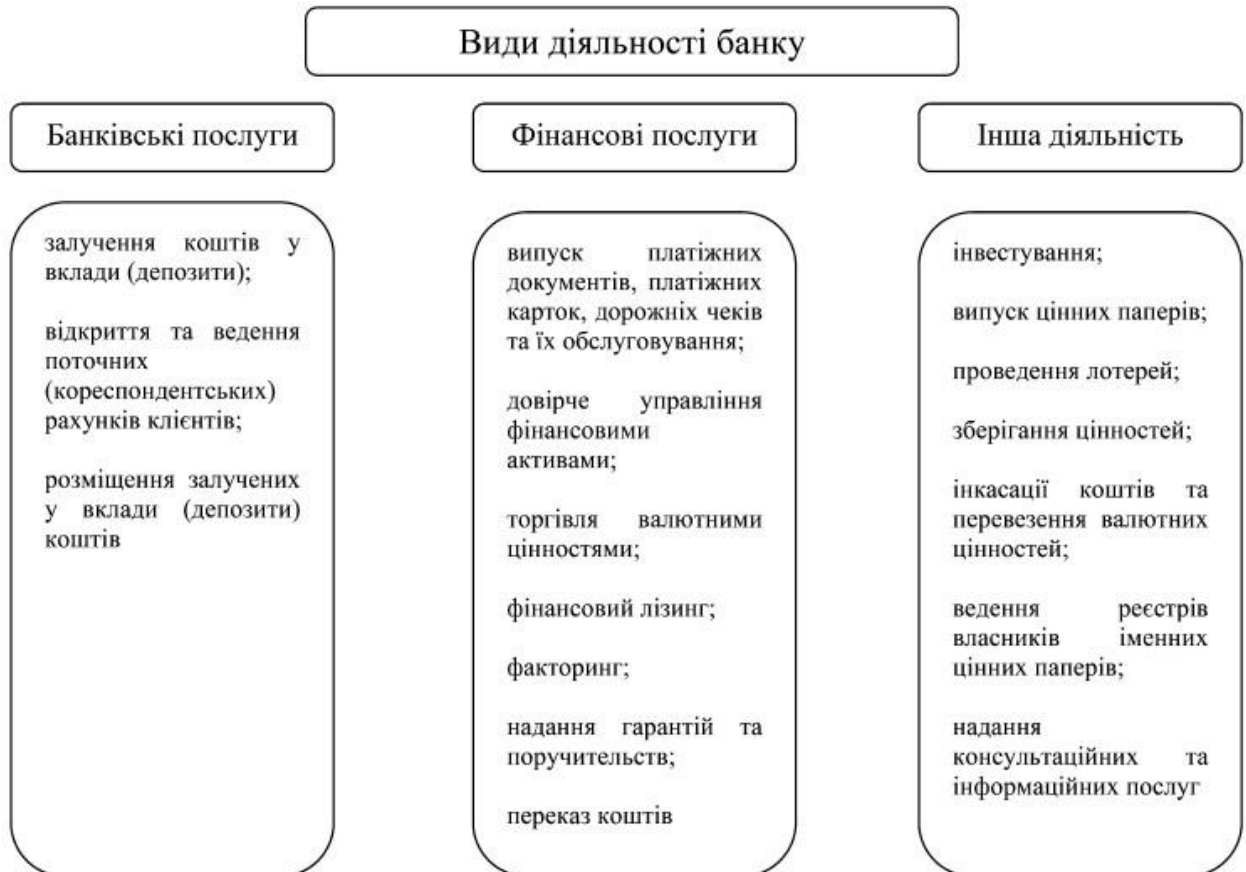


Рисунок 1.1 – Основні напрями діяльності банківських установ в Україні

Джерело: узагальнено автором

З огляду на багатofункціональний характер діяльності банківських установ, ефективне управління ними потребує чіткої організаційної структури, що забезпечує оперативність прийняття рішень, належний контроль, координацію між підрозділами та стратегічну орієнтацію діяльності. Органи управління банком відіграють ключову роль у досягненні цілей установи, формуванні її політики та забезпеченні стабільного функціонування (рис. 1.2).

Система управління банком включає три основні рівні: вищий орган управління – загальні збори акціонерів, орган стратегічного контролю – наглядову раду, та виконавчий орган – правління або одноосібного керівника (голову правління).

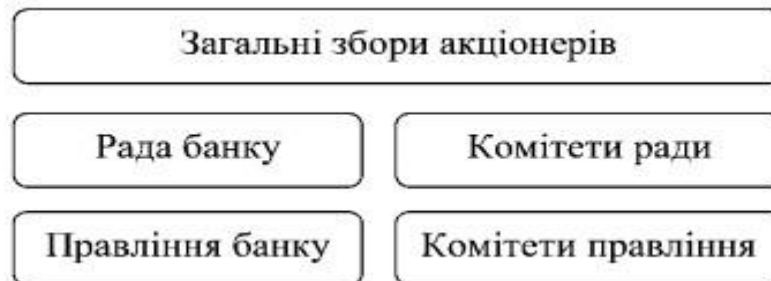


Рисунок 1.2 – Організаційна структура управління банківською установою

Джерело: узагальнено автором на основі нормативних документів НБУ та внутрішніх положень банківських установ

Загальні збори акціонерів ухвалюють найважливіші рішення, зокрема щодо змін до статуту, обрання членів наглядової ради, розподілу прибутку та затвердження основних напрямів розвитку. Наглядова рада здійснює загальний нагляд за діяльністю банку, визначає стратегію, затверджує внутрішні документи та контролює роботу виконавчого органу. Виконавчий орган відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегії, організацію фінансово-господарської діяльності, управління персоналом та взаємодію з клієнтами.

Додатково у банку функціонують органи внутрішнього контролю: служба внутрішнього аудиту, служба управління ризиками, комплаєнс-служба тощо. Їхня діяльність спрямована на забезпечення дотримання законодавчих вимог, внутрішніх політик банку, а також на виявлення та мінімізацію ризиків. Така багаторівнева система управління сприяє забезпеченню ефективності, прозорості та стійкості діяльності банківської установи в умовах мінливого фінансового середовища [3].

Управління діяльністю банківської установи є багатогранним процесом, що привертає увагу науковців у контексті як теоретичних досліджень, так і прикладного застосування. У науковій літературі ця категорія трактується по-різному, однак в більшості випадків управління розглядається як системна,

безперервна діяльність, спрямована на забезпечення стабільного функціонування банку, його адаптації до зовнішніх змін і досягнення стратегічних цілей. Так, зокрема, В. Міщенко визначає управління банком як організовану сукупність дій, що забезпечує цілісне функціонування усіх його підсистем в умовах ринкової економіки. На думку С. Жукова, управління банківською установою – це раціональна координація ресурсів і процесів, спрямована на досягнення комерційної ефективності та дотримання нормативно-правових вимог [7].

Інші дослідники, такі як Н. Мамутова та О. Кириленко, наголошують на важливості системного підходу до управління, який передбачає інтеграцію стратегічного, фінансового, операційного та ризик-менеджменту з урахуванням сучасних викликів і трансформацій фінансового сектору. Згідно з цими підходами, ефективне управління банком потребує впровадження цифрових технологій, гнучких управлінських механізмів та високого рівня прозорості й підзвітності [12, с. 267-268].

Узагальнюючи наукові підходи, під управлінням діяльністю банківської установи доцільно розуміти цілісну систему впливу на процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності банку з метою забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та дотримання фінансової безпеки. Це управління має базуватися на принципах стратегічного бачення, адаптивності до змін зовнішнього середовища, дотримання нормативно-правових актів та застосування сучасних управлінських інструментів і технологій.

Принципи управління діяльністю банківських установ виступають методологічною основою, що визначає логіку, спрямованість і послідовність управлінських рішень у межах функціонування банківської системи. Вони формуються під впливом економічних умов, нормативно-правового регулювання та сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку. Дотримання цих принципів сприяє досягненню цілей банку, зміцненню його стабільності та підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів і регуляторних органів.

Одним із ключових принципів є *принцип законності*, який передбачає обов'язкове дотримання банком чинного законодавства, нормативних актів Національного банку України та міжнародних стандартів. Цей принцип є визначальним для забезпечення правової відповідальності банківської діяльності та її транспарентності [11].

Принцип централізації і децентралізації передбачає баланс між єдиним управлінським центром і розподілом управлінських повноважень між підрозділами. Це дозволяє банку зберігати стратегічне бачення при одночасному забезпеченні гнучкості у прийнятті оперативних рішень на рівні філій та відділень.

Принцип ефективності означає, що управлінські рішення повинні забезпечувати досягнення запланованих результатів із мінімальними витратами ресурсів. Це включає оптимізацію процесів, управління ризиками, забезпечення прибутковості та стійкості банку.

Принцип системності вимагає розглядати банк як єдину складну соціально-економічну систему, у якій усі елементи (структурні підрозділи, ресурси, технології, інформаційні потоки) взаємопов'язані та взаємозалежні. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність і збалансованість управління.

Принцип гнучкості передбачає здатність банку адаптувати управлінські процеси до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, таких як зміни в регуляторній базі, коливання ринкової кон'юнктури або впровадження нових технологій.

Принцип наукової обґрунтованості управлінських рішень передбачає використання сучасних аналітичних методів, прогнозування, моделювання та оцінювання альтернатив для забезпечення об'єктивності та результативності управління.

Принцип соціальної відповідальності акцентує увагу на важливості врахування інтересів не лише акціонерів, а й клієнтів, працівників, суспільства та держави. Це передбачає прозору діяльність, дотримання етичних стандартів і сприяння сталому розвитку [14].

Таким чином, ефективне управління діяльністю банківської установи базується на комплексному дотриманні зазначених принципів, що забезпечують стабільність функціонування, стійкість до ризиків і відповідність сучасним викликам фінансового середовища.

Основні завдання управління діяльністю банківських установ полягають у забезпеченні ефективного функціонування банку як складної фінансово-економічної системи в умовах конкурентного та регульованого ринку. Ці завдання мають стратегічну та тактичну спрямованість і охоплюють всі напрями діяльності банківської установи:

- *Забезпечення фінансової стійкості та ліквідності банку.* Управління має забезпечувати збалансованість активів і пасивів, підтримку достатнього рівня капіталу, дотримання вимог ліквідності та платоспроможності. Це завдання є ключовим для довготривалого існування банку та збереження довіри клієнтів;
- *Раціональне управління банківськими ресурсами.* Йдеться про ефективне залучення та розміщення фінансових ресурсів, оптимізацію структури активів і пасивів, мінімізацію витрат та забезпечення прибутковості операцій;
- *Мінімізація банківських ризиків.* Одним з центральних завдань є розробка й впровадження системи управління ризиками (кредитними, ринковими, операційними, правовими тощо), що дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати загрози фінансовій безпеці банку;
- *Стратегічне планування та розвиток.* Управління діяльністю банку включає визначення стратегічних цілей, напрямів розвитку, ринкової позиції та шляхів зростання, включно з упровадженням інновацій, цифрових технологій і нових банківських продуктів;
- *Забезпечення організаційної ефективності.* До завдань управління належить побудова ефективної організаційної структури, що сприяє оперативному прийняттю рішень, координації між підрозділами,

оптимізації процесів і вдосконаленню системи внутрішнього контролю;

- *Розвиток взаємовідносин із клієнтами.* У сучасних умовах важливим завданням є формування клієнтоорієнтованої моделі управління, що передбачає гнучкість у наданні послуг, індивідуальний підхід до клієнтів та розвиток довгострокових взаємовигідних відносин;
- *Забезпечення відповідності нормативно-правовим вимогам.* Управління банком має постійно контролювати дотримання законодавства України, нормативів НБУ та міжнародних стандартів, що регламентують діяльність фінансових установ [15].

Отже, завдання управління діяльністю банківських установ спрямовані на досягнення фінансової стабільності, підвищення ефективності операцій, розвиток конкурентних переваг і зміцнення довіри до банківського сектору загалом.

Узагальнюючи розгляд сутності, принципів і ключових завдань управління банківськими установами, можна зазначити, що цей процес виступає основою забезпечення стабільного й ефективного функціонування банку в умовах динамічного фінансового середовища. Управління охоплює системну взаємодію організаційних, економічних та інформаційних інструментів, що реалізуються на основі низки фундаментальних принципів – законності, системності, гнучкості, ефективності тощо. Водночас визначені завдання управління, зокрема забезпечення фінансової стійкості, управління ризиками, стратегічне планування та розвиток клієнтоорієнтованих підходів, є визначальними для досягнення цілей банку. Раціональна реалізація цих підходів сприяє зміцненню довіри до банківської системи та її стабільному розвитку.

1.2. Систематизація функцій та методів управління діяльністю банків в умовах сучасних реалій

У сучасних умовах трансформації фінансового середовища, цифровізації, зростання конкуренції та посилення регуляторного контролю особливої ваги

набуває чітка систематизація функцій та методів управління діяльністю банківських установ. Забезпечення ефективного управління можливе лише за умови структурованого підходу до виконання управлінських функцій, які охоплюють як стратегічні, так і тактичні рівні, та впровадження відповідних методів управлінського впливу.

Функції управління в банківській сфері реалізуються через ключові управлінські дії: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Кожна з них забезпечує окремий етап процесу прийняття управлінських рішень, водночас утворюючи єдину цілісну систему. Методи управління, як інструменти реалізації цих функцій, поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, і повинні адаптуватися до сучасних змін – зокрема впровадження цифрових технологій, зростання ризиків і зміни очікувань клієнтів. Успішне застосування поєднання традиційних і новітніх методів управління підвищує результативність діяльності банків і сприяє їхній стійкості в умовах постійних змін.

Механізм управління банківською діяльністю є складним комплексом взаємопов'язаних елементів і процесів, що спрямовані на забезпечення ефективної реалізації управлінських функцій і досягнення стратегічних та оперативних цілей фінансової установи. Цей механізм включає організаційні структури, які визначають розподіл повноважень і відповідальності; інформаційне забезпечення, що надає необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень; нормативно-правове регулювання, яке встановлює рамки діяльності банку; методи управлінського впливу, що формують поведінку персоналу та клієнтів; а також системи контролю і оцінки, що дозволяють відстежувати ефективність діяльності і своєчасно коригувати управлінські процеси (рис. 1.3).

В сучасних умовах стрімких змін фінансового ринку, зростаючої конкуренції, посилення вимог регуляторів та впровадження новітніх технологій, роль ефективного механізму управління набуває особливої значущості. Він виступає ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування банку,

його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати конкурентоспроможність. Глибоке розуміння структури та принципів функціонування механізму управління дозволяє не лише оптимізувати процес прийняття управлінських рішень, а й визначати перспективні напрями вдосконалення, що відповідають актуальним тенденціям розвитку банківської системи та потребам ринку [2].

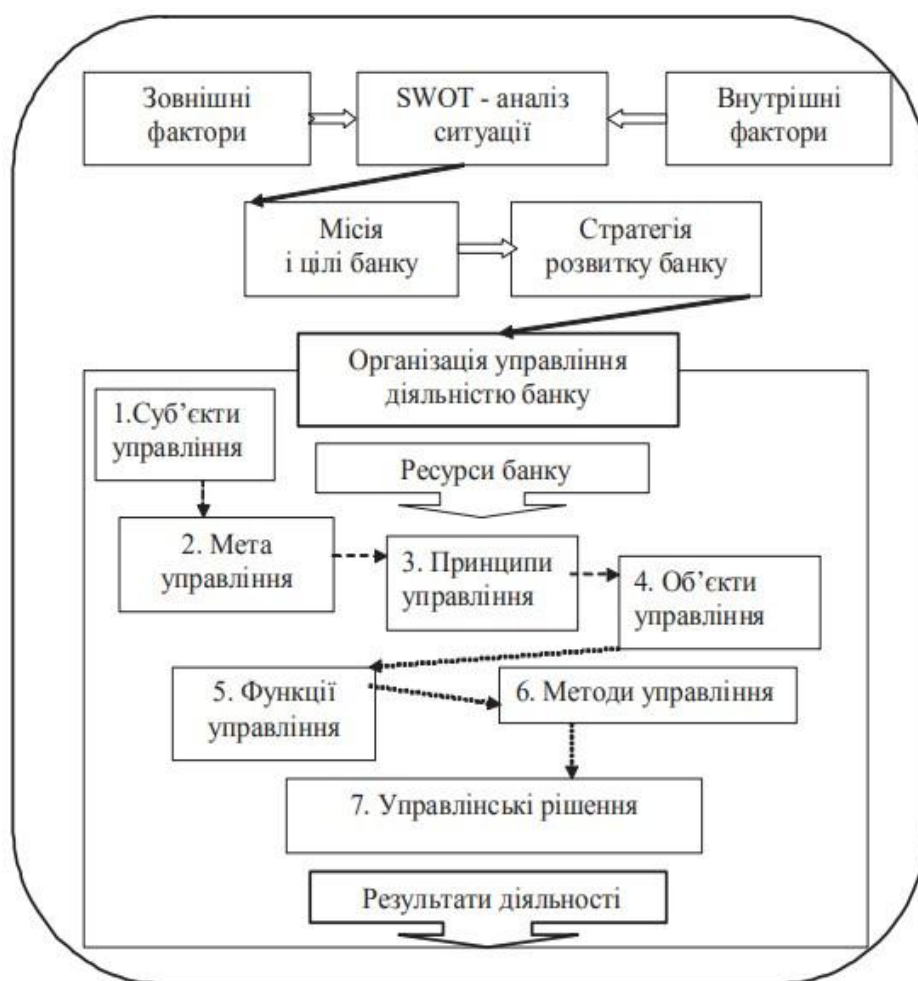


Рисунок 1.3 – Механізм управління діяльністю банківської установи

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових праць [2; 18]

Функції управління є невід'ємною складовою механізму управління діяльністю банківської установи, оскільки вони визначають послідовність та зміст управлінських впливів, що забезпечують реалізацію складових цього механізму. Вони виступають як структурні елементи, що формують основу організації процесу прийняття рішень, координації ресурсів та контролю результатів діяльності банку. У сучасних умовах підвищеної динамічності

ринкового середовища, загострення конкуренції та інтенсивного розвитку цифрових технологій, функції управління набувають додаткового значення як інструменти адаптації механізму управління до нових викликів і забезпечення його ефективності [9].

У таблиці 1.1 представлено систематизований виклад основних функцій управління діяльністю банківських установ з урахуванням їх сутності та специфіки застосування в умовах сучасних реалій.

Таблиця 1.1 – Основні функції управління діяльністю банківських установ в умовах сучасних реалій

<i>Функція управління</i>	<i>Зміст функції</i>	<i>Особливості застосування в сучасних реаліях</i>
Планування	Визначення цілей, розробка стратегій і планів	Акцент на гнучкість, адаптивність до швидких змін ринку
Організація	Формування структури, розподіл повноважень	Використання цифрових технологій для оптимізації процесів
Мотивація	Система стимулювання персоналу	Інтеграція інноваційних мотиваційних механізмів
Координація	Узгодження дій підрозділів і співробітників	Застосування сучасних комунікаційних платформ
Контроль	Відстеження виконання планів і коригування	Впровадження автоматизованих систем моніторингу

Джерело: складено автором на основі аналізу наукової літератури [2; 16]

Дана систематизація дозволяє більш чітко уявити, як кожна функція управління адаптується до сучасних викликів і сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності.

Методи управління діяльністю банківських установ є фундаментальними інструментами реалізації управлінських функцій і визначають специфіку впливу на управлінські об'єкти з метою забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. У науковій літературі методи управління розглядаються як сукупність прийомів, способів та засобів, що забезпечують

організаційне, економічне та соціально-психологічне впливання на персонал і процеси діяльності банку.

Залежно від характеру впливу та рівня застосування, методи управління класифікуються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, а також на стратегічні, тактичні та оперативні. Кожна група методів виконує специфічні функції в системі управління, що дозволяє забезпечувати комплексний підхід до регулювання діяльності банківських установ. У контексті сучасних умов, що характеризуються інтенсивною конкуренцією, стрімким розвитком інформаційних технологій та зміною нормативно-правового середовища, застосування адекватних методів управління набуває особливої значущості для підтримки конкурентоспроможності та стабільності банківських структур [17].

Адміністративні методи базуються на використанні правових норм, розпоряджень, наказів та інструкцій, що регламентують поведінку працівників і процеси в банку. Вони забезпечують дисципліну, чіткість організаційної структури та відповідність діяльності встановленим стандартам і регламентам. Ці методи є ефективними для координації дій, регулювання внутрішніх процедур і швидкого реагування на зміни нормативно-правового поля.

Економічні методи передбачають застосування фінансових стимулів, системи заохочень і штрафів, тарифної політики та бюджетного планування для впливу на поведінку працівників і прийняття управлінських рішень. Вони спрямовані на оптимізацію ресурсного забезпечення, підвищення продуктивності та ефективності діяльності банку, а також на підтримку економічної мотивації персоналу.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування мотивації, стимулювання ініціативи, розвиток корпоративної культури та підтримку психологічного клімату в колективі. Вони включають комунікацію, переговори, консультації, тренінги та інші засоби впливу на свідомість і поведінку працівників, сприяючи підвищенню їх залученості та відповідальності за результати роботи.

За рівнем застосування методи управління поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. *Стратегічні методи* визначають загальні напрямки розвитку банку, формують довгострокові цілі і політику управління. Вони забезпечують адаптацію до зовнішніх умов, прогнозування та планування великих змін.

Тактичні методи реалізують конкретні управлінські рішення у проміжних часових рамках, сприяють координації діяльності підрозділів і оптимізації ресурсів для досягнення поставлених завдань.

Оперативні методи орієнтовані на вирішення поточних завдань, контроль і коригування діяльності в режимі реального часу, забезпечуючи стабільність і безперервність функціонування банку [2].

У сучасних умовах, що характеризуються високою конкуренцією, стрімким розвитком інформаційних технологій і змінами нормативно-правового середовища, комплексне застосування зазначених методів управління стає надзвичайно важливим для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стабільності банківських установ.

Після всебічного теоретичного обґрунтування сутності, принципів, завдань, функцій і методів управління діяльністю банківських установ, доцільним є перехід до прикладного аспекту дослідження, що дозволяє виявити особливості реалізації управлінських підходів у практичній діяльності конкретної банківської установи. На цьому етапі увагу зосереджено на оцінюванні фінансового стану та аналізі управлінських аспектів функціонування АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як провідного гравця на фінансовому ринку України. Такий аналіз сприяє виявленню сильних і слабких сторін у системі управління банком та формуванню обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку банківської сфери.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ АСПЕКТІВ
ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**2.1. Загальна організаційна характеристика банку
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є провідною банківською установою в Україні, яка посідає стратегічне місце у фінансовій системі держави. Банк було засновано у 1992 році, а з 2016 року його єдиним акціонером виступає держава в особі Кабінету Міністрів України через Міністерство фінансів. Такий статус зумовлює особливу соціально-економічну відповідальність установи, а також вимагає високого рівня прозорості, надійності й дотримання принципів сталого розвитку.

Організаційно-правова форма банку – акціонерне товариство, банківська ліцензія Національного банку України №22 від 5 жовтня 2011 року. Головний офіс розташований у місті Дніпро. Банк функціонує відповідно до норм Законів України «Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк України», «Про акціонерні товариства» та низки підзаконних актів, які регулюють банківську діяльність в Україні. Основними стратегічними завданнями банку є підтримка макрофінансової стабільності, забезпечення доступності фінансових послуг для громадян і бізнесу, а також реалізація державної політики у сфері фінансової інклюзії.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має розгалужену регіональну мережу, яка охоплює всі області України, включаючи понад 1200 відділень і більше ніж 7000 банкоматів і терміналів самообслуговування. Така мережа дозволяє обслуговувати мільйони клієнтів по всій країні, включаючи фізичних осіб, малі й середні підприємства, великі корпорації та органи державної влади. Банк активно реалізує політику діджиталізації, яка передбачає перехід до обслуговування клієнтів через дистанційні канали зв'язку, зокрема мобільний застосунок «Приват24», який є одним із найпопулярніших цифрових банківських

продуктів в Україні.

Організаційна структура банку (рис. 2.1) є багаторівневою та побудована за функціональним принципом, що сприяє ефективному управлінню потоками інформації, фінансів і ресурсів. Ключовими елементами структури управління є: наглядова рада, правління, комітети (кредитний, ризиків, комплаєнс, аудит тощо), департаменти, регіональні управління та філії. Така система дозволяє реалізовувати як стратегічне, так і оперативне управління банківською діяльністю, забезпечуючи збалансоване прийняття рішень на всіх рівнях.

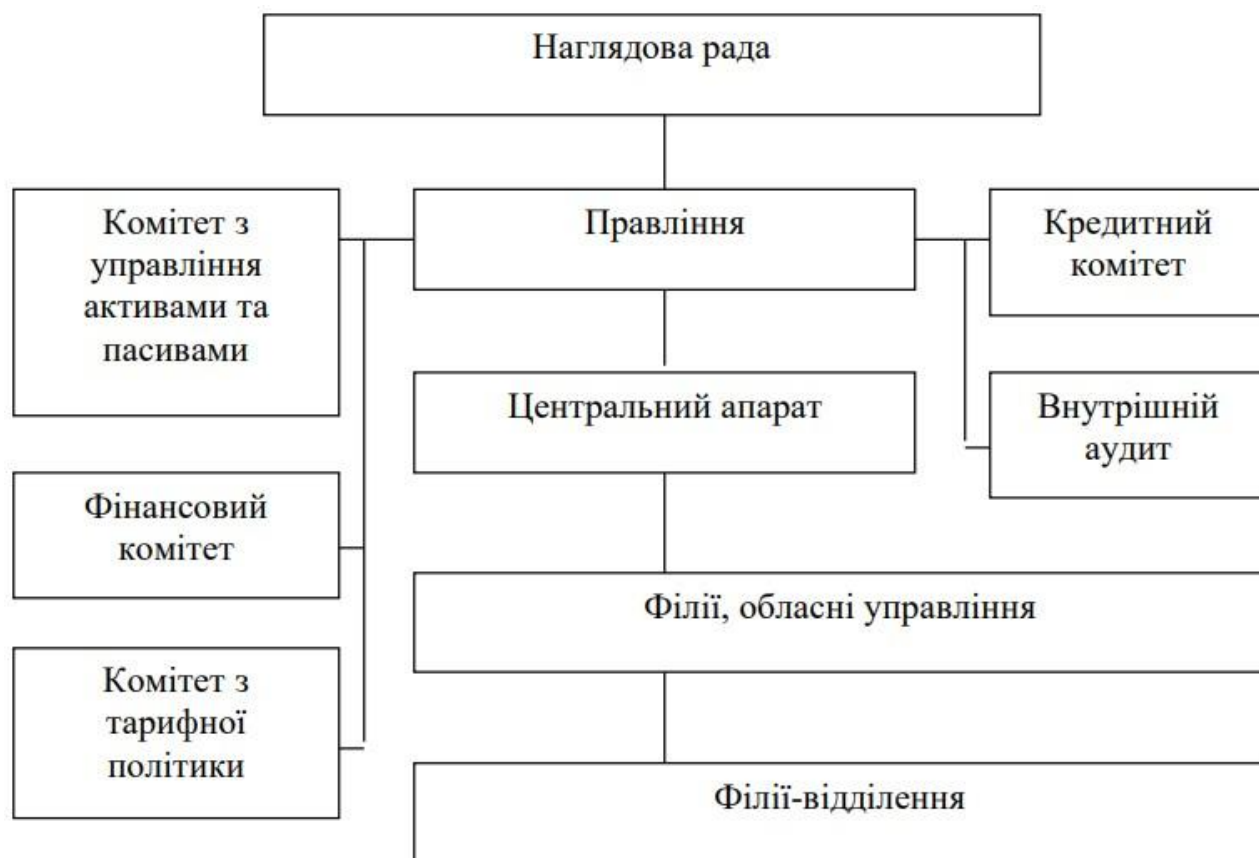


Рисунок 2.1 – Система управління та підпорядкування в структурі
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Наглядова рада АТ КБ «ПРИВАТБАНК» виконує функції стратегічного контролю та нагляду за діяльністю правління, забезпечує реалізацію принципів корпоративного управління, а також дотримання норм фінансової стабільності. Правління банку, у свою чергу, є виконавчим органом, відповідальним за

реалізацію рішень наглядової ради, організацію внутрішніх процесів і досягнення фінансових показників. Діяльність банку побудована на принципах відкритості, підзвітності, професіоналізму та ефективного управління ризиками.

Однією з ключових рис банку є його технологічна інноваційність. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» був першим в Україні, хто масово запровадив інтернет-банкінг, безконтактні платежі, миттєву ідентифікацію клієнтів онлайн, а також електронне відкриття рахунків. Завдяки цим інноваціям банк отримав визнання не лише в Україні, але й на міжнародному рівні. Динаміка цифрової трансформації банку сприяє зменшенню витрат, покращенню клієнтського досвіду та підвищенню фінансової інклюзії, що відповідає світовим трендам розвитку фінансових послуг.

З точки зору функціонального забезпечення діяльності, банк пропонує широкий спектр продуктів: поточні та депозитні рахунки, споживче й іпотечне кредитування, платіжні картки, валютно-обмінні операції, торговий еквайринг, корпоративні фінанси, зарплатні проекти, обслуговування державних платежів, фінансовий лізинг тощо. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» також є активним учасником фондового ринку, операцій з державними цінними паперами та проектів фінансової грамотності.

Завдяки ефективній системі управління ризиками, впровадженій відповідно до рекомендацій Базельського комітету, банк підтримує високі стандарти надійності. Система внутрішнього контролю забезпечує постійний моніторинг фінансових, операційних, кредитних, ринкових і комплаєнс-ризиків. Однією з особливостей є застосування систем штучного інтелекту для виявлення шахрайських операцій та кіберзагроз, що значно підвищує рівень безпеки фінансових операцій.

У контексті стратегічного розвитку, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дотримується принципів сталого розвитку, цифрової інклюзії, енергоефективності та соціальної відповідальності. Пріоритетами банку є зміцнення довіри клієнтів, удосконалення цифрової інфраструктури, збереження капіталу, підтримка малого та середнього бізнесу, а також розвиток

партнерських ініціатив у сферах е-урядування та державних цифрових сервісів.

Таким чином, загальна організаційна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК» свідчить про його статус як системно важливого банку, що поєднує державну відповідальність, інноваційні підходи до обслуговування клієнтів і високий рівень внутрішньої організації. Ефективна структура управління, гнучкість адаптації до ринкових змін і дотримання високих стандартів корпоративного управління створюють умови для стійкого розвитку та виконання важливої ролі в економіці України.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів функціонування банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Аналіз фінансово-економічних результатів функціонування банку є ключовим етапом оцінки його діяльності, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку банківських послуг. У сучасних умовах розвитку фінансового сектору України значення такого аналізу особливо зростає, оскільки він слугує основою для прийняття управлінських рішень, коригування стратегій розвитку та підвищення загальної ефективності банківської установи.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК», як одна з найбільших і найвпливовіших фінансових установ України, відіграє ключову роль у формуванні та розвитку банківського ринку країни. Його діяльність суттєво впливає на економічну стабільність і розвиток фінансової системи в цілому. Проведення комплексного аналізу фінансово-економічних показників банку дозволяє не лише виявити позитивні тенденції розвитку, а й своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, які можуть негативно впливати на стабільність і ефективність його функціонування. У рамках цього дослідження особлива увага приділяється таким ключовим аспектам, як прибутковість, ліквідність, платоспроможність, а також іншим фінансовим коефіцієнтам, що дають змогу об'єктивно оцінити загальний фінансовий стан і рівень управління ресурсами банку. Детальні дані

щодо основних фінансових показників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період 2020-2024 років наведені у таблиці 2.1, що забезпечує можливість простежити динаміку змін цих показників, виявити ключові тренди та зробити обґрунтовані висновки щодо розвитку банку. Важливо відзначити, що таблиця сформована на основі офіційних даних фінансової звітності банку, які наведені в додатках А-Д, що гарантує достовірність та об'єктивність проведеного аналізу.

Таблиця 2.1. Основні фінансові показники банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показник	Одиниці виміру	Нормати вне значення	Період дослідження					Абс. відхил., +/-
				2020	2021	2022	2023	2024	
1	Активи	млн. грн	-	314106	386940	407257	549739	685063	+370957
2	Власний капітал	млн. грн	-	54529	53828	66615	57843	83294	+28765
3	Статутний капітал	млн. грн	-	206060	206060	206060	206060	206059	-1
4	Залучені кошти	млн. грн	-	28601	27030	28118	40567	79648	+51047
5	Чистий прибуток	млн. грн	>0	24302	35000	30200	37800	40141	+300
6	Рентабельність активів (ROA)	%	>1,0	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	+0,4
7	Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	>10,0	12	13	14	15	16	+4

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів банку (Додаток А-Д)

Дані таблиці 2.1 свідчать, що впродовж досліджуваного періоду активи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонстрували сталу позитивну динаміку, що свідчить про зростання масштабів діяльності банку, розширення клієнтської бази та ефективне управління ресурсною базою. Збільшення активів є ключовим індикатором зростання ринкової вартості та фінансової стійкості банківської установи, що дозволяє банку посилювати конкурентні позиції на фінансовому ринку України.

Показник власного капіталу банку, що досліджується, також характеризується зростанням, що засвідчує зміцнення фінансової основи банку. Така тенденція є позитивною з точки зору забезпечення стійкості до ризиків та відповідності регуляторним вимогам. Посилення капітальної бази створює

підґрунтя для подальшого розвитку та дозволяє банку акумулювати достатні резерви для покриття потенційних втрат.

Статутний капітал АТ КБ «ПРИВАТБАНК» залишався майже незмінним протягом усього періоду, що свідчить про стабільну політику акціонерів щодо структури капіталу. Це також свідчить про відсутність потреби в докапіталізації, що є індикатором стабільного фінансового становища банку та ефективного використання наявних ресурсів.

Аналіз залучених коштів фінансової установи, що досліджується, показує суттєве зростання цього показника, що свідчить про високий рівень довіри до банку з боку клієнтів, у тому числі населення, корпоративного сектору та інших фінансових інституцій. Ефективна політика щодо залучення депозитів та інших зобов'язань забезпечує банку можливості для збільшення обсягів кредитування, інвестицій та прибуткової діяльності.

Чистий прибуток банку за п'ятирічний період залишався стабільно позитивним з деякими коливаннями, але загалом демонструє тенденцію до помірнього зростання. Це свідчить про ефективне управління витратами, прибуткову бізнес-модель та здатність банку генерувати стабільні фінансові результати навіть в умовах змін зовнішнього середовища.

Рентабельність активів (ROA) АТ КБ «ПРИВАТБАНК» поступово зростала, що вказує на підвищення ефективності використання активів банку для отримання прибутку. Це є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і підтверджує здатність банку створювати додану вартість на базі залучених ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) банку також демонструвала зростання, що є свідченням ефективного управління банківським капіталом і позитивного фінансового результату. Цей показник відображає рівень доходу, який банк приносить власникам капіталу, а також є ключовим параметром для оцінки інвестиційної привабливості банку.

Отже, аналіз фінансових показників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» засвідчив загальне зміцнення фінансової стійкості установи, підвищення ефективності

діяльності та здатність до зростання в умовах ринкової нестабільності. Це дає підстави для позитивної оцінки стратегії розвитку банку та перспектив його подальшого функціонування.

Для забезпечення повного уявлення про фінансову стійкість та надійність АТ КБ «ПРИВАТБАНК», важливим є не лише аналіз прибутковості та обсягів активів, а й оцінка рівня його ліквідності та достатності капіталу. Ці показники відіграють ключову роль у підтриманні стабільності банківської системи, оскільки демонструють здатність банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами, а також відповідність регуляторним вимогам щодо капіталізації.

Розглянемо динаміку показників ліквідності та капітальної достатності банку за 2020-2024 роки, що дозволить оцінити, наскільки ефективно банк управляє ризиками платоспроможності та підтримує фінансову рівновагу. Для зручності сприйняття та наочності аналізу ці дані будуть представлені у вигляді рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності та капітальної достатності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2020-2024 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку (Додатки А-Д)

Детальний аналіз показників ліквідності та капітальної достатності банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період 2020-2024 років свідчить про стабільність і достатній рівень фінансової стійкості банку в цілому.

Показник поточної ліквідності банку протягом усіх років перевищує нормативне значення, що свідчить про здатність банку своєчасно виконувати поточні зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Незважаючи на незначне зниження цього показника у 2023 році, його рівень залишається достатнім для забезпечення фінансової стійкості банку, а подальше підвищення у 2024 році демонструє позитивну динаміку відновлення ліквідності.

Аналогічна тенденція спостерігається за показником швидкої ліквідності, який протягом періоду перевищує нормативний рівень. Незначне поступове зниження у 2022-2023 роках може вказувати на тимчасове посилення операційної активності, пов'язане зі збільшенням короткострокових зобов'язань. Водночас, рівень швидкої ліквідності лишається в межах безпечних значень, що підтверджує ефективне управління ліквідними ресурсами.

Коефіцієнт покриття ліквідності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що відображає співвідношення ліквідних активів до зобов'язань, також демонструє позитивний рівень і стабільність, підтримуючи значення значно вище нормативу. Це вказує на високий запас ліквідності, який дозволяє банку витримувати потенційні фінансові стреси та виконувати свої зобов'язання у разі несподіваних коливань ринку.

Щодо коефіцієнта капітальної достатності банківської установи, його значення протягом 2020-2024 років свідчать про міцну капітальну базу банку, що перевищує нормативні вимоги. Незначне коливання показника у 2022 році можна розглядати як адаптацію до нових регуляторних стандартів або змін у структурі капіталу, проте у наступні роки спостерігається тенденція до стабілізації та зростання. Такий рівень капіталу забезпечує банку достатню фінансову стійкість і здатність протистояти потенційним ризикам, підтримуючи довіру вкладників і інвесторів.

Отже, аналізуючи наведені показники, можна дійти висновку, що

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє високу ефективність управління ліквідністю та капіталом, що є фундаментальними умовами стабільного функціонування та розвитку банку у складних умовах сучасного фінансового ринку.

Аналіз фінансово-економічних результатів функціонування АТ КБ «ПРИВАТБАНК» свідчить про стабільне та позитивне динамічне зростання основних фінансових показників банку протягом досліджуваного періоду 2020-2024 років. Банку вдалося підтримувати високий рівень прибутковості, що відображається у зростанні чистого прибутку та показників рентабельності активів і власного капіталу. Одночасно спостерігається стійка ліквідність та достатній рівень капіталу, що підтверджує надійність і фінансову стійкість установи.

Значне збільшення активів і власного капіталу свідчить про ефективне управління ресурсами та розширення операційної діяльності банку. Позитивна динаміка капітальної достатності і коефіцієнтів ліквідності вказує на здатність банку успішно протистояти можливим фінансовим ризикам і виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Водночас, з урахуванням сучасних викликів, зокрема високої конкуренції та змін у регуляторному середовищі, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має зосередити увагу на подальшій оптимізації управлінських процесів та впровадженні інноваційних технологій для збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності на банківському ринку України. Таким чином, загальна оцінка фінансово-економічного стану банку є позитивною, що створює міцну базу для подальшого розвитку та вдосконалення його діяльності.

2.3. Оцінювання результативності управління діяльністю банку: сильні і слабкі сторони

Оцінювання результативності управління діяльністю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є надзвичайно важливим у контексті його ролі як

одного з найбільших і найвпливовіших банків України. В умовах постійних змін у банківському секторі, жорсткої конкуренції, а також інтенсивної цифрової трансформації, ефективність управлінських рішень ПриватБанку безпосередньо впливає на його стабільність, фінансові показники та здатність відповідати потребам клієнтів. Аналіз сильних і слабких сторін управління банком дозволяє ідентифікувати ключові успіхи, а також виявити проблемні зони, що потребують уваги та вдосконалення.

У випадку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» оцінка управлінської результативності здійснюється з урахуванням специфіки його організаційної структури, масштабів діяльності, а також впровадження сучасних інформаційних технологій і систем управління ризиками. Такий підхід дає можливість всебічно проаналізувати внутрішні процеси, кадрову політику та адаптивність банку до зовнішніх викликів. Результати цього аналізу будуть використані для проведення SWOT-аналізу, який допоможе систематизувати сильні і слабкі сторони управління, а також визначити можливості та загрози для подальшого розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Для більш глибокого аналізу результативності управління діяльністю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» доцільно звернутися до оцінки ефективності внутрішніх управлінських процесів. Вони є ключовими факторами, що визначають здатність банку адаптуватися до ринкових змін, підвищувати якість послуг та забезпечувати стійкий розвиток. Наступна таблиця 2.2 демонструє основні показники, що характеризують ефективність цих процесів, із врахуванням динаміки за останні роки.

Узагальнюючи результати оцінювання ефективності внутрішніх управлінських процесів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (табл. 2.2), доцільно зазначити, що діяльність банку демонструє переважно високий рівень управлінської результативності за більшістю ключових напрямів, що забезпечує його стабільну позицію в банківській системі України.

Зокрема, напрям стратегічного планування отримав високу оцінку завдяки чіткості сформульованих стратегічних цілей та їх відповідності ринковим

умовам. Водночас виявлено потребу підвищення гнучкості стратегічних підходів, що дозволить банку оперативніше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити свою стійкість у кризових ситуаціях.

Таблиця 2.2 – Оцінка ефективності внутрішніх управлінських процесів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

<i>Напрямок управління</i>	<i>Критерії оцінки</i>	<i>Рівень реалізації (за 5-бальною шкалою)</i>	<i>Коментарі</i>
Стратегічне планування	Чіткість і адаптивність стратегії	4	Висока, але потрібна більша гнучкість
Організаційна структура	Злагоженість функцій та комунікації	3	Деяко ускладнена, можливі втрати часу
Впровадження ІТ-рішень	Інноваційність та цифровізація	5	Лідер серед банків України
Кадрове управління	Мотивація, навчання, плинність	3	Потрібен фокус на розвиток персоналу
Управління ризиками	Системність, швидкість реагування	4	Позитивний досвід, але є прогалини

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої управлінської звітності банку, річних звітів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2020-2024 роки, а також відкритих даних НБУ

Організаційна структура банку вимагає подальшого вдосконалення, оскільки її надмірна складність може уповільнювати управлінські процеси та знижувати ефективність комунікації між підрозділами. Це зумовлює доцільність впровадження заходів із оптимізації структури управління з метою зменшення бюрократичного навантаження та прискорення ухвалення рішень.

Найвищий рівень реалізації спостерігається у сфері впровадження ІТ-рішень. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» виступає одним із лідерів у цифровій трансформації банківського сектору України. Широке використання сучасних технологій, автоматизація процесів та розвиток електронних сервісів дозволяють

суттєво підвищити ефективність банківської діяльності, покращити клієнтський досвід та зміцнити конкурентні переваги.

Водночас, результати оцінювання кадрового управління свідчать про наявність певних проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень персонального розвитку працівників, обмеженість програм навчання та високий рівень плинності кадрів. Для забезпечення стійкого розвитку банку необхідне впровадження комплексної стратегії з розвитку людського капіталу, що передбачає підвищення мотивації, формування системи внутрішнього резерву та інвестиції в навчання персоналу.

У сфері управління ризиками банк демонструє задовільний рівень результативності, що обумовлено наявністю налагодженої системи контролю та своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Разом з тим, доцільним є подальший розвиток аналітичних підходів та вдосконалення інструментарію прогнозування ризиків, зокрема на основі сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, управлінська система АТ КБ «ПРИВАТБАНК» загалом є ефективною, однак потребує точкових покращень у напрямках організаційної структури та кадрового забезпечення. Реалізація заходів з удосконалення зазначених компонентів сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності банківської установи в довгостроковій перспективі.

Переходячи до SWOT-аналізу управління діяльністю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (табл. 2.3), доцільно узагальнити результати попередніх етапів оцінювання, які охоплювали аналіз фінансово-економічних показників, ефективності внутрішніх управлінських процесів, рівня організаційної адаптивності та технічної модернізації. Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати наявну інформацію в структурованому вигляді, виділивши ключові внутрішні чинники, що характеризують поточний стан управління – сильні та слабкі сторони, а також зовнішні впливи – можливості та загрози, які впливають або потенційно можуть вплинути на ефективність функціонування банку.

Такий підхід сприяє більш глибокому осмисленню стану управлінської системи банку, дає змогу виявити наявні дисбаланси, визначити резерви та напрями для удосконалення управлінських рішень, а також сформулювати практично орієнтовані стратегічні цілі розвитку банку в умовах динамічного фінансового середовища. SWOT-аналіз, будучи інтегральним елементом управлінського аудиту, виступає інструментом обґрунтування напрямів стратегічного планування та запровадження ефективної моделі розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК», з урахуванням його ринкової позиції, конкурентного середовища та вимог регуляторного простору.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз результативності управління діяльністю банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

<i>Категорія</i>	<i>Позитивні фактори (сильні сторони, можливості)</i>	<i>Негативні фактори (слабкі сторони, загрози)</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> - стабільне зростання активів і капіталу; - висока рентабельність активів та капіталу; - розвинена система управління ризиками; - впровадження сучасних ІТ-технологій і цифрових продуктів; - ефективна система контролю ліквідності та капіталу; - кваліфікований персонал і корпоративна культура. 	<ul style="list-style-type: none"> - коливання власного капіталу у певні періоди; - недостатня мотивація персоналу; - потреба у покращенні комунікацій усередині організації; - низька адаптивність до деяких зовнішніх змін.
<i>Зовнішнє середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку банківських послуг в Україні; - можливості цифрової трансформації; - підтримка регулятора та інвесторів; - позитивні макроекономічні тенденції. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока конкуренція на ринку банківських послуг; - зміни у законодавчому та нормативному полі; - економічна нестабільність і ризики фінансових криз; - зростання кіберзагроз і шахрайства.

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз результативності управління діяльністю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дозволяє системно охарактеризувати внутрішні переваги та слабкості банку, а також виявити зовнішні чинники, які можуть сприяти або перешкоджати його подальшому розвитку. До сильних сторін внутрішнього середовища можна віднести стабільну динаміку зростання активів і капіталу, високий рівень рентабельності, ефективну систему управління ризиками, сучасну ІТ-інфраструктуру, а також контроль ліквідності та капіталу. Водночас, банк стикається з певними внутрішніми труднощами, зокрема – коливаннями обсягу власного капіталу, недостатньою мотивацією персоналу, слабкою внутрішньою комунікацією та обмеженою адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі.

Зовнішні можливості полягають у загальній тенденції до зростання ринку банківських послуг, сприятливій ролі цифрової трансформації, підтримці з боку Національного банку України та інвесторів, а також позитивному макроекономічному контексті. Водночас, зовнішнє середовище характеризується серйозними викликами: високим рівнем конкуренції, нестабільністю нормативної бази, загрозами економічної нестабільності та зростанням кіберризиків. Загалом, SWOT-аналіз дає змогу не лише визначити стратегічні орієнтири розвитку банку, а й виявити напрями для підвищення ефективності управлінських рішень.

Переходячи до таблиці 2.4 «Ключові індикатори якості управління банком (KPI)», доцільно наголосити на важливості використання кількісних показників для оцінювання ефективності управлінських процесів у банку. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) дозволяють об'єктивно виміряти ступінь досягнення цілей, встановити рівень відповідності управлінської діяльності стратегічним орієнтирам та оперативним завданням банку. У контексті АТ КБ «ПРИВАТБАНК» це особливо актуально з огляду на масштабність банку, рівень цифровізації його процесів та важливу роль у банківській системі країни.

Наведені у таблиці KPI об'єднують фінансові, операційні та якісні

індикатори, які відображають як результативність поточної діяльності, так і динаміку внутрішніх процесів банку, включаючи якість обслуговування клієнтів, управління ризиками, продуктивність праці та ефективність стратегічного планування. Ці показники виступають основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, коригування планів розвитку та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку.

Таблиця 2.4 – Ключові індикатори якості управління банком (KPI)

<i>Показник</i>	<i>Опис показника</i>	<i>Значення 2024</i>	<i>Тренд 2020-2024</i>
Час прийняття рішення	Середній час (дні) на ухвалення рішення	3,5	Зменшення
Рівень задоволеності персоналу	За результатами опитувань (%)	75	Стабільний
Кількість внутрішніх конфліктів	Відображає ефективність комунікації	4 на рік	Зростання
Кількість інноваційних проєктів	Рік за роком	7	Зростання

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої звітності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та аналітичних матеріалів банку

Аналіз ключових індикаторів якості управління банком (KPI) за 2024 рік свідчить про загалом позитивну динаміку в управлінських процесах АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Зокрема, спостерігається зменшення середнього часу на ухвалення управлінських рішень, що вказує на підвищення оперативності та ефективності менеджменту. Водночас рівень задоволеності персоналу залишається стабільним, що свідчить про певну сталість умов праці та системи мотивації, хоча це також може свідчити про відсутність додаткових покращень у цій сфері. Зростання кількості внутрішніх конфліктів є негативним сигналом і вказує на потребу удосконалення системи комунікацій і внутрішньоорганізаційної взаємодії. Натомість збільшення кількості інноваційних проєктів підтверджує орієнтацію банку на розвиток і впровадження новітніх рішень, що є важливим фактором конкурентоспроможності на сучасному фінансовому ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення якості управління діяльністю банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Ефективне управління діяльністю банківської установи є ключовим чинником забезпечення її стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування довіри з боку клієнтів, партнерів і держави. В умовах динамічного фінансового середовища та високої турбулентності на ринку банківських послуг особливу актуальність набуває системна модернізація управлінських процесів. На основі проведеного аналізу функціонування АТ КБ «ПРИВАТБАНК» сформовано комплекс науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення якості управління його діяльністю.

1. Удосконалення стратегічного управління. Першочерговим напрямом вдосконалення є підвищення адаптивності та гнучкості стратегічного планування. Незважаючи на наявність загалом ефективної стратегії розвитку, необхідно запровадити механізми регулярного перегляду ключових стратегічних цілей з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, клієнтських переваг і технологічних трендів. Для цього пропонується:

- впровадити динамічну модель стратегічного менеджменту на основі інструментів стратегічного контролінгу;
- розробити сценарний підхід до прогнозування зовнішніх ризиків із залученням інструментарію stress-testing;
- розширити участь топ-менеджменту та середнього управлінського рівня у формуванні довгострокових і короткострокових стратегій;
- посилити функцію стратегічного аудиту як інструменту зворотного зв'язку і контролю реалізації цілей.

2. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів. Для

зниження організаційних витрат та підвищення ефективності комунікацій пропонується провести оптимізацію існуючої організаційної структури з урахуванням принципів децентралізації управління та функціональної гнучкості.

Доцільними є наступні заходи:

- перехід до процесно-орієнтованої моделі управління із чітким розподілом відповідальності між підрозділами;
- скорочення ієрархічних рівнів управління та делегування повноважень на рівень операційного менеджменту;
- впровадження інтегрованих електронних систем документообігу для мінімізації часових затрат;
- створення міжфункціональних команд (task forces) для реалізації комплексних проєктів.

3. *Інноваційна трансформація та цифровізація.* АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є лідером у сфері цифрових банківських рішень в Україні. Проте, у контексті підвищення якості управління доцільно поглибити цифрову трансформацію управлінських процесів. Пропонується:

- впровадити інтелектуальні аналітичні системи (ВІ-аналітику) для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу;
- активніше використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування поведінки клієнтів і оптимізації продуктових лінійок;
- розробити спеціалізовані мобільні інструменти для управлінців середньої ланки;
- інтегрувати управлінську звітність із єдиною ІТ-платформою банку на базі ERP-рішень.

4. *Підвищення ефективності кадрової політики.* Недостатня мотивація персоналу та зростання кількості внутрішніх конфліктів вказують на потребу перегляду системи управління людськими ресурсами. Для усунення зазначених слабких сторін пропонується:

- модернізувати систему матеріального і нематеріального стимулювання персоналу з урахуванням принципів KPI та OKR;

- впровадити гнучкі моделі навчання і професійного розвитку співробітників, зокрема e-learning і корпоративні тренінгові платформи;
- створити інститут корпоративного коучингу та менторства;
- зміцнити канали внутрішньої комунікації через цифрові HR-платформи.

5. *Посилення системи управління ризиками.* Незважаючи на відносно високий рівень розвитку системи ризик-менеджменту, доцільно розширити її аналітичну функціональність та адаптивність. Рекомендується:

- переглянути політики ризик-апетиту з урахуванням сучасної макроекономічної ситуації;
- запровадити централізовану платформу управління ризиками з інтеграцією функцій комплаєнсу, аудиту та безпеки;
- поглибити співпрацю з зовнішніми аналітичними центрами для прогнозування системних ризиків;
- проводити регулярні оцінки ефективності ризик-стратегії на базі KPIs і KRIs.

6. *Вдосконалення системи моніторингу управлінської ефективності.* Для забезпечення постійного удосконалення управлінської системи необхідно розвивати інструменти контролю та самооцінювання. У зв'язку з цим пропонується:

- запровадити збалансовану систему показників BSC (Balanced Scorecard) для оцінки управлінської результативності;
- формувати щоквартальні звіти з оцінкою якості управлінських рішень на основі даних KPI;
- розширити практику зовнішнього аудиту управління та незалежної експертизи стратегічних ініціатив;
- включити до звітності банку регулярні оцінки рівня задоволеності персоналу та клієнтів.

Загалом, запропоновані заходи мають системний характер та спрямовані на підвищення рівня ефективності управління діяльністю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у довгостроковій перспективі. Їх реалізація дозволить

створити більш адаптивну, цифрову та орієнтовану на результат систему менеджменту, що відповідатиме викликам сучасного банківського середовища.

Загалом, запропоновані заходи мають системний, комплексний та науково обґрунтований характер і спрямовані не лише на оперативне вирішення існуючих проблем в управлінні, але й на формування стійкої основи для стратегічного розвитку банку в умовах високої динаміки фінансового середовища. Застосування інтегрованого підходу до вдосконалення управлінських процесів дозволить АТ КБ «ПРИВАТБАНК» забезпечити вищий рівень внутрішньої координації, покращити ефективність прийняття рішень, підвищити результативність взаємодії між підрозділами та сформувати гнучку організаційну структуру, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Реалізація запропонованих заходів створює підґрунтя для впровадження сучасних технологій управління, зокрема цифрових платформ, інтелектуальної аналітики, автоматизації моніторингу показників ефективності та ризиків, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та оперативності управлінських процесів. Банк зможе активніше адаптуватися до інновацій у фінансовій сфері, розширити можливості управління знаннями, зміцнити кадровий потенціал і знизити організаційні ризики.

3.2. Шляхи масштабування та розвитку клієнтської бази банківської установи із застосуванням новітніх цифрових технологій

В умовах стрімкої цифрової трансформації фінансового сектору, розвиток і масштабування клієнтської бази банківських установ потребує комплексного підходу з активним використанням сучасних цифрових технологій. Застосування інноваційних рішень не лише сприяє залученню нових клієнтів, але й дозволяє підвищити якість обслуговування, збільшити рівень лояльності та ефективність взаємодії з існуючими користувачами.

Перш за все, в діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» доцільно

впроваджувати багатоканальні цифрові платформи, що забезпечують цілодобовий доступ до банківських послуг через мобільні додатки, інтернет-банкінг, чат-боти та інші інтерактивні сервіси. Розширення функціональності таких платформ, зокрема через впровадження персоналізованих рекомендацій, онлайн-консультацій та швидких платежів, дозволяє значно підвищити привабливість банку для широких категорій клієнтів. Це сприяє формуванню міцних клієнтських зв'язків, що є важливою передумовою довгострокового розвитку.

Для забезпечення ефективного масштабування клієнтської бази АТ КБ «ПРИВАТБАНК» доцільним є впровадження аналітичних технологій, зокрема методів обробки великих даних (Big Data) та систем штучного інтелекту (ШІ). Використання цих інструментів дозволяє здійснювати глибокий аналіз поведінкових моделей клієнтів, прогнозувати їхні потреби, здійснювати сегментацію цільових аудиторій та формувати індивідуалізовані маркетингові стратегії. Застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності комунікаційних процесів і залученню нових клієнтів при одночасному зниженні витрат на масові рекламні кампанії.

Одним із ключових напрямів розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є впровадження технологій відкритого банкінгу (Open Banking). Завдяки безпечному обміну фінансовими даними між банком та сторонніми фінтех-компаніями, клієнтам надається можливість користуватися розширеним спектром послуг у зручний для них спосіб. Відкритий банкінг не лише підвищує конкурентоспроможність банку, але й стимулює інновації, відкриваючи нові ринки та сегменти клієнтів.

Розвиток клієнтської бази банківської установи також можливий через активне впровадження систем лояльності, що базуються на цифрових платформах. Ці системи дозволяють мотивувати клієнтів до активнішого користування продуктами банку, а також стимулюють повторні операції і крос-продажі. Використання гейміфікації та персоналізованих бонусів підвищує залученість користувачів, формуючи позитивний імідж установи.

Особливу увагу слід приділити посиленню кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Надійність цифрових сервісів і впевненість користувачів у безпеці їх інформації є ключовими факторами для зростання клієнтської бази. Впровадження сучасних методів аутентифікації, шифрування даних та моніторингу загроз є необхідними заходами для забезпечення довіри.

Паралельно з цифровою трансформацією необхідно розвивати багатоканальні стратегії комунікації, які забезпечують безперервний і послідовний контакт із клієнтом через різні канали – від цифрових до традиційних. Це дозволить не лише підтримувати актуальність пропозицій, а й створювати інтегровані екосистеми обслуговування, що відповідають сучасним потребам і очікуванням користувачів.

Для ефективного впровадження в діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» запропонованих заходів необхідно забезпечити комплексний розвиток кадрового потенціалу банку, орієнтований на підвищення цифрової компетентності співробітників. Проведення регулярних навчальних програм, тренінгів і сертифікаційних курсів у сфері фінансових технологій створює фундамент для успішної цифрової трансформації та масштабування клієнтської бази.

Загалом, масштабування та розвиток клієнтської бази банківської установи через застосування новітніх цифрових технологій є складним, багаторівневим процесом, що охоплює не лише технічні аспекти, а й потребує суттєвих організаційних змін та стратегічного переосмислення підходів до взаємодії з клієнтами. Реалізація цього процесу вимагає узгоджених дій на всіх рівнях управління банком, включаючи впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизацію бізнес-процесів, цифрову трансформацію сервісів, вдосконалення механізмів аналітики даних, а також формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Важливо підкреслити, що ізольоване впровадження окремих технологічних рішень без супровідних організаційних змін не забезпечить очікуваного ефекту. Тільки комплексний і системний підхід, який передбачає одночасне удосконалення інфраструктури, управлінських механізмів та

інструментів зворотного зв'язку з клієнтами, здатен забезпечити стабільне розширення клієнтської бази. За таких умов банк матиме змогу не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й підвищувати лояльність існуючих споживачів, стимулювати активність нових клієнтів і забезпечувати сталий фінансово-економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнений перелік основних напрямів цифрової трансформації клієнтської взаємодії в контексті розширення клієнтської бази банку представлено в таблиці 3.1. Її положення є підґрунтям для формування ефективної стратегії цифрового розвитку, зорієнтованої на якісне зростання та зміцнення позицій банку в конкурентному середовищі.

Таблиця 3.1. Шляхи масштабування та розвитку клієнтської бази банківської установи із застосуванням новітніх цифрових технологій

<i>Напрямок розвитку</i>	<i>Конкретні заходи</i>	<i>Очікувані результати</i>	<i>Відповідальні підрозділи</i>
Розвиток цифрових каналів	Впровадження мобільного банкінгу, чат-ботів, інтернет-банкінгу	Підвищення доступності послуг, збільшення активності клієнтів	ІТ-відділ, маркетинг
Аналітика даних та ШІ	Використання Big Data та машинного навчання для сегментації та персоналізації	Зростання конверсії, покращення таргетування	Аналітичний відділ, маркетинг
Впровадження Open Banking	Інтеграція з фінтех-партнерами, розробка API	Розширення спектру послуг, залучення нових клієнтів	ІТ-відділ, стратегічний розвиток
Системи лояльності	Цифрові бонусні програми, гейміфікація	Підвищення лояльності, збільшення повторних продажів	Відділ маркетингу, клієнтський сервіс
Забезпечення кібербезпеки	Впровадження багатофакторної аутентифікації, шифрування, моніторинг	Підвищення довіри клієнтів, зниження ризиків	ІТ-безпека, внутрішній аудит
Оmnіканальна стратегія комунікації	Інтеграція каналів комунікації, CRM-системи	Підвищення якості обслуговування, краща клієнтська взаємодія	Маркетинг, служба підтримки
Підвищення цифрових компетенцій персоналу	Тренінги, сертифікації, навчальні платформи	Зростання ефективності роботи, підтримка інновацій	HR-відділ, навчальний центр

Джерело: складено автором на основі аналізу сучасних тенденцій цифрової трансформації в банківській сфері та даних АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

З огляду на вищевикладене, масштабування та розвиток клієнтської бази АТ КБ «ПРИВАТБАНК» можливі лише за умови системного впровадження інноваційних цифрових технологій у ключові напрями діяльності банку. Зокрема, розвиток багатоканальних цифрових платформ, ефективне використання аналітики даних, впровадження відкритого банкінгу та посилення кібербезпеки формують основу конкурентоспроможності установи в сучасних умовах. Паралельно з технологічними інноваціями, необхідно приділяти значну увагу розвитку персоналу та побудові клієнтоорієнтованих систем лояльності. Комплексне поєднання зазначених заходів сприятиме не лише збільшенню кількості клієнтів, але й підвищенню їх задоволеності, що є критично важливим для довгострокового сталого розвитку банку в умовах високої конкуренції на фінансовому ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що вдосконалення управління банківською установою, зокрема АТ КБ «ПРИВАТБАНК», є важливим чинником забезпечення її стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Розроблені пропозиції мають системний характер і спрямовані на оптимізацію ключових управлінських функцій – стратегічного планування, цифровізації, ризик-менеджменту, кадрового потенціалу та клієнтської взаємодії.

Особливу увагу приділено впровадженню новітніх цифрових технологій, аналітичних інструментів та підвищенню якості управлінських рішень на основі даних. Застосування принципів адаптивного менеджменту та побудова ефективних внутрішніх комунікацій сприяє зменшенню організаційних бар'єрів і забезпечує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить створити більш гнучку, ефективну та клієнтоорієнтовану систему управління банківською установою, здатну ефективно відповідати на сучасні виклики та використовувати можливості для сталого зростання у динамічному фінансовому середовищі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було обґрунтовано необхідність вдосконалення системи управління діяльністю банківської установи в умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції та зростання нестабільності зовнішнього середовища. Сучасний банківський сектор характеризується високими вимогами до ефективності управлінських процесів, швидкості прийняття рішень, здатності до адаптації та стійкості в умовах ризиків. У зв'язку з цим зростає значення стратегічного, проектного, інформаційного та аналітичного підходів в організації системи управління банком.

Аналіз стану управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» показав, що банк демонструє стабільне зростання фінансових показників, зокрема активів, прибутковості та капітальної достатності, активно впроваджує сучасні цифрові рішення та підтримує високий рівень клієнтського сервісу. Сильними сторонами управління є розвинена система ризик-менеджменту, якісна ІТ-інфраструктура, кваліфікований персонал і корпоративна культура. Однак виявлено також низку недоліків, зокрема: потребу в покращенні внутрішньої комунікації, недостатню мотивацію працівників, наявність внутрішніх конфліктів та обмежену гнучкість до змін. Ці проблеми знижують управлінську ефективність і потребують впровадження системних змін.

Встановлено, що ключовими напрямками удосконалення управління банком є цифровізація процесів, аналітичне забезпечення прийняття рішень, розвиток людського капіталу, підвищення клієнтоорієнтованості та впровадження інновацій. На основі оцінки КРІ визначено як позитивні зрушення (скорочення часу ухвалення рішень, стабільний рівень задоволеності персоналу, зростання кількості інноваційних проєктів), так і негативні тенденції (зростання кількості конфліктів), що вимагають управлінських втручань.

Особливу увагу приділено масштабуванню клієнтської бази банку через використання новітніх цифрових технологій. Зокрема, запропоновано використовувати аналітичні інструменти, такі як Big Data, машинне навчання та

штучний інтелект, для побудови моделей поведінки клієнтів, сегментації аудиторії, персоналізації продуктів і покращення ефективності маркетингових комунікацій. Також обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих цифрових платформ для автоматизації процесів обслуговування, розвитку мобільного банкінгу та цифрових каналів взаємодії з користувачами.

У межах дослідження було розроблено низку конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи управління діяльністю АТ КБ «ПРИВАТБАНК», а саме:

- оптимізація внутрішніх процесів комунікації та прийняття рішень шляхом впровадження діджитал-інструментів внутрішнього менеджменту;
- удосконалення системи мотивації працівників, зокрема через гнучке преміювання, кар'єрне зростання, програми навчання та розвиток soft skills;
- системна інтеграція інноваційних цифрових продуктів, які дозволяють розширити клієнтську базу та підвищити прибутковість банку;
- активізація стратегічного маркетингу із застосуванням технологій прогностичної аналітики, що дозволяє краще адаптувати продукти до запитів користувачів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що вдосконалення управління банківською установою є безперервним процесом, що вимагає стратегічного бачення, технологічного оновлення та адаптації до викликів сучасного фінансового середовища. Запропоновані у роботі науково обґрунтовані рішення сприяють формуванню ефективної, клієнтоорієнтованої, цифрової системи управління, здатної забезпечити не лише стійке функціонування АТ КБ «ПРИВАТБАНК», але й його подальший розвиток та зміцнення конкурентних позицій на банківському ринку України.

Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути впроваджені в управлінську діяльність не лише досліджуваного банку, а й інших фінансово-кредитних установ, що прагнуть до підвищення ефективності управління, цифрового оновлення та стратегічної конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківська система: навчальний посібник / укл.: П.О. Нікіфоров, О.М. Гладчук, М.Г. Марич, М.П. Федішин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2023. 224 с.
2. Бей, Г., Шперчук, А., & Думанська, А. (2022). МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>
3. Бодрецький М. В. Змістовна характеристика та особливості діяльності банківських установ України як суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 69-72. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.9.69
4. Гаврилко, Т., & Мантач, А. (2023). РИЗИКИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-42>
5. Григор'єва, О. П., & Георгіаді, Н. Г. (2023). Розвиток банківських установ в умовах сучасних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-06>
6. Демчишак, Н., Лоїк, Р., & Лоїк, А. (2024). РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ В КРЕДИТУВАННІ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>
7. Житар М. О., Ясентюк А. С. Особливості функціонування банківської системи України в умовах пандемії COVID-19. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С.113-125.
8. Загальна інформація про АТ КБ «Приватбанк» URL: <https://finance.ua/ua/banks/privatbank> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Крихівська, Н., Данилюк-Черних, І. ., Тришак, Л., Орищин, Т., & Ромашко О. (2022). ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЗА МЕТОДИКОЮ PRREL. *Financial and Credit Activity Problems*

of Theory and Practice, 6(41), 56-65.
<https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251392>

10. Кузьменко О. Ю., Малюк О. В., Чернишова О. О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1790/1725>
11. Міщенко, В. (2022). ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТА НАГЛЯДУ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ. *Економічний простір*, (180), 182-189. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-30>
12. Прасолова С. П., Вовченко О. С. Банківські операції: навч. посіб. та практ. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 568 с.
13. Приватбанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 23.05.2025).
14. Прокопенко, Н., Мирончук, В., & Шепель, І. (2022). ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>
15. Черкасова, С. (2023). РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-93>
16. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342/2263>
17. Щербіюк, А., & Ткачук, Н. (2024). СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-27>
18. Cherkashyna, K., & Gubenko, V. (2025). УСПІШНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(15), 251-261. <https://doi.org/10.32750/2025-0122>

ДОДАТКИ