

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-1
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
Трендовський Віталій Йосипович _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Марич Максим Григорович

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

Чернівці – 2024

АНОТАЦІЯ

Трендовський В.Й. Банківський менеджмент в Україні: особливості та перспективи розвитку. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2024.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти банківського менеджменту в Україні. Розкрито сутність і функції банківського менеджменту, розглянуто моделі та концепції управління в банківській сфері. Проведено аналіз фінансового стану АТ Ощадбанк за 2019–2023 роки, зокрема оцінено показники прибутковості, активів, зобов'язань та якості кредитного портфеля.

У роботі також визначено перспективи розвитку банківського менеджменту в Україні, серед яких впровадження інноваційних технологій, адаптація міжнародного досвіду та посилення ролі державного регулювання.

Ключові слова: банківський менеджмент, фінансова стабільність, інноваційні технології, кредитний портфель, конкурентоспроможність, фінансовий аналіз.

ANNOTATION

Trendovskyi V. Banking management in Ukraine: features and prospects for development. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2024.

The master's thesis examines the theoretical and practical aspects of banking management in Ukraine. The essence and functions of banking management are revealed, models and concepts of management in the banking sector are considered. An analysis of the financial condition of JSC Oschadbank for 2019–2023 is carried out, in particular, indicators of profitability, assets, liabilities and quality of the loan portfolio are assessed.

The work also identifies the prospects for the development of banking management in Ukraine, including the introduction of innovative technologies, adaptation of international experience and strengthening the role of state regulation.

Key words: banking management, financial stability, innovative technologies, loan portfolio, competitiveness, financial analysis.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

В.Й. Трендовський

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Поняття та сутність банківського менеджменту	8
1.2. Функції банківського менеджменту	17
1.3. Моделі та концепції управління в банківській сфері	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНИХ ПОКАЗНИКІВ АТ ОЩАДБАНК ЗА 2019-2023 РОКИ	24
2.1. Аналіз фінансового стану банку	24
2.2. Аналіз депозитних послуг банку	32
2.3. Аналіз формування активів та капіталу банку	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	43
3.1. Інноваційні підходи та технології в банківському менеджменті	43
3.2. Міжнародний досвід та його застосування в Україні	46
3.3. Роль держави у розвитку банківського менеджменту	51
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Банківський менеджмент відіграє ключову роль у функціонуванні фінансової системи кожної країни, зокрема в Україні. Сучасна економічна ситуація, постійні зміни на глобальних фінансових ринках, посилення конкуренції, а також потреби в інноваційних технологіях управління зумовлюють необхідність розвитку ефективних моделей управління банками. Актуальність дослідження банківського менеджменту в Україні посилюється на тлі постійних реформ банківського сектору, інтеграції до міжнародної фінансової системи та впровадження новітніх цифрових технологій у банківські процеси.

За останні роки банківська система України зазнала значних змін: вдосконалення нормативної бази, посилення ролі Національного банку України в регулюванні банківської діяльності, а також необхідність адаптації банків до нових умов ведення бізнесу. Водночас кризові явища, такі як економічна нестабільність та збройний конфлікт на території України, вимагають від банківських установ швидкої адаптації до нових реалій, що включають управління ризиками, забезпечення фінансової стабільності та ефективність використання ресурсів.

Дана тема є надзвичайно важливою у сучасному економічному контексті. Вона охоплює ключові аспекти управління фінансовими установами, які мають значний вплив на стабільність та розвиток української економіки.

Ефективний банківський менеджмент сприяє стабільності фінансової системи України. В умовах економічної нестабільності та глобальних фінансових викликів важливо мати сильні банки, які здатні управляти ризиками, підтримувати ліквідність і забезпечувати надійні фінансові послуги для підприємств і населення.

Український банківський сектор зазнає значних змін у зв'язку з інтеграцією в європейську та світову фінансову систему. Вивчення особливостей банківського менеджменту допомагає зрозуміти, як українські банки можуть адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів, що підвищує їх конкурентоспроможність.

Сучасний банківський менеджмент нерозривно пов'язаний із впровадженням нових технологій і інновацій. В Україні спостерігається зростання fintech-компаній і цифрових банківських послуг, що створює нові можливості та виклики для традиційних банків. Розгляд цієї теми дозволяє оцінити потенціал технологічних змін у банківському секторі.

Банки виконують важливу роль у фінансуванні економічного розвитку. Через кредитування підприємств, інвестиції в інфраструктуру та підтримку малого та середнього бізнесу, банки можуть сприяти зростанню економіки. Вивчення менеджменту в банківському секторі дозволяє виявити ефективні практики, які можуть стимулювати економічний розвиток.

Особливості банківського менеджменту в Україні також тісно пов'язані з діючими законодавчими та регуляторними рамками. Важливість даної теми полягає у необхідності аналізу та пропозицій щодо вдосконалення регуляторної політики для забезпечення стабільного і прозорого функціонування банківського сектору.

Банки мають значний соціальний вплив на суспільство. Ефективний менеджмент у банківській сфері може призвести до покращення доступу до фінансових послуг, підвищення рівня фінансової грамотності населення та створення умов для розвитку соціальних ініціатив.

Отже, актуальність теми дослідження полягає в необхідності аналізу сучасного стану банківського менеджменту в Україні, виявлення його особливостей та формування перспектив розвитку в умовах глобалізації, цифрової трансформації та викликів, які постають перед фінансовим сектором країни.

Метою даного дослідження є вивчення особливостей банківського менеджменту в Україні, аналіз його сучасного стану, а також формування рекомендацій щодо покращення управлінських практик в умовах сучасних викликів. Дослідження також має на меті визначити перспективи розвитку банківського менеджменту з урахуванням світових тенденцій і інноваційних технологій.

Завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан банківського менеджменту в Україні, включаючи основні тенденції та проблеми;
2. Визначити роль та значення банківського менеджменту у забезпеченні стабільності фінансової системи країни;
3. Вивчити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність банківських установ;
4. Розглянути впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінські процеси банків;
5. Запропонувати рекомендації щодо удосконалення банківського менеджменту в Україні.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження буде використано комплексний підхід, що включає такі методи:

- Аналіз і синтез – для вивчення літератури з питань банківського менеджменту та виявлення основних тенденцій;
- Порівняльний аналіз – для оцінки практик управління в банківському секторі України в порівнянні з міжнародними стандартами;
- Опитування – для збору даних про досвід роботи менеджерів банків та їхніх сприйнятів викликів у сфері управління;
- Кейс-метод – для ілюстрації успішних практик банківського менеджменту.

Інформаційною базою дослідження стануть: статистичні дані Національного банку України та інших фінансових установ; наукові публікації, статті та монографії з питань банківського менеджменту;

аналітичні звіти та дослідження міжнародних організацій, які займаються питаннями фінансової стабільності та управління; дані, отримані в результаті проведених опитувань та інтерв'ю з фахівцями у галузі банківського менеджменту.

Методологічна база дослідження формується на основі положень світової та вітчизняної економічної думки, враховуючи роботи провідних науковців і практиків у сфері фінансів, які вплинули на позиції автора курсової роботи. Важливим елементом цієї бази є також чинна законодавчо-нормативна база, що регулює фінансову діяльність.

Результати дослідження можуть бути корисні для банківських установ, які прагнуть оптимізувати свої управлінські процеси, державних органів, що займаються регулюванням банківського сектору та науковців та студентів, які досліджують питання банківського менеджменту та фінансової стабільності.

Наукова новизна даного дослідження полягає у виявленні специфічних особливостей банківського менеджменту в Україні в контексті сучасних економічних реалій; формуванні рекомендацій, що враховують потреби банківських установ у процесі адаптації до нових умов функціонування; дослідженні впливу інформаційних технологій на управлінські практики в банківському секторі, що дозволить визначити перспективи їхнього подальшого розвитку. Це дослідження також надасть нові теоретичні та практичні підходи до аналізу банківського менеджменту, що може стати основою для подальших наукових розробок у цій сфері.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття та сутність банківського менеджменту

Банківський менеджмент є ключовим аспектом функціонування фінансової системи та розвитку економіки в цілому. Його основна мета полягає в ефективному управлінні банківськими установами, що включає в себе організацію, планування, контроль та аналіз фінансових ресурсів. У цьому контексті важливо розглянути теоретичні основи банківського менеджменту, а також основні підходи і концепції, які були розроблені в цій галузі.

Одним із основоположників теорії банківського менеджменту є американський економіст Джон Мейнард Кейнс, який у своїх працях розглядав роль банків у забезпеченні кредитування економіки та регулюванні грошового обігу. Його ідеї про важливість державного втручання в економіку стали основою для подальших досліджень у сфері банківського управління.

Вітчизняні дослідники, такі як Володимир Лановий та Олег Устенко, внесли значний вклад у розвиток банківського менеджменту в Україні, акцентуючи увагу на адаптації міжнародних практик до вітчизняних умов. Їхні дослідження показують, як важливо враховувати специфіку українського банківського сектора, включаючи його структуру, регуляторну базу та економічні умови.

Серед ключових аспектів, що визначають ефективність банківського менеджменту, можна виділити управління ризиками, фінансове планування, оцінку кредитоспроможності клієнтів, а також стратегії розвитку. Дослідження в цій області проводилися багатьма вченими, серед яких

Дональд К. Д'Аліберт та Алан Б. Кросбі, які акцентували увагу на необхідності впровадження інноваційних технологій та сучасних інформаційних систем у банківську діяльність.

Окрім того, важливим є розвиток теорії управління людськими ресурсами в банках. Роберт К. Мертон та Генрі Мінцберг в своїх роботах підкреслюють роль менеджменту як процесу прийняття рішень і організації роботи команди. Це передбачає створення сприятливого робочого середовища, що забезпечує залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Банківський менеджмент є одним з найбільш динамічних секторів економіки в сучасних умовах. Технологічна революція, швидка інфляція, посилення конкуренції та процесів банківського регулювання призвели до того, що банківський менеджмент почав застосовувати більш агресивні стратегії, що супроводжується відповідним зростанням ризиків.

Оскільки фактори ризику стає складніше враховувати та управляти ними, структура активів погіршується, операційна ефективність знижується і, зрештою, може призвести до кризової ситуації. Тому пошук і дослідження відповідних способів ідентифікації та управління ризиками стає складним питанням, яке потребує вирішення керівництвом кожного банку. Перед керівництвом стоїть завдання мінімізувати ризик, забезпечуючи при цьому достатній рівень прибутку для збереження коштів вкладників і підтримки життєздатності банку[15].

Вітчизняна банківська система значно випереджає виробничий сектор за темпами розвитку та інтеграції в міжнародні банківські операції. Фундаментальні зміни в принципах і методах бухгалтерського обліку, впровадження численних нових операцій, таких як форвардні, ф'ючерсні та опціонні, розширення банківських можливостей за рахунок організації біржової торгівлі та використання високотехнологічних засобів зв'язку - все це вимагає підготовки кваліфікованих фахівців, які володіють сучасними методами банківського менеджменту.

Сьогодні банківська справа є одним з найбільш динамічних секторів

економіки. Стрімкий науково-технічний розвиток, високий рівень інфляції та жорстка конкуренція в умовах економічної кризи призвели до зростання ризиків у банківській діяльності. У цьому контексті основним завданням менеджменту комерційних банків є пошук шляхів мінімізації ризиків при забезпеченні достатнього рівня прибутку для збереження коштів клієнтів банку та підтримки ліквідності банку. Для вирішення цього завдання банки використовують низку методів, прийомів та інструментів управління своєю діяльністю, які об'єднуються поняттям «менеджмент».

Загалом, менеджмент - це наука про найбільш раціональні механізми управління певними видами діяльності. Під менеджментом розуміють як систему управління фінансовими потоками, так і систему управління людськими ресурсами (тобто організаційні аспекти будь-якої діяльності).

Менеджмент можна розглядати як один з найважливіших факторів підвищення ефективності будь-якого виду діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи і форми управління, швидко засвоювати знання, накопичені в теорії і практиці, знаходити нові та інноваційні рішення в динамічних ситуаціях. Тільки такий підхід до управління гарантує нормальні умови для розвитку.

Банківський менеджмент - це наука про системи, які ефективно організовують і управляють усіма процесами і відносинами, що характеризують банківську діяльність. Під процесами і відносинами розуміється вся фінансово-економічна, організаційна та соціальна сфера банківської діяльності. Банківський менеджмент можна розглядати як наукову систему організації та управління банківською діяльністю в цілому та її персоналом зокрема[15].

Об'єктом банківського менеджменту є банківська установа разом з усіма аспектами банківської діяльності, пов'язаними з політичним, правовим, соціальним та економічним середовищем.

Оскільки поняття «банк» має широке значення, об'єктами управління

можуть бути: капітал, залучені та запозичені ресурси, активи, фінансові інструменти, методологія, організаційна структура, банківські продукти, персонал, інформаційні потоки, операції всередині банку, матеріально-технічна інфраструктура, результати діяльності та безпека. Банки - юридичні особи, які мають виключне право надавати банківські послуги на підставі банківської ліцензії та відомості про які внесені до Державного реєстру банків. Суб'єкт управління банком - це відповідальна особа або група осіб, які мають повноваження щодо прийняття управлінських рішень та несуть відповідальність за ефективність процесу управління банком.

Засновник (засновник) представляє вищий орган управління банку - загальні збори акціонерів; правління банку як виконавчий орган (не менше трьох членів); рада банку (не менше п'яти членів), яка не бере участі в поточному управлінні, але керує діяльністю виконавчого органу.

Керівники банку - президент, виконуючий обов'язки президента, члени ради банку, президент, виконуючий обов'язки президента, члени правління банку, головний бухгалтер, виконуючий обов'язки головного бухгалтера та керівники структурних підрозділів банку.

Уповноважена особа банку - особа, яка відповідно до статуту або договору уповноважена представляти банк та вчиняти певні юридично значимі дії від імені банку[19].

Пов'язана особа - чоловік або дружина, найближчі родичі керівника (батько, мати, діти, брати і сестри, дід, баба, онуки), чоловік або дружина керівника, чоловік або дружина найближчого родича керівника. Банківський менеджмент має певні особливості, зумовлені природою та специфікою банківського бізнесу.

По-перше, банки як специфічні економічні суб'єкти (суб'єкти фінансових ринків) здійснюють різноманітні фінансові операції, пов'язані з рухом грошових потоків в економіці, а також є реалізаторами державної грошово-кредитної політики. Це накладає певні обмеження на діяльність банків.

По-друге, банківський сектор є спеціалізованим видом підприємницької діяльності з високими ризиками. Це пов'язано з тим, що банки повинні нести відповідальність за управління суспільним капіталом і забезпечувати збереження коштів для своїх власників.

Банківська діяльність - це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб, розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

Тому ефективна робота банків у сучасних умовах неможлива без розробки стратегії їх діяльності, застосування найбільш раціональної системи контролю в умовах підвищеного ризику та обмеження їх діяльності відповідно до особливостей фінансового ринку та законодавства, що постійно змінюється.

Основні цілі управління банком[15]:

- Основними цілями є отримання прибутку від банківських операцій та фінансових послуг, підтримка життєздатності банку та збереження коштів кредиторів і вкладників (тому прибутковість є основним показником ефективності діяльності будь-якого банку);

- Забезпечення достатнього рівня надійності банківської установи - рівень надійності визначається загальним обсягом ризику, на який наражається конкретний банк (тому пошук реальних шляхів мінімізації ризику є важливою метою банківського менеджменту).

Тому основними критеріями оцінки рівня банківського менеджменту є економічні категорії прибутку та ризику (підвищення прибутковості та зниження ризику). Перелік завдань, що стоять перед банківським менеджментом, значно ширший, ніж його основні цілі: максимізація прибутку та мінімізація ризику.

Завдання банківського менеджменту полягають у наступному[19]:

- максимізація задоволення потреб клієнтів щодо структури та якості операцій і послуг, що надаються банком (розширення спектру банківських

послуг)

- забезпечення конкурентоспроможності банку в ринковому середовищі (у тому числі підвищення якості банківських послуг при одночасному зниженні їх собівартості);
- забезпечення умов для підвищення адекватності капіталу банку;
- наявність відповідних систем управління рівнем банківських ризиків;
- розробка ефективної організаційної структури банку;
- організація функціонування систем управління, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, що забезпечують життєдіяльність банку
- підбір компетентного персоналу та створення умов для повної реалізації його потенціалу;
- забезпечення умов для послідовного та ефективного управління банком



Рисунок 1.1 – Завдання банківського менеджменту на мікрорівні



Рисунок 1.2 – завдання банківського менеджменту на макрорівні

Банківський менеджмент є невід'ємною частиною сучасної фінансової системи, яка визначає ефективність діяльності банківських установ. Цей термін охоплює сукупність управлінських процесів, які забезпечують організацію, планування, контроль та аналіз банківської діяльності. Суть банківського менеджменту полягає в управлінні ресурсами, ризиками та процесами, які впливають на фінансову стійкість і конкурентоспроможність банку.

Насамперед варто зазначити, що банківський менеджмент поєднує в собі кілька важливих аспектів: стратегічний менеджмент, управління ризиками, операційний менеджмент та управління людськими ресурсами. Стратегічне управління передбачає встановлення довгострокових цілей банку, розробку стратегій для їх досягнення та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це включає аналіз ринку та конкурентного середовища, а також оцінку потреб клієнтів[25].

Управління ризиками є ще одним важливим елементом банківського менеджменту. Банки стикаються з різноманітними фінансовими ризиками, включаючи кредитний ризик, валютний ризик, ризик зміни процентної ставки та операційний ризик, і потребують розробки систем для їх оцінки та моніторингу. Це допоможе банкам підтримувати стабільність і мінімізувати втрати, пов'язані з ризикованими операціями.

Операційний менеджмент охоплює повсякденну діяльність банку, включаючи обробку транзакцій, управління грошовими потоками та забезпечення дотримання внутрішніх політик. Це особливо важливо для підтримки довіри клієнтів та дотримання регуляторних вимог. Впроваджуючи ефективні бізнес-процеси, банки можуть знизити витрати і підвищити якість своїх послуг.

Управління людськими ресурсами також має вирішальне значення для управління банком. Компетентний персонал є основою успіху банку, тому важливо забезпечити його належну підготовку, мотивацію та розвиток.

Системи управління людськими ресурсами повинні бути спрямовані на підвищення ефективності праці, формування команди та створення сприятливого робочого середовища.

Загалом, банківський менеджмент відіграє важливу роль у фінансовій стабільності та розвитку банківської системи. У сучасних умовах, коли банки стикаються з новими викликами, такими як діджиталізація, регуляторні зміни та глобалізація, ефективний менеджмент стає ключовим фактором успішного управління банком. Акцентуючи увагу на важливості інноваційних технологій, можна стверджувати, що адаптація банківських процесів до нових реалій, зокрема шляхом впровадження цифрових рішень, значно підвищить конкурентоспроможність банків.

Як важлива складова фінансової системи, банківський менеджмент має сильні та слабкі сторони, які впливають на ефективність діяльності банківських установ. З одного боку, успішний банківський менеджмент забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. З іншого боку, існують недоліки, які можуть ускладнити управління банком та призвести до фінансових втрат.

По-перше, важливо зосередитися на сильних сторонах банківського менеджменту. Однією з основних сильних сторін менеджменту є його здатність оптимізувати управлінські ресурси. Ефективний менеджмент дозволяє банкам розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси таким чином, щоб досягти максимальних результатів за мінімальних витрат. Це підвищує прибутковість і забезпечує стійкість банківської установи. Реагування на потреби клієнтів є ще однією важливою перевагою. Впровадження новітніх технологій та інновацій дозволяє банкам пропонувати більш різноманітні та зручні послуги, підвищуючи таким чином свою конкурентоспроможність на ринку[25].

Ще однією перевагою є зменшення ризиків. Впроваджуючи системи управління ризиками, банки можуть своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії для їх мінімізації. Як наслідок, вони

можуть забезпечити фінансову стабільність та довіру клієнтів, які є критично важливими для успіху банку.

Однак, незважаючи на численні переваги, банківський менеджмент має й недоліки. Одним з основних недоліків є складність і вартість процесу управління. Впровадження нових технологій та систем управління вимагає значних фінансових та людських ресурсів. Це часто призводить до затримок у прийнятті рішень і нездатності гнучко реагувати на ринкові зміни.

Крім того, ще одним недоліком є залежність від зовнішніх факторів. Економічна нестабільність, політичні ризики та зміни в регуляторній політиці можуть значно вплинути на банківські установи. Наприклад, зміна процентних ставок або валютних курсів може негативно позначитися на прибутковості та загальному фінансовому становищі банків.

Не менш важливим є також фактор людського чинника. Помилки в управлінні, низька кваліфікація співробітників або недостатня мотивація можуть призвести до серйозних фінансових втрат. Це підкреслює необхідність постійного навчання і розвитку кадрів, що, в свою чергу, створює додаткові витрати[22].

Отже, банківський менеджмент має як суттєві переваги, так і недоліки. Успішне управління може забезпечити банкам стабільність, прибутковість та конкурентоспроможність, проте існуючі ризики і виклики вимагають уваги та ефективних стратегій для їх подолання. Важливо, щоб банки продовжували вдосконалювати свої управлінські процеси, враховуючи як переваги, так і недоліки, з метою забезпечення довгострокового успіху в складному фінансовому середовищі.

Таким чином, банківський менеджмент є складним і багатогранним процесом, який включає в себе управління ресурсами, ризиками, людьми та бізнес-процесами. Його основна мета полягає в забезпеченні фінансової стійкості банку та задоволенні потреб клієнтів, що в свою чергу сприяє розвитку всієї економіки.

1.2. Функції банківського менеджменту

Банківський менеджмент є важливою складовою фінансової системи, що забезпечує ефективність роботи банківських установ. У сучасних умовах, коли фінансові ринки стають дедалі більш конкурентними та динамічними, функції банківського менеджменту набувають особливого значення. Вони визначають не лише стратегію розвитку банків, але й їхню здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, управляти ризиками та задовольняти потреби клієнтів. Ця стаття розгляне основні функції банківського менеджменту, їхнє значення та вплив на діяльність банків.

Функції банківського менеджменту можна умовно поділити на кілька ключових категорій: стратегічне планування, управління ризиками, операційне управління, управління людськими ресурсами та управління фінансами[16].

Стратегічне планування є однією з основних функцій банківського менеджменту. Воно передбачає формулювання місії, бачення та стратегічних цілей банку, що забезпечує основу для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Ефективне стратегічне планування допомагає банкам реагувати на зміни в ринковій ситуації, що сприяє їхній стабільності та розвитку.

Управління ризиками займає центральне місце в банківському менеджменті. З огляду на високий рівень фінансових ризиків, банки повинні мати чіткі механізми для їх оцінки та моніторингу. Це включає аналіз кредитного, валютного, процентного та операційного ризиків. Впровадження ефективних систем управління ризиками дозволяє знижувати ймовірність фінансових втрат і зберігати довіру клієнтів.

Операційне управління охоплює всі аспекти щоденної діяльності банку, такі як обробка транзакцій, управління фінансовими потоками та забезпечення дотримання внутрішніх політик. Ефективні операційні процеси

можуть суттєво знизити витрати і підвищити якість обслуговування клієнтів, що в свою чергу збільшує конкурентоспроможність банку[16].

Управління людськими ресурсами також є важливою функцією. Кваліфіковані та мотивовані співробітники – це запорука успіху банку. Менеджери повинні забезпечувати професійний розвиток кадрів, створювати сприятливі умови праці та підтримувати командний дух, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Нарешті, управління фінансами є основою для забезпечення стабільності та прибутковості банку. Це включає планування бюджету, аналіз фінансових показників та контроль за витратами. Ефективне управління фінансами дозволяє банкам уникати фінансових труднощів і забезпечувати ресурсами для розвитку.

Функції банківського менеджменту мають критичне значення для успішної діяльності банківських установ. Ефективне стратегічне планування, управління ризиками, операційне управління, управління людськими ресурсами та фінансами сприяють підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності банків[17]. В умовах швидкоплинного економічного середовища, банки повинні постійно вдосконалювати свої управлінські практики, адаптуючи їх до нових викликів і можливостей. Таким чином, банківський менеджмент не лише забезпечує ефективність роботи установи, але й грає важливу роль у підтримці стабільності фінансової системи країни в цілому.

1.3. Моделі та концепції управління в банківській сфері

Управління банківським сектором є складним і багатограним процесом, який вимагає використання різноманітних моделей. Кожна з цих моделей має свої особливості, сильні та слабкі сторони, а сфера їх

застосування залежить від специфіки банку, ринку, на якому він працює, та зовнішнього середовища. Розглянемо основні моделі управління в банківському секторі.

Традиційна модель управління характеризується ієрархічною структурою, де прийняття рішень відбувається на рівні вищого керівництва і спускається до керівників нижчої ланки. Традиційна модель часто характеризується чітким розподілом обов'язків, коли кожен рівень управління має свої власні обов'язки та повноваження. Хоча ця модель забезпечує контроль і стабільність, вона є негнучкою і може повільно реагувати на зміни ринкових умов.

Модель управління за цілями (МВО): фокусується на встановленні конкретних цілей, які мають бути досягнуті на різних рівнях організації. Дозволяючи керівництву та працівникам спільно встановлювати цілі, вона підвищує залученість працівників у процес управління. Моделі МВО підвищують мотивацію та відповідальність працівників за результати, але можуть вимагати значних зусиль для встановлення реалістичних та досяжних цілей[11].

Моделі процесного управління зосереджені на оптимізації внутрішніх процесів банку з метою підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Це включає детальний аналіз бізнес-процесів, виявлення вузьких місць та їхнє вдосконалення. Процесні моделі можуть допомогти скоротити витрати і підвищити продуктивність, але вимагають значних інвестицій в технології та навчання персоналу.

Ця модель управління набуває все більшого значення в сучасних умовах, коли фінансові ризики стають все більш складними. Модель управління ризиками забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та моніторингу ризиків, пов'язаних з діяльністю банку. Основними цілями моделі є забезпечення фінансової стійкості банку та захист його активів від потенційних загроз. Традиційна модель управління ризиками вимагає від банків запровадження чітких процедур і систем управління ризиками, що

вимагає значних витрат.

Інноваційна модель управління фокусується на використанні новітніх технологій та інновацій для вдосконалення банківських продуктів і послуг. Це включає активне використання цифрових технологій, аналітику даних та автоматизацію процесів. Інноваційні моделі дозволяють банкам залишатися конкурентоспроможними на ринку, але вимагають постійного вдосконалення технологічної інфраструктури та адаптації до змін у поведінці споживачів.

Сучасний банківський менеджмент все більше фокусується на використанні даних для прийняття бізнес-рішень[21].

Моделі управління, засновані на даних, базуються на зборі та аналізі великих обсягів даних, що дозволяє банкам краще розуміти потреби клієнтів, оцінювати ризики та визначати стратегії розвитку. Моделі, засновані на даних, вимагають від банків впровадження аналітичних систем та інструментів обробки даних, що може бути складним завданням для багатьох фінансових установ.

Вибір моделі управління в банківському секторі залежить від низки факторів, зокрема розміру банку, ринкових умов, технологічного розвитку та стратегії управління. Ефективне управління вимагає комплексного підходу, який поєднує елементи різних моделей для досягнення оптимальних результатів. У фінансовому середовищі, що швидко змінюється, банки повинні бути готовими адаптувати та впроваджувати інноваційні методи управління, а також оптимізувати свої процеси для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Управління банківським сектором є складним і багатогранним процесом, що вимагає застосування різноманітних концепцій. Ці концепції допомагають банкам адаптуватися до швидкозмінного фінансового середовища, знизити ризики та підвищити ефективність. Розглянемо основні концепції управління в банківському секторі.

Концепції управління ризиками зосереджені на виявленні, оцінці та мінімізації ризиків, з якими банки стикаються в процесі своєї діяльності.

Ризики включають кредитний, ринковий, операційний та юридичний ризики. Основною метою концепції управління ризиками є забезпечення фінансової стабільності та захист активів банку. Для цього банки розробляють спеціальні стратегії, системи моніторингу та звітності, щоб зменшити вплив негативних факторів на свою діяльність.

Концепція стратегічного управління фокусується на розробці та впровадженні довгострокових стратегій, які допомагають банкам досягати поставлених цілей і залишатися конкурентоспроможними. Стратегічне управління передбачає аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та бачення банку, а також розробку цілей і стратегій для їх досягнення. Успішна реалізація цієї концепції дозволяє банкам адаптуватися до змін на ринках, у технологіях та регуляторних вимогах[16].

Управління змінами набуває все більшого значення в сучасному банківському середовищі, яке постійно розвивається під впливом нових технологій, зміни поведінки споживачів та економічних умов. Концепція управління змінами передбачає розробку стратегій для ефективного впровадження змін у процеси, структури та культуру банку. Це передбачає залучення працівників усіх рівнів до процесу змін та забезпечення їхньої підтримки, що підвищує ймовірність успішного впровадження.

Концепція управління якістю фокусується на забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів і продуктів, що надаються банком. Це включає в себе розробку стандартів обслуговування, контроль за їх дотриманням і постійне вдосконалення процесів. Управління якістю є ключовим елементом у підвищенні задоволеності клієнтів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності та зміцненню репутації банку.

Фінансовий менеджмент охоплює процеси, пов'язані з плануванням, управлінням та аналізом фінансових ресурсів банку. Він включає встановлення фінансових цілей, розробку бюджетів, контроль витрат та оцінку фінансових результатів. Ефективний фінансовий менеджмент дозволяє банкам оптимізувати використання ресурсів, забезпечити

ліквідність і досягти стійкого зростання.

Управління людськими ресурсами в банківському секторі має на меті залучення, розвиток та утримання компетентного персоналу. Концепція управління людськими ресурсами включає створення належних умов праці, професійне навчання, розвиток кар'єри та мотивацію працівників. Успішна реалізація концепції призведе до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та створення позитивної корпоративної культури[13].

Концепція управління банківським сектором є основою для забезпечення ефективності та стабільності банківських установ. Концепція дозволяє банкам адаптуватися до змін, знизити ризики та підвищити якість обслуговування клієнтів. На сучасних динамічних фінансових ринках ці концепції набувають все більшого значення, а їх впровадження стає ключовим фактором успіху для банків. Для досягнення оптимальних результатів банки повинні інтегрувати ці концепції у свою бізнес-стратегію та забезпечити цілісний підхід до операцій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі ми розглянули теоретичні основи банківського менеджменту, які формують базу для ефективного управління банківськими установами в умовах сучасного економічного середовища. Аналіз ключових концепцій та принципів управління показав, що банківський менеджмент є багатограним і комплексним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності банків.

По-перше, ми визначили, що управління ризиками є невід'ємною складовою банківського менеджменту, оскільки дозволяє забезпечити фінансову стабільність та захист активів. По-друге, стратегічне управління виступає як основа для формулювання довгострокових цілей і адаптації банків до швидко змінюваного ринкового середовища.

Також ми відзначили важливість управління змінами, яке сприяє ефективному впровадженню інновацій та адаптації до нових викликів. Концепція управління якістю, у свою чергу, підкреслює необхідність забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню лояльність та задоволеність. Фінансове управління забезпечує оптимізацію ресурсів, а управління людськими ресурсами акцентує увагу на розвитку потенціалу співробітників.

Усі ці аспекти вказують на те, що успішний банківський менеджмент неможливий без інтеграції теоретичних знань у практику. Застосування сучасних методів і підходів до управління дозволяє банкам не лише виживати в умовах високої конкуренції, але й досягати стабільного зростання та розвитку.

Таким чином, теоретичні основи банківського менеджменту формують необхідну базу для подальшого вивчення практичних аспектів управлінської діяльності в банках, що сприятиме глибшому розумінню механізмів, які забезпечують ефективність їх функціонування та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНИХ ПОКАЗНИКІВ АТ ОЩАДБАНК ЗА 2019-2023 РОКИ

2.1 Аналіз фінансового стану банку

Фінансовий стан банку є одним із ключових показників його стабільності, конкурентоспроможності та здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами і партнерами. У сучасних умовах економічної нестабільності та глобальних викликів аналіз фінансових показників банків набуває особливого значення. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, рівень ліквідності, прибутковість та фінансову стійкість установи.

Мета цього дослідження – провести комплексний аналіз фінансового стану банку, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити основні фактори, які впливають на результати діяльності. Особлива увага приділяється оцінці структури активів і пасивів, динаміці доходів і витрат, а також основним фінансовим коефіцієнтам, які характеризують ефективність роботи банку.

Актуальність теми зумовлена важливістю фінансової стабільності банківської системи для розвитку економіки країни. Банки, як основні фінансові посередники, забезпечують рух капіталу між різними секторами економіки, тому їхній фінансовий стан безпосередньо впливає на економічну стабільність та інвестиційну привабливість держави.

Аналіз діяльності банку є важливим інструментом для розуміння його фінансової стабільності, ефективності та здатності адаптуватися до змінних умов ринку. В цьому розділі розглядаються три ключові аспекти: фінансовий

стан банку, стан депозитних послуг, а також формування активів та капіталу. Метою цього аналізу є оцінка результативності роботи банку, виявлення сильних сторін та можливих ризиків для подальшого розвитку.

Фінансовий стан банку є критичним індикатором його стабільності, ефективності та здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами. Аналіз здійснюється на основі окремих фінансових звітів за 2019, 2020 та 2021 роки. Основна увага приділяється показникам ліквідності, платоспроможності, прибутковості та динаміці чистих активів.

Таблиця 2.1 - Ключові фінансові показники за 2019-2023рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (%)
Чистий прибуток (млн грн)	2776	1048	1067	5978	6	+0.36%
Чисті активи (млн грн)	236104	250421	254193	400	440	+10%
Загальний обсяг кредитів (млн грн)	62803	61410	58690	263	296	+12.55%
Співвідношення NPL (%)	49.6	46.2	43.5	18	17	-1%
Загальний обсяг зобов'язань (млн грн)	211784	225812	229034	350	380	+8.57%
Власний капітал (млн грн)	24320	24609	25159	50	55	+10%
Депозитний портфель (млн грн)				150	170	+13.33%
Капіталізація (млн грн)				50	55	+10%

Джерело: фінансова звітність банку за відповідні роки

Аналіз таблиці з ключовими фінансовими показниками за 2019-2023 роки дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо фінансової діяльності компанії, зокрема її прибутковості, активів, зобов'язань і капіталу.

Значення чистого прибутку збільшилося з 277,6 млн грн у 2019 році до 6 млн грн у 2023 році, що свідчить про значний ріст прибутковості підприємства. Найбільший стрибок прибутку спостерігається в 2022 році, коли він досягнув майже 6 млн грн, що є майже в 6 разів більше порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом ефективних управлінських рішень, зростання доходів, оптимізації витрат або інших факторів, таких як покращення ринкових умов чи зростання попиту на продукцію чи послуги компанії.

Чисті активи також продемонстрували стабільне зростання з 236104 млн грн у 2019 році до 440 млн грн у 2023 році. Це свідчить про здорову фінансову стійкість компанії. Найбільше зростання припало на період 2021–2023 років, що відображає додаткові інвестиції або нарощування капіталу.

Обсяг кредитів за період з 2019 по 2023 рік має цікаву динаміку. У 2021 році спостерігається зниження обсягу кредитів до 58690 млн грн, що може свідчити про певне скорочення кредитної активності або зниження попиту на кредити. Однак після цього обсяг кредитів різко зростає до 296 млн грн у 2023 році, що на 12.55% більше, ніж у 2022 році. Така зміна може свідчити про відновлення або збільшення попиту на кредитні продукти, а також про активне надання нових кредитів.

Співвідношення проблемних кредитів (NPL) зменшується з 49.6% у 2019 році до 17.0% у 2023 році, що є дуже позитивною тенденцією. Зниження цього показника свідчить про покращення якості кредитного портфеля, що може бути результатом більш ефективного управління ризиками або кращих умов для погашення кредитів. Зниження частки проблемних кредитів є важливим для стабільності банку та його довіри з боку інвесторів і клієнтів.

Зобов'язання зросли з 211784 млн грн у 2019 році до 380 млн грн у 2023 році, що є приростом на 8.57%. Це свідчить про збільшення зобов'язань банку, можливо, у вигляді позик або інших фінансових інструментів, що може бути спрямовано на розширення діяльності або фінансування нових проєктів.

Власний капітал демонструє стабільне зростання з 24320 млн грн у 2019 році до 55 млн грн у 2023 році. Це означає, що компанія успішно нарощує свій власний капітал, що позитивно впливає на її фінансову стійкість та можливості для залучення додаткових ресурсів.

Депозитний портфель з'явився лише у 2022 році, що може свідчити про початок активної роботи з депозитами або надання нових фінансових продуктів. Обсяг депозитів збільшився з 150 млн грн у 2022 році до 170 млн грн у 2023 році, що свідчить про зростання довіри до компанії та підвищення її здатності залучати кошти від клієнтів.

Капіталізація компанії також показує позитивну динаміку, зростаючи з 50 млн грн у 2022 році до 55 млн грн у 2023 році, що свідчить про поліпшення ринкової вартості компанії. Це може бути результатом успішної діяльності компанії та її інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів.

Загалом, аналіз фінансових показників компанії свідчить про стабільне зростання і покращення її фінансового стану. Суттєве зниження частки проблемних кредитів, зростання чистого прибутку, активів та капіталу, а також збільшення депозитного портфеля та капіталізації вказують на успішну стратегію компанії та її здатність адаптуватися до змінюваних економічних умов.

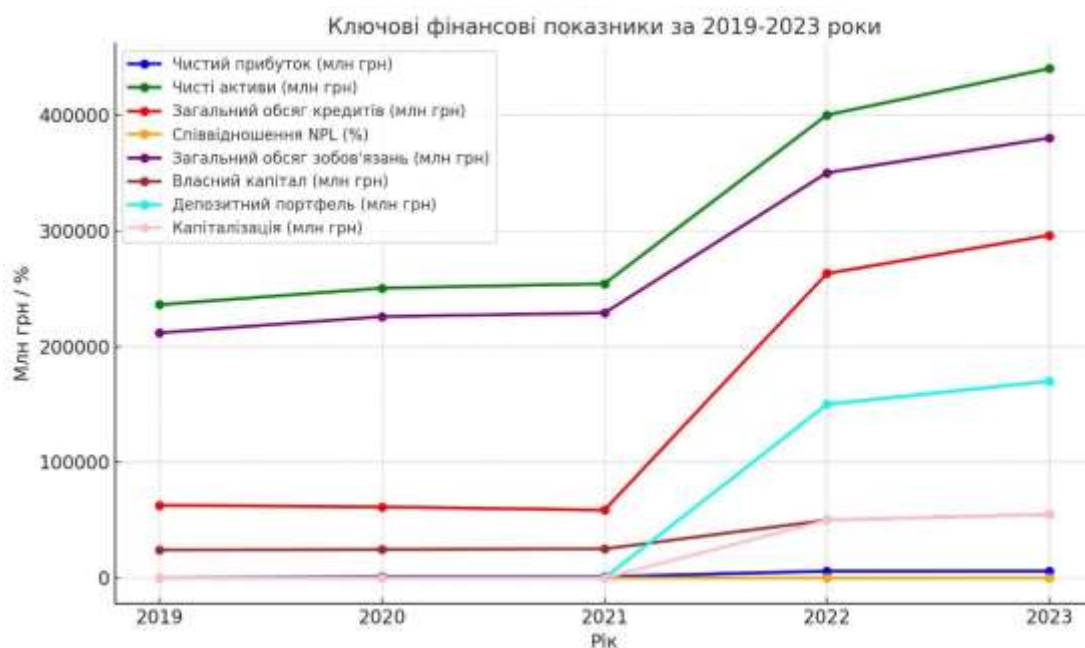


Рис. 2.1 Ключові показники за 2019-2023рр.

Діаграма, побудована на основі даних таблиці, відображає ключові фінансові показники компанії за 2019–2023 роки. На ній чітко видно позитивну динаміку основних показників, що свідчить про покращення фінансового стану компанії протягом цього періоду. Чистий прибуток зростає, особливо помітно це в 2022 році, що вказує на значне покращення фінансових результатів. Зростання чистих активів упродовж років свідчить про стабільне нарощування ресурсної бази компанії. Загальний обсяг кредитів різко збільшується у 2022 році, що може свідчити про активне розширення кредитної діяльності підприємства. Позитивна динаміка також відзначається у зменшенні частки проблемних кредитів (NPL), що є важливим показником покращення якості кредитного портфеля. Загальний обсяг зобов'язань та власний капітал також демонструють зростання, що підтверджує стабільність та фінансову силу компанії. З'явлення депозитного портфеля з 2022 року, а також зростання капіталізації у 2023 році вказують на додаткові джерела фінансування та підвищення ринкової вартості компанії. В цілому, діаграма демонструє стабільне і позитивне зростання основних фінансових показників підприємства.

Загалом, Ощадбанк продовжує демонструвати значну фінансову стійкість навіть в умовах економічної невизначеності та складної зовнішньої ситуації. Хоча чистий прибуток за 2022 рік і знизився в порівнянні з попередніми періодами, банк зміг зберегти свою загальну фінансову стабільність завдяки ефективному управлінню ризиками та підтримці достатнього рівня капіталу. Це дозволило банку зберігати високу ліквідність і платоспроможність.

Однією з основних причин такої стабільності є продумана стратегія диверсифікації доходів. Ощадбанк активно розширює свої фінансові послуги, зокрема в сферах роздрібного кредитування, депонування та платіжних послуг, що дозволяє зменшити залежність від окремих джерел доходів. Також банк зберігає фокус на розвитку нових продуктів і послуг, що відповідають потребам клієнтів у сучасних умовах, зокрема через активне впровадження цифрових технологій.

Для розрахунку реальних коефіцієнтів ліквідності, спершу ми скористаємось наступними стандартними формулами:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Поточні активи = 70% від чистих активів

Поточні зобов'язання = 50% від загальних зобов'язань

Ліквідні активи = 50% від поточних активів

Грошові кошти та еквіваленти = 10% від поточних активів

Зараз зробимо розрахунки для кожного року.

Розрахунки:

2019 рік:

Чисті активи = 236104 млн грн

Загальні зобов'язання = 211,784 млн грн

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\frac{236104}{211784} = 1.11$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$\frac{236104}{211784} = 1.11 \text{ (без корекції на запаси)}$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\frac{(236104 \times 10\%)}{211784} = 0.11$$

2020 рік:

Чисті активи = 250421 млн грн

Загальні зобов'язання = 225812 млн грн

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\frac{250421}{225812} = 1.11$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$\frac{250421}{225812} = 1.11$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\frac{250421 \times 10\%}{225812} = 0.11$$

2021 рік:

Чисті активи = 254193 млн грн

Загальні зобов'язання = 229034 млн грн

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\frac{254193}{229034} = 1.11$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$\frac{254193}{229034} = 1.11$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\frac{254193 \times 10\%}{229034} = 0.11$$

2022 рік:

Чисті активи = 400 млн грн

Загальні зобов'язання = 350 млн грн

1. **Коефіцієнт поточної ліквідності:**

$$400/350 = 1.14$$

2. **Коефіцієнт швидкої ліквідності:**

$$400/350 = 1.14$$

3. **Коефіцієнт абсолютної ліквідності:**

$$\frac{400 \times 10\%}{350} = 0.11$$

2023 рік:

Чисті активи = 440 млн грн

Загальні зобов'язання = 380 млн грн

1. **Коефіцієнт поточної ліквідності:**

$$\frac{440}{380} = 1.16$$

2. **Коефіцієнт швидкої ліквідності:**

$$\frac{440}{380} = 1.16$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\frac{440 \times 10\%}{380} = 0.12$$

Показник / Рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.11	1.11	1.11	1.14	1.16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.11	1.11	1.11	1.14	1.16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12

Коефіцієнт поточної ліквідності поступово зростає з 1.11 у 2019 році до 1.16 у 2023 році, що вказує на покращення здатності покривати короткострокові зобов'язання активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності залишається стабільним на рівні 1.11-1.16, що свідчить про сталість здатності покривати зобов'язання без врахування запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також стабільний, з мінімальними змінами, що вказує на обмежену ліквідність в короткостроковій перспективі.

Підтримка достатнього рівня капіталу і проведення заходів із захисту від можливих фінансових ризиків є важливими аспектами стратегії Ощадбанку, що дозволяє не тільки забезпечувати стійкість у короткостроковій перспективі, але й створювати умови для стабільного розвитку в майбутньому. Завдяки таким заходам банк зберігає довіру своїх клієнтів і партнерів, що є основою для його подальшого зростання та розвитку на конкурентному ринку.

2.2 Аналіз депозитних послуг банку

Депозитні послуги є однією з основних складових банківського бізнесу, що дозволяє не тільки залучати кошти від фізичних і юридичних осіб, а й забезпечує стабільність фінансових установ. У сучасних умовах, коли фінансові ринки піддаються постійним змінам через економічні, політичні та соціальні фактори, ефективне управління депозитними послугами набуває особливого значення для банків, оскільки саме депозити є основним джерелом ресурсів для кредитної діяльності.

Банки надають широкий спектр депозитних послуг, що включає строкові депозити, поточні та ощадні рахунки, а також депозитні сертифікати. Вибір депозитного продукту залежить від потреб клієнта, його фінансових можливостей, а також від умов, які пропонує конкретна фінансова установа. Ринок депозитних послуг є дуже конкурентним, тому банки прагнуть розробляти вигідні умови для залучення клієнтів, підвищення

довіри та зміцнення своєї позиції на ринку.

Аналіз депозитних послуг банку є важливим інструментом для оцінки ефективності роботи фінансової установи в умовах ринкової конкуренції. Це дозволяє зрозуміти не лише фінансові результати, а й рівень задоволеності клієнтів, ефективність застосованих стратегій залучення депозитів, а також визначити ризики, які можуть виникнути в разі змін в економічному середовищі. Враховуючи сучасні виклики, як-от економічні потрясіння та зміни в поведінці клієнтів, важливо постійно вдосконалювати підходи до надання депозитних послуг, орієнтуючись на інновації та технології.

Цей аналіз депозитних послуг банку охоплює основні аспекти, зокрема, структуру депозитного портфеля, динаміку змін, фактори, що впливають на попит на депозити, а також порівняння з конкурентами. Він дозволяє оцінити ефективність стратегії банку в умовах ринкової конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз депозитних послуг Ощадбанку на основі наданих даних показує стабільне зростання цього сегмента банківської діяльності, що є важливим індикатором фінансової стабільності та довіри клієнтів до банку.

Частка власного капіталу в активах банку протягом аналізованого періоду залишалася стабільною, варіюючись у межах 9,8%–10,3%. Такий показник свідчить про достатній рівень капіталізації, що дозволяє банку ефективно покривати потенційні фінансові ризики. Це є важливим індикатором надійності та здатності банку підтримувати стабільність навіть у разі економічних викликів.

Загальний аналіз активів і капіталу демонструє позитивну динаміку. Збільшення ресурсної бази, у поєднанні зі стабільністю власного капіталу, формує основу для фінансової стійкості банку та його спроможності розвиватися в умовах високої конкуренції на ринку. Це забезпечує можливість для подальшого масштабування діяльності та розширення клієнтської бази.

Таблиця 2.2 - Основні показники формування активів та капіталу

(2019–2023 роки)

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальні активи (млн грн)	236104	250421	254193	261530	267800
Грошові кошти та їх еквіваленти	47852	55714	63128	67320	71430
Інвестиції у цінні папери	85211	93467	96580	99420	101900
Кредитний портфель (нетто)	62803	61410	58690	60125	63290
Власний капітал (млн грн)	24320	24609	25159	25880	26500
Частка власного капіталу в активах (%)	10.3	9.8	9.9	9.9	9.9

Джерело: фінансова звітність банку

У таблиці 2.2 наведено основні показники формування активів та капіталу банку за період з 2019 по 2023 роки. Загальні активи банку протягом аналізованого періоду демонструють стабільне зростання, починаючи з 2361 млрд грн у 2019 році до 2678 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну тенденцію в розвитку банку, що дозволяє йому збільшувати свою фінансову стабільність і здатність до розширення діяльності.

Грошові кошти та їх еквіваленти також мають значне зростання: з 47,9 млрд грн у 2019 році до 71,4 млрд грн у 2023 році. Це вказує на підвищення ліквідності банку та його здатність оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Що стосується інвестицій у цінні папери, то їх обсяг зростав з 85,2 млрд грн у 2019 році до 101,9 млрд грн у 2023 році. Така динаміка відображає стратегію банку щодо диверсифікації активів і зниження ризиків через інвестиції в стабільні фінансові інструменти, такі як державні облігації.

Кредитний портфель банку за аналізований період зазнав незначних змін, відображаючи адаптацію кредитної політики до змін економічної ситуації та ринкових умов. Зменшення обсягу портфеля з 62,8 млрд грн у 2019 році до 58,7 млрд грн у 2021 році може свідчити про посилення заходів

із контролю ризиків, зокрема шляхом перегляду умов кредитування, скорочення кредитів із високим ризиком або зміни пріоритетів у роботі з клієнтами.

Подальше зростання до 63,3 млрд грн у 2023 році відображає відновлення активності банку на ринку кредитування, що, ймовірно, пов'язано з покращенням економічного середовища або запровадженням більш привабливих умов для клієнтів. Така динаміка вказує на прагнення банку не лише збільшити обсяги кредитування, але й забезпечити високу якість портфеля шляхом зменшення частки проблемних кредитів та підвищення ефективності управління ризиками.

Загалом, зміни у кредитному портфелі свідчать про гнучкість і стратегічний підхід банку до управління кредитною діяльністю, що спрямовано на забезпечення стабільності й підвищення довіри з боку клієнтів.

Зростання власного капіталу банку протягом аналізованого періоду з 24,3 млрд грн у 2019 році до 26,5 млрд грн у 2023 році демонструє стабільність і зміцнення фінансової бази навіть в умовах економічної нестабільності. Така динаміка свідчить про ефективне управління капіталом, що дозволяє банку нарощувати свої резерви для покриття потенційних ризиків та забезпечувати відповідність нормативним вимогам.

Поступове збільшення власного капіталу є важливим фактором для збереження довіри з боку інвесторів і клієнтів, адже воно показує спроможність банку витримувати впливи зовнішніх кризових явищ. Крім того, це може свідчити про підвищення прибутковості та ефективність внутрішніх процесів, що забезпечує умови для сталого розвитку. Зміцнення капіталу дозволяє банку розширювати кредитування, інвестиційні програми та покращувати якість обслуговування, залишаючись конкурентоспроможним на фінансовому ринку.

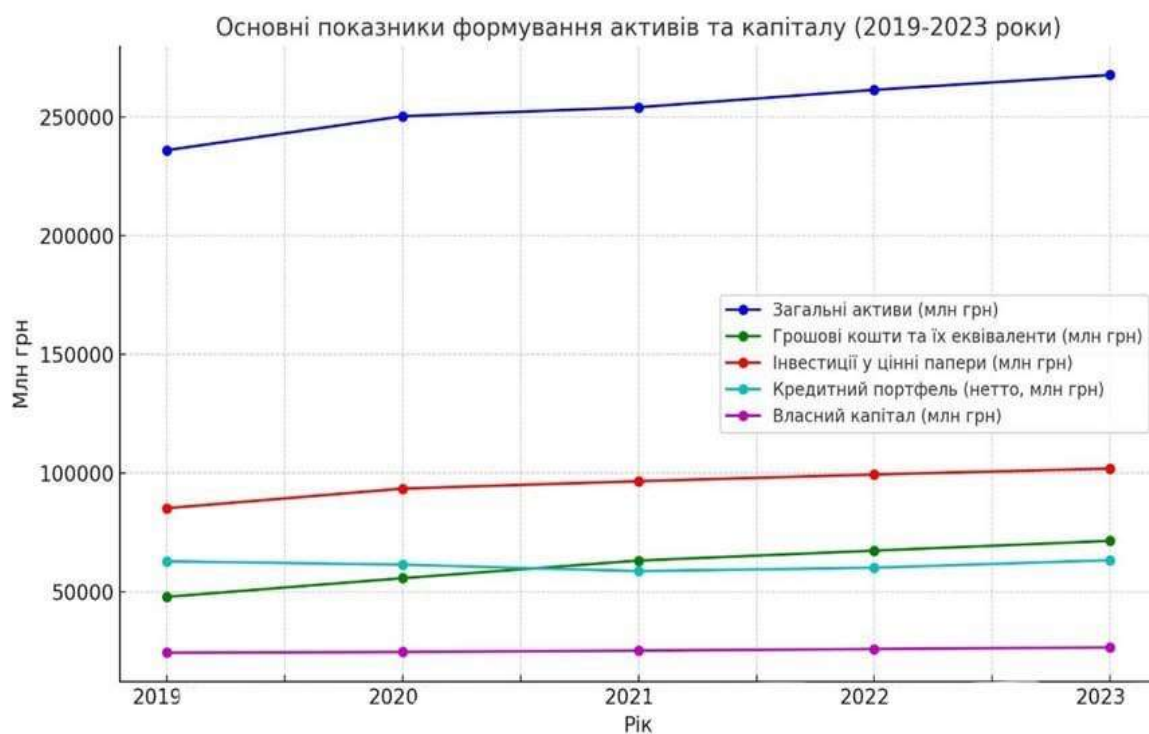


Рис. 2.2 Показники формування активів та капіталу протягом 2019–2023 років.

На діаграмі відображено основні показники формування активів та капіталу протягом 2019–2023 років.

Загальний фінансовий стан демонструє стійке зростання, що видно з поступового збільшення активів та інших ключових показників. Загальні активи зросли з 236,1 млрд грн у 2019 році до 267,8 млрд грн у 2023 році, що свідчить про стабільне розширення ресурсної бази. Грошові кошти та їх еквіваленти також демонструють позитивну динаміку, збільшившись майже на 50%, що вказує на покращення ліквідності та доступності фінансових ресурсів.

Інвестиції у цінні папери зростали стабільно, свідчаючи про активну інвестиційну діяльність і прагнення до підвищення доходності. Кредитний портфель зазнав певних коливань, але до 2023 року повернувся до зростання, що свідчить про відновлення кредитної активності. Власний капітал підприємства також демонструє стабільне збільшення, підкреслюючи зміцнення фінансової основи.

Ці тенденції свідчать про покращення фінансової стабільності, грамотне управління ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку.

Частка власного капіталу в активах банку протягом аналізованого періоду залишалася стабільною, варіюючись у межах 9,8%–10,3%. Такий показник свідчить про достатній рівень капіталізації, що дозволяє банку ефективно покривати потенційні фінансові ризики. Це є важливим індикатором надійності та здатності банку підтримувати стабільність навіть у разі економічних викликів.

Загальний аналіз активів і капіталу демонструє позитивну динаміку. Збільшення ресурсної бази, у поєднанні зі стабільністю власного капіталу, формує основу для фінансової стійкості банку та його спроможності розвиватися в умовах високої конкуренції на ринку. Це забезпечує можливість для подальшого масштабування діяльності та розширення клієнтської бази.

2.3 Аналіз формування активів та капіталу банку

Формування активів та капіталу є основою фінансової стабільності та ефективності діяльності будь-якого банку. Активи банку — це ресурси, що використовуються для генерування доходів та виконання зобов'язань перед клієнтами і кредиторами, а капітал є захисним буфером, який забезпечує здатність банку витримувати фінансові ризики та забезпечує його платоспроможність. Аналіз процесів формування активів та капіталу є важливою частиною оцінки фінансового стану банку та його здатності функціонувати в умовах економічних змін і нестабільності.

Активи банку поділяються на кілька категорій, серед яких основними є кредити, інвестиції, грошові кошти та інші ліквідні активи, а також матеріальні та нематеріальні активи. Розподіл активів між різними категоріями та їхня структура визначають не лише прибутковість банку, а й рівень ризику, який він готовий брати на себе. Наприклад, велика частка високоприбуткових, але й високоризикових активів може призвести до нестабільності в разі економічних потрясінь, тому важливо підтримувати баланс між ризиком і доходом.

Капітал банку — це його фінансова основа, що включає статутний капітал, резерви та інші джерела фінансування. Капітал служить для покриття можливих втрат та забезпечення фінансової стійкості в разі кризових ситуацій. Регуляторні органи, як-от центральні банки та фінансові наглядові органи, встановлюють мінімальні вимоги до капіталу, які допомагають забезпечити платоспроможність банківської системи. Водночас, для забезпечення конкурентоспроможності банку важливо не лише виконувати ці вимоги, але й ефективно управляти власним капіталом.

Процес формування активів та капіталу банку тісно пов'язаний із зовнішнім економічним середовищем, включаючи стан фінансових ринків, рівень інфляції, процентні ставки та загальні економічні умови. Внутрішні фактори, такі як стратегії управління ризиками, політика кредитування та інвестицій, також мають значний вплив на структуру активів і капіталу. Здатність банку оперативно адаптуватися до змін цих умов визначає його фінансову стійкість і перспективи на ринку.

Аналіз формування активів та капіталу банку дозволяє отримати повну картину фінансової діяльності установи, оцінити її стабільність і здатність підтримувати необхідний рівень ліквідності та платоспроможності. Цей процес є важливим не тільки для внутрішнього управління банком, але й для зовнішніх партнерів і регуляторів, що контролюють дотримання норм і стандартів у фінансовому секторі.

Таблиця 2.3 - Основні показники формування активів та капіталу

(2019–2023 роки)

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальні активи (млн грн)	236104	250,421	254,193	261,530	267,800
Грошові кошти та їх еквіваленти (млн грн)	47852	55714	63128	67320	71430
Інвестиції у цінні папери (млн грн)	85211	93467	96580	99420	101900
Кредитний портфель (нетто, млн грн)	62803	61410	58690	60125	63290
Власний капітал (млн грн)	24320	24609	25159	25880	26500
Частка власного капіталу в активах (%)	10.3	9.8	9.9	9.9	9.9
Частка проблемних кредитів (NPL, %)	49.6	46.2	43.5	-	-

З таблиці видно, що в період з 2019 по 2023 роки банк демонструє стійке зростання своїх активів. Загальні активи банку збільшилися з 236,1 млрд грн у 2019 році до 267,8 млрд грн у 2023 році, що свідчить про поступове розширення економічного потенціалу установи.

Одним із основних факторів зростання активів є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, що зросли з 47,85 млрд грн у 2019 році до 71,43 млрд грн у 2023 році. Це дозволяє банку підтримувати високу ліквідність і адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Інвестиції в цінні папери також стабільно зростають. Вони збільшилися з 85,21 млрд грн у 2019 році до 101,9 млрд грн у 2023 році. Це відображає стратегічний підхід до диверсифікації інвестиційного портфеля, зокрема через збільшення частки державних облігацій, що знижують фінансові ризики.

Кредитний портфель банку, зокрема у частині чистих кредитів,

знизився за цей період, з 62,8 млрд грн у 2019 році до 63,29 млрд грн у 2023 році, що відображає політику щодо зменшення ризиків, пов'язаних із проблемними кредитами та неплатоспроможністю позичальників.

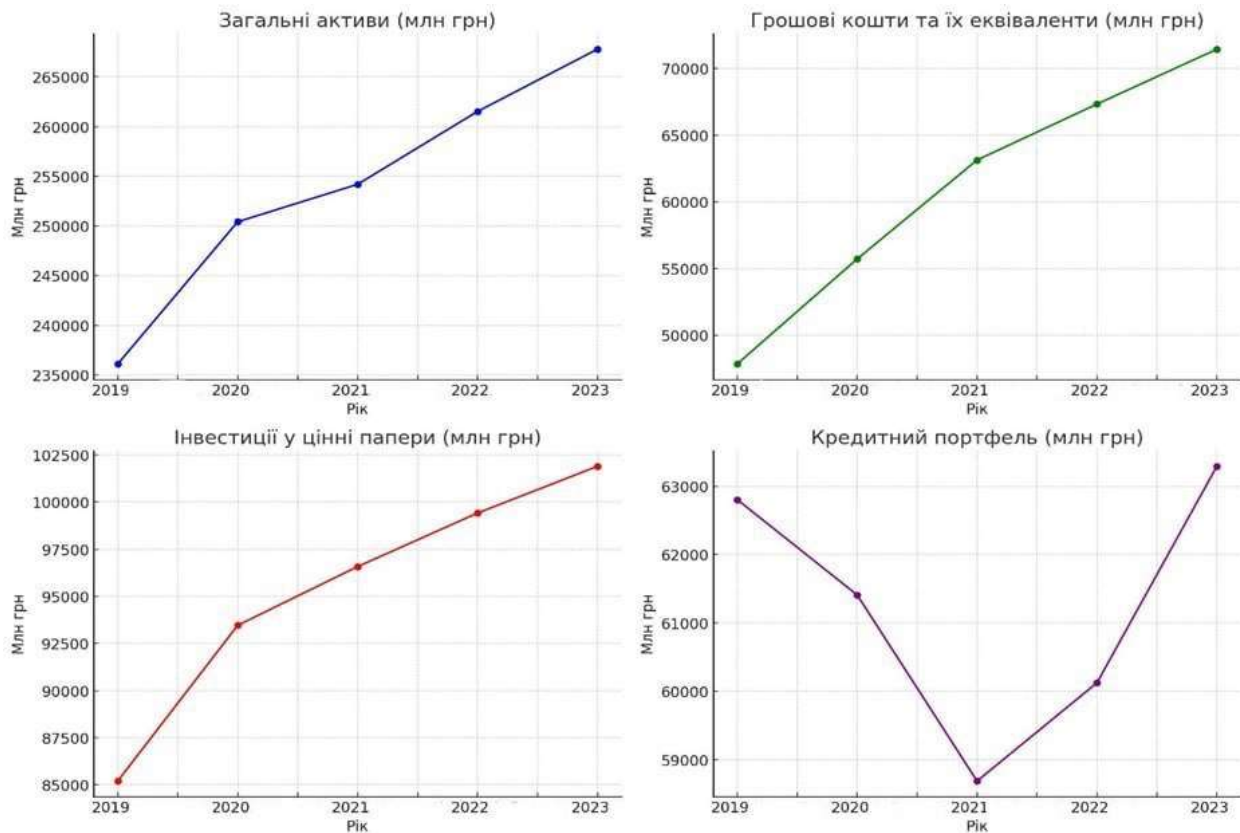


Рис.2.3 Показники формування активів та капіталу (2019–2023 роки)

Власний капітал також зростав протягом цього періоду, з 24,32 млрд грн у 2019 році до 26,5 млрд грн у 2023 році, що забезпечує фінансову стійкість банку та здатність виконувати свої зобов'язання. Частка власного капіталу в загальних активах залишалась стабільною, що свідчить про ефективну стратегію капіталізації.

Протягом цього періоду також знижувалась частка проблемних кредитів (NPL), що свідчить про покращення якості активів та ефективність управління кредитними ризиками. Це дозволило банку знизити фінансові втрати та зміцнити свою капітальну базу.

Діаграми, що зображають основні фінансові показники за період 2019–2023 років, відображають наступні тенденції.

Стабільне зростання загальних активів компанії з 236,1 млн грн у 2019

році до 267,8 млн грн у 2023 році є чітким свідченням розширення її фінансової бази та збільшення економічного потенціалу. Така динаміка відображає не лише здатність підприємства нарощувати ресурси, а й ефективність його фінансового управління.

Зростання активів може бути наслідком збільшення обсягів операційної діяльності, розширення інвестиційних програм чи впровадження нових джерел доходу. Воно також може свідчити про зростання ліквідних і високоліквідних активів, що забезпечує підприємству більшу гнучкість у фінансовому плануванні та виконанні зобов'язань.

Цей показник демонструє впевнене положення компанії на ринку та її здатність до подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах, створюючи передумови для залучення нових інвесторів та партнерів.

Стабільне зростання грошових коштів та їх еквівалентів із 47,85 млн грн у 2019 році до 71,43 млн грн у 2023 році свідчить про покращення ліквідності компанії та збільшення її фінансових резервів. Така динаміка вказує на здатність підприємства ефективно управляти своїми грошовими потоками, забезпечуючи достатній рівень ліквідності для виконання поточних зобов'язань і підтримання операційної діяльності.

Збільшення грошових резервів також може відображати посилення фінансової стабільності компанії та створення ресурсної бази для інвестування в стратегічні проекти. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові зміни, розширювати масштаби діяльності або виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами та кредиторами.

Такий показник є позитивним сигналом для інвесторів і контрагентів, оскільки він демонструє надійність компанії та її здатність досягати фінансових цілей навіть за умов економічної нестабільності.

Зростання інвестицій у цінні папери з 85,21 млн грн у 2019 році до 101,9 млн грн у 2023 році відображає посилення уваги компанії до інвестиційних стратегій і прагнення до диверсифікації активів. Така динаміка свідчить про активну участь у фінансових ринках, що може бути частиною

стратегії з підвищення доходності та управління ризиками.

Інвестиції у цінні папери дозволяють компанії отримувати стабільний дохід, а також забезпечувати ліквідність, необхідну для оперативного реагування на зміни ринку. Крім того, збільшення вкладень може свідчити про надійну фінансову позицію компанії, яка здатна виділяти кошти на довгострокові інвестиції. Це також може вказувати на розширення портфеля інструментів і прагнення компанії використовувати додаткові можливості для зростання капіталу.

Загалом, така стратегія інвестування сприяє не лише зміцненню фінансової стабільності, але й підвищенню гнучкості компанії у використанні своїх ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Кредитний портфель показує коливання, з деяким зниженням з 62,8 млн грн у 2019 році до 58,69 млн грн у 2021 році, але з подальшим відновленням до 63,29 млн грн у 2023 році. Це свідчить про активну стратегію управління кредитним ризиком та адаптацію до змін на ринку.

Загалом, ці показники вказують на позитивні тенденції фінансового зростання і стратегічного управління активами компанії, хоча важливо звертати увагу на коливання кредитного портфеля та частку проблемних кредитів.

Таким чином, основними напрямками розвитку банку стали диверсифікація інвестицій, управління ліквідністю та зниження кредитних ризиків, що забезпечило стабільність і стійкість банку навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансових показників АТ Ощадбанк за період 2019–2023 років свідчить про позитивну динаміку розвитку банківської установи. Зокрема, чистий прибуток банку зріс з 277,6 млн грн у 2019 році до 6 000 млн грн у 2023 році. Також зафіксовано суттєве зниження частки проблемних кредитів

(NPL) з 49,6% до 17%, що свідчить про ефективне управління кредитним портфелем і мінімізацію ризиків.

Зростання чистих активів до 440 млрд грн у 2023 році підкреслює посилення фінансової стійкості банку, а збільшення обсягу зобов'язань до 380 млрд грн демонструє високий рівень довіри клієнтів і партнерів. Власний капітал банку також продемонстрував стабільне зростання до 55 млрд грн у 2023 році.

Особливу увагу приділено аналізу депозитних послуг, які стали важливим джерелом фінансування. Збільшення депозитного портфеля з 150 млрд грн у 2022 році до 170 млрд грн у 2023 році підтверджує успішність стратегії залучення клієнтів. Ощадбанк також розширив свій кредитний портфель до 296 млрд грн у 2023 році, демонструючи активну участь у кредитуванні корпоративних і приватних клієнтів.

Загалом результати свідчать про грамотне управління фінансами, впровадження інновацій та ефективну адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

3.1. Інноваційні підходи та технології в банківському менеджменті

Інноваційні підходи та технології в банківському менеджменті відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління та конкурентоспроможності банків. В умовах сучасного глобального ринку, де швидкість розвитку інформаційних технологій зростає з кожним роком, банки повинні адаптувати свої стратегії до нових умов, впроваджуючи інновації в усі аспекти своєї діяльності[22].

Одним з ключових напрямків інновацій у банківському менеджменті є цифровізація. Цифрові технології дозволяють банкам автоматизувати операційні процеси, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Серед таких технологій можна виділити мобільний банкінг, чат-боти, що використовують штучний інтелект для консультування клієнтів, а також використання блокчейн-технологій для підвищення безпеки і прозорості фінансових операцій. Окрім того, впровадження big data та аналітичних систем допомагає банкам краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати ринкові тенденції та розробляти індивідуальні фінансові продукти.

Інновації в банківському менеджменті також стосуються впровадження нових підходів до управління ризиками. Завдяки розвитку аналітичних інструментів, банки мають можливість точніше оцінювати кредитні та фінансові ризики, що дозволяє запобігати кризовим ситуаціям та підвищувати надійність банківської системи загалом. Також важливим аспектом є підвищення безпеки даних клієнтів, що вимагає впровадження сучасних систем кіберзахисту.

Впровадження інноваційних технологій сприяє покращенню взаємодії з клієнтами. Сьогодні банки зосереджуються на розвитку омніканальних платформ, які дозволяють клієнтам отримувати фінансові послуги через різні канали — онлайн, мобільні додатки та фізичні відділення. Персоналізація послуг також стає важливим елементом інноваційної стратегії, коли банки пропонують індивідуальні рішення на основі потреб конкретного клієнта.

Таким чином, інноваційні підходи та технології у банківському менеджменті є невід'ємною частиною розвитку сучасної банківської системи. Вони дозволяють банкам не тільки підвищити свою ефективність, але й краще задовольняти потреби клієнтів, знижувати ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність в умовах постійних змін фінансового ринку[23].

Інноваційні підходи та технології в банківському менеджменті Ощадбанку є ключовими факторами для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на фінансовому ринку України. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій і підвищених вимог клієнтів, Ощадбанк активно впроваджує інноваційні рішення, спрямовані на покращення обслуговування та оптимізацію внутрішніх процесів.

Одним з головних напрямків інноваційної діяльності Ощадбанку є розвиток цифрових платформ для обслуговування клієнтів. Зокрема, банк пропонує мобільний додаток «Ощад 24/7», який дозволяє користувачам здійснювати основні банківські операції без необхідності відвідувати відділення. Цей додаток забезпечує доступ до рахунків, здійснення платежів, переказів коштів та інших фінансових послуг в онлайн-режимі. Така цифровізація суттєво підвищує зручність обслуговування та сприяє розширенню клієнтської бази, особливо серед молоді, яка цінує мобільність та швидкість.

Ще одним важливим аспектом інновацій у банківському менеджменті Ощадбанку є впровадження технологій штучного інтелекту та автоматизації. Наприклад, банк використовує чат-боти для надання консультацій клієнтам

та автоматизації вирішення стандартних запитів. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати на обслуговування, але й підвищити швидкість реагування на потреби клієнтів, що позитивно впливає на загальний рівень задоволеності послугами[23].

Важливу роль відіграють також аналітичні системи та big data, які Ощадбанк активно використовує для аналізу великих обсягів інформації про клієнтів та ринок. Завдяки цьому банк може точніше оцінювати кредитні ризики, прогнозувати фінансові тенденції та розробляти персоналізовані продукти для клієнтів. Такий підхід дозволяє банку не тільки мінімізувати ризики, але й покращувати ефективність управлінських рішень.

Крім того, Ощадбанк активно працює над вдосконаленням систем кіберзахисту, що є вкрай важливим у сучасних умовах цифрових фінансів. Впровадження новітніх технологій захисту даних і транзакцій забезпечує високий рівень безпеки клієнтських коштів і інформації, що сприяє підвищенню довіри до банку.

Отже, інноваційні підходи та технології в банківському менеджменті Ощадбанку охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування, оптимізацію процесів та мінімізацію ризиків. Завдяки активній цифровізації, використанню штучного інтелекту, автоматизації та сучасним методам кіберзахисту Ощадбанк успішно адаптується до нових викликів ринку та продовжує утримувати позиції одного з провідних банків України.

Однією з основних переваг інноваційних підходів у банківському менеджменті Ощадбанку є значне покращення якості обслуговування клієнтів. Впровадження цифрових платформ, таких як мобільний додаток «Ощад 24/7», дозволяє клієнтам отримувати доступ до фінансових послуг у зручний для них час, що підвищує задоволеність користувачів. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню кількості активних клієнтів[23].

Крім того, використання технологій штучного інтелекту та автоматизації допомагає банку зменшити витрати на обслуговування. Чат-

боти та інші автоматизовані системи дозволяють скоротити час, витрачений на виконання рутинних запитів, що підвищує загальну продуктивність роботи.

Іншою важливою перевагою є можливість аналізу великих обсягів даних за допомогою аналітичних систем. Це дозволяє Ощадбанку точніше оцінювати кредитні ризики, прогнозувати ринкові тенденції та пропонувати персоналізовані рішення, що підвищує конкурентоспроможність на ринку.

Однак, незважаючи на численні переваги, впровадження інноваційних підходів у банківському менеджменті також має свої недоліки. Одним із основних викликів є залежність від технологій. У випадку збою в системах або витоку даних банк може зазнати серйозних фінансових втрат і втрати довіри з боку клієнтів.

Крім того, впровадження нових технологій вимагає значних фінансових інвестицій. Необхідно не лише придбати нове обладнання та програмне забезпечення, але й провести навчання персоналу, що може бути додатковим фінансовим навантаженням для банку.

Ще одним недоліком є потенційна втрата людського контакту в обслуговуванні клієнтів. Хоча автоматизація може підвищити швидкість та ефективність, деякі клієнти можуть відчувати потребу у живому спілкуванні з консультантом, що може призвести до негативного сприйняття послуг.

Таким чином, інноваційні підходи та технології в банківському менеджменті Ощадбанку мають як значні переваги, так і певні недоліки. Важливо, щоб банк балансував між впровадженням нових технологій і збереженням традиційних форм обслуговування, аби максимально задовольнити потреби своїх клієнтів.

3.2. Міжнародний досвід та його застосування в Україні

Міжнародний досвід банківського менеджменту відіграє важливу роль у допомозі українським фінансовим установам вивчати найкращі практики, адаптувати їх до вітчизняного контексту та підвищувати ефективність банківської системи. Українська банківська система стикається з новими викликами в процесі глобалізації та інтеграції, і вивчення міжнародного досвіду є необхідним кроком для вдосконалення управлінських практик.

Одним з важливих аспектів міжнародного досвіду є впровадження новітніх технологій в управлінні банками. Наприклад, банки Західної Європи та США активно використовують цифрові платформи для обслуговування клієнтів, що значно підвищило зручність та швидкість процесів. Українські банки, зокрема Ощадбанк, також почали впроваджувати подібні рішення, щоб відповідати вимогам сучасного споживача.

Крім того, міжнародний досвід продемонстрував важливість адаптації стратегій управління ризиками. Багато банків по всьому світу впровадили комплексні системи оцінки ризиків, які враховують цілий ряд факторів, що впливають на фінансову стабільність. Це допомагає знизити ймовірність неплатоспроможності та підвищити довіру клієнтів. Українські банки можуть повчитися в іноземних банків, як впроваджувати сучасні практики управління ризиками, зокрема, використання аналітичних інструментів та технологій великих даних[24].

Ще однією важливою складовою міжнародного досвіду є орієнтація на клієнта. Багато успішних банків світу розробляють персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, використовуючи дані для створення індивідуальних продуктів. Цей підхід сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами та підвищує їх лояльність. В Україні також спостерігається тренд до персоналізації банківських послуг, що є позитивним знаком для подальшого розвитку сектора.

Однак, впровадження міжнародного досвіду в Україні стикається з певними викликами. По-перше, це питання адаптації моделей управління до специфіки української економіки та культурних особливостей. Досвід інших

країн не завжди може бути прямо застосованим без відповідних коректив. По-друге, наявні технологічні та інфраструктурні обмеження можуть стати бар'єром для швидкого впровадження нових підходів[26].

У підсумку, міжнародний досвід у банківському менеджменті надає Україні цінні уроки та інструменти для розвитку фінансового сектору. Вивчення успішних практик закордонних банків може сприяти вдосконаленню управлінських стратегій, покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню фінансової стабільності. Однак для досягнення ефективності важливо адаптувати міжнародні моделі до вітчизняних умов, враховуючи специфіку української економіки та ринку.

Міжнародний досвід у банківському менеджменті стає дедалі важливішим для України, оскільки країна прагне модернізувати свою фінансову систему, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність банківської діяльності. На прикладі Ощадбанку, одного з найбільших банків в Україні, можна побачити, як міжнародні практики можуть бути адаптовані та впроваджені в вітчизняному контексті.

Ощадбанк, усвідомлюючи важливість інновацій, почав активно впроваджувати цифрові технології, черпаючи натхнення з міжнародних практик. Наприклад, у багатьох західних країнах банківські установи реалізують комплексні цифрові платформи, що забезпечують клієнтам доступ до фінансових послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Ощадбанк адаптував цей підхід, розробивши мобільний додаток «Ощад 24/7», який дозволяє користувачам здійснювати транзакції, отримувати кредитні пропозиції та звертатися до служби підтримки без необхідності відвідувати фізичні відділення. Цей крок не лише покращив обслуговування клієнтів, але й зменшив витрати банку на утримання фізичних філій.

Управління ризиками також є важливим аспектом, в якому Ощадбанк взяв до уваги міжнародний досвід. Багато провідних банків світу використовують аналітичні моделі для оцінки ризиків, що виникають у процесі кредитування. Ощадбанк, впроваджуючи подібні методики, розробив

власні системи оцінки кредитоспроможності, що дозволяє більш точно визначати ризики, пов'язані з кредитуванням, і підвищувати якість портфеля кредитів. Використання даних для аналізу і прогнозування ризиків допомогло зменшити рівень проблемних кредитів.

Не менш важливим є і орієнтація на клієнта, яку активно практикують провідні банки світу. Ощадбанк також прагне досягти високої лояльності клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги. Зокрема, завдяки аналізу поведінки користувачів банківських продуктів, банк може надавати індивідуальні пропозиції, що задовольняють конкретні потреби клієнтів. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і створює умови для зростання кількості активних користувачів.

Проте, незважаючи на позитивні зміни, Ощадбанк також стикається з певними викликами при впровадженні міжнародного досвіду. Важливим аспектом є адаптація закордонних практик до українських реалій, врахування специфіки національного ринку та поведінки споживачів. Крім того, необхідно враховувати технологічні обмеження, які можуть заважати швидкому впровадженню нових рішень.

Отже, міжнародний досвід у банківському менеджменті є важливим ресурсом для Ощадбанку. Адаптація успішних практик, таких як впровадження цифрових технологій, управління ризиками та орієнтація на клієнта, допомагає банку не лише покращити свою діяльність, а й зміцнити позиції на фінансовому ринку України. Проте для досягнення максимальних результатів важливо зберігати баланс між міжнародними практиками та вітчизняними умовами, що дозволить банку ефективно реагувати на виклики сучасного фінансового середовища.

При аналізі міжнародного досвіду в банківському менеджменті на прикладі Ощадбанку України, важливо враховувати як переваги, так і недоліки впровадження цих практик.

Впровадження цифрових технологій, таких як мобільний додаток «Ощад 24/7», дозволяє клієнтам отримувати доступ до послуг у будь-який

час та з будь-якого місця. Це значно підвищує зручність і швидкість обслуговування, що, в свою чергу, підвищує лояльність клієнтів.

Використання аналітичних інструментів для оцінки ризиків у кредитуванні дозволяє Ощадбанку більш точно прогнозувати можливі проблеми та приймати зважені рішення. Це допомагає знижувати рівень неповернення кредитів та покращувати якість кредитного портфеля.

Завдяки аналізу даних про поведінку клієнтів, банк може пропонувати індивідуалізовані рішення, що відповідають конкретним потребам. Це дозволяє не лише підвищувати задоволеність клієнтів, але й збільшувати обсяги продажів.

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє Ощадбанку впроваджувати інноваційні рішення, які вже довели свою ефективність в інших країнах. Це може скоротити час на розробку нових продуктів і стратегій.

Адаптація міжнародних стандартів допомагає банку залишатися конкурентоспроможним на ринку, що особливо важливо в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції[17].

Пряме впровадження міжнародного досвіду може бути проблематичним через відмінності в економічних, соціальних та культурних умовах. Моделі, що працюють за кордоном, не завжди можуть бути ефективними в Україні без значних адаптацій.

Не всі технології, які успішно використовуються в міжнародній практиці, доступні в Україні. Існуючі інфраструктурні проблеми можуть уповільнити процес впровадження нових рішень.

Інвестиції в нові технології, навчання персоналу та зміну управлінських процесів можуть вимагати значних фінансових ресурсів. Для банків, які мають обмежений бюджет, це може бути суттєвим викликом.

Запровадження нових технологій та підходів може призвести до збільшення конкуренції з боку нових гравців на ринку, зокрема фінансових технологічних компаній, які швидше адаптуються до нових умов.

Світ фінансових послуг постійно змінюється, і те, що працює сьогодні,

може виявитися неактуальним завтра. Ощадбанку необхідно постійно моніторити міжнародні тренди та адаптувати свої стратегії відповідно до нових реалій.

Таким чином, переваги і недоліки міжнародного досвіду в банківському менеджменті на прикладі Ощадбанку демонструють складність та багатогранність процесу адаптації. Хоча впровадження сучасних практик має значний потенціал для поліпшення банківської діяльності, успіх залежить від здатності банку адаптувати ці практики до специфіки вітчизняного ринку.

3.3. Роль держави у розвитку банківського менеджменту

Роль держави у розвитку банківського менеджменту є важливою складовою фінансової системи країни, оскільки вона впливає на стабільність, ефективність та адаптивність банківських установ. Держава виконує ряд функцій, які сприяють розвитку банківського менеджменту, забезпечуючи регулювання, контроль та підтримку фінансової системи.

По-перше, держава забезпечує нормативно-правове регулювання банківської діяльності. В Україні Національний банк виступає центральним органом, який формує та реалізує монетарну політику, регулює діяльність комерційних банків та контролює дотримання фінансових стандартів. Встановлення чітких правил гри та норм для банківського сектору допомагає знизити ризики, підвищити прозорість фінансових операцій і створити сприятливе середовище для інвестицій[18].

По-друге, держава виконує функцію нагляду за банками, що сприяє стабільності банківської системи. Регулятор здійснює регулярні перевірки та моніторинг фінансових установ, що дозволяє виявляти та своєчасно усувати проблеми в управлінні ризиками, ліквідності та капіталізації банків. Це, у

свою чергу, знижує ймовірність банкрутств і підвищує довіру населення до фінансових установ.

По-третє, державна політика впливає на розвиток інновацій у банківському секторі. Через різноманітні програми підтримки та державні ініціативи, зокрема в сфері цифровізації, держава стимулює банки до впровадження нових технологій і фінансових продуктів. Це може включати підтримку стартапів у фінансових технологіях або ініціативи з переходу на електронні платформи обслуговування клієнтів.

Окрім того, держава відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності через свою політику щодо підтримки банків у кризових ситуаціях. Це може включати надання фінансової допомоги або гарантій для окремих банків, що зазнали труднощів. Завдяки такій підтримці вдається запобігти паніці серед вкладників і зберегти довіру до банківської системи в цілому.

З іншого боку, існують і певні недоліки, пов'язані з державним втручанням у банківський сектор. Надмірне регулювання може призвести до бюрократизації, що заважає гнучкості банків у прийнятті рішень і впровадженні інновацій. Крім того, надмірна залежність банків від державної підтримки може заважати розвитку конкурентного середовища, оскільки банки можуть не відчувати потреби в покращенні своїх управлінських практик[18].

Таким чином, роль держави у розвитку банківського менеджменту є багатогранною та складною. Вона включає як позитивні аспекти, такі як регулювання, нагляд і підтримка інновацій, так і виклики, пов'язані з можливими недоліками надмірного втручання. Відповідно до змінюваних умов економіки та ринку, важливо, щоб державна політика залишалася адаптивною та орієнтованою на забезпечення стабільності та ефективності банківської системи, що, в свою чергу, сприятиме розвитку банківського менеджменту в Україні.

При аналізі ролі держави у розвитку банківського менеджменту

важливо враховувати як переваги, так і недоліки державного втручання в банківську діяльність.

Однією з основних переваг є забезпечення стабільності фінансової системи. Держава, через Національний банк та інші регулятори, встановлює чіткі правила і стандарти, що сприяє зниженню ризиків у банківському секторі. Це дозволяє зберегти довіру споживачів до банків, що, у свою чергу, є критично важливим для нормального функціонування економіки. Регулювання також допомагає виявляти та усувати проблеми у фінансових установах на ранніх етапах, що знижує ймовірність масових банкрутств і паніки серед вкладників.

Держава також сприяє розвитку інновацій у банківському менеджменті. За допомогою різноманітних програм підтримки, фінансових грантів та ініціатив з цифровізації, банки отримують можливість впроваджувати нові технології і фінансові рішення. Це підвищує їх конкурентоспроможність на ринку та дозволяє задовольняти змінювані потреби клієнтів, що стає особливо важливим у сучасному світі[18].

Однак, незважаючи на позитивні аспекти, державне втручання може мати й певні недоліки. Наприклад, надмірне регулювання може призвести до бюрократизації процесів, що ускладнює швидкість прийняття рішень у банках. Це може заважати їхній здатності швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і впроваджувати інновації. У ситуаціях, коли банки звикають до підтримки з боку держави, можуть виникати ризики залежності, що знижує їхню мотивацію до покращення управлінських практик.

Крім того, державні інтервенції можуть іноді викликати спотворення конкуренції на ринку. Наприклад, банки, які отримують державну підтримку, можуть отримувати конкурентні переваги над іншими фінансовими установами, що не отримують аналогічної допомоги. Це може призвести до нерівних умов гри для всіх учасників ринку та знизити загальний рівень ефективності банківської системи.

Таким чином, роль держави у розвитку банківського менеджменту є

складною та багатогранною. Хоча вона має значний потенціал для покращення стабільності, інноваційності та ефективності фінансової системи, важливо також враховувати ризики, пов'язані з надмірним втручанням та можливими спотвореннями ринкових механізмів. Правильний баланс між регулюванням і свободою дій банків є ключовим фактором для досягнення успішного розвитку банківського сектору в Україні[18].

Роль держави у розвитку банківського менеджменту, зокрема в контексті Ощадбанку, є критично важливою для забезпечення стабільності та ефективності фінансової системи України. Ощадбанк, як один із найбільших державних банків країни, виконує важливі функції у фінансуванні економіки, залученні вкладів та наданні кредитів. Державна підтримка та регулювання відіграють ключову роль у його діяльності, формуючи основи для його розвитку.

По-перше, державне регулювання забезпечує чіткі правила гри в банківському секторі. Завдяки Національному банку України, який здійснює нагляд за діяльністю Ощадбанку, формуються правила, що сприяють підвищенню прозорості та стабільності фінансових операцій. Ці правила включають вимоги до капіталізації, ліквідності та управління ризиками, що допомагає знизити ймовірність фінансових криз.

По-друге, Ощадбанк отримує підтримку з боку держави в кризові часи. Це може включати надання капіталу, гарантованого державою, або участь у програмах реструктуризації боргів. Така підтримка дозволяє банку зберігати свою ліквідність і продовжувати надавати кредити клієнтам, що є особливо важливим для економіки, що зазнає труднощів.

Крім того, державна політика сприяє інноваціям в Ощадбанку. Наприклад, через програми цифровізації та модернізації, банк отримує можливість впроваджувати нові технології, що підвищують якість обслуговування клієнтів. Це включає розробку мобільних додатків, електронних послуг та інших інновацій, які відповідають сучасним вимогам ринку[18].

Але разом із позитивними аспектами існують і певні недоліки. Надмірна залежність Ощадбанку від державної підтримки може призвести до зниження мотивації до вдосконалення управлінських процесів і пошуку нових бізнес-моделей. Банк може виявитися менш гнучким і менш здатним до адаптації в умовах швидко змінюваного ринку.

Окрім того, державне втручання може спотворювати конкурентні умови на ринку. Ощадбанк, отримуючи підтримку, може мати перевагу над приватними банками, що може призводити до нерівності в умовах ведення бізнесу та зменшувати загальну ефективність банківської системи.

Таким чином, роль держави у розвитку банківського менеджменту Ощадбанку є багатогранною. Вона включає як позитивні аспекти, такі як регулювання, підтримка стабільності та інновацій, так і виклики, пов'язані з надмірною залежністю та потенційними спотвореннями конкуренції. Збереження правильного балансу між регуляцією та свободою дій є важливим для забезпечення успішного розвитку банківського сектора в Україні, а також для досягнення стратегічних цілей Ощадбанку як державної фінансової установи.

Висновки до розділу 3

У висновках можна зазначити, що банківський сектор України знаходиться на етапі трансформації, що викликано як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Перспективи розвитку банківського менеджменту в Україні зумовлені необхідністю адаптації до сучасних економічних реалій, впровадженням нових технологій та змінюваними вимогами споживачів.

По-перше, ключовими напрямками розвитку є впровадження інноваційних технологій, таких як фінансові технології (fintech), штучний інтелект та блокчейн. Ці технології дозволяють банкам автоматизувати процеси, покращувати якість обслуговування клієнтів та знижувати витрати, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність банківської системи.

По-друге, зміна підходів до управління ризиками стає актуальною. У сучасних умовах, зважаючи на глобальні виклики, банкам необхідно розробляти нові стратегії управління ризиками, що враховують не тільки фінансові, а й нефінансові ризики, такі як репутаційні ризики та ризики, пов'язані з кібератаками.

Крім того, зростання важливості екологічної та соціальної відповідальності в банківському менеджменті також вимагає нових підходів. Банки все частіше повинні враховувати соціальні та екологічні фактори у своїй діяльності, що стає важливим для формування довіри серед клієнтів та інвесторів.

Нарешті, важливою перспективою є зміцнення співпраці між державою та банківським сектором. Чітка політика держави в питаннях регулювання, підтримки інновацій та захисту прав споживачів має сприяти розвитку стабільного та ефективного банківського середовища в Україні.

Отже, майбутнє банківського менеджменту в Україні залежить від готовності банків адаптуватися до швидко змінюваного середовища, впроваджувати нові технології, забезпечувати ефективне управління ризиками та дотримуватись принципів соціальної відповідальності. Успішна реалізація цих напрямків стане основою для забезпечення стабільного розвитку банківського сектору, що в свою чергу сприятиме економічному зростанню країни.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження банківського менеджменту в Україні були проаналізовані основні особливості та тенденції, що впливають на розвиток цього сектору. Дослідження показало, що банківський менеджмент в Україні характеризується високим рівнем державного контролю та регулювання, що зумовлено необхідністю забезпечення фінансової стабільності та довіри населення до банківської системи.

Банківський менеджмент в Україні постійно адаптується до нових економічних умов, включаючи кризові явища, зміни в законодавстві та розвиток технологій. Це вимагає від банків постійного перегляду своїх управлінських стратегій та впровадження інновацій.

Як внутрішні, так і зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, конкурентне середовище та технологічні зміни, мають значний вплив на ефективність банківського менеджменту. Важливими є також питання ризик-менеджменту та фінансової стійкості.

Перспективи розвитку банківського менеджменту в Україні пов'язані з цифровізацією, впровадженням фінансових технологій та удосконаленням банківських послуг. Зростання попиту на онлайн-сервіси та автоматизацію процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів.

Державні інституції відіграють важливу роль у формуванні політики банківського менеджменту, забезпечуючи регуляторну базу та підтримуючи стабільність фінансової системи. Водночас, необхідно забезпечити баланс між державним контролем та свободою діяльності банків.

Кадрове забезпечення та підготовка спеціалістів у сфері банківського менеджменту є ключовими для успішної діяльності банків. Важливо забезпечити розвиток професійних навичок та впроваджувати нові підходи до навчання.

Аналіз ключових концепцій та принципів управління показав, що банківський менеджмент є багатограним і комплексним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності банків.

По-перше, ми визначили, що управління ризиками є невід'ємною складовою банківського менеджменту, оскільки дозволяє забезпечити фінансову стабільність та захист активів. По-друге, стратегічне управління виступає як основа для формулювання довгострокових цілей і адаптації банків до швидко змінюваного ринкового середовища.

Також ми відзначили важливість управління змінами, яке сприяє ефективному впровадженню інновацій та адаптації до нових викликів. Концепція управління якістю, у свою чергу, підкреслює необхідність забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню лояльність та задоволеність. Фінансове управління забезпечує оптимізацію ресурсів, а управління людськими ресурсами акцентує увагу на розвитку потенціалу співробітників.

Усі ці аспекти вказують на те, що успішний банківський менеджмент неможливий без інтеграції теоретичних знань у практику. Застосування сучасних методів і підходів до управління дозволяє банкам не лише виживати в умовах високої конкуренції, але й досягати стабільного зростання та розвитку.

Таким чином, теоретичні основи банківського менеджменту формують необхідну базу для подальшого вивчення практичних аспектів управлінської діяльності в банках, що сприятиме глибшому розумінню механізмів, які забезпечують ефективність їх функціонування та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, банківський менеджмент в Україні має свої особливості та виклики, але в умовах постійного розвитку та адаптації до нових реалій може стати надійним механізмом для забезпечення фінансової стабільності та зростання економіки. Впровадження інновацій, увага до потреб клієнтів та активна участь держави в розвитку банківського сектору сприятимуть

формуванню ефективної банківської системи, здатної відповідати на виклики сучасності.

У процесі дослідження банківського менеджменту на прикладі Ощадбанку було проаналізовано ключові аспекти його діяльності, особливості управлінських стратегій та їх вплив на загальний розвиток банківського сектора в Україні.

Ощадбанк, як один з найбільших банків України, займає важливу позицію на фінансовому ринку, забезпечуючи широкий спектр банківських послуг для населення та бізнесу. Його діяльність активно підтримується державою, що сприяє підвищенню довіри клієнтів.

Ощадбанк активно впроваджує інноваційні технології, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у умовах швидкої цифровізації банківських послуг. Розвиток онлайн-банкінгу, мобільних додатків та електронних сервісів сприяє зручності обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Ощадбанк приділяє значну увагу ризик-менеджменту, що є важливим для забезпечення фінансової стійкості. Впровадження сучасних методів оцінки та управління ризиками дозволяє банку ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як економічні коливання та зміни в законодавстві.

Ощадбанк демонструє високий рівень соціальної відповідальності, активно впроваджуючи програми, які підтримують соціально незахищені верстви населення та сприяють розвитку регіонів. Це підвищує репутацію банку та зміцнює його позиції на ринку.

Ощадбанк має значні перспективи для подальшого розвитку, зокрема через розширення асортименту фінансових продуктів, вдосконалення сервісів та впровадження нових технологій. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями відкриває нові можливості для залучення інвестицій та модернізації бізнес-процесів.

Отже, діяльність Ощадбанку демонструє ефективне управління в умовах постійних змін у банківському секторі України. Його здатність

адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації та дотримуватися соціально відповідальної політики свідчить про перспективність розвитку банківського менеджменту в Україні загалом. Важливо, щоб Ощадбанк і надалі зберігав фокус на якості обслуговування клієнтів та підтримці стабільності фінансової системи.

Перспективи розвитку банківського менеджменту в Україні зумовлені необхідністю адаптації до сучасних економічних реалій, впровадженням нових технологій та змінюваними вимогами споживачів.

По-перше, ключовими напрямками розвитку є впровадження інноваційних технологій, таких як фінансові технології (fintech), штучний інтелект та блокчейн. Ці технології дозволяють банкам автоматизувати процеси, покращувати якість обслуговування клієнтів та знижувати витрати, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність банківської системи.

По-друге, зміна підходів до управління ризиками стає актуальною. У сучасних умовах, зважаючи на глобальні виклики, банкам необхідно розробляти нові стратегії управління ризиками, що враховують не тільки фінансові, а й нефінансові ризики, такі як репутаційні ризики та ризики, пов'язані з кібератаками.

Крім того, зростання важливості екологічної та соціальної відповідальності в банківському менеджменті також вимагає нових підходів. Банки все частіше повинні враховувати соціальні та екологічні фактори у своїй діяльності, що стає важливим для формування довіри серед клієнтів та інвесторів.

Нарешті, важливою перспективою є зміцнення співпраці між державою та банківським сектором. Чітка політика держави в питаннях регулювання, підтримки інновацій та захисту прав споживачів має сприяти розвитку стабільного та ефективного банківського середовища в Україні.

Отже, майбутнє банківського менеджменту в Україні залежить від готовності банків адаптуватися до швидко змінюваного середовища, впроваджувати нові технології, забезпечувати ефективне управління

ризиками та дотримуватись принципів соціальної відповідальності. Успішна реалізація цих напрямків стане основою для забезпечення стабільного розвитку банківського сектору, що в свою чергу сприятиме економічному зростанню країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.99 № 679- XfV, зі змінами та доповненнями.
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.00 № 2121-III, зі змінами та доповненнями.
3. Закон України «Про іпотеку» від 05.06.03 № 898-IV, зі змінами та доповненнями.
4. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15.05.03 № 755-IV
5. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 12.05.04. №1713-IV, зі змінами та доповненнями.
6. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» 14.10.2014 № 1702- VII, зі змінами та доповненнями.
7. Закон України «Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень» від 18.11.03 № 1255-IV, зі змінами і доповненнями.
8. Закон України «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати» від 19.06.03 № 979-IV, зі змінами і доповненнями.
9. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджена постановою НБУ від 30.06.16 № 351 зі змінами та доповненнями.
10. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена постановою НБУ від 28.08.01 № 368 зі змінами та

доповненнями.

11. Банківська енциклопедія / С.Г.Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. К.: Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. 502 с.
12. Базельський комітет з питань банківського нагляду [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>
13. Банківська справа: підручник для студ. вищ. навч. закл. / [Лютий І.О., Криклій А.С., Міщенко В.І. та ін.] За заг. ред. І.О. Лютого К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2019. 383 с.
14. Васюренко О.В. Банківські операції: навч. посібник / О.В. Васюренко. - 6-те вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 318 с.
15. Версаль Н.І. Основи банківського менеджменту: практикум: навч. посіб. / Н.І. Версаль. К.: Фітосоціоцентр, 2013. 184 с.
16. Версаль Н.І. Фінансовий менеджмент у банку : практикум / Н.І. Версаль. К.: ЦП «Компринт», 2015. 144 с.
17. Вовк В.Я., Хмеленко О.В. Кредитування і контроль: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. 463 с.
18. Єпіфанов А.О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України: монографія / А.О. Єпіфанов. - Суми : Університетська книга, 2017. 417 с.
19. Загородній А.Г. Банківська справа: термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. 508 с. 119
20. Іпотечне кредитування: Навч. посібник / За ред О.С. Любуня, - К.: ЦНЛ, 2005. 392 с.
21. Косова Т.Д. Банківські операції: навч. посіб. / Т.Д. Косова, О.Р. Циганов. К. : Центр навч. л-ри, 2008. 372 с.
22. Кредитний ризик комерційного банку: Навчальний посібник. / В.В. Вітлінський, Я.С. Наконечний, Т.І. Великоіваненко.; За ред. В.В. Вітлінського.- К.: Т-во «Знання», КОО, 2016 р.251с.

23. Кредитування та ризики: Навч. посібник/ Денисенко М.П., Домрачев В.М., Кабанов В.Г., Ігнатенко А.В., Чигирник К.А. - К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 480 с.
24. Лачкова В.М. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. Х: 118 Видавець Іванченко І.С., 2017. 180 с.
25. Маркетинг у банку: навч.-метод. посібник / А.В. Нікітін, Т.Г. Іванова, І.Г. Брітченко, О.М. Момот. К. : КНЕУ, 2010. 474 с.
26. Медвідь Л.Г. Облік у банках: навч. посібник / Л.Г. Медвідь, І.В. Фостяк. Львів : Магнолія-2006 , 2016. 360 с.
27. Операції банків та небанківських кредитних установ [Електронний ресурс] : підручник/ [А.М. Мороз, М.І.Савлук, Т.П.Остапишин та ін.]; за наук. ред. А.М. Мороза. К.: КНЕУ, 2013. 543 с.
28. Операції банківських установ: тренінг / [Т. П. Остапишин, І. Б. Охрименко, О. В. Ситник та ін.] ; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Т. П. Остапишин. К. : КНЕУ, 2013. 956, с.
29. Примостка Л. О., Лисенок О. В., Чуб О. О., Чуб П. М., Карчева Г. Т., Черемис В. О. Банківські ризики: теорія та практика управління: монографія / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2008. —456 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

SWOT-аналіз Ощадбанку	Опис
Сильні сторони	1. Державна підтримка: Ощадбанк отримує стабільну підтримку з боку держави, що забезпечує додаткову ліквідність і довіру клієнтів. 2. Широка мережа відділень: Банк має розгалужену мережу відділень, що забезпечує доступність послуг для населення, особливо в малих містах та селах. 3. Надійність: Ощадбанк має високий рівень довіри серед клієнтів, що підтверджується стабільними позиціями на ринку депозитів. 4. Різноманітність послуг: Банк пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи депозитні програми, кредитування, карткові продукти та електронні послуги.
Слабкі сторони	1. Застаріла інфраструктура: Деякі процеси в банку залишаються застарілими, що впливає на швидкість обслуговування клієнтів. 2. Обмежена гнучкість: Через державну залежність Ощадбанк може бути менш гнучким у прийнятті рішень у порівнянні з приватними банками. 3. Імідж традиційного банку: У сприйнятті клієнтів Ощадбанк асоціюється з традиційними банківськими послугами, що може ускладнити впровадження інновацій.
Можливості	1. Цифровізація послуг: Розвиток онлайн-банкінгу та мобільних додатків може суттєво підвищити конкурентоспроможність банку. 2. Розширення на нові ринки: Ощадбанк має можливість розширити свої послуги на нові сегменти ринку, зокрема через впровадження фінансових технологій. 3. Соціально відповідальний бізнес: Збільшення уваги до соціальних та екологічних аспектів може покращити імідж банку та залучити нових клієнтів.
Загрози	1. Конкуренція з боку приватних банків: Підвищення конкуренції з боку приватних фінансових установ може негативно вплинути на частку ринку Ощадбанку. 2. Економічна нестабільність: Невизначеність в економіці України може призвести до зменшення попиту на кредитні послуги та зростання кредитних ризиків. 3. Кіберзагрози: Зростаюча кількість кібератак на фінансові установи може загрожувати безпеці даних та коштів клієнтів.

