

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему:  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

студентка: Скальська Анастасія Русланівна

групи: Ф241-9-20-Б1М(4.0д)

науковий керівник роботи:

Мірошниченко О. В.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішенням засідання кафедри

протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р

завідувач кафедри: Боденчук Л. Б.

м. Ізмаїл – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Поняття та теоретичне визначення і сутність менеджменту.....	6
1.2. Характеристика функцій менеджменту.....	12
1.3. Методи менеджменту в управлінні підприємством.....	17
РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО ТББВ АТ ОЩАДБАНК ТА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ .....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ “Ощадбанк” та системи його менеджменту.....	28
2.2. Дослідження системи менеджменту в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк .....	40
2.3 Особливості використання окремих методів менеджменту в управлінні Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк під час воєнного стану.....	51
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЇ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ “ОЩАДБАНК” .....	66
3.1. Удосконалення економічних методів управління в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк .....	66
3.2. Покращення організаційних методів управління в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк .....	75
3.3. Вдосконалення соціально-психологічних методів управління Ізмаїльського ТББВ АТ “Ощадбанк”.....	81
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Високорозвинений стан економіки у світі можливо пояснити успішним управлінням. Управління здійснюють на кожному рівні діяльності сучасних організацій. Менеджмент мов сучасна система управління підприємством, яка працює в умовах ринкової економіки, передбачає створення таких умов, що необхідні для ефективної діяльності та розвитку. Своєрідність сучасного менеджменту полягає у тому, що його спрямованість зосереджена на забезпечення раціональної організації адміністрування підприємством. Вивчення організації управління підприємством дозволяє дати оцінку гнучкості, надійності адміністрування, ефективності, підготовленості до постійних впливів із зовнішнього середовища. У теперішніх умовах стає надто важливим інформаційне забезпечення, щоб діяльність апарату управління була успішною. Забезпечення підприємствами ефективної роботи та ринкових переваг в умовах ринкових відносин може бути досягнуто лише ефективною системою управління їх діяльністю. Компанія сама повинна прогнозувати та вивчити ціни, параметри зовнішнього середовища, постачальників, ринки збуту, послуги та асортимент продукції. Вміння швидко та правильно реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, та відповідно до них налаштовувати свою діяльність. Керівництво компанії повинно постійно шукати нові оригінальні підходи в управлінні.

Провідні підприємства не лише України, а й світу постійно досліджують дане питання, адже від ефективності управління підприємством залежать економічні показники компанії, дружність колективу, кваліфікації працівників та ін.

Розгляд питань пов'язаних із цією тематикою носить як теоретичну, і практичну значимість.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та науково-практичне обґрунтування системи менеджменту на прикладі АТ «Ощадбанк».

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні аспекти менеджменту підприємства;
- розглянути характеристики системи менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ «Ощадбанк»;
- здійснити пошук шляхів покращення використання методів менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ «Ощадбанк».

**Предметом дослідження** є аспекти удосконалення системи менеджменту підприємства.

**Об'єктом дослідження** є система менеджменту підприємства на основі Ізмаїльського ТББВ АТ «Ощадбанк».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених в кваліфікаційній роботі завдань використані методи економіко-статистичні, графічні, економіко-математичні, індукції та дедукції тощо.

**Інформаційною базою** дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних учених, офіційні зарубіжні та вітчизняні джерела, матеріали наукових конференцій, офіційний сайт АТ Ощадбанку, результати власних спостережень та розрахунків.

**Бібліографія:** Питанням, пов'язаним з удосконалення системи менеджменту підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Г.В. Осовська, О.А. Осовський, Ф. І. Хміль, П. Друкер, О. М. Гірняк, П. П. Лазановський, В. В. Стадник, М. М. Мартиненко, А. Файоль, М. Мескон, Дж. Дункан.

**Структура роботи:** Дипломна робота включає в себе вступ, три розділи які поділено на підрозділи (дев'ять пунктів), висновки, список використаної літератури та додатки.

У першому розділі розглядається теоретичні аспекти менеджменту підприємства. Починаючи з поняття та теоретичного визначення і сутності

менеджменту, охарактеризовано функції менеджменту. А також розглядаються методи управління менеджменту.

Другий розділ присвячений характеристиці системи менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк та його діяльності. розглядається загальна характеристика діяльності АТ “Ощадбанк”, дослідження системи менеджменту та методи управління в банку під час воєнного стану.

У третьому пропонуються шляхи покращення використання методів менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк. Здійснено удосконалення економічних методів управління в банку. Запропоновано покращення організаційних методів управління досліджуваної філії банку та здійснено пошук шляхів удосконалення соціально-психологічних методів управління.

В дипломній роботі є: малюнків - 17, кількість таблиць - 21, кількість додатків - 2.

## РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та теоретичне визначення і сутність менеджменту

Менеджмент є ключовим елементом для успіху організацій, оскільки він допомагає формувати стратегії, залучати інвестиції, впроваджувати інновації та оптимізувати баланс попиту та пропозиції.

Менеджмент — це організація та керівництво діяльністю організації або підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Він включає в себе планування, координацію, контроль та прийняття рішень. Успішний менеджмент сприяє ефективному використанню ресурсів та досягненню позитивних результатів. [76, с. 24]

Менеджмент можна розглядати як:

- Спосіб, манера спілкування з людьми.
- Вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації.
- Влада та мистецтво керування.
- Органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи. [67, с. 23]

Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції. [67, с. 37]

Менеджмент-це вміння спілкуватися з людьми, бути при владі та вміти управляти людьми, адміністративна одиниця. Також менеджмент є процесом організації та планування, який здійснюється для досягнення завдань та вирівнювання матеріальних та людських ресурсів, контролінг та мотивація працівників компанії, які також за мету мають досягнення цілі.

Менеджмент можна визначити різними способами, залежно від контексту та наукового підходу. Слід зазначити різницю різних точок зору на сутність терміна менеджмент (табл. 1.1).

## Вчені які розглядали поняття «менеджмент»

№	Джерело	Позиція
1	2	3
1	Г.В. Осовська, О.А. Осовський [60]	Менеджмент — можна розглядати як наука і практика управління, організація управління фірмою та процес прийняття управлінських рішень.
2	Ф. І. Хміль [76]	Менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації).
3	П. Друкер [38]	Менеджмент — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну й продуктивну групу. Саме менеджмент створює економічний і соціальний розвиток. Він є його результатом.
4	О. М. Гірняк, П. П. Лазановський [34]	Менеджмент — це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях щодо раціонального використання ним наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва.
5	В. В. Стадник [67]	Менеджмент – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення організацією поставлених перед нею цілей.
6	М. М. Мартиненко [51]	Менеджмент - сукупність видів управлінської діяльності, яка спрямована на ефективне результативне використання усього комплексу ресурсів.
7	А. Файоль [70]	Менеджмент — це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.
8	М. Мескон [53]	Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації й контролю з метою формулювання та досягнення цілей організації завдяки праці людей.
9	Дж. Дункан [40]	Менеджмент — це координація людських та інших ресурсів з метою розв'язання поставлених організацією завдань.

Аналізуючи дані таблиці, було виявлено що, більшість вчених вважає менеджмент за систему або процес, який включає організацію, координацію та ефективне використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) з метою досягнення поставлених цілей. Він також включає управління людьми в різноманітних організаціях і спрямований на підвищення ефективності їх діяльності. Менеджмент відіграє важливу роль у соціальному та економічному розвитку.

Найбільш докладно визначення менеджменту дали такі вчені, як П. Друкер, О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. Ці визначення включають в себе різні аспекти менеджменту, такі як організація, координація, ефективність, продуктивність, економічний та соціальний розвиток, а також раціональне використання ресурсів. Вони також акцентують увагу на важливості наукового підходу, психологічних та етичних норм у процесі управління.

Таким чином, сутністю менеджменту є ефективне управління, яке проводиться в умовах сучасних ринкових відносин. Дане поняття використовується, коли мова йде про управління соціальними або економічними процесами. [34, с. 26]

На даний момент у компаній та підприємств виникає дуже багато проблем, які можна вирішити за допомогою сучасного менеджменту.

Менеджмент це процес за допомогою якого спеціалісти, які професійно підготовлені керують своїми підлеглими шляхом розроблення засобів для досягнення цілі та їх постановки. Менеджмент можна описати багатьма визначеннями, це також вміння безпосередньо через спрямування інтелекту та праці, мотивації поведінки працюючих на одному підприємстві. [34, с. 35] На роботу наших підприємств впливають дуже багато факторів. Для злагодженої роботи працівників повинно враховувати всі потреби кожного з робітників, адже кожна людина-це особистість зі своїм характером та ціллю, до кожного треба застосувати мотивацію, яка підходить людині.

У своїй роботі менеджер стикається з багатьма проблемами. До них відноситься:

- правильне розміщення компанії
- правильне планування компанії та її робоча площа
- експлуатація, ремонт та заміна
- правильний вибір технологічного процесу та його контролювання
- правильне функціонування всієї системи виробництва. [53, с. 18]



Компанія є основною ланкою сучасної економіки. Саме у компаніях народжується таке поняття як прибуток. Майбутнє нашого народу залежить від того, які економічні плоди приносять підприємства. Це велика відповідальність, яка покладена на плечі менеджерів, управлінців персоналом. [38, с. 33]

Управління це циклічний процес, що включає 4 етапи (рис.1.1.):



Рис. 1.1 – Елементи процесу управління

Джерело: побудовано автором на основі [38, с. 45]

1) Постановка мети: Це перший крок, на якому визначаються цілі та завдання, які необхідно досягнути.

2) Планування: На цьому етапі розробляються стратегії та плани для досягнення поставлених цілей.

3) Контроль виконання: Цей етап включає в себе моніторинг та контроль за виконанням планів, а також корекцію дій у випадку відхилень від плану.

4) Оцінка: На останньому етапі проводиться оцінка ефективності виконання планів та досягнення цілей. За результатами оцінки можуть бути внесені зміни в мету, плани або процес контролю.

Цей циклічний процес допомагає організаціям систематично та ефективно досягати своїх цілей. [38, с. 60]

Значний внесок у розвиток теорії менеджменту вніс французький підприємець А. Файоль. Він визначив наступні принципи менеджменту:

1) Принцип розподілу праці. Мета цього принципу - збільшення обсягів і якості виробництва. При цьому витратитися на даний процес повинні такі ж зусилля. Тобто це природний спосіб виробити більше продукції. Спеціалізацію Файоль розглядав як ефективний засіб залучення до роботи людей і груп. Але й поняття поділу праці має свої обмеження, за рамки яких вийти неможливо. Це найважливіший з 14 принципів Файоля.

2) Принцип влади і відповідальності. Суть цього принципу полягає в тому, що між владою і відповідальністю керуючого повинен бути зв'язок. Влада - це право і можливість віддавати розпорядження і сила, яка зобов'язує співробітників підкорятися цій владі. Однак будь-яка влада не видається без супутньої відповідальності.

3) Принцип дисципліни. Суть цього принципу полягає в укладенні стабільних угод між компанією та її співробітниками. І в обов'язковому порядку при порушенні даних стабільних угод застосовуються санкції. Взаємопов'язаний цей принцип з поняттями справедливості. Дисципліна - це покора, старанність, прояв зовнішніх знаків поваги і здатність тримати себе в рамках. Дане поняття більше залежить не від співробітників, а від керівника.

4) Принцип єдності розпорядництва. Відсутність дуалізму розпорядництва в компанії. Співробітнику може віддавати розпорядження щодо вчинення будь-якої дії тільки один керівник. Це правило має прийматися як фундаментальне. [70, с. 20]

5) Принцип єдності керівництва. Кожен вид діяльності повинен бути скоординований і спрямований до єдиної конкретної мети. Даний принцип ґрунтується на такому понятті: один керівник, один вид діяльності, одна мета. З усіх 14 принципів Файоля єдність керівництва має важливе значення в роботі підприємства.

6) Принцип підпорядкування приватних інтересів спільним. Суть цього принципу полягає в тому, що інтереси співробітників у процесі роботи не повинні перевищувати за значимістю інтереси компанії. Дана категорія вважається однією з найскладніших в управлінні. Пліч-о-пліч тут йдуть дві категорії інтересів, які керівник повинен всяким чином узгодити.

7) Принцип винагороди співробітників. Під цим принципом мається на увазі оплата праці працівників. Вона базується на принципах справедливості і повинна задовольняти і співробітників, і керівника.

8) Централізація і децентралізація. Даний принцип базується на збільшенні або зниженні обсягу влади керуючого. Для кожної ситуації повинен існувати баланс між централізацією і децентралізацією влади керівника. Централізація - це не погано або добре, вона може бути або прийнята, або відкинута. Головне - знайти той ступінь централізації, той баланс, який буде найбільш сприятливим для компанії. [70, с. 22]

9) Принцип ієрархії. Ієрархія - це ряд керівних посад: від найнижчих до найвищих. Не можна допустити ухилення без необхідності від ієрархії, але набагато більше упущення - збереження її на шкоду діяльності підприємства.

10) Принцип порядку. Тут все просто, за основу береться всім відома формула: робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму місці. У матеріальному значенні даний принцип базується на наявності конкретного місця для кожної речі, і будь-яка річ повинна завжди бути на своєму місці. [70, с. 23]

11) Справедливість. Щоб співробітники з великим завзяттям виконували свою роботу, ставилися віддано до компанії, слід і до

персоналу ставитися доброзичливо. Саме справедливість ґрунтується на поєднанні доброзичливості та правосуддя. Ця ознака повинна дотримуватися на будь-якому з рівнів ієрархії.

12) Принцип стабільності складу персоналу. Велика плинність кадрів - причина і наслідок поганої роботи компанії. Звичайно ж, зміна співробітників неминуча. Хтось хворіє, переїжджає, йде на пенсію. Але в будь-якому випадку плинність персоналу повинна мати свій захід.

13) Принцип ініціативи. Суть даного принципу в розробці плану та успішної його реалізації. До цієї категорії також належить свобода пропозиції та здійснення цих пропозицій.

14) Принцип єднання персоналу або корпоративний дух. Сильна сторона будь-якої компанії - гармонія і єднання співробітників. І якщо поділ ворожих для нас сил в цілях їх ослаблення - справжнє мистецтво, то поділу власних сил в процесі роботи - велика помилка. [70, с. 25].

Суть управління полягає у:

- зборі, зберіганні, обробці й передачі інформації;
- розробці й ухваленні управлінських рішень;
- виробленні управлінських дій, та їх видача;
- контролі виконання ухвалених рішень [40, с. 34].

Зміст менеджменту полягає в виявленні та розробці основних закономірностей управління, його принципів, методів та шляхів які дозволяють якнайкраще досягти поставлених цілей.

## **1.2. Характеристика функцій менеджменту**

Функції менеджменту в залежності від задач дослідження поділяють за наступними ознаками: змістом процесу управління; приналежності до сфер виробничо-господарської діяльності; змістом виконуваних робіт і операцій всередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування); приналежності до

різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо). [25, с. 17]

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; в сфері обігу - управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням. Функції менеджменту діляться на загальні (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також конкретні (спеціальні) функції, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних - частини системи, які мають локальний, специфічний характер [25, с. 24].

Загальні функції менеджменту - планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування, як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю і обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів. [35, с. 18]

Функції менеджменту включають (рис. 1.2):

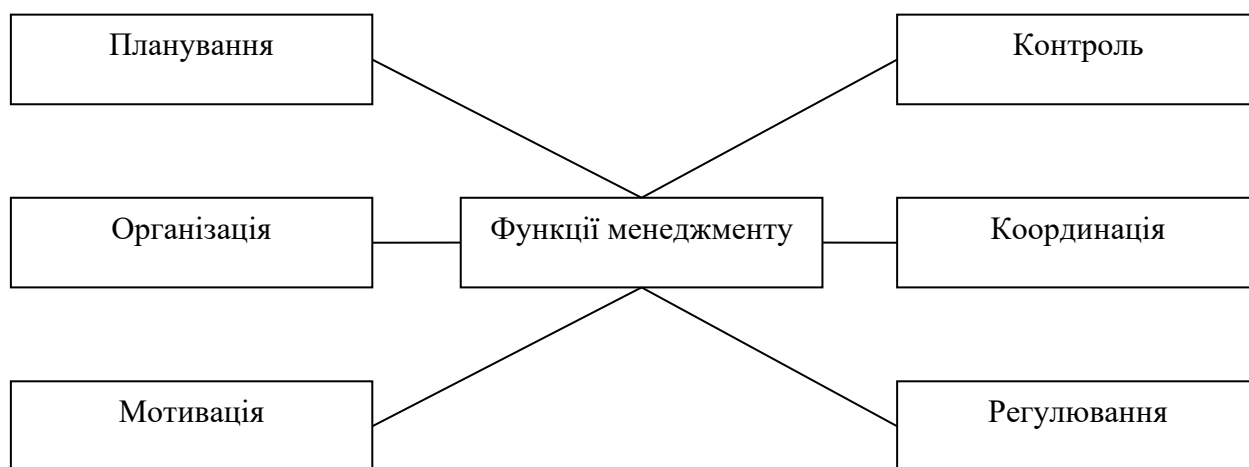


Рис. 1.2 Функції менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [35, с. 20]

1) Планування є основною функцією менеджменту, яка зв'язує всі управлінські функції. Без планування організація не в змозі чітко визначити свою мету і напрямки діяльності. Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає у наступному:

- дає орієнтири майбутнього стану організації;
- сприяє рішенню проблем, які виникають в процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз. [37, с. 22]

Відсутність системи планування може призвести до нерозуміння персоналом мети, до якої прагне організація, втрати орієнтації в конкурентному середовищі, короткостроковому характеру рішень управлінського персоналу, помилковим рішенням у тактиці – слідство відсутності стратегії, інертності персоналу в пізнанні ринкового механізму й виборі лінії поведінки на ринку, веденню обліку й контролю формально, без аналізу результатів роботи.

2) Функція організації в менеджменті відіграє важливу роль. Вона спрямована на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Організація як функція менеджменту направлена на об'єднання різних частин фірми в єдине ціле. У менеджменті в системному підході організація розглядається як множина взаємопов'язаних і певним чином

упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її відносини із зовнішнім середовищем. [37, с. 24]

3) Функція мотивації в менеджменті включає в себе розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Вона є однією з основних функцій управління і спрямована на спонукання персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації.

Виділяють наступні функції мотивації в менеджменті:

- активізуюча;
- спонукальна;
- стимулююча;
- цілепокладаюча;
- напрямна;
- регулююча.

Мотивація може бути розглянута як процес з двох сторін. В першому випадку вона розглядається як задоволення потреб співробітниками в процесі трудової діяльності, досягнення їх цілей, узгоджених з завданнями компанії. В другому випадку поняття мотивації в системі менеджменту з позиції процесу може бути сформульовано як види заходів, які приймає організація для досягнення встановлених показників, підвищення результативності роботи співробітників. [37, с. 26]

4) Функція контролю в менеджменті - це безперервний процес, який включає спостереження за здійсненням стратегічних планів для визначення ступеня ефективності їх виконання, а в разі необхідності застосування регулюючих заходів. Загалом функцію контролю можна визначити як процес співставлення фактично досягнутих результатів із запланованими.

Основні завдання контролю включають [39, с. 17]:

- збір, обробка й аналіз інформації про фактичні результати господарської діяльності всіх підрозділів фірми;

- порівняння їх із плановими показниками;
- виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень;
- розробка заходів, необхідних для досягнення намічених цілей.

Контроль в менеджменті — це сукупність дій і подій, які дозволяють об'єктивно оцінити стан підприємства, виявити можливі ризики і нівелювати їх до настання негативних наслідків.

5) Функція координації в менеджменті - це процес зміни напряму дій без зміни поставленої мети (координація шляху досягнення мети), або із змінами мети залежно від зміни ситуації (координація мети).

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.

Вона відіграє роль, яку образно можна порівняти з роллю диригента в оркестрі. Координація як функція менеджменту являє собою вид діяльності за погодженням та впорядкування зусиль, об'єднаних спільною метою і спільною діяльністю людей у виробничо-господарських організаціях.

Головне завдання координації процесу управління - досягнення погодженості в діяльності всіх підсистем (елементів) організації шляхом установаження оптимальних комунікацій (зв'язків) між ними. [39, с. 19]

6) Функція регулювання в менеджменті - це процес керівництва, здійснюваний за допомогою методів формального впливу й методами посиленого впливу. Регулювання є видом управлінської діяльності, спрямованим на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання пов'язане з виявленням проблем і порушень процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативних його результатів, які вимагають здійснення регулювання. Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання.



Ця функція реалізується в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю та аналізу цієї діяльності. [43, с. 30]

Отже, за функціями визначають раціональну побудову апарату управління та кількість спеціалістів по кожній функції. Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають важливе значення, адже визначають цілі, задачі та напрямки діяльності всього апарату управління. Правильне виділення функцій дозволяє схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління. Це спрощує структуру і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів апарату управління підприємства.

### **1.3. Методи менеджменту в управлінні підприємством**

Ефективна та результативна діяльність будь-якого підприємства, фірми чи організації зумовлена вмінням керівної ланки вдало поєднувати управлінські функції загального та конкретного характеру із управлінськими методами, здійснювати їхню формалізацію та перетворення у раціональні управлінські рішення задля здійснення управлінських впливів на підрозділи, відділи, конкретних працівників через комбінування стилів керівництва, мотиваційних засобів, комунікаційних каналів. Управлінські методи або методи менеджменту є важливою складовою в системі менеджменту підприємства, оскільки являють собою засоби цілеспрямованого характеру, які чинять управлінські впливи на весь персонал для отримання бажаного реагування, координування, виконання чітко окреслених завдань та робіт з метою досягнення цілей в коротко- та довгостроковій перспективі та підсилення й забезпечення місії підприємства. [41, с. 57]

Методи управління формуються та застосовуються для підвищення ефективності діяльності колективу та злагоження їхньої роботи, росту

продуктивності праці персоналу та зацікавленості працюючих у мотивованій роботі, посилення творчої активності та креативності персоналу, забезпечення своєчасного виявлення, реагування та усунення труднощів та проблем в ході виконання завдань, оптимізації використання робочого часу та зростання ефективності функціонування підприємства загалом. [41, с. 58]

Роль управлінських методів у системі менеджменту організації розкривається через створення умов для ефективного організування процесу управління, побудови гнучких та адаптованих до умов зовнішнього середовища організаційних структур, взаємозв'язків між управлінськими ланками, підрозділами організації та працівниками, гармонізування інтересів окремого працівника, всього колективу та організації загалом, застосування автоматизованих систем для полегшення організації праці трудового колективу, оптимізування процесів керівництва, прийняття рішень та налагодження ефективних та дієвих комунікаційних зв'язків. Значущість та важливість методів управління визначає їхню впливовість на досягнення поставлених цілей з урахуванням ресурсної бази організації, намічених завдань, горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків у структурі управління, кадрового потенціалу, технічних можливостей та технологій на підприємстві. [44, с. 27]

Процес забезпечення цілеспрямованого впливу на персонал організації тісно перебуває у взаємодоповнюючому зв'язку із засобами мотивування, які чинять вплив на трудову поведінку та дисципліну працівників у процесі реалізації ними професійних обов'язків, делегування повноважень та несення відповідальності. Тому методи управління завжди мають мотиваційне підґрунтя, яке визначає напрями їхнього формування та застосування з врахуванням мотивів поведінки працівників. Мотиваційна складова управлінських методів має прослідковуватися у більшості із застосовуваних методів на практиці, адже мотивний персонал буде активно залучатися до всіх видів діяльності, ініціювати та

реалізовувати ідеї та пропозиції, які в підсумку принесуть позитивний результат для всіх зацікавлених сторін.

На практиці застосовують різноманітні управлінські методи та їхні поєднання, оскільки ті чи інші методи мають властивість доповнювати та підсилювати один одного для досягнення позитивного управлінського впливу. Під час застосування методів менеджменту в організації завжди здійснюється пошук оптимальних способів впливу на керований об'єкт (працівники, технології і т.д.). [44, с. 36]

Використання методів управління має динамічний характер, оскільки існують різні управлінські ситуації, які вимагають застосування спочатку одних методів, а в процесі їхнього вирішення – зміни на інші методи або доповнення методами іншого спрямування та характеру. Саме тому важливо здійснити класифікацію управлінських методів, щоб розуміти їхню сутність, призначення та сферу застосування. [54, с. 31]

Ознаки класифікації та види методів менеджменту на підприємстві чи будь-якій організації можна представити у загальному вигляді на рисунку 1.3.

Кожна група управлінських методів, які представлені на рисунку в свою чергу налічує сукупність методів того чи іншого характеру, спрямування, форми чи напрямку впливу.

З огляду на характер впливу в організації можна виокремити [61, с. 35]:

- 1) методи економічного характеру, які являють собою набір способів та прийомів, за допомогою яких використовуються економічні закони та принципи менеджменту в практиці управління задля підвищення результативності, ефективності та економічних показників роботи організації, задоволення економічних інтересів колективу, матеріального становища працівника;

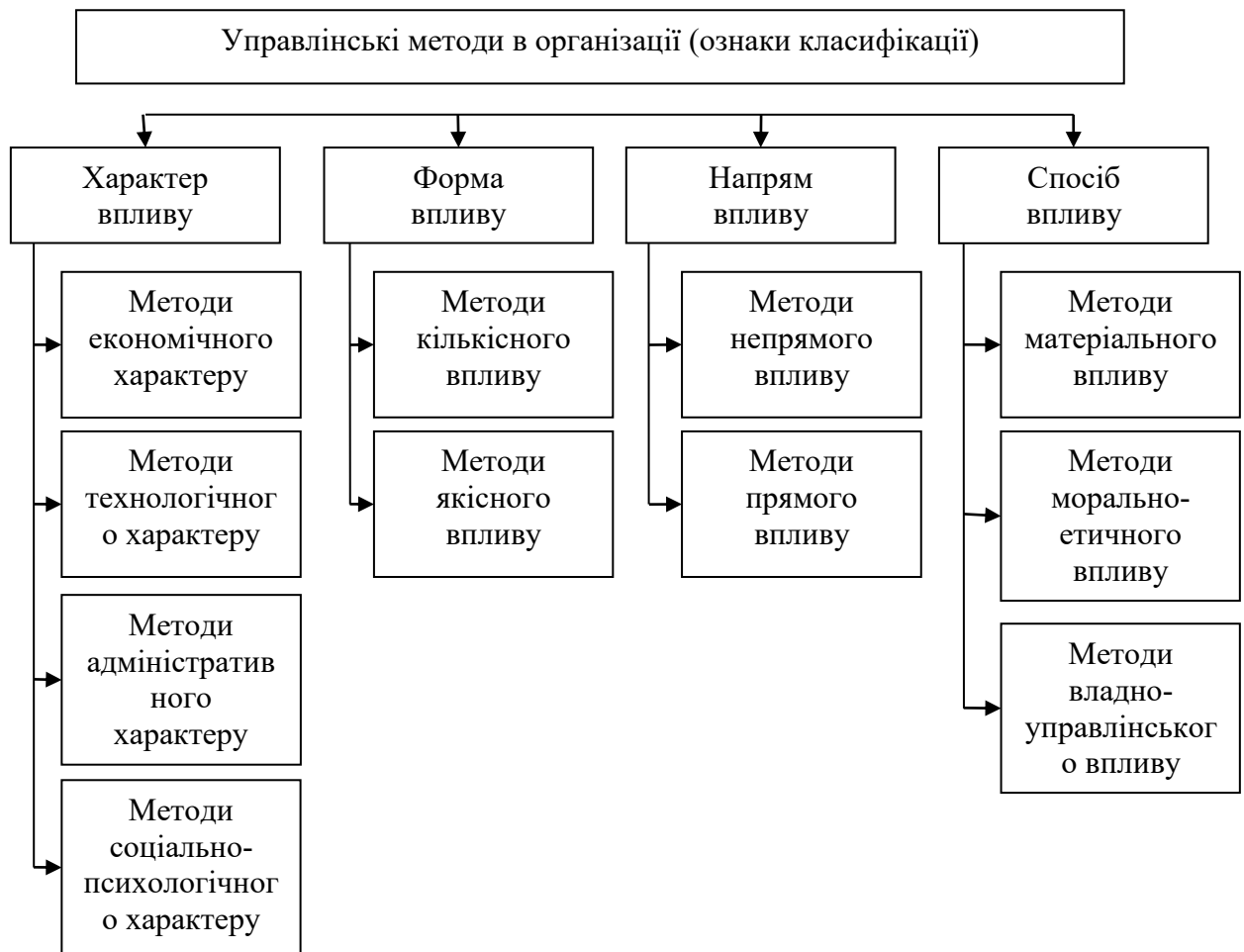


Рис. 1.3 Класифікаційні ознаки та види управлінських методів в організації

Джерело: побудовано автором на основі [61, с. 37]

2) методи технологічного характеру в організації застосовуються керуючою системою для ефективного використання техніки та технологій, виробничих процесів, прийомів праці, автоматизованого керівництва бізнес-процесами з метою вчасного виконання планових показників із виготовлення продукції чи надання послуг, підвищення автоматизації усіх управлінських процесів;

3) методи адміністративного характеру в організації, які являють собою набір способів та прийомів, за допомогою яких керуюча ланка чинить вплив на внутрішнє середовище та взаємовідносини всередині трудового колективу, функціонування підсистем організації (виробництво, постачання, збут, кадри та ін.) задля забезпечення гнучкості структури управління та її адаптування до зовнішніх впливів; [63, с. 41]

4) методи соціально-психологічного характеру застосовуються керівною ланкою організації для досягнення позитивного впливу на поведінку підлеглих, попередження та усунення конфліктних ситуацій, стресів, подолання опору та негативної реакції з боку груп працівників через застосування соціально-психологічних впливів.

Серед управлінських методів економічного характеру можна назвати [78, с. 39]:

- бізнес-планування застосовують з метою охоплення усіх складових організації задля аналізування та вивчення ринкових умов, виробничих можливостей, фінансово-економічних, правових, організаційних умов бізнес-ідей та знаходження способів досягнення запланованого у вказані терміни;

- техніко-економічні плани розробляються з метою встановлення економічних показників на майбутнє та обґрунтування використання ресурсного потенціалу, пошуку способів, шляхів для досягнення наміченого;

- виробнича програма створюється із метою визначення планового обсягу виробництва у вартісних та натуральних одиницях виміру, координування виробничого процесу із залученням необхідної кількості виконавців;

- цінова політика та ціни проводиться із використанням економічних принципів, законів та меток для встановлення та коригування рівня цін на товари та послуги організації;

- розцінки використовуються при проведенні політики мотивування з метою встановлення розміру оплати праці виконавців за виконану роботу, виготовлену продукції чи надані послуги;

- фінанси та фінансова політика необхідні для управління грошовими потоками, з'ясування динаміки грошових коштів за певний період час, аналізування грошових надходжень та прийняття рішень про управління ними в перспективі;

- бюджет організації створюється із метою управління надходженнями та видатками в організації, їхнього контролювання та вивчення динаміки з часом; [65, с. 45]

- економічні стимули (преміальні виплати, тарифні ставки, посадові оклади, надбавки, компенсаційні доплати, соціальна допомога) застосовуються керівництвом організації для чинення впливу на їхню поведінку та трудову дисципліну задля вирішення поставлених виробничо-господарських завдань;

- прибуток як важливий економічний показник потрібний для відслідковування та визначення успішності усіх прийнятих рішень щодо управління господарською діяльністю та колективом працівників;

- податки є правовим інструментом, який регулює взаємовідносини організації із бюджетом, вказує види, розміри податків, які має сплатити організація у вказані терміни;

- кредити відображають управлінські дії щодо залучення кредитів певного обсягу, вміння керівництва управляти кредиторською заборгованістю.

Серед технологічних методів менеджменту слід вказати на [65, с. 53]:

- технологічну документацію, яка являє собою графічні або текстові технічні документи у формі технологічних карт, інструкцій, схем, процедур, методів, прийомів, режимів роботи, послідовності операцій щодо використання сировини та матеріальних ресурсів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва;

- конструкторську документацію, яка містить різноманітні конструкторські документи (ескізи виробу, графічні креслення, конструкторські карти), які містять інформацію щодо складу та будови виробів (продукції), послідовності виробничих процесів, а також дані, пов'язані із розробленням, виробництвом, контролюванням, прийманням,

постачанням, експлуатацією та ремонтом виробів відповідно – й діяльності конкретних працівників.

Методи адміністративного (організаційно-розпорядчого) характеру в організації налічують три основні групи методів, які включають [54, с. 42]:

1) організаційні методи призначені для ефективного організування діяльності через різноманітні форми свого прояву такі як:

- організаційне регламентування застосовується керівною ланкою організації для визначення чіткого порядку реалізації прийнятих рішень, розподілу завдань менеджменту серед представників усіх управлінських ланок, закріплення конкретних обов'язків, функцій та робіт між працівниками організації;

- організаційне нормування застосовується управлінським апаратом з метою визначення норм (технічних, технологічних, трудових, економічних, планових) та нормативів витрачання ресурсів ат потенціалу організації;

- організаційне інструктування застосовується керівництвом організації з метою донесення до підлеглих працівників найбільш раціонального способу виконання поставлених завдань та робіт, контролювання їхньої роботи та перевірки практичних вмінь та компетенцій;

- організаційне інформування використовується для забезпечення ефективності комунікаційного процесу в організації, обміну інформацією між ланками управління, донесення потрібної інформації до працівників відділів та підрозділів та налагодження ефективного зворотного зв'язку в організації; [55, с. 39]

2) розпорядчі методи застосовуються керівною ланкою організації для нормалізування завдань, контролювання виконаних робіт, виявлення та усунення недоліків та відхилень, що виникають під час здійснення професійних обов'язків, поточного регулювання діяльності об'єктів контролю в організації. Розпорядчі методи реалізуються у формах:

- обов'язкових приписів через видання наказів, розпоряджень в організації;

- узгоджувальних дій, які охоплюють проведення зустрічей та нарад, організування процесу консультування в організації;

- рекомендацій спрямованих на роз'яснювальні дії, вказівки чи пояснення персоналу; [55, с. 43]

3) дисциплінарні методи застосовуються керівниками усіх управлінських рівнів у певних випадках порушення трудової дисципліни чи інших ситуаціях, включаючи конфліктні з метою виправлення поточного стану та реалізуються через усні зауваження, догани, переміщення посадовою драбиною, ротацію чи звільнення [78, с. 45].

Сукупність методів організаційно-розпорядчого (адміністративного) характеру, які можуть використовуватися в організаціях різного профілю діяльності, в том числі і фінансових нами згруповано та відображено на рис. 1.4.

Методи соціально-психологічного характеру охоплюють широкий набір прийомів та засобів управлінського впливу соціального та психологічного спрямування на трудовий колектив, його поведінку та дисципліну, трудову діяльність та творчу активність задля досягнення оптимальної згуртованості колективу у виконанні посадових обов'язків та завдань, досягненні мети діяльності організації. Такі методи поділяють на [78, с. 52]:

- 1) соціальні плани організації являють собою систему заходів спрямовану на створення та покращення існуючих умов праці працівників, дотримання вимог охорони праці та відпочинку працівників, удосконалення соціальної структури трудового колективу, організація побуту працівників в організації, програм медичного страхування здоров'я працівників, системи матеріальної допомоги, підвищення трудової активності та креативності персоналу; [24, с. 48]





Рис. 1.4 Сукупність методів організаційно-розпорядчого характеру

Джерело: побудовано автором на основі [24, с. 50]

2) методи формування та розвитку трудового колективу охоплюють комплекс заходів управлінського спрямування необхідних для добору та відбору працівників за професійними критеріями та характеристиками,

віковою структурою, соціально-психологічною сумісністю, рівнем освіти та досвіду, кваліфікації, знань, навиків, досвіду та вмінь, здатних вирішувати завдання та виконувати свої обов'язки ефективно та продуктивно; [28]

3) методи соціального нормування праці в організації покликані впливати на поведінку, обов'язки та відповідальність окремих працівників та колективу загалом через дотримання соціальних норм поведіння, трудового порядку, внутрішніх правил, а також регулювати та підпорядковувати соціальне життя персоналу поставленим цілям та меті функціонування організації; [28]

4) методи формування оптимального соціально-психологічного клімату в організації являють собою набір управлінських дій через застосування різних стилів керівництва залежно від виду групи чи трудового колективу, комплектування працівників за психологічною сумісністю, управління конфліктними ситуаціями, стресовими явищами, організаційною культурою; [45, с. 51]

5) методи мотивування праці охоплюють сукупність управлінських заходів направлених на ріст продуктивності праці, покращення якості праці та професійне зростання працівника [45, с. 55].

Отже, управлінські методи відіграють ключову роль у системі менеджменту будь-якої організації, оскільки вони сприяють створенню умов для ефективної роботи та розвитку персоналу, а також забезпечують гнучкість та адаптивність організаційних структур до змін у зовнішньому середовищі. Використання різноманітних методів та їх комбінацій дозволяє досягати високої продуктивності та ефективності, оптимізувати процеси управління та підвищити мотивацію працівників.

### **Висновки до 1 розділу:**

Менеджмент — ключ до успіху організацій, що об'єднує стратегічне планування, ресурсне управління, комунікацію та лідерство для

досягнення цілей. Він вимагає розуміння людської поведінки та мотивації, а принципи Файоля залишаються фундаментом ефективного управління.

Менеджмент є комплексним процесом, який об'єднує різноманітні функції та навички, спрямовані на досягнення цілей організації через оптимальне використання ресурсів, ефективну комунікацію та стратегічне планування. Він вимагає від менеджерів глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на організацію, та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Функції менеджменту, такі як планування, організація, мотивація, контроль та інші, є ключовими для успіху підприємства. Вони допомагають чітко визначати цілі та координувати зусилля, спрощуючи структуру та підвищуючи ефективність.

Управлінські методи важливі для ефективності підприємств, дозволяючи адаптуватися до змін та підвищувати продуктивність. Вони сприяють досягненню цілей та розвитку організації, вимагаючи постійного аналізу та оновлення для кращих результатів.

## РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО ТББВ АТ ОЩАДБАНК ТА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ

### 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк» та системи його менеджменту

АТ «Державний ощадний банк України» є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України. Організаційно-правова форма Банку — акціонерне товариство. Тип акціонерного товариства — приватне. Повне найменування Банку: акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»; скорочене найменування:— АТ «Ощадбанк». Місцезнаходження Банку — Україна, м. Київ, вул. Госпітальна, 12г. Єдиним акціонером Банку, якому належить 100 відсотків акцій у статутному капіталі Банку, є держава. [11]

Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. Ощадбанк також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового бізнесу (кількість банкоматів та платіжних терміналів). Види діяльності: 64.19 Інші види грошового посередництва. Слоган банку: Мій банк. Моя країна.

Як універсальний банк Ощадбанк пропонує клієнтам широкий спектр банківських продуктів та послуг. До основних продуктів роздрібногo бізнесу належать [11]:

- пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);

- активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання придбання житла;

- продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами;

- соціальні виплати та виплати фондів;

- додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.

Основні продукти ММСБ включають [11]:

- пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;

- активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation), фінансування за участю ЕКА, програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»), кредитування під заставу державних гарантій тощо), програма мікрокредитування, гарантії та авалування векселів; програми підтримки кредитування з Львівською, Чернівецькою, Закарпатською та Одеською обласними державними адміністраціями;

- додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та входить до ТОП-3 на ринку за функціональністю; участь у державній програмі надання грантів на створення та розвиток власного бізнесу.

Основними продуктами корпоративного бізнесу є [11]:

- кредитування на поповнення обігових коштів, капітальних витрат;

- фінансування в рамках виконання державних програм (зокрема під державні гарантії та за програмою «Доступні кредити 5-7-9%»);

- фінансування за участю ЕКА;
- реалізація інвестиційних проектів;
- торговельне фінансування;
- залучення коштів на умовах строкового розміщення;
- розрахункове-касове обслуговування (зокрема відкриття та ведення поточних рахунків, операції з купівлі-продажу валюти, касове обслуговування, платежі в іноземній/національній валюті, платіжні операції з використанням рахунків умовного зберігання (ескроу), платіжні операції за поточними рахунками зі спеціальним режимом використання, забезпечення розрахунків на ринку природного газу, обслуговування рахунків Пенсійного фонду).

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу. Нижче наведення структура кредитів та строкових депозитів у 2020-2022 рр. (рис. 2.1).

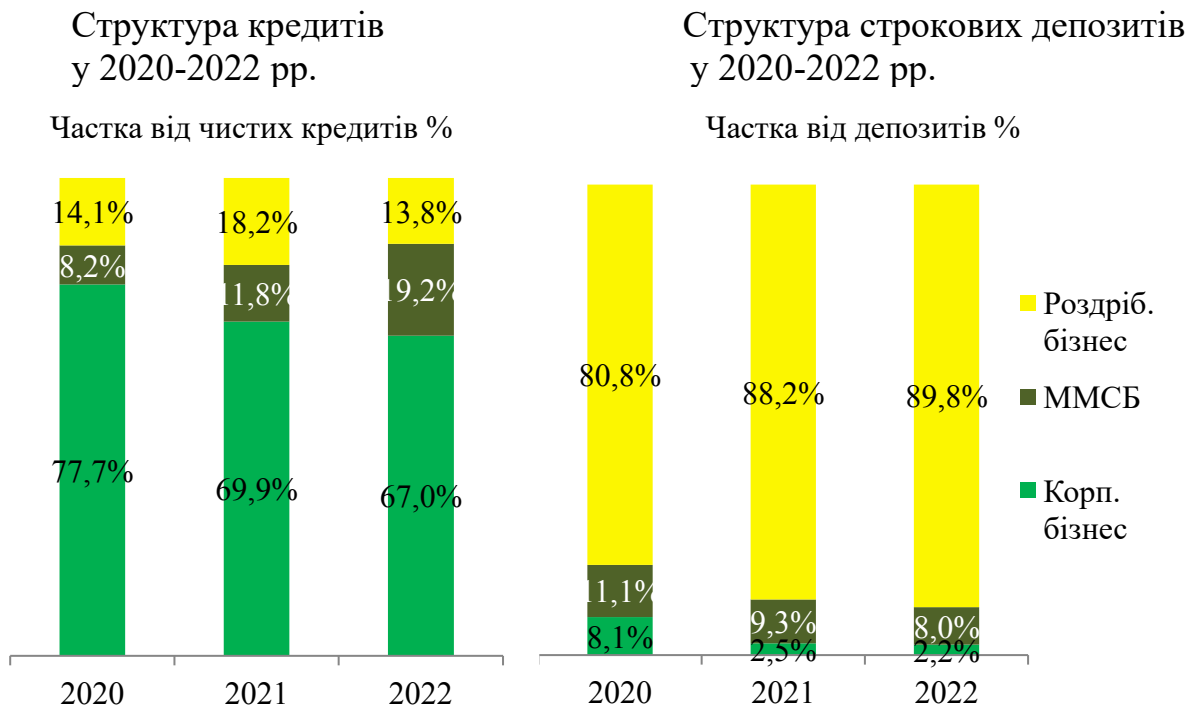


Рис. 2.1 Структура кредитів та строкових депозитів у 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. [13]

Місія Ощадбанку – змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером у частині інновацій та задоволенні клієнтських потреб.

Стратегія розвитку Ощадбанку на 2021-2024 рр. була схвалена акціонером – Урядом України (розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.10. 2021 року). Проте вона втратила актуальність у зв'язку з надзвичайними обставинами, викликаними повномасштабним неспровокованим вторгненням російської федерації, та відповідно до Основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, схвалених розпорядженням КМУ №356-р від 07.05.2022.

Відповідно до стратегічного документа Ощадбанку на період воєнного стану визначено такі бізнес-пріоритети [3]:

1. Підтримка релокації підприємств з регіонів, що постраждали від бойових дій.
2. Підтримка аграрного сектора.
3. Підтримка експортно орієнтованого бізнесу та такого, що замінює імпорт з росії та білорусі.
4. Підтримка підприємств критичної інфраструктури.
5. Забезпечення продовольчої безпеки та доступності для людей.

6. Підтримка громадян у частині забезпечення житлом.
7. Оперативна підтримка малого та середнього бізнесу.
8. Підтримка бізнесу, що постраждав внаслідок бойових дій.
9. Продовження цифровізації сервісів для фізичних осіб.
10. Утримання пасивів та комісійних доходів.

Операційні пріоритети: забезпечення безперебійної операційної діяльності, адаптація ризик-менеджменту, трансформація HR, відшкодування збитків, завданих російською федерацією.

У наведеній нижче таблиці представлена структура рахунків клієнтів за секторами економіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Структура рахунків клієнтів за секторами економіки (у тисячах гривень)

№	Аналіз за секторами економіки	2020 р.	2021 р.	2022 р
1	2	3	4	
1	Фізичні особи	125 359 459	123 543 068	168 637 281
2	Енергетика	9 258 827	17 507 610	14 628 762
3	Торгівля	7 221 800	7 546 691	8 786 690
4	Сільське господарство	7 625 900	7 484 151	7 830 821
5	Послуги	4 107 834	4 378 885	5 481 932
6	Будівництво та нерухомість	3 444 363	4 215 148	4 047 533
7	Органи державного управління та місцевого самоврядування	1 363 447	1 261 491	3 981 625
8	Фінансові послуги	3 865 089	2 458 217	2 631 779
9	Транспорт	4 873 077	2 981 456	2 494 109
10	Машинобудування	1 579 524	1 623 620	2 426 258
11	Медіа та зв'язок	3 070 056	3 368 299	1 794 974
12	Виробництво і переробка харчових продуктів та напоїв	849 502	362 429	1 391 742
13	Виробництво промислових та товарів народного споживання	1 273 724	1 132 999	1 332 156
14	Нафтогазова та хімічна промисловість	6 765 739	8 015 114	1 073 826
15	Гірничодобувна та металургійна промисловість	560 623	583 837	779 598
16	Видавнича діяльність	109 445	85 311	70 144
17	Інші	4 839 396	4 904 313	6 551 079
18	Всього рахунків клієнтів	186 167 805	191 452 639	233 940 309

Джерело: побудовано автором на основі [2,3]



Станом на 31 грудня 2022 року до складу рахунків клієнтів входять депозити у сумі 42 181 тис. грн. (31 грудня 2021 року: 554 160 тис. грн.), (31 грудня 2020 року: 54 190 тис. грн.), що утримуються в якості забезпечення зобов'язань за виданими гарантіями та іншими зобов'язаннями.

У 2022 та 2021 роках через відсутність даних для ідентифікації клієнтів Група припинила визнання зобов'язань за рахунками клієнтів у сумі 249 690 тис. грн. та 22 219 тис. грн., відповідно. Одночасно, Група визнала забезпечення для покриття можливих виплат за вказаними зобов'язаннями у повному обсязі. Забезпечення створено для покриття виплат по зобов'язаннях за рахунками клієнтів у разі отримання всієї інформації для ідентифікації клієнта, як того вимагає чинне законодавство України.

Організаційна структура ( рис.2.2) Ощадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно - правових актів Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю. Статут Ощадбанку визначає наступні органи управління:

- вищий орган — Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління;

- наглядова рада — колегіальний орган управління, що в межах своєї компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;

- правління — виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку з метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності. [11]

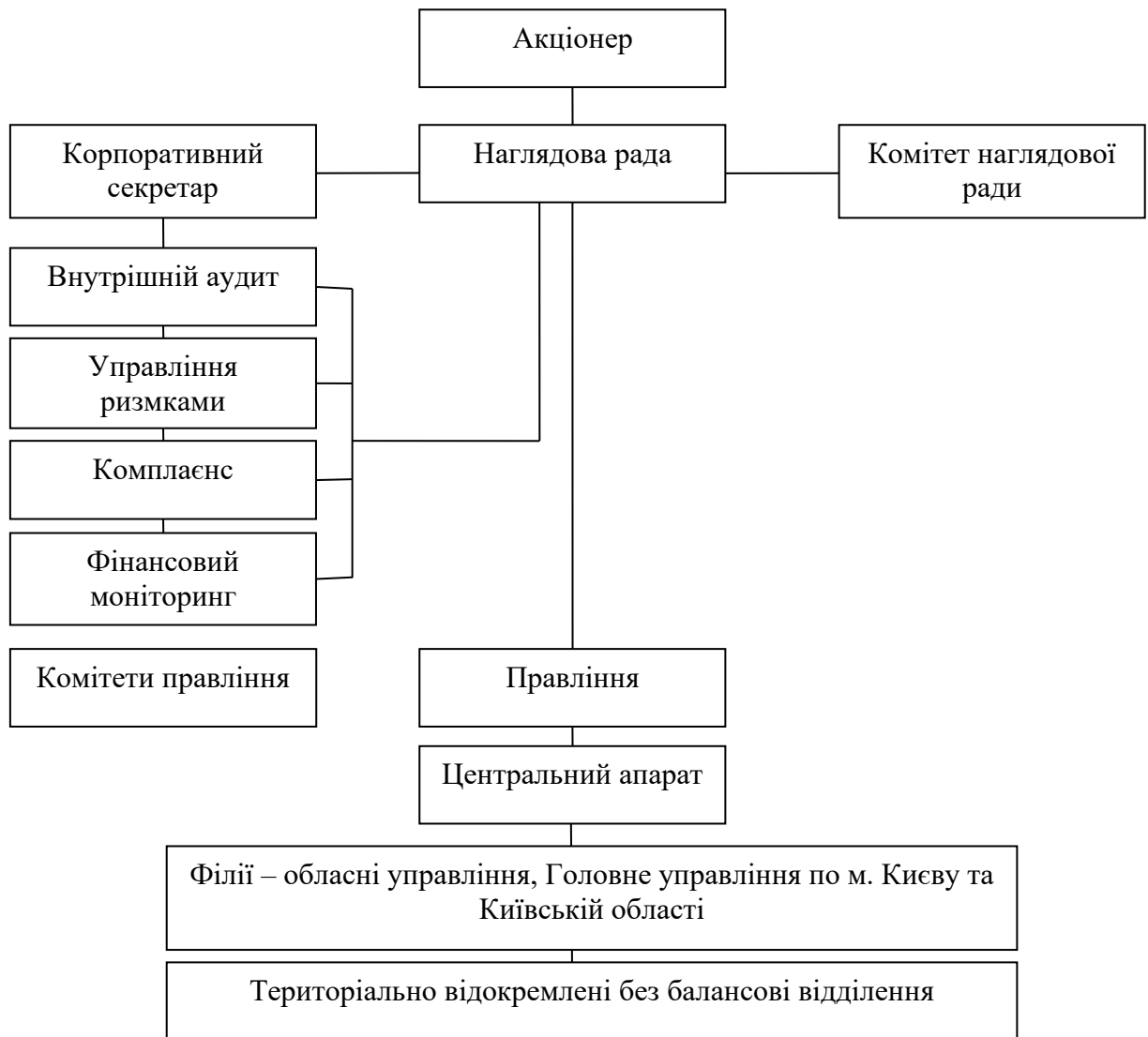


Рис. 2.2 Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Джерело: побудовано автором на основі [11]

В АТ «Ощадбанк» управління філії банку очолюють керівники, які призначаються на посаду та звільняються з посади правлінням АТ «Ощадбанк». Територіально відокремлені безбалансові відділення банку очолюють керівники, які призначаються на посаду та звільняються з посади у порядку, визначеному правлінням банку.

Філії та територіально відокремлені безбалансові відділення банку мають право від імені самого банку надавати банківські та інші фінансові послуги, а також проводити іншу діяльність, передбачену положенням про таку установу, у межах отриманих банком банківської ліцензії та генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій.

У 2021-му році в порівнянні з 2020 роком регіональна мережа АТ «Ощадбанк» зменшилась на 19 %. АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2023 р. є засновником дочірнього підприємства ПрАТ «Агентство по рефінансуванню житлових кредитів», частка участі банку в статутному капіталі становить 70,8571%. Чисельність та фонд оплати праці працівників АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2022 р. становить [13]:

– середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 26 367;

– середньооблікова чисельність працюючих за цивільно-правовими договорами (осіб): 507;

– середньооблікова чисельність працівників, які працюють за сумісництвом (осіб): 17;

– чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): 850 (без урахування осіб, які працюють по індивідуальному графіку);

– фонд оплати праці (всього) : 3 402 674,9 тис. грн [13].

За даними фінансової звітності чистий прибуток банку за звітний період становить 161,2 млн. грн., що відповідає плановим показникам. Комісійний дохід зріс на 31% (на 1,2 млрд. грн.) за рахунок розрахунково-касового обслуговування та операцій з пластиковими картками. Банк досяг суттєвого зростання у стратегічних сегментах: роздрібному і мікро-, малому та середньому бізнесі.

АТ «Ощадбанк» зайняв високу позицію зі зростання кредитування в роздрібному бізнесі завдяки збільшенню портфеля на 42%, або на 1,6 млрд. грн. Збільшення обсягів кредитування забезпечувалось ефективною роботою з залучення депозитів. «Ощадбанк» займає 23% ринку депозитів фізичних осіб, маючи портфель 95,6 млрд. грн., при цьому утримуючи вартість залучення коштів нижче від ринкової.

Структура доходів АТ «Ощадбанк» представлена за 2022 р., що складається із операцій з цінними паперами, що має тенденцію збільшення

у розмірі 0,2% на рік. У звітному році з'являються доходи від операцій з фінансовими інструментами, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою, де обсяг становить лише 1,1% (168148 тис.грн.) [1], проте це свідчить про розширення спектру послуг, які приносять дохід, що сприяє позитивній динаміці сукупного доходу (рис.2.3).

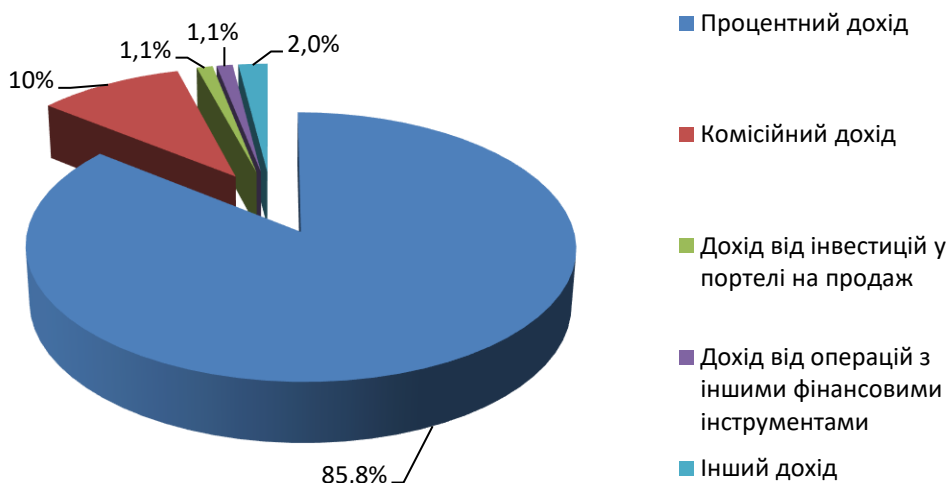


Рис.2.3 Структура доходів АТ «Ощадбанк» за 2022 р.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Як показав аналіз, в структурі доходів АТ «Ощадбанк» банк має найбільшу питому вагу (95%) займають доходи від операційної діяльності, що є вірним рішенням для діяльності акціонерного товариства, адже це свідчить про високий рівень управління активними операціями банку. Це сприяє підвищенню процентної ставки за кредитами та розширення кола клієнтів, а також підвищення тарифів за обслуговування.

Обчислення темпу зростання (ТР) здійснюється з пошуку чисел, між якими знаходять співвідношення відсотків. Контрольне число порівнюють із минулим, базовим показником.

Кінцева сума має виражати відсоткову величину, що дозволяє проаналізувати динаміку показників.

$$TR = P_k / P_b \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де  $P_k$  та  $P_b$  – показники значень поточного та базового періодів.

Коли підсумкова сума виходить понад 100%, відбувається зростання коефіцієнтів, а за цифрами нижче 100 — зниження. Формула розрахунку темпу зростання у відсотках показує, у скільки разів нове значення відрізняється від попереднього чи постійного базисного. Показник TR може визначатися як збільшення, зростання, скорочення рівня.

Визначено розрахунок базисного та ланцюгового темпів зростання (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

## Розрахунок базисного та ланцюгового темпів зростання

Квартал	Об'єм (тис. грн.)	Tr (базисного)	Tr (ланцюгового)
1	2	3	4
I квартал	300	100%	-
II квартал	310	103,3%	103,3%
III квартал	280	93,3%	90,3%
IV квартал	360	120%	128,6%

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Аналіз показав, що ланцюгові темпи зростання характеризують насиченість зміни рівнів від кварталу до кварталу, базисні ж відображають її загалом за весь часовий інтервал (показник I кварталу – база порівняння).

Порівнюючи показники, нами визначено, що ряд значень, розрахованих на початок періоду, має меншу амплітуду коливань, ніж ланцюгові показники, обчислення яких прив'язані не до початку року, а до попереднього кварталу.

Дані темпу приросту (ТП) — це відбиток, наскільки піднялося чи знизилося значення встановлений час. Показується конкретна цифра, що дозволяє судити про результати діяльності в динаміці з різних галузей. Вираховуючи відношення заробітної плати або інших параметрів за

формулою величини ТП, визначають, на скільки відсотків змінилася ця сума.

Аналіз показав, що  $T_{пр.}$  розраховується як:

$$T_{пр.} = P_{пот.}/P_{баз.} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де  $P_{пот.}$  – поточний показник;  $P_{баз.}$  – базовий показник.

Два варіанти розрахунку є тотожними. Негативний результат повідомляє про зниження значення за період, що аналізується. Завжди вимірюється у відсотках. ТП вважається через коефіцієнт зростання, ТР або через значення, що є вихідними даними та що беруть участь у розрахунку [7].

Банк здійснює брокерські та дилерські операції в усіх сегментах ринку цінних паперів. Однак протягом аналізованого періоду найвагомішу частку займають операції з облігаціями внутрішньої державної позики. АТ «Ощадбанк» практично призупинив операції з корпоративними облігаціями, облігаціями місцевих позик та акціями, що може свідчити про низький рівень розвитку фондового ринку, а також про підвищення інвестиційної привабливості державних цінних паперів.

АТ «Ощадбанк» має зростання обсягу його активів, зобов'язань та власного капіталу, зростання ефективності діяльності банку, банк має достатній рівень надійності та захищеності. Аналіз ризиків банку свідчить, що АТ «Ощадбанк» не наражає себе та своїх вкладників та кредиторів на значні ризики [11]. Нормативи капіталу та їх складових станом на 1 січня 2022р. дано в табл.2.3.

Аналіз даних табл. 2.3 показав, що регулятивний капітал – це грошові кошти, внесені засновниками (акціонерами) банку, і кошти, утворені у процесі діяльності банку.

Регулятивний капітал є одним із базових показників функціонування банку, ключовою метою якого є забезпечення несприятливих впливів різного роду ризиків, яким піддається будь-яка банківська установа під час функціонування на ринку, та виконує захисну функцію вкладів, забезпечує високий рівень фінансової стійкості та стабільності банківської діяльності. У АТ «Ощадбанк» норматив регулятивного капіталу складає 18 132 364 млн. грн.

Таблиця 2.3

Нормативи капіталу та їх складових станом на 1 січня 2022 року (млн.грн.)

Найменування показника	Загальна сума, млн. грн
1	2
Загальна сума регулятивного капіталу (РК)	18 132 364
Загальна сума основного капіталу (ОК)	12 541 509
Загальна сума додаткового капіталу до розрахунку (ДК) (додатковий капітал не може бути більше основного капіталу (ОК), тому дорівнює ОК, якщо ДК>ОК)	5 642 713
Загальна сума додаткового капіталу	5 642 713
Загальна сума відвернення (В)	51 858
Загальна сума зменшення основного капіталу	37 201 323

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Тобто, власні ресурси банку аналізу значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір та можна зробити такий висновок, що норматив АТ «Ощадбанк» відповідає нормативам НБУ [8].

Особливістю банку є те, що він надає послуги «Platinum» карти Ощадбанк з можливістю безкоштовної абонплати при розрахунку картою від 10 тис грн/міс. Послуга має більш розширений список країн, де можна скористатись послугами в аеропортах, передбачено тарифом Elite. Стандартний перелік послуг без переплат можна отримати з тарифом «Моя картка».

Однією з основних характеристик форм і видів банківських інвестицій є їх оцінка. Аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» показав, що банк займає друге місце серед банків України за обсягом загальних активів. Це

характеризує стійкість і здатність оперативно реагувати на зміни в економічній сфері. [10] Банк має вагоме значення на ринку банківських послуг, суттєво зміцнивши свою конкурентоспроможність і позицію, що є наслідком розвиненої філійної мережі та використання сучасних технологій і конкурентоспроможних ставок, тарифів у роботі з клієнтами. Отже, все вище зазначене дозволить АТ «Ощадбанк» розширити власну клієнтську базу, збільшити обсяг операцій на фондовому ринку на доручення клієнтів, збільшити комісійні доходи.

## **2.2. Дослідження системи менеджменту в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк**

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, високі темпи інфляції, жорстка конкуренція на фоні економічної кризи призводять до підвищення ризиковості банківської діяльності. У зв'язку з цим, головним завданням управління банком є пошук шляхів мінімізації ризиків при забезпеченні достатнього рівня прибутку для збереження коштів клієнтів банку і підтримки банківської ліквідності.

В умовах жорсткої конкуренції, яка супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи та форми управління, швидко опановувати накопичені в теорії та практиці знання, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Тільки такий підхід до управління забезпечить нормальні умови розвитку. [15]

Об'єктом Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є банківська установа разом з усіма аспектами банківської діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим і соціально-економічним середовищем.

Суб'єктом дослідження у межах даної роботи обрано Територіальне відокремлене безбалансового відділення №10015/0456 філії - Одеського обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк



України», яке здійснює свою діяльність за адресою: Одеська область, м. Ізмаїл, вул. Грушевського Михайла, 4.

Організаційна структура Ізмаїльського ТББВ №10015/0456 філії – Одеського обласного управління АТ Ощадбанк зображена на (рис. 2.4).

Організаційна структура Ізмаїльського АТ “Ощадбанк” відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю. Формування організаційної структури повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства.



Рис. 2.4 Організаційна структура Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Таким чином, в умовах посилення глобалізаційних процесів організаційна структура банку є основною умовою і фактором формування вектора розвитку його організаційної культури, яка визначає рівень конкурентоспроможності Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк.

Реформування організаційної структури дозволить не тільки підвищити ефективність управління Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк та посилити конкурентну позицію вітчизняних Ізмаїльського ТББВ АТ

Ощадбанк за умови стирання меж транснаціональних кордонів руху капіталу. [15]

Ефективна робота Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк в сучасних умовах неможлива без розробки стратегії його діяльності, застосування найбільш раціональних систем управління в умовах підвищеного ризику й обмеження його діяльності з урахуванням специфіки фінансового ринку та законодавства, що постійно змінюється.

Стратегічні цілі банку в період воєнного стану:

I. Забезпечити фінансову підтримку пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури.

II. Зберегти доступність надання банківських послуг для забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту, за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку.

III. Створити умови для швидкого відновлення надання банківських послуг у повному обсязі для забезпечення безперервності роботи.

IV. Розгорнути ефективну систему фізичної безпеки (Центрального апарату та відокремлених підрозділів, у тому числі безпеки працівників), безпеки операційних систем, зокрема з використанням хмарних технологій та зосередженості на кібербезпеці.

V. Впровадити додаткові заходи, спрямовані на зниження ризиків, у тому числі реалізацію специфічних загроз воєнного часу (зокрема фізичної, фінансової безпеки, кібербезпеки, безпеки операційних систем), ліквідацію та/або мінімізацію наслідків реалізованих загроз кризових ситуацій.

VI. Забезпечити безперебійну ефективну роботу управлінської функції та прийняття рішень на високому рівні.

VII. Зберегти фінансову стійкість, забезпечити раннє виявлення та оперативне реагування на загрози стійкості.

Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк за напрямками роботи поділяється на два блоки (рис. 2.5):

- фінансовий;
- організаційний (управління персоналом).

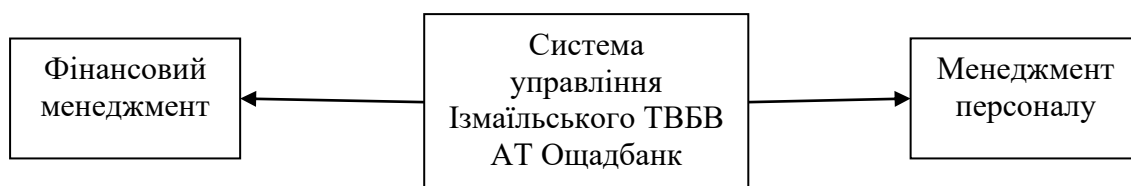


Рис. 2.5 Система менеджменту за напрямками роботи

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Фінансовий менеджмент включає:

- управління власним капіталом;
- управління зобов'язаннями банку;
- управління активами;
- управління банківськими ризиками;
- управління ліквідністю і резервами;
- управління прибутковістю банку та ін.

Організаційний менеджмент включає:

- організація систем контролю (впровадження систем внутрішньобанківського контролю, системи аналізу якості активів, контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку);

- організація систем безпеки банку (створення надійного захисту інформації, юридичного захисту та ін.);

- управління кадровим потенціалом (адміністрування системи організації та оплати праці, організацію системи підготовки персоналу, підбору і розстановки кадрів). [11]

Інформаційною базою фінансового менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є внутрішня і зовнішня інформація, необхідна для прийняття фінансових рішень у комерційному банку. До інформаційної бази належать (рис. 2.6):

Внутрішня інформація включає в себе дані бухгалтерського обліку (фінансового, управлінського, статистичного обліку), а також внутрішньобанківські правові та нормативні бази. Ця інформація допомагає менеджменту банку розуміти поточний стан фінансових операцій та регулятивне середовище. Звіт про фінансовий стан філії банку в (Додатку А).

Зовнішня інформація включає в себе економічну інформацію (фінансового, макроекономічного, статистичного характеру), а також правову та нормативну бази законодавчих і регулятивних органів. Ця інформація допомагає Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк розуміти зовнішнє середовище, в якому працює, та адаптуватися до змін у законодавстві та регулятивних вимогах. Використання цієї інформації дозволяє Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк приймати обґрунтовані фінансові рішення, що сприяють його стабільності та розвитку.

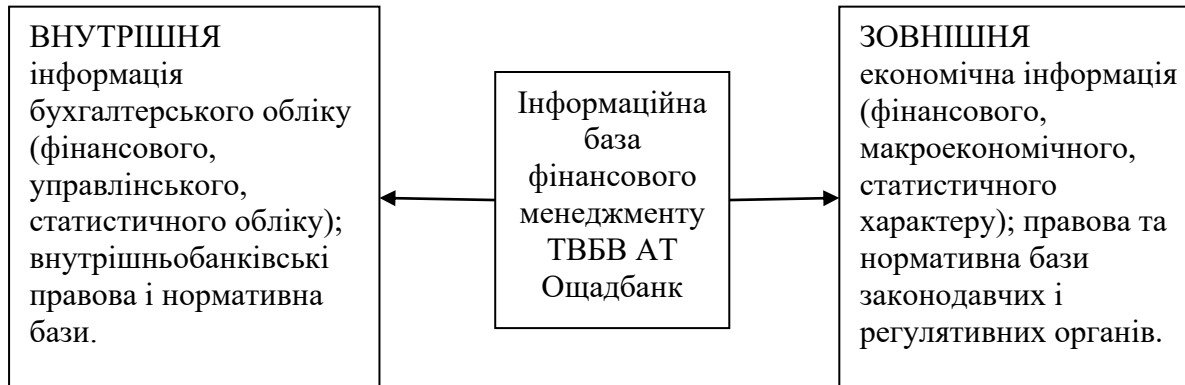


Рис. 2.6 Інформаційна база фінансового менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Отже внутрішня і зовнішня інформація є важливими складовими інформаційної бази фінансового менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк.

Результатами функціонування системи менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є його фінансові результати.

Формування, структура та динаміка показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності банківської установи є важливим чинником, що впливає на характеристики її фінансового стану. Інформаційним джерелом для проведення аналізу динаміки доходів, витрат та фінансових результатів банківської установи є Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Додаток Б), складений відповідно до вимог Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України (у редакції постанови Правління Національного банку України № 34 від 04.04.2018 р.) [9].

Щодо послідовності проведення досліджень, то є такі етапи:

- загальна оцінка доходів, витрат та чистого прибутку банку;
- аналіз формування та динаміки чистого процентного доходу банку;
- аналіз формування та динаміки чистого прибутку банку.

Розглянуто практичні аспекти реалізації запропонованих етапів на прикладі відповідної інформації Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк за 2020-2022 рр.

У табл. 2.4 наведені результати загальної оцінки динаміки доходів, витрат та чистого прибутку банку.

Таблиця 2.4

Загальна оцінка динаміки доходів, витрат та чистого прибутку  
Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк за 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
					абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Доходи банку, тис. грн	33303533	32421294	42046823	+8743290	+26,3
2	Витрати банку, тис. грн	30527162	31367077	41408481	+10881319	+35,6
3	Коефіцієнт	1,091	1,034	1,015	-0,076	-7,0

	окупності					
4	Чистий прибуток, тис. грн	2776371	1054217	638342	-2138029	-77,0

Джерело: побудовано автором на основі [1,2,3]

Отже, в 2022 р. порівняно з 2020 р. доходи банку зросли на 8743,3 млн. грн (26,3 %), а витрати – на 10881,3 тис. грн (35,6 %). У зв'язку з випереджальним зростанням витрат порівняно з доходами річний чистий прибуток скоротився на 2138,0 млн. грн, що становить 77,0 %, або 4,3 раза.

Коефіцієнт окупності, як відношення доходів до витрат, знизився з 1,091 у 2020 р. до 1,015 у 2022 р., тобто на 7,0 %.

Важливим показником результативності діяльності банківської установи є чистий процентний дохід (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Формування і динаміка чистого процентного доходу Ізмаїльського ТББВ  
АТ Ощадбанк за 2020-2022 рр., тис. грн.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
					абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Процентні доходи	18466942	21352541	22548807	+4081865	+22,1
2	Процентні витрати	10476135	7989345	7564688	-2911447	-27,8
3	Чистий процентний дохід	7990807	13363196	14984119	+6993312	+87,5
4	Формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	1559903	1838786	11039456	+9479553	+607,7%
5	Чистий процентний дохід після формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за	6430904	11524410	3944663	-2486241	-38,7

	якими нараховуються проценти					
--	------------------------------	--	--	--	--	--

Джерело: побудовано автором на основі [1,2,3]

Можна побачити, що в 2022 р. порівняно з 2020 р. процентні доходи банку збільшилися на 4081,9 млн. грн, або 22,1 %, а процентні витрати зменшилися на 2911,4 млн. грн, або 27,8 %. Завдяки такій динаміці доходів і витрат чистий процентний дохід зріс на 6993,3 млн. грн, що становить 87,5 %. Водночас формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти, збільшилося на 9479,6 млн. грн, або в 7,1 раза. У зв'язку з цим чистий процентний дохід після формування зазначеного резерву в 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 2486,2 млн. грн (38,7 %), а проти 2021 р. – у 2,9 раза. Чистий прибуток за рік є підсумковим показником фінансових результатів діяльності банку.

Для аналізу його формування доцільно використовувати алгоритм, наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Формування і динаміка чистого прибутку Ізмаїльського ТББВ АТ

Ощадбанк за 2020-2022 рр., тис. грн.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
					абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий процентний дохід після формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	6430904	11524410	3944663	-2486241	-38,7
2	Чистий непроцентний дохід	7463392	1124039	11294913	+3831521	+51,3
3	Операційні доходи (п.1+п.2)	13894296	12648449	15239576	+1345280	+9,7

4	Операційні витрати					
	у тому числі:					
	витрати на виплати працівникам	6004433	6313172	8145471	+2141038	+35,7
	амортизаційні витрати	1675247	1861325	1833746	+158499	+9,5

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
	інші адміністративні та операційні витрати	3492899	3422073	4628921	+1136022	+32,5
5	Прибуток від операційної діяльності (п.3–п.4)	2721717	1051879	631438	-2090279	-76,8
6	Прибуток до оподаткування	2732438	1051879	635985	-2096453	-76,7
7	Відшкодування з податку на прибуток	43933	2338	2357	-41576	-94,6
8	Чистий прибуток за рік (п.6+п.7)	2776371	1054217	638342	-2138029	-77,0
9	У % до чистого процентного доходу (п.8÷п.1×100)	43,2	9,1	16,2	-27,0	-
10	У % до чистого непроцентного доходу (п.8÷п.2×100)	37,2	93,8	56,5	+19,3	-
11	У % до прибутку до оподаткування (п.8÷п.6×100)	101,6	100,2	100,4	-1,2	-

Джерело: побудовано автором на основі [1,2,3]

Отже, в 2022 р. порівняно з 2020 р. операційні доходи банку збільшилися на 1345,3 млн. грн, що становить 9,7 %, а в їх складі чистий непроцентний дохід зріс на 3831,5 млн. грн (51,3 %), натомість чистий процентний дохід після формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти, скоротився на 2486,2 млн. грн (38,7 %). Така динаміка видів доходів призвела до суттєвих змін у структурі операційного доходу. Так, частка чистого процентного доходу знизилася з 46,3 % у 2020 р. до 25,9 % у 2022 р., а частка непроцентного доходу, відповідно, підвищилася з 53,7 до 74,1 %.



У цілому операційні витрати банку за період дослідження збільшилися на 3435,6 млн. грн, або 30,7 %, у тому числі: витрати на виплати працівникам – на 2141,0 млн. грн (35,7 %), амортизаційні витрати – на 158,5 млн. грн (9,5 %), інші адміністративні та операційні – на 1136,0 млн. грн (32,5 %). У структурі операційних витрат переважають витрати на виплати працівникам, частка яких підвищилася з 53,7 % у 2020 р. до 55,8 % у 2022 р.

Унаслідок випереджального зростання операційних витрат (на 30,7 %) порівняно з операційними доходами (на 9,7 %) прибуток від операційної діяльності зменшився на 2090,3 млн. грн, або в 4,3 раза. Схоже скорочення мало місце і по прибутку до оподаткування: на 2096,5 млн. грн, або в 4,3 раза. За період дослідження чистий прибуток банку зменшився на 2138,0 млн. грн, що становить 4,3 раза. У зв'язку з наявністю відшкодування з податку на прибуток чистий прибуток перевищував прибуток до оподаткування у 2020 р. на 1,6 %, 2021 р. – 0,2 %, 2022 р. – 0,4 %.

Динаміка показників рентабельності капіталу вказує на рівень ефективності використання саме робочих активів. В досліджуваному періоді даний показник динамічно зменшувався, зокрема у 2020 р. його значення було максимальним і становило 16,2%, тоді як у 2022 р. значення показника було мінімальним і становило 2,33%. Отже ефективність використання робочих активів АТ «Ощадбанк» з року в рік знижується.

Важливим показником для банку виступає рентабельність капіталу (ROE), який показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн власного капіталу банку. Нормативне мінімальне допустиме значення даного показника для банків становить 15%. В 2020-2022 р.р. рентабельність капіталу АТ «Ощадбанк» знизився з 12,66% до 1,95% відповідно, що вказує на незадовільний стан капіталу банку та є негативним явищем для нього (рис. 2.7).

Показник рентабельності статутного капіталу характеризує ефективність внесків акціонерів АТ «Ощадбанк». Динаміка даного показника схожа із тенденціями зміни значень попередніх показників рентабельності банку, зокрема його значення в 2020 р. складає 5,6% і є найбільшим у досліджуваному періоді, а у 2022 р. - році найменше на рівні 1,29%.

На основі наданих даних можна зробити наступні висновки щодо динаміки показників рентабельності капіталу АТ «Ощадбанк» в 2020-2022 рр.: Рентабельність капіталу (ROE), %: Цей показник зменшувався протягом 2020-2022 рр., з 12,66% в 2020 році до 2,90% в 2022 році. Це може свідчити про зниження ефективності використання капіталу банком.

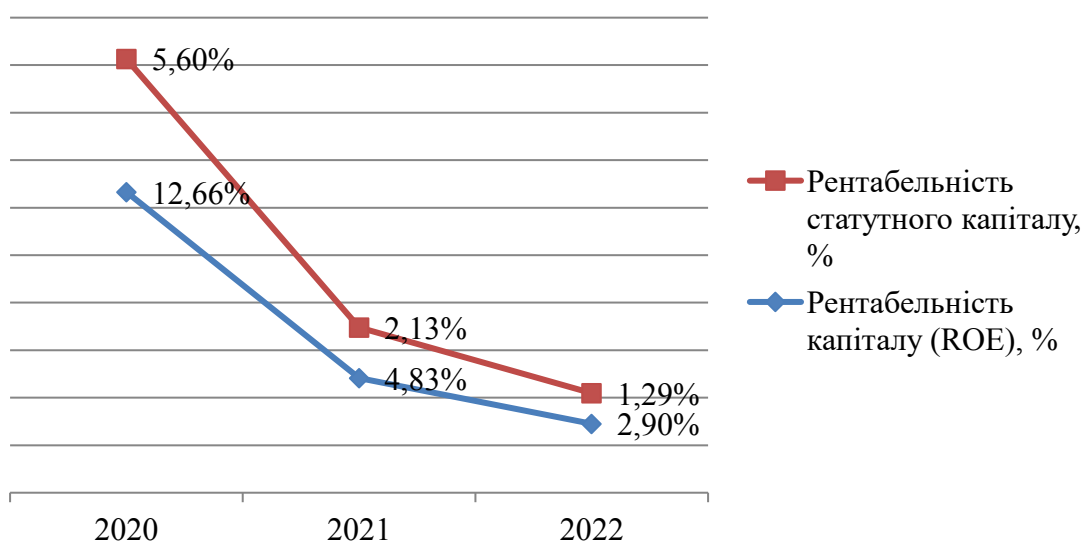


Рис. 2.7 Динаміка показників рентабельності капіталу АТ «Ощадбанк» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1,2,3]

Рентабельність статутного капіталу, %: Цей показник також зменшувався протягом вказаного періоду, з 5,60% в 2020 році до 1,29% в 2022 році. Це також може свідчити про зниження ефективності використання статутного капіталу.

Таким чином, за період 2020-2022 рр. спостерігалось випереджальне зростання витрат порівняно зі зростанням доходів Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк, що зумовило суттєве скорочення основних показників фінансових результатів: прибутку від операційної діяльності, прибутку до оподаткування та чистого прибутку. Методи системи менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк можна вважати ефективними, оскільки, незважаючи на значне зменшення, основних показників фінансових результатів залишаються на позитивному рівні.

### **2.3 Особливості використання окремих методів менеджменту в управлінні Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк під час воєнного стану**

Для здійснення процесу управління та ефективної діяльності Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк важливим є вибір та використання методів менеджменту в умовах війни. Економічні методи менеджменту є дієвими важелями для забезпечення стабільного розвитку філії банку, досягнення вискових показників операційної та фінансової діяльності. До економічних методів менеджменту в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк можна віднести: депозити, динаміка депозитних вкладень, кредити, кредитування [24, с. 12]. Проведено детальне дослідження економічних методів менеджменту, які використовуються у діяльності Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк.

Економічні методи менеджменту націлені на отримання додаткового прибутку. А додатковий прибуток в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк можна отримати за рахунок депозитів. Економічним методом менеджменту з допомогою якого здійснюється управління депозитами у філії банку є система пропонування депозитів з певними умовами депозитних вкладень та величиною процентної ставки. Характеристику депозитів Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк наведено в таблиці 2.7.

## Характеристика депозитів Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

№	Назва депозиту	Умови розміщення	%-ні ставки
1	2	3	4
1	Моя перемога	валюта: гривня, долар; мінімальний розмір вкладу 10 тис. грн., або 25 тис.	15% для гривневих вкладень, 2% – доларових вкладень

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4			
		дол.; термін розміщення – 6 міс.; порядок виплати – кінець періоду				
2	Мій захисник	валюта: гривня; мінімальний розмір вкладу 5 тис. грн.; можливість поповнення; мінімальна сума поповнення 1 тис. грн.	для 3 місяців – 13%; 6 місяців – 14%			
3	Мій депозит	валюта: гривня, долар, євро; мінімальний розмір вкладу 1 тис. грн., 100 дол. або 100 євро; можливість поповнення; мінімальна сума поповнення 200 грн.; 10 дол., 10 євро; виплата %-ів – щомісяця		грн.	дол.	євро
			3 міс.	11%	0,05%	0,01%
			6 міс.	12%	0,2%	0,05%
			12 міс.	13%	0,3%	0,1%
			24 міс.	11,5%	0,6%	0,4%
			36 міс.	12%	0,7%	0,5%
4	Мій валютний депозит	валюта: долар; мінімальний розмір вкладу 1 тис. дол.; термін розміщення – 6 міс.; порядок виплати – щомісяця	6 місяців – 0,01%			
5	Пенсійний	валюта: гривня, долар, євро; мінімальний розмір вкладу 1 тис. грн., 100 дол. або 100 євро; можливість поповнення; мінімальна сума поповнення 200 грн.; 10 дол., 10 євро; виплата %-ів – щомісяця		грн.	дол.	євро
			3 міс.	11,5%	0,05%	0,01%
			6 міс.	12,5%	0,2%	0,05%
			12 міс.	13,5%	0,3%	0,15%
			24 міс.	12%	0,6%	0,4%
			36 міс.	12,7%	0,7%	0,5%

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Динаміку депозитних вкладень Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у 2021-2022 рр. представлено на рисунку 2.8.

Обсяг депозитних вкладень Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк за досліджуваний період скоротився на 40,1%. Найвищий темп падіння спостерігався в I кварталі та II кварталі 2022 року порівняно з попередній відповідно на 48,7% та 46,5%. В III кварталі 2022 року обсяг депозитних вкладень скоротився на 39%, тоді як в IV кварталі – на 26,8% порівняно з 2021 р.

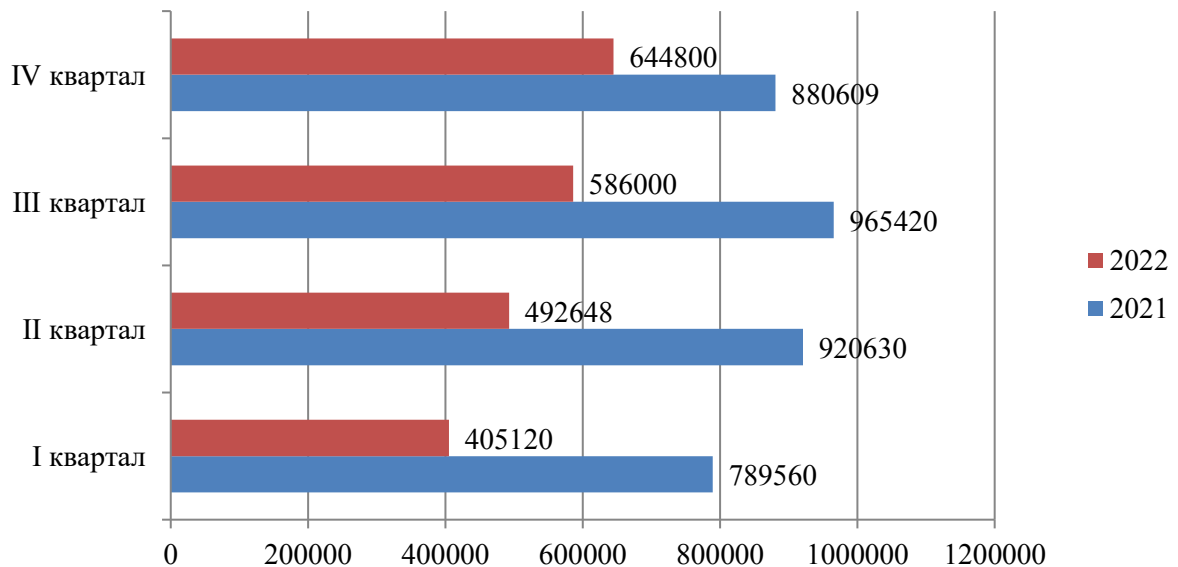


Рис. 2.8 Динаміка обсягу депозитних вкладень Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у 2021-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [2,3]

Серед економічних методів менеджменту, з допомогою яких здійснюється кредитна політика Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є кредити, які банк пропонує приватним клієнтам на житло (нерухомість на вторинному ринку, програма «Оселя, кредит під іпотеку, програма перекредитування), авто (кредит на нове авто, авто з пробігом, КАСКО), грошовий (кеш-кредит, кредит розстрочка), спеціальні програми кредитування (кредит під депозит, реструктуризація кредитів, реструктуризація карткових кредитів). [3]

Загальну характеристику кредитів, пропонованих приватним клієнтам Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика кредитів, пропонованих приватним клієнтам Ізмаїльського  
ТББВ АТ “Ощадбанк”

Вид кредиту	Термін кредиту	%-на ставка
1	2	3
1. На житло		
1.1 Нерухомість (вторинний ринок)	1-20 років	від 18,8%

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	
1.2 Програма ЄОселя	до 20 років	Масова іпотека	Для окремих категорій
		8,16%	3,92%
1.3 Кредит під іпотеку	1-20 років	19,7%-20,3% (+1% якщо ФОП)	
1.4 Програма кредитування	1-20 років	18,6%-18,8% (+1% якщо ФОП)	
2. На авто			
2.1 Нове авто	1-7 років	0,01%-16,99%	
2.2 Авто з пробігом	1-5 років	56%	
2.3 КАСКО	1-7 років	19,99%	
3. Грошові кредити			
3.1 Кеш-кредит	необмежений	56% 30 тис. грн.-400 тис. грн.	
3.2 Кредит розстрочка	необмежений	залежить від вартості товару, який купляється	
4. Спеціальні кредити			
4.1 Кредит під заставу депозиту	1-12 міс.	UIRD + 8% річних	
4.2 Реструктуризація кредитів	спеціальна консультація працівника банку		
4.3 Реструктуризація карткових кредитів			

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Також, у Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк запропоновано такі кредити для бізнесу: на власну справу, кредитування з використанням держгарантій, кредитування для органів місцевого самоврядування, кредити для малого та середнього бізнесу, кредити для експортерів, мікрокредити бізнесу, кредити для ОСББ, кредити під депозити, кредитування соціальних підприємств, програма підтримки бізнесу та агросектору, кредити на придбання транспортних засобів та обладнання, онлайн кредитування. Для кожного із кредитів вставлено терміни надання,

відсоткові ставки та інші умови надання. Динаміка обсягу кредитів, наданих клієнтам банку – приватним особам та бізнесу Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанку за 2021-2022 рр. проаналізована в таблиці 2.9.

Результати аналізу обсягу кредитування за категоріями клієнтів філії банку у 2021-2022 рр. свідчать про скорочення обсягів наданих кредитів на 13816,7 тис. грн. або 42% у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.9

Результати аналізу обсягу кредитування за категоріями клієнтів в  
Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк у 2021-2022 рр.

Надані кредити, грн.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, грн.	Темп приросту, %
1. Приватні клієнти				
I квартал	1385400	820560	-564840	-40,8
II квартал	1548403	866535	-681868	-44,0
III квартал	1604512	916412	-688100	-42,9
IV квартал	1575483	988392	-587091	-37,3
Всього приватні клієнти	6113798	3591899	-2521899	-41,2
2. Бізнес				
I квартал	5980320	2900524	-3079796	-51,5
II квартал	6260452	3209654	-3050798	-48,7
III квартал	7445812	3894520	-3551292	-47,7
IV квартал	7065123	5452160	-1612963	-22,8
Всього бізнес	26751707	15456858	-11294849	-42,2
Всього	32865505	19048757	-13816748	-42,0

Джерело: побудовано автором на основі [2,3]

Також, спостерігається зменшення обсягу кредитування за категорією “приватні клієнти” на 2521,8 тис. грн. або 41,2% з 2022 р. порівняно з минулим, в тому числі в I кварталі – 40,8%, в II кварталі – 44%, в III кварталі – 42,9%, в IV кварталі – 37,3%. Відбулося зменшення розміру кредитування за категорією “бізнес” в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 11294,8 тис. грн. або 42,2%; при чому в I кварталі – на 51,5%, в II кварталі – 48,7%, в III кварталі – 47,7%, в IV кварталі – 22,8%.

Іншими методами менеджменту, які використовуються у роботі Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є: стратегічний план, плани фінансової діяльності банку, бюджет, економічні стимули та ін.

Економічні стимули, які застосовуються у філії банку для забезпечення мотивації працівників: величину зарплати, премій та інших виплат, спеціальних умов кредитування працівників банку. Крім фонду оплати праці керівництво досліджуваної філії банку може впливати на персонал через застосування системи преміювання, яке здійснюється за досягнення та перевиконання планових фінансових показників діяльності банку (відкриття депозитів, видача кредитів та ін.) за певний період часу (півроку, рік); преміювання з нагоди свят та ювілеїв; преміювання за виконання важливих повноважень. Фонд оплати праці як економічний метод менеджменту кількісно виражено та проаналізовано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати аналізу фонду оплати праці працівників Ізмаїльського ТББВ  
АТ Ощадбанк у 2021-2022 рр.

Показник, тис. грн.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			грн.	%
1	2	3	4	5
1. Основна зарплата	1920	1586,4	-333,6	-17,4
2. Додаткова зарплата, в т.ч.:	684,52	310,04	-374,5	-54,7
2.1 Премії	376,486	155,02	-221,5	-58,8
2.2 Надбавки	102,678	62,008	-40,67	-39,6
2.3 Інші виплати	205,356	93,012	-112,3	-54,7
3. Всього фонд оплати праці	2604,52	1896,44	-708,1	-27,2

Джерело: побудовано автором на основі [2,3]

За результати даних таблиці видно, що відбулося скорочення фонду оплати праці на 708,1 тис. грн. або 27,2%, в тому числі розміру основної зарплати на 17,4% та додаткової – на 54,7%. Це пояснюється двома причинами – зменшенням чисельності персоналу з 21 до 17 чол., а також проблемами у видачі кредитів та взятті депозитів на початку війни в країні. У структурі додаткової зарплати на преміальні виплати припадало у 2021 р. – 14,46%, у 2022 р. – 8,17%; надбавки у 2021 р. – 3,9%, у 2022 р. – 3,2%; інші виплати – 7,8% та 4,9% відповідно у 2021 р. та 2022 р. [13]



Отже, у досліджуваній філії банку використовуються різноманітні економічні методи менеджменту для забезпечення впливу на персонал та досягнення результатів операційної, фінансової, інвестиційної, кредитної та інших видів діяльності незважаючи на війну.

Адміністративні методи менеджменту, які використовуються у досліджуваній філії “Ощадбанк” можна подіти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні методи називають прямими адміністративними, і вони стосуються обмежень, які встановлюються Національним Банком України, Міністерством фінансів України та іншими органами щодо кількісних та якісних показників діяльності філії банку.

До зовнішніх адміністративних методів належать ліцензування та дозвіл на проведення банківських операцій, прямі обмеження обсягу банківських операцій, нормативи кредитних ризиків, кредитний контроль, розмір маржі при здійсненні фінансово-кредитних операцій. [28]

Адміністративні методи менеджменту, які використовуються у роботі Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк включають три категорії методів, серед яких:

1) розпорядчі методи базуються на застосуванні уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації для організації діяльності банку та роботи співробітників філії, серед яких:

- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну курсу купівлі та продажу іноземної валюти;
- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну процентної ставки за депозитами;
- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну процентної ставки за кредитами фізичних осіб;
- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну процентної ставки за кредитами юридичних осіб;
- розпорядження про встановлення граничних розмірів відсоткових ставок за кредитами;

- вказівки щодо порядку формування та подання бухгалтерського річного звіту філією банку;

- наказ (розпорядження) про прийняття на роботу працівника банку;

- наказ на звільнення працівника банку;

- наказ про преміювання працівника (-ів) банку;

- інші вказівки, накази та розпорядження; [24, с. 23]

2) організаційні методи базуються на застосуванні документації організаційного характеру для:

а) регламентування діяльності та роботи у філії банку через

- положення про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій філії банку;

- положення про відділи у філії банку;

- положення про політику винагороди у філії банку;

- положення про визначення філією банку величини кредитного ризику;

- положення про кредитну політику філії банку;

- положення про депозитку політику філії банку;

- статут Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк та інша документація;

б) нормування діяльності та роботи у філії банку через

- норматив обсягу обов'язкових резервів у національній валюті (за коштами на вимогу та за строковими коштами) філії банку;

- норматив обсягу обов'язкових резервів в іноземній валюті філії банку;

- ліміти відкритої валютної позиції філії банку;

- норми витрат робочого часу у філії банку;

- нормативи кредитного ризику філії банку та ін.;

в) інструктування діяльності та роботи у філії банку через

- правила банківського обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу – юридичних осіб;

- правила банківського обслуговування фізичних осіб;

- Кодекс поведінки (етики) філії банку;
  - правила роботи філії банку із боржниками;
  - інструкція про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій у філії банку;
  - посадові інструкції працівників банку (касир, фахівець, економіст, ін.);
  - інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку філії банку;
  - інструкція про ведення касових операцій у філії банку;
  - договір банківського рахунку, договір банківського вкладу (депозит), інші договори;
  - вимоги щодо здійснення філією банку фінансового моніторингу;
  - вимоги до договорів про надання фінансових послуг та ін.; [28]
- г) інформування в процесі здійснення діяльності та виконання роботи у філії банку через
- повідомлення про початок здійснення валютно-обмінних операцій у пункті обміну іноземної валюти;
  - реєстр купленої / проданої іноземної валюти;
  - звітна довідка про касові обороти за день філії банку;
  - протокол загальних зборів про створенні Ізмаїльського ТВБВ АТ Ощадбанк;
  - опис процедури розгляду скарг у філії банку;
  - лист-звернення про надання кредитних канікул;
  - інші листи-звернення, листи-заяви, службові листи, доповідні записки;
- 3) дисциплінарні методи базуються на застосуванні документації дисциплінарного характеру у філії банку:
- дисциплінарне стягнення за порушення трудового законодавства працівником філії банку;
  - нагороди працівників філії банку;

- Кодекс поведінки (етики) філії банку;
- переміщення посадових осіб у філії банку та ін. [28]

Нижче наведено взаємозв'язок адміністративних методів філії банку із конкретними функціями банківського менеджменту (табл. 2.11).

Отже, адміністративні методи менеджменту використовуються для ефективного управління в філії банку.

Таблиця 2.11

Характеристика адміністративних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ

## Ощадбанк

Адміністративні методи менеджменту	Приклади адміністративних методів менеджменту	Взаємозв'язок функцій та адміністративних методів менеджменту
1	2	3
1. Розпорядчі методи	наказ (розпорядження) про встановлення/зміну курсу купівлі та продажу іноземної валюти; наказ (розпорядження) про встановлення/зміну %-ї ставки за депозитами; наказ (розпорядження) про встановлення/зміну %-ї ставки за кредитами фізичних / юридичних осіб; розпорядження про встановлення граничних розмірів відсоткових ставок за кредитами; вказівки щодо порядку формування та подання бухгалтерського річного звіту філією банку; наказ (розпорядження) про прийняття на роботу працівника банку; наказ на звільнення працівника банку; наказ про преміювання працівника (-ів) банку	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
<b>2. Організаційні методи</b>		
2.1 Регламентування	положення про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій філії банку; положення про відділи у філії банку; положення про політику винагороди у філії банку; положення про визначення філією банку величини кредитного ризику; положення про кредитну політику філії банку; положення про депозитку політику філії банку; статут Ізмаїльського ТББВ АТ “Ощадбанк” та ін.	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
2.2 Нормування	норматив обсягу обов'язкових резервів у національній валюті (за коштами на вимогу та за строковими коштами) філії банку; норматив обсягу обов'язкових резервів в іноземній валюті філії банку; ліміти відкритої валютної позиції філії банку; норми витрат робочого часу у філії банку; нормативи кредитного ризику філії банку	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації діяльності

2.3 Інструктування	правила банківського обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу – юридичних осіб; правила банківського обслуговування фізичних осіб; Кодекс поведінки (етики) філії банку; правила роботи філії банку із боржниками; інструкція про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій у філії банку; посадові інструкції працівників банку (касир, фахівець, економіст, ін.); інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
-----------------------	--	--

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
	обліку філії банку; інструкція про ведення касових операцій у філії банку; договір банківського рахунку, договір банківського вкладу (депозит), інші договори; вимоги щодо здійснення філією банку фінансового моніторингу та ін	
2.4 Інформування	повідомлення про початок здійснення валютно-обмінних операцій у пункті обміну іноземної валюти; реєстр купленої / проданої іноземної валюти; звітна довідка про касові обороти за день філії банку; протокол загальних зборів про створенні Ізмаїльського ТББВ АТ “Ощадбанк”; опис процедури розгляду скарг у філії банку; лист-звернення про надання кредитних канікул; інші листи-звернення, листи-заяви, службові листи, доповідні записки	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
3. Дисциплінарні	дисциплінарне стягнення за порушення трудового законодавства працівником філії банку; нагороди працівників філії банку; Кодекс поведінки (етики) філії банку; переміщення посадових осіб у філії банку та ін.	Формуються як наслідок реалізації конкретних функцій менеджменту – організації взаємодії та мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [39, с. 40]

Вони забезпечують чіткий розподіл обов’язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень.

Методи менеджменту, які стосуються соціально-психологічних аспектів безпосередньо пов’язані із чисельністю персоналу, їхньою віковою структурою. В 2022 р. налічувалося 8 працівників у філії банку, тоді як в 2021 р. – було 11 чол. Спостерігається скорочення чисельності працівників на 3 чол. або на 27,27% за період 2021-2022 рр. Вікова структура працівників досліджуваної філії має вплив на вибір соціально-

психологічних методів менеджменту. У філії налічується 38% працівників віком 30-40 років, 37% працівників віком 25-30 років, 25% працівників віком 40-50 років.

Соціально-психологічні методи, які застосовуються для здійснення діяльності у філії “Ощадбанк” охоплюють:

1) забезпечення належних умов праці персоналу філії банку, які охоплюють комплекс заходів із гарантування безпеки робочого місця, робочого простору, охорону праці на робочому місці;

2) забезпечення чіткої матеріальної структури винагороди персоналу, яка включає фіксовану (посадовий оклад) та змінну (величина додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати); виплату грошової компенсації за невикористані відпустки згідно законодавства та КЗП;

3) забезпечення нематеріальної структури винагороди персоналу – проведення конкурсу “Кращий працівник філії банку” та нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами, спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку;

4) заохочення ідей працівників щодо покращення роботи та якості обслуговування через забезпечення можливості їхньої подачі на внутрішньому порталі ОщадLife;

5) надання можливостей працівникові філії банку повідомляти про виявлені порушення в її діяльності чи неприйнятну поведінку через механізм конфіденційного повідомлення, встановленого Порядком повідомлення про неприйнятну поведінку / порушення в діяльності банку;

6) дотримання працівниками філії банку загальноприйнятих вимог щодо зовнішнього вигляду, які встановлені внутрішнім документом “Корпоративні стандарти в установах АТ “Ощадбанк”;

7) приміщення, обладнаного мікрохвильовою піччю, електрочайником, іншими кухонними зручностями для створення побутових умов;

- 8) підбір персоналу за віковою структурою;
- 9) здійснення управління конфліктом інтересів та мінімізація конфліктів між працівниками філії банку через зміцнення командного духу, проведення виїзних святкувань днів народження, екскурсій у вихідні дні. [28]

Охарактеризовано взаємозв'язок соціально-психологічних методів Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк поряд із конкретними функціями банківського менеджменту (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика соціально-психологічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту Ізмаїльського ТББВ АТ

## Ощадбанк

Соціально-психологічні методи менеджменту	Взаємозв'язок функцій та соціально-психологічних методів менеджменту
1	2
1. Умови праці, 5-ти денний графік роботи, безпека робочого місця, робочого простору, охорона праці на робочому місці	Пов'язані із реалізацією функції – організація взаємодії
2. Чітка матеріальна структура винагороди персоналу (фіксовану та змінна)	Пов'язана із реалізацією функції – мотивація
3. Грошова компенсація за невикористані відпустки	
4. Нематеріальна структура винагороди персоналу, конкурс “Кращий працівник філії банку”, нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами, спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку	Пов'язана із реалізацією функцій – організація взаємодії та мотивація
5. Подача ідей працівників щодо покращення роботи на внутрішньому порталі ОщадLife	Пов'язана із реалізацією функції – організація взаємодії
6. Повідомлення про виявлені порушення в її діяльності чи неприйнятну поведінку через механізм конфіденційного повідомлення	Пов'язані із реалізацією функції – організація взаємодії
7. Дотримання працівниками філії банку загальноприйнятих вимог щодо зовнішнього вигляду	Пов'язане із реалізацією функції – організація взаємодії
8. Приміщення, обладнане мікрохвильовою піччю, електрочайником, іншими кухонними зручностями для створення побутових умов	Пов'язана із реалізацією функцій – організація взаємодії та мотивація
9. Підбір персоналу за віковою структурою	Пов'язані із реалізацією

10. Управління конфліктом інтересів та мінімізація конфліктів між працівниками філії банку	функції – організація взаємодії
--	---------------------------------

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Отже, у досліджуваній філії банку використовується ряд соціально-психологічних методів для покращення організації та координації роботи персоналу, однак під час війни виникає потреба у психологічній підтримці працівників, тому цьому напрямку потрібно приділити більшу увагу.

### **Висновки до 2 розділу:**

АТ Ощадбанк - універсальний банк в Україні, ключова роль у фінансовій системі. Пропонує широкий спектр продуктів та послуг для різних сегментів ринку. АТ Ощадбанк демонструє позитивну динаміку: чистий прибуток відповідає плановим показникам, комісійний дохід зріс, особливо в розрахунково-касовому обслуговуванні та операціях з картками. Доходи банку в основному з операційної діяльності, що свідчить про ефективне управління активними операціями. Використовує різноманітні стратегії для залучення клієнтів та підвищення доходів, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Ізмаїльське ТББВ АТ "Ощадбанк" розробляє стратегію, яка враховує підвищений ризик фінансового ринку, особливо в умовах воєнного стану. Структурні зміни в доходах та витратах потребують додаткового аналізу для стратегій розвитку банку. Ізмаїльський ТББВ АТ "Ощадбанк" зазнав зниження ефективності використання капіталу з 2020 по 2022 рік. ROE зменшився з 12,66% до 2,90%, а рентабельність статутного капіталу з 5,60% до 1,29%. Це пов'язано з зростанням витрат порівняно з доходами, що призвело до скорочення прибутку. Банку потрібно переглянути стратегію управління капіталом та оптимізувати витрати для покращення фінансових результатів.

Встановлено, що для здійснення процесу управління та ефективної діяльності Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанку важливим є вибір та використання методів менеджменту економічного характеру, серед яких



важливими є депозити, кредити, матеріальні стимули та інше. Представлено характеристику економічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку, досліджено адміністративні методи менеджменту, які використовуються у досліджуваній філії (розпорядчі, організаційні, дисциплінарні методи), а також подано характеристику адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЇ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ “ОЩАДБАНК”**

### **3.1. Удосконалення економічних методів управління в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк**

В останні роки зовнішні фактори впливу, серед яких вагомими стали коронакриза та війна, політична та економічна ситуація, мали значний вплив на банківську систему України загалом. Наслідками війни стало погіршення ситуації у банках, яка проявилася у руйнуванні активів банків та проблемах заставного майна, падінні обсягу доходів, зниження рівня платоспроможності позичальників та їхньої здатності обслуговувати кредити, погіршення якісних показників кредитного портфелю банків, зростання резервних відрахувань. Проте, банківські установи зуміли працювати в таких умовах безперебійно, підтримуючи достатній запас ліквідності, операційної стійкості та можливості кредитування своїх клієнтів (фізичні особи та бізнес). У цьому їм допомогла своєчасна реакція Нацбанку України та реформування банківської сфери [74, с. 58].

Серед економічних методів управління Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк важливого значення у даних умовах набуло управління кредитами за категоріями клієнтів – приватні особи та бізнес із урахуванням умов кредитування та величини %-ї ставки. Кредитний портфель як економічний метод менеджменту відіграє значущу роль в активах філії банку, оскільки обсяги кредитування безпосередньо чинять впливи на збільшення розміру активів досліджуваного банку. Вирішення питань з проблемними кредитами (клієнтами) та непрацюючими кредитами стає важливим під час вирішення управлінських завдань із застосування економічних методів менеджменту в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк.

Загалом, досліджуючи розмір кредитного портфеля АТ “Державний Ощадний Банк” України, слід вказати на зростання його розміру за період 2021- 2022 рр., а також збільшення обсягу резервів під кредитні ризики за аналогічний період. [13] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка кредитного портфеля АТ “Державний Ощадний Банк” України у 2021-2022 та 2 квартали 2023 р.

№	Показники, млн. грн.	2021 р.	2022 р.	2 квартали 2023 р.	Відхилення 2022/2021 р.
1	2	3	4	5	6
1	Розмір кредитного портфеля	74754	83216	80552,32	8462
2	Резерви під кредитні ризики	-12632	-24903	-24119	12271
3	Активи	236888	272239	299353,3	35351
4	Ліквідні кошти	12326	16303	38240	3977
5	Кошти банків	3065	2679	2025,92	-386

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Судячи із даних таблиці, можна побачити, що розмір кредитного портфелю (включає кредитування фізичних та юридичних осіб) у 2022 р. порівняно із 2021 р. зріс на 8462 млн. грн. або на 11,3%; обсяг резервів під кредитні ризики також збільшився 12271 млн. грн. Обсяг активів АТ “Державний Ощадний Банк” України збільшився за аналізовані 2021-2022 роки на 35351 млн. грн. або на 14,9%. Також, спостерігається зростання обсягу ліквідних коштів державного банку на 3977 млн. грн. або на 32,3% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Обсяг коштів банків скоротився на 386 млн. грн. або на 12,6%, що є негативними змінами у роботі банків. Зважаючи на статистику за 2 квартали 2023 р., то тут слід вказати на зростання розміру кредитного портфеля за 2 квартали поточного року порівняно із річним розміром кредитного портфелю у 2022 р. Величина резервів під кредитні ризики за 2 квартали 2023 р. майже така сама як річна величина резервів

2022 року. Активи за 2 квартали 2023 р. перевищують річні активи у 2022 році. Та сама тенденція зростання – спостерігається із ліквідними коштами за 2 квартали 2023 р. Кошти банків за 2 квартали 2023 р. були нижчими, ніж річний осяг коштів у 2022 році.

Що ж до кредитного портфелю Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк, то тут він сформований із кредитування приватних клієнтів та бізнесу, загальний обсяг якого у 2021 р. становив 32,866 млн. грн., у 2022 р. – 19,047 млн. грн. (рис. 3.1). При чому обсяг кредитування приватних клієнтів філії банку в рази менший за обсяг кредитування бізнесу.

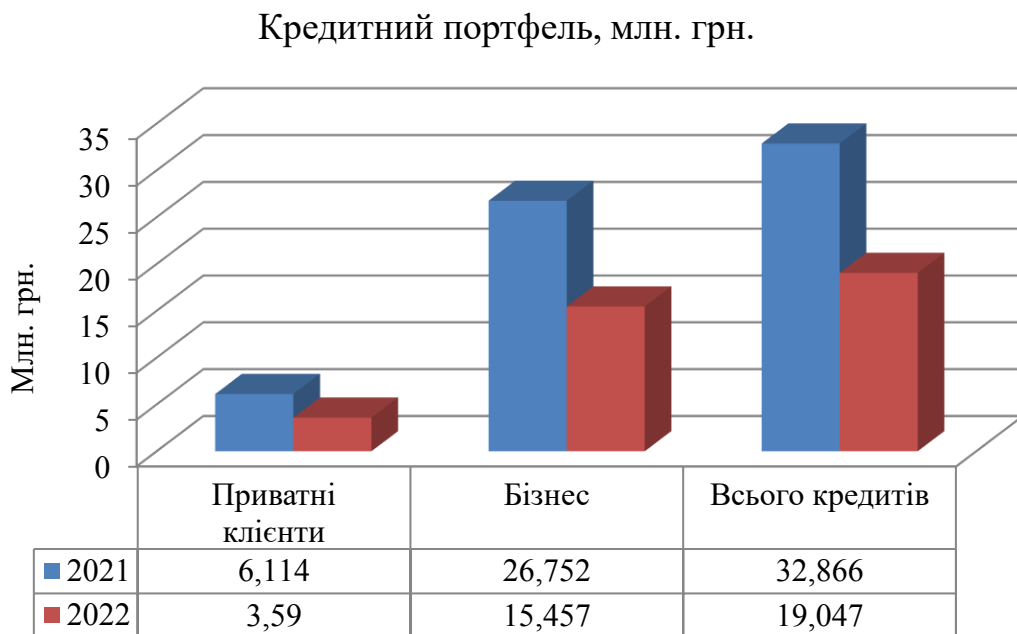


Рис. 3.1 Кредитний портфель Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у 2021-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Кредитний портфель Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є одним із основних джерел доходів філії банку, можливістю кредитувати приватних клієнтів та бізнес, тому водночас є причиною виникнення ризику при розміщенні активів пов'язаного із отриманням збитків внаслідок неплатежів по кредитах, непрацюючих кредитів, недоотриманого

прибутку. Якісна сторона кредитного портфеля визначає фінансову та операційну стабільність філії банку, його результативні показники та лояльність клієнтів. Тому виникає питання ефективного управління кредитним портфелем із застосуванням економічних методів менеджменту впливу на величину кредитного ризику. [74]

Тому, запропоновано алгоритм визначення розміру ефективного та удосконаленого кредитного портфеля Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк в сучасних умовах, який охоплює 5 кроків, поданих на рисунку 3.2. Дані кроки включають групування кредитів за видами (кредити з використанням платіжних карток, кредити на авто, іпотеку, споживчі та інші кредити); проведення оцінки якості кредитного портфеля за комплексом оціночних індикаторів; визначення сили впливу чинників на структуру кредитного портфеля; розрахунок оптимального обсягу резервів під видані кредити клієнтам філії банку; розробка шляхів та напрямків покращення управління якістю кредитного портфелю.



Рис. 3.2 Запропонований алгоритм визначення розміру ефективного кредитного портфеля Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Даний алгоритм слугуватиме вказівником для підвищення ефективності кредитування у філії банку, а його впровадження доцільне

через формування організаційного механізму управління якістю кредитного портфеля.

За допомогою такого організаційного механізму можна забезпечити організацію ефективного кредитування клієнтів філії банку, яка приносить дохід філії банку при умові мінімізації кредитних ризиків.

Удосконалений організаційний механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля повинен охоплювати 3 складові:

1) інформаційна складова становить основу аналізування кредитного портфеля філії банку на основі зовнішніх джерел інформації (дані Національного Банку України, Міністерства фінансів України, законодавство у банківській сфері) та внутрішніх джерел інформації (фінансові дані філії банку);

2) оціночна складова – комплекс оціночних індикаторів (показників) та методи оцінювання рівня ризику кредитного портфеля (серед яких експертні методи, аналітичні, економіко-статистичні, прогностичні, комплексні методи із визначенням інтегрального таксономічного показника);

3) організаційна складова визначається структурою управління філії банку та персоналу, який задіяний в процес кредитного обслуговування клієнтів – приватних осіб та бізнесу.

Для підсилення дії організаційного механізму управління ефективним та удосконаленим розміром кредитного портфеля Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк доцільно використовувати такий економічний метод менеджменту як прогнози, які можуть формуватися для прогнозування рівня якості обслуговування кредитного боргу, обсягів простроченої заборгованості, обсягу кредитного портфеля, несплачених відсотків за виданими кредитами.

Як економічний метод менеджменту – прогноз – запропоновано визначати для обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів, так і бізнесу, враховуючи такий фактор як обсяг заборгованості за кредитами.

Тоді, моделі прогнозування для обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та обсягу кредитного портфеля для бізнесу матимуть вигляд:

$$Y_{\text{КП прив.кл.}} = a + b \cdot \text{КЗ}_{\text{прив.кл.}}, \quad (3.1)$$

$$Y_{\text{КП бізн.}} = a + b \cdot \text{КЗ}_{\text{бізн.}}, \quad (3.2)$$

де  $Y_{\text{КП прив.кл.}}$  - прогнозний обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів;

$\text{КЗ}_{\text{прив.кл.}}$  - прогнозний обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів;

$Y_{\text{КП бізн.}}$  - прогнозний обсяг кредитного портфеля для бізнесу;

$\text{КЗ}_{\text{бізн.}}$  - прогнозний обсяг заборгованості за кредитами бізнесу.

$a$  та  $b$  коефіцієнти прогновної моделі.

Коефіцієнт  $a$  визначається за формулою 3.3 або графічним способом:

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{n} \quad (3.3)$$

Коефіцієнт  $b$  визначається за формулою 3.4 або графічним способом:

$$b = \frac{\sum(x \cdot y) - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (3.4)$$

Дані про обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів та обсяг кредитного портфеля для бізнесу за минулі періоди, а також обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів та обсяг заборгованості за кредитами бізнесу за минулі періоди є вихідними даними до прогнозних моделей.

Минулими періодами взято квартали 2023 року (табл. 3.2).

## Вихідні дані для формування прогнозних моделей

Тис. грн. 2023 р.	Обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів	Обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів	Обсяг кредитного портфеля для бізнесу	Обсяг заборгованості за кредитами бізнесу
1	2	3	4	5
I квартал	761,7	152,3	4180,3	668,8
II квартал	875,4	245,1	4714,5	707,2
III квартал	993,4	298,0	5345,2	694,9

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Для отримання формули прогнозного обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів, нами застосовано Дані аналізу – регресія та отримано числові значення коефіцієнтів  $a$  та  $b$  у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення числових значень коефіцієнтів  $a$  та  $b$  у прогнозній моделі обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів

SUMMARY OUTPUT		
Regression Statistics		
Multiple R	0,986020333	
R Square	0,972236097	
Adjusted R Square	0,944472194	
Standard Error	27,30085354	
Observations	3	
	Coefficients	Standard Error
Intercept	517,7114378	2,710062023
X Variable 1	1,549114395	0,261780854

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Отже, прогнозна модель обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів під впливом заборгованості за кредитами матиме вигляд:

$$Y_{\text{КП прив.кл.}} = 517,71 + 1,549 \cdot KЗ_{\text{прив.кл.}} \quad (3.5)$$



Для визначення прогнозного обсягу заборгованості за кредитами приватних клієнтів побудовано трендову лінію графічними засобами Microsoft Excel, на якій виведено рівняння прогнозу у вигляді:

$$Y_{\text{КП прив.кл.}} = 72,84 \cdot t + 86,144 \quad (3.6)$$

Аналогічно, для отримання формули прогнозного обсягу кредитного портфеля для бізнесу, нами застосовано Дані аналізу – регресія та отримано числові значення коефіцієнтів а та b у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення числових значень коефіцієнтів а та b у прогнозній моделі обсягу кредитного портфеля для бізнесу

SUMMARY OUTPUT	
Regression Statistics	
Multiple R	0,888593563
R Square	0,795129867
Adjusted R Square	0,697740266
Standard Error	41,3585211
Observations	3
Coefficients	
Intercept	-8183,17306
X Variable 1	18,73076339

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Отже, прогнозна модель обсягу кредитного портфеля для бізнесу під впливом заборгованості за кредитами матиме вигляд:

$$Y_{\text{КПбізн.}} = 8183,17 + 18,73 \cdot KЗ_{\text{бізн.}} \quad (3.7)$$

Для визначення прогнозного обсягу заборгованості за кредитами бізнесу побудовано трендову лінію графічними засобами Microsoft Excel, на якій виведено рівняння прогнозу у вигляді:

$$K3_{\text{бiзн.}} = -25,313 \cdot t^2 + 144,27 \cdot t + 579,9 \quad (3.8)$$

Результати розрахунку прогнозних значень обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 року відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунку прогнозу обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у IV кварталі 2023 року

Тис. грн. 2023 р.	Обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів	Обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів	Обсяг кредитного портфеля для бізнесу	Обсяг заборгованості за кредитами бізнесу
1	2	3	4	5
I квартал	761,7	152,3	4180,3	668,8
II квартал	875,4	245,1	4714,5	707,2
III квартал	993,4	298,0	5345,2	694,9
IV квартал (прогноз)	$KП=517,71+1,549 \cdot K3$ $=517,71+1,549 \cdot 377,5=$ 1102,5	$K3=$ $72,84 \cdot t +$ $86,144=$ $72,84 \cdot 4 + 86,144$ $=$ 377,5	$KП=-8183,17+$ $18,73 \cdot K3=$ $-8183,17+$ $18,73 \cdot 721,9=$ 5339,9	$K3=$ $-25,31 \cdot t^2 +$ $114,27 \cdot t + 579,9$ $=$ $-25,31 \cdot 4^2 +$ $114,27 \cdot 4 +$ $579,9=721,9$

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Прогноз обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у IV кварталі 2023 року під впливом обсягу заборгованості за кредитами становитиме 1102,5 тис. грн.

Прогноз обсягу кредитного портфеля для бізнесу Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у IV кварталі 2023 року під впливом обсягу заборгованості за кредитами становитиме 5339,9 тис. грн.

Обидва прогнози слугують економічним методи менеджменту з допомогою яких можна вибудовувати політику управління кредитним

ризиком в частині передбачення несплачених вчасно відсотків за кредитами, протермінованої заборгованості за кредитами, проблемних клієнтів чи суб'єктів господарювання. [74]

### **3.2. Покращення організаційних методів управління в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк**

Покращувати організаційні методи управління Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк можна таких напрямках як:

- удосконалення процесу роботи зі скаргами;
- покращення якості обслуговування клієнтів філії банку та скорочення черг на обслуговування;
- розвиток цифровізації послуг задля покращення банківського сервісу;
- покращення організаційного інструктування працівників філії.

Серед адміністративних моментів роботи Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк керівництву досліджуваної фінансової установи слід звертати увагу на організацію роботи зі скаргами клієнтів. Подати скаргу у філію банку можна особисто або через уповноваженого представника у будь-якій з форм – усна чи письмова. Способами подання скарги у філії банку встановлені такі:

- 1) звернення до відповідального працівника у філії банку зі скаргою;
- 2) через пошту – надіслати скаргу на адресу філії банку;
- 3) через електронну пошту – скарга потрапляє у філію банку або основний банку;
- 4) через контакт-центр – в усній формі для фізичних осіб.

Скарги можна надсилати за формою, яка представлена на офіційному веб-сайті Ощадбанку, де знаходять дві форми заявки для скарги:

- типова – використовується юридичними особами для подання скарги;

- рекомендована – призначена для фізичних осіб для подання скарги [11].

Щодо розподілу скарг, то у досліджуваній Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк застосовується предметний розподіл скарг, який базується на джерелі виникнення проблеми: технічні питання – несправний банкомат, який не працює, на роботу працівника філії банку, режим роботи філії банку та ін.

Переглянувши розподіл скарг, можна виділити їх за типом наданої послуги, яка спричинила проблему (продуктові скарги). Наприклад, це може включати скарги, пов'язані з споживчим кредитом, депозитом, картковим рахунком, переказом коштів та іншими видами фінансових послуг.

Цей розподіл використовують як додатковий аспект до основного предметного розподілу скарг. Розподіл скарг, що базується на каналах їхнього надходження чи форм подання (включаючи електронні та паперові, ін.), також використовується у філії банку [5].

Як правило, існує п'ять основних напрямків, за якими формується основний потік скарг: питання, пов'язані з функціонуванням технічних засобів; комісія та плата за послуги філії банку; надання консультацій клієнтам та рівень обслуговування клієнтів у філії банку; карткові продукти; банківські продукти, що стосуються кредитування (рис. 3.3).

Скарги у електронній формі або усній можна подавати через веб-сторінку акціонерного товариства “Державний Ощадний Банк України”, де створені Viber-bot, Messenger-bot, Telegram-bot, web-bot, web-дзвінок, а також подана форма – зворотного зв'язку, тоді як у досліджуваній філії – подати скаргу можна особисто.

У АТ “Державний Ощадний Банк України” існує конкретний документ, що визначає порядок роботи зі скаргами у формі відповідного положення та політики, тоді як філії “Ощадбанку” – наказ виконувати положення зазначеного акціонерного товариства.

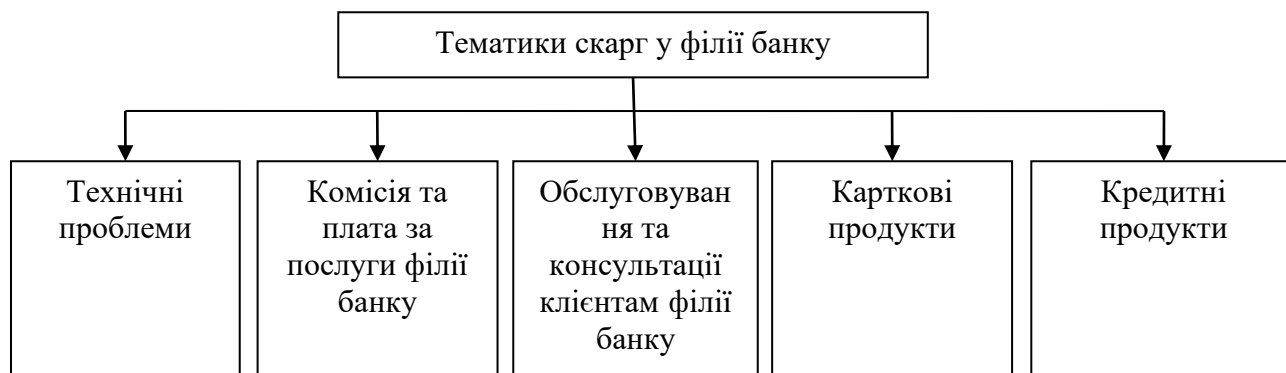


Рис. 3.3 Перелік тематик скарг у досліджуваній філії банку

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Так, як у досліджуваній філії банку є лише 2 каси, а потік клієнтів є високий, так як філія знаходиться у центрі міста, то для підвищення ефективності праці касових працівників рекомендується встановити термінал самообслуговування (платіжний термінал). Хоча введення платіжного терміналу вимагає інвестування коштів з боку філії банку, але він допоможе зменшити вплив людського фактора при здійсненні касових операцій та знизити ризики (зловживання, виникнення ненавмисної помилки та ін.), пов'язані з такими операціями.

Платіжний термінал самообслуговування дозволяє клієнтам філії банку проводити банківські транзакції (готівкові та безготівкові) самостійно, незалежно від наявності та допомоги працівника філії банку.

Використання такого терміналу сприятиме зменшенню навантаження на касових працівників філії банку та скороченню черг на обслуговування.

Такий термінал є універсальний з широким набором операцій, серед яких: погашення заборгованості за кредит, оплата комунальних послуг, поповнення карткового рахунку, перегляд залишку на картковому рахунку, отримання виписки згідно карткового рахунку, здійснення управління депозитними рахунками, регулювання регулярних платежів, отримання виписки про рух коштів та операції згідно рахунку та інші.

Вигоди від встановлення платіжного терміналу самообслуговування у Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк згруповані на рисунку 3.4. Основною вигодою є відсутність потреби клієнту стояти в черзі.

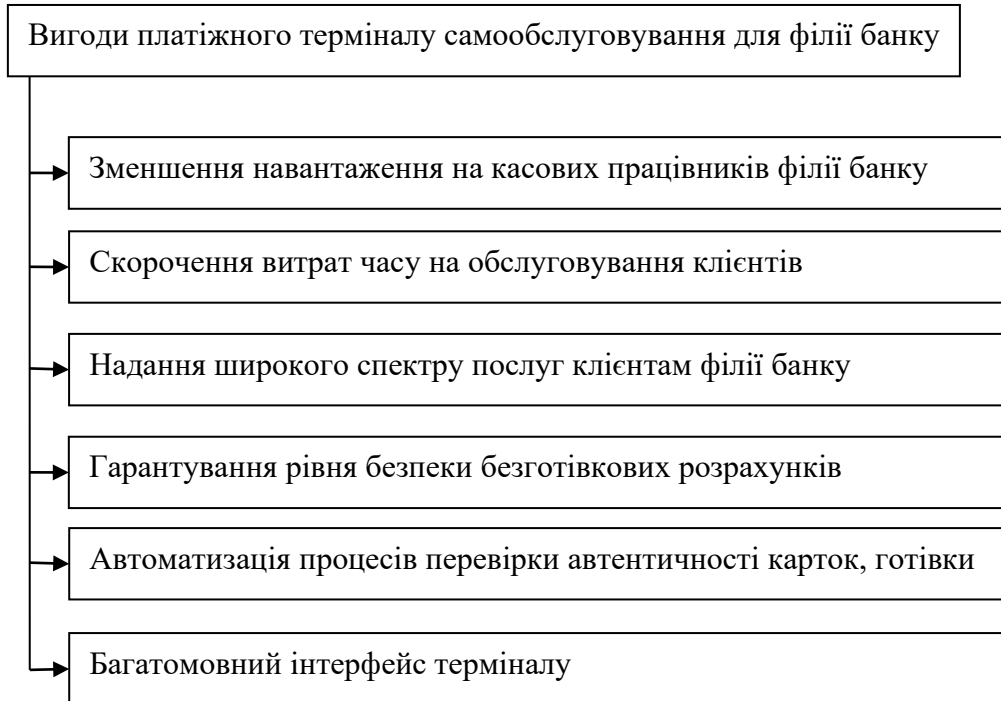


Рис. 3.4 Систематизація вигод платіжного терміналу самообслуговування для Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Пропонується встановити платіжний термінал самообслуговування типу СК-П.П4 в Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк, який складається із корпусу, комп'ютера із спеціалізованим ПЗ, сенсорного екрану та клавіатури, захищених від механічних пошкоджень, купюро-приймача, пристрою для клієнтських карт для безготівкових платежів, стеккера, тобто відсіку для купюр, контрольно-касового апарату, спеціального принтеру для друку чеків, джерела живлення, модему для забезпечення зв'язку, таймера, який використовується для контролювання роботи ПЗ, комп'ютера та модему [12].

В процесі встановлення платіжного терміналу самообслуговування в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк потрібно використати такі адміністративні методи менеджменту як:

- наказ про виділення коштів на придбання терміналу;
- наказ про встановлення терміналу у приміщенні філії банку;
- інструкції роботи терміналу для працівників філії банку.

Результати визначення обсягу затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Обсяг затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

Затрати	Обсяг затрат, грн.
1. Затрати на придбання платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4	60350
2. Затрати на встановлення платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4	9200
3. Затрати на обслуговування платіжного терміналу типу СК-П.П4	14510
4. Всього затрат	84060

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Очікуваний обсяг затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк становитиме 84060 грн.

В середньому платіжний термінал самообслуговування може забезпечити дохідність банку у розмірі 8000-15000 грн. в місяць (це доходи на комісії). Припустимо, що у філії банку в середньому даний платіжний термінал самообслуговування типу СК-П.П4 принесе дохід у розмірі 11500 грн., тоді середньорічний дохід становитиме:  $11500 * 12 = 138000$  грн.

Середня ефективність та окупність терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 для Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк визначена у таблиці (табл. 3.7).

Очікуваний економічний від встановлення та використання терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 для Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк становитиме 53940 грн., а термін окупності – менше року (7,3 міс.)

Таблиця 3.7

Результати розрахунку середньої ефективності та окупності терміналу самообслуговування

Найменування показника	Розрахунок	Результат розрахунку
1. Економічний ефект, грн.	138000-84060	53940
2. Економічна ефективність	138000/84060	1,64
3. Термін окупності, міс.		7,3

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Коефіцієнт ефективності виручки становитиме 1,64, о це свідчить про те, що очікувана дохідність перевищить витрати на придбання, встановлення та обслуговування терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 для Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк в 1,6 разів. Також, перевагою використання терміналу у приміщенні філії банку є скорочення тривалості черг до кас та розвантаження роботи касових працівників.

Іншим напрямком покращення організаційних методів управління у філії банку є використання цифрових сервісів для полегшення доступу до банківських послуг. Процес відкриття рахунку та отримання платіжної картки вимагає особистої присутності клієнта у філії банку, що веде до витрат часу на дорогу, очікування в черзі та оформлення відповідних документів. Доцільним є впровадження онлайн-процедури відкриття рахунків та замовлення платіжних карток, яка дозволить фізичним особам самостійно здійснювати таку процедуру через додаток, де доступні практично всі продукти та сервіси банку.



### **3.3. Вдосконалення соціально-психологічних методів управління Ізмаїльського ТББВ АТ “Ощадбанк”**

Пошук шляхів удосконалення соціально-психологічних методів управління Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк є важливим поруч із покращення економічних та адміністративних методів управління. Процес вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту фінансової установи безпосередньо пов'язаний із створенням умов праці та застосуванням стимулів, які мотивують працівників до діяльності з орієнтацією на якість роботи та її результативність з більшою самовіддачею. За допомогою удосконалення цих методів менеджменту керівництво Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк матиме змогу:

- підвищувати якість банківських операцій, обслуговування та іншого виду роботи, а також продуктивність філії загалом;
- підтримувати позитивну та доброзичливу атмосферу в трудовому колективі філії банку;
- сподіватися на довготермінове співробітництво з професійними, досвідченими співробітниками;
- підвищувати лояльність та відповідальність з боку працівників філії банку;
- формувати сприятливий простір для особистого та професійного спілкування та заохочувати соціальну взаємодію між працівниками філії банку;
- підтримувати зворотній зв'язок з працівниками у будь-якій ситуації;
- формувати та підтримувати стійку корпоративну культуру банківської установи [16].

Є наступні напрямки вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у досліджуваній фінансовій установі:

- 1) використання комплексу стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії банку;
- 2) покращення мотивування на основі використання системного підходу;
- 3) покращення існуючих соціально-психологічних методів.

Одними із напрямків покращення соціально-психологічних методів менеджменту Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанку крім прямої та непрямой мотивації, описаною в п.2.3, поєднання різних стимулів у комплекс стимулів, які матимуть вплив на ефективність роботи співробітників фінансової установи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Комплекс пропонованих стимулів для підвищення ефективності роботи працівників Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк у 2024 р.

Вид стимулів	Вигоди від застосування для філії банку
1. Соціальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсилення соціальної мотивації працівників,</li> <li>- усвідомлення працівником, що він – важлива складова трудового колективу фінансової установи,</li> <li>- усвідомлення працівником потреби виконувати роботу якісно, оскільки від цього залежить частина роботи інших співробітників команди</li> </ul>
2. Психологічні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка працівників в процесі виконання обов'язків та нових видів роботи;</li> <li>- підтримка привітної, доброзичливої атмосфери всередині колективу,</li> <li>- “правильні” емоційні налаштування працівників щодо роботи;</li> <li>- бажання працівника виконувати свої обов'язки добре та якісно;</li> <li>- зниження ризиків конфліктності та стресів під час роботи</li> </ul>
3. Кар'єрні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- з'ясування лідерських та репутаційних якостей у працівників філії банку;</li> <li>- створення оптимальних умов для вертикального та горизонтального кар'єрного зростання;</li> <li>- за умов вертикального кар'єрного росту – працівника отримає більше повноважень та влади, вище зарплату;</li> <li>- за умов горизонтального кар'єрного росту – працівник може удосконалювати обрану сферу діяльності, буде цінувати як вузькоспеціалізований спеціаліст</li> </ul>
4. Освітні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчальні тренінги, професійні курси сприятимуть зростанню освітнього рівня працівників в умовах зміни зовнішнього середовища (наприклад, законодавчої та методично-інструктивної бази регулювання банківських установ),</li> <li>- можливості розвитку у певній сфері для працівників та отримання нових знань</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Іншим напрямком удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк є покращення процесу мотивування на основі використання системного підходу, який охоплює 7 основних етапів (рис. 3.5).

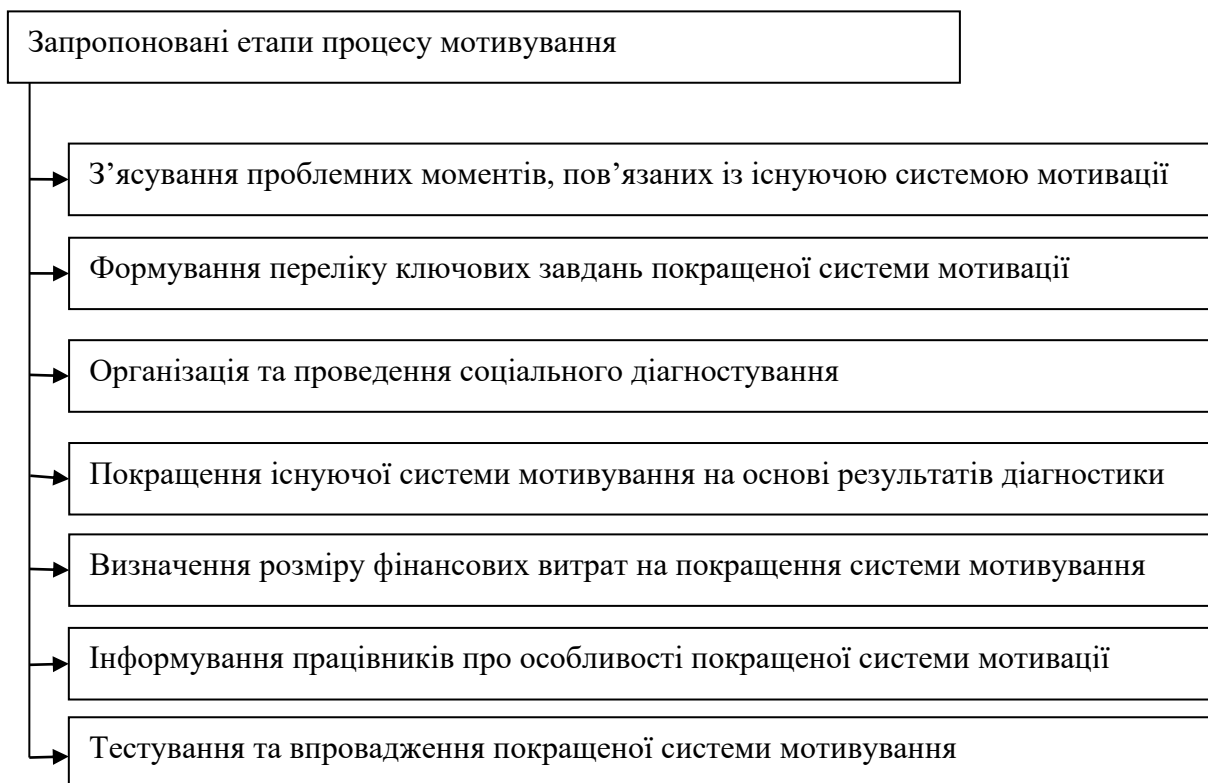


Рис. 3.5 Запропонований процес мотивування на основі системного підходу для Ізмаїльського ТББВ АТ Ощадбанк

Джерело: побудовано автором на основі [20]

На першому етапі процесу мотивування на основі використання системного підходу необхідно з'ясувати проблемні моменти та питання, пов'язані із існуючою системою мотивації (тобто ті питання, пов'язані із поганим виконанням роботи, небажанням працювати та плинністю кадрів). На другому етапі – потрібно сформулювати перелік ключових завдань покращеної системи мотивації – спрямованих на підвищення продуктивності праці, згуртованості колективу, зміцнення командного духу. На третьому етапі пропонується організувати та провести соціальне

діагностування через опитування співробітників фінансової установи з метою виокремлення вагомих фінансових та нефінансових стимулів, які потрібні як колективу, так і кожному співробітнику філії банку. Четвертий етап стосується пошуку шляхів для покращення існуючої системи мотивування на основі результатів діагностики – через підбір методів та встановлення їх періодичності та послідовності застосування. П'ятий етап передбачає визначення розміру фінансових витрат на покращення системи мотивування. На шостому етапі потрібно поінформувати працівників про особливості покращеної системи мотивації – про параметри оцінювання виконаних завдань, роботи та способи нарахування бонусів або штрафів. Останній етап передбачає проведення тестування та кінцеве впровадження покращеної системи мотивування, а також зіставлення вкладених коштів у процес покращення із отриманим результатом (прибутком).

Третім напрямком щодо удосконалення соціально-психологічних методів є покращення існуючих соціально-психологічних методів у філії банку. У п. 2.3 було охарактеризовано такі методи, які використовуються на даний момент часу у Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанку. Однак, деякі з них потребують покращення. Слід вказати на позитивні сторони існуючих соціально-психологічних методів менеджменту, застосовуваних у фінансовій установі, серед яких: хороші умови праці, 5-ти денний графік роботи, безпека робочого місця, робочого простору, охорона праці на робочому місці; чітка матеріальна структура винагороди персоналу (фіксовану та змінна) та надання грошової компенсації за невикористані відпустки; застосування нематеріальних видів винагороди персоналу, конкурсу “Кращий працівник філії банку”, нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами, спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку; можливості поширення ідей працівників щодо покращення роботи на внутрішньому порталі ОщадLife та повідомлень про виявлені порушення в її діяльності чи неприйнятну поведінку через механізм конфіденційного повідомлення та ін.

Запропоновано способи покращення структури нематеріальної винагороди співробітників досліджуваної філії банку (таблиця 3.9), які стосуються:

1) привітань працівників із знаменними датами, такими як день народження, ювілейна дата, завершення випробувального терміну, річниця на роботі та ін. з метою підсилення відчуття працівника в тому, що він важливий для філії банку та підвищення його лояльності;

2) організація психологічно-розвантажувальних тренінгів для колективу працівників під час та після завершення виконання важливих завдань чи вирішення проблемних моментів у роботі;

3) працівникові банку, визнаного “Кращим працівником філії банку” оплатити навчання на професійних курсах у сфері діяльності даного працівника чи у іншій сфері, яка цікавить даного працівника і ставить основу його саморозвитку.

Таблиця 3.9

Існуючі та запропоновані способи покращення структури нематеріальної винагороди співробітників Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк

Існуючі способи	Запропоновані способи	Очікувані вигоди
1. Конкурс “Кращий працівник філії банку” нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами	1. Організація привітань працівників із знаменними датами – день народження, ювілейна дата, завершення випробувального терміну, річниця	1. Підкріплення відчуття важливості та лояльності працівника
2. Спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку	2. Організація та проведення психологічно-розвантажувальних тренінгів для колективу працівників	2. Виконання важливих завдань без стресу та емоційного вигорання
	3. Оплата професійних курсів чи тренінгів для працівника, визнаного кращим за конкурсом	3. Зростання професійного рівня

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Так, наприклад для завідувача сектору ММСБ керівництво філії банку може організувати онлайн тренінг чи професійні курси щодо

управління непрацюючими кредитами (тобто тими, за якими відбулася подія дефолту – фактом протермінованого платежу за кредитом понад 90 дн., або неможливості його сплати). Вартість таких тренінгів 5-ти денних онлайн тренінгів може коливатися від 12 тис. грн. до 15 тис. грн.

Організація онлайн-тренінгу щодо управління непрацюючими кредитами для завідувача сектору ММСБ (як соціально-психологічний метод менеджменту) буде окупним та вигідним, адже приведе до зниження рівня таких непрацюючих кредитів в середньому на 7-10% щомісяця у філії банку, а це матиме вплив на зменшення обсягу проблемних кредитів та підвищення кредитного рейтингу АТ “Державний Ощадний Банк України” загалом.

### **Висновки до 3 розділу:**

Кредитний портфель є ключовим для активів банку, оскільки обсяги кредитування визначають збільшення розміру активів. Проблемні кредити та непрацюючі кредити важливі для управління. Запропоновано алгоритм визначення удосконаленого кредитного портфеля, який включає 5 кроків: групування кредитів за видами; оцінка якості кредитного портфеля; аналіз впливу чинників на структуру портфеля; розрахунок резервів під кредити; покращення управління якістю портфеля.

Розроблено організаційний удосконалений механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля, який включає три складові: інформаційну, оціночну, організаційну. Запропоновано для підсилення дії організаційного механізму управління ефективним розміром кредитного портфеля досліджуваної філії банку використовувати такий економічний метод менеджменту як прогноз. Розраховано прогноз обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 р. Запропоновано напрямки удосконалення організаційних методів управління досліджуваної філії банку: процес роботи зі скаргами; якість обслуговування клієнтів філії банку та скорочення черг на обслуговування; розвиток цифровізації послуг задля

покращення банківського сервісу; покращення організаційного інструктування працівників філії.

Рекомендується встановити платіжний термінал самообслуговування в банку і використовувати адміністративні методи менеджменту: виділення коштів, встановлення терміналу, надання інструкцій працівникам. Термінал допоможе скоротити черги та розвантажити касових працівників. Запропоновано напрямки вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у досліджуваній фінансовій установі через використання комплексу стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії банку; покращення мотивування на основі використання системного підходу та існуючих соціально-психологічних методів (покращення структури нематеріальної винагороди співробітників в Ізмаїльському ТББВ АТ Ощадбанк).

## ВИСНОВКИ

Дослідили поняття і сутність менеджменту. Менеджмент — це важлива складова успішної організації, яка допомагає досягати результатів та ефективно використовувати ресурси.

За функціями визначають раціональну побудову апарату управління та кількість спеціалістів по кожній функції. Функції менеджменту, такі як планування, організація, мотивація, контроль та інші, є ключовими для успіху підприємства. Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають важливе значення, адже визначають цілі, задачі та напрямки діяльності всього апарату управління. Правильне виділення функцій дозволяє схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління. Це спрощує структуру і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів апарату управління підприємства.

Мета банку полягає в забезпеченні стабільної та безперебійної роботи на всіх рівнях, включаючи роботу відділень, банкоматів, мобільного додатку, чат-боту, контакт-центру, мережі терміналів тощо.

Встановлено, що АТ «Ощадбанк» є системно-важливим банком України. Відповідно до сформованої бізнес-моделі він є універсальним банком. Пріоритетними напрямками діяльності банку є забезпечення лідируючих позицій з обслуговування роздрібного, мікро-, малого, середнього корпоративного бізнесу. Основними видами діяльності АТ «Ощадбанк» є залучення депозитів юридичних і фізичних осіб, надання кредитів, ведення банківських рахунків і торгівля цінними паперами. АТ «Ощадбанк» є державним банком, в якому всі 100% акцій належать державі. Фінансові показники діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022 р. показують, що банк успішно долає негативні наслідки, які зумовлені повномасштабним вторгненням росії.

АТ Ощадбанк прагне бути прибутковим, інноваційним, комерційно орієнтованим банком, який задовольняє потреби своїх клієнтів та сприяє



економічному розвитку України. Його місія та стратегічні цілі відображають зобов'язання бути банком, який є емоційно близьким кожному українцю та ініціює позитивні зміни в країні.

Ізмаїльський ТББВ АТ "Ощадбанк" зосереджений на розробці стратегії, яка враховує підвищений ризик і специфіку фінансового ринку, особливо в умовах воєнного стану. Стратегічні цілі банку спрямовані на забезпечення фінансової підтримки пріоритетних секторів економіки, збереження доступності банківських послуг, створення умов для їх швидкого відновлення, зниження ризиків і забезпечення стійкості. Ефективне управління банком включає в себе як систему фінансового управління, так і організаційне управління, і обидва напрями є важливими для забезпечення стабільності та успішності банку в умовах високої ризиковості. Таким чином, Ізмаїльське ТББВ АТ "Ощадбанк" демонструє гнучкий підхід до управління, що є важливим для успішної адаптації до швидко змінюваних умов і викликів сучасного фінансового середовища. Незважаючи на зростання доходів, випереджальне зростання витрат призвело до значного зниження чистого прибутку. Це вказує на потребу оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності банку для покращення його фінансового стану. Зміни у структурі доходів та витрат також вимагають додаткового аналізу для визначення довгострокових стратегій розвитку банку.

Встановлено, що для здійснення процесу управління та ефективної діяльності Ізмаїльського ТББВ АТ "Ощадбанк" важливим є вибір та використання методів менеджменту економічного характеру, серед яких важливими є депозити, кредити, матеріальні стимули і т.д. Представлено характеристику економічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку, досліджено адміністративні методи менеджменту, які використовуються у досліджуваній філії (розпорядчі, організаційні, дисциплінарні методи), а також подано характеристику

адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку.

Встановлено, що кредитний портфель як економічний метод менеджменту є ключовим для активів філії банку, оскільки обсяги кредитування безпосередньо визначають збільшення розміру активів досліджуваного банку. Вирішення питань з проблемними кредитами (клієнтами) та непрацюючими кредитами стає важливим під час вирішення управлінських завдань із застосування економічних методів менеджменту в Ізмаїльського ТББВ АТ "Ощадбанк". Запропоновано алгоритм визначення розміру ефективного кредитного портфеля філії банку, який охоплює 5 кроків: групування кредитів за видами; оцінка якості кредитного портфеля за комплексом оціночних індикаторів; аналіз сили впливу чинників на структуру кредитного портфеля; розрахунок оптимального обсягу резервів під видані кредити клієнтам філії банку; розробка шляхів та напрямків покращення управління якістю кредитного портфелю. Розроблено організаційний механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля, який включає три складові: інформаційну, оціночну, організаційну. Запропоновано для підсилення дії організаційного механізму управління ефективним розміром кредитного портфеля досліджуваної філії банку використовувати такий економічний метод менеджменту як прогноз. Розраховано прогноз обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу Ізмаїльського ТББВ АТ "Ощадбанк" у IV кварталі 2023 р.

Запропоновано напрямки удосконалення організаційних методів управління досліджуваної філії банку можна: процес роботи зі скаргами; якість обслуговування клієнтів філії банку та скорочення черг на обслуговування; розвиток цифровізації послуг задля покращення банківського сервісу; покращення організаційного інструктування працівників філії. Рекомендується встановити платіжний термінал самообслуговування у Ізмаїльського ТББВ АТ "Ощадбанк" і до цього

процесу задіяти такі адміністративні методи менеджменту як: наказ про виділення коштів на придбання терміналу; наказ про встановлення терміналу у приміщенні філії банку; інструкції роботи терміналу для працівників філії банку. Визначено середню ефективність та окупність терміналу самообслуговування, наведено переваги використання терміналу у приміщенні філії банку, серед яких є скорочення тривалості черг до кас та розвантаження роботи касових працівників.

Запропоновано напрямки вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту в Ізмаїльському ТББВ АТ "Ощадбанк" через використання комплексу стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії банку; покращення мотивування на основі використання системного підходу та існуючих соціально-психологічних методів (покращення структури нематеріальної винагороди співробітників філії банку).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. URL: 1167-oschadbank\_2020\_fs\_conso\_ukr.pdf (дата звернення 14.09.2023).

2. Акціонерне товариство «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL: 7588-oschadbank\_2021\_fs\_conso\_ukr.pdf (дата звернення 14.09.2023).

3. Акціонерне товариство «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: OBU%202022%20-%20(UKR)%20Conso%20FS.pdf (дата звернення 14.09.2023).

4. Діагностика стабільності банківського сектору 2023: підсумки першого півріччя. // Економічна правда. – 2023. – 30 серпня. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/08/30/703699/> (дата звернення: 07.12.2023)

5. Дослідження практик роботи банків зі скаргами споживачів банківських послуг. Звіт за результатами дослідження практик роботи банків зі скаргами споживачів. URL: [http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2020/09/Final\\_Report\\_Complaints-handling-at-banks\\_Sept2020.pdf](http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2020/09/Final_Report_Complaints-handling-at-banks_Sept2020.pdf).

6. Данилишин Б. Підсумки 2022 року та завдання на 2023 рік / Б. Данилишин // Економічна правда. – 2022. – 28 грудня. - [Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/695523/>  
(дата звернення: 12.12.2023).

7. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: постанова Правління Національного банку України від 24 жовтня 2011 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text> (дата звернення 14.09.2023).

8. Національний банк України - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.11.2023).

9. Про затвердження Положення про порядок створення дочірнього банку, філії і представництва українського банку на території інших держав, особливості їх закриття та здійснення нагляду : Постанова Правління Національного Банку України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0158-02#Text>

10. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 №2121-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.

11. Офіційні веб-сторінка АТ “Ощадбанк” URL: <https://www.oschadbank.ua/> 82.

12. Термінали самообслуговування URL: <https://oppay.in.ua/>.

13. Фінансові результати Ощадбанку  
URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/?date=2023-01-01>

14. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>.

15. Шляхи вдосконалення систем управління підприємством : веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).

16. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiv-dlya-personalu>.

17. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Економіка і суспільство. Вип.15. 2018. С. 219-223.

18. Балянт Г., Прийдун Л. Нормативно-правова основа функціонування банківських установ і напрямки її вдосконалення. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14-15. С. 3-21.

19. Баранюк Н. І., Гоца В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 223–232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_26).

20. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство: електронне наук. вид. Мукачєво: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171*. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>.

2є. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf).

22. Беднарська О. Р. Прийняття управлінських рішень з урахуванням запланованих ризиків діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2010. № 691. С. 19– 26.

23. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.

24. Бай С. І. Менеджмент організацій. Практикум: навч. посіб. / С. І. Бай. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. – 179 с.

25. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. /. Д.: Національний гірничий університет. 2012. 381 с.

26. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.

27. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4.

[URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952)

28. Власенко М.О., Петренко Н.А. Сучасні методи менеджменту в контексті розвитку підприємства. *Економіка і менеджмент*. 2016. URL: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4\\_vlasenko\\_petrenko.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_vlasenko_petrenko.htm)

29. Волкова В. В., Власенко О. С. Підвищення якості кредитного портфеля як чинник мінімізації кредитного ризику банку. *Економіка і організація управління: Збірник Наукових Праць*. 2021. №2(42). С. 76-85.

30. Воротіна Л. І., Воротін В. Є., Чайковська В. П. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ЗВО. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.

31. Гірман А. П., Михалко Ю. Р. Організація праці в Україні і закордоном. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 249-252.

32. Гусев А. М. Особливості охорони праці в банківських закладах. *Економіка: теорія та практика*. 2015. С. 26-30.

33. Галюк М. М., Кужда Т. І. Вплив стилів управління на вибір методів менеджменту. IV Всеукраїнська студентська конференція “Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки”. 29.09.2023. м. Чернігів. С.25-27.

34. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. — Львів: Українська академія друкарства, 2018. — 232 с.

35. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ. 2017. 267 с.

36. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. — К.: Алерта, 2010. — 477 с.

37. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.
38. Друкер П. Ефективний керівник: підручник/Пітер Друкер; пер. з англ. О. Чернявську. - К.: Манн, Іванов та Фербер, 2012. - 240 с.
39. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підруч. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 512 с.
40. Дункан Дж. У. Основні ідеї у менеджменті. Уроки основоположників менеджменту та управлінської практики. – К. : Діло, 2006. – 272 с.
41. Кльоба В. Л., Кльоба Р. Л. Принципи та методи управління банківською діяльністю. *Економічна наука*. 2009. С. 57-59.
42. Костянчук К. В., Полукаров О. І. Охорона праці в банківській системі. С. 87-89 URL:  
<http://confopcb.iee.kpi.ua/proc/article/view/126622/121564>.
43. Кучеренко Д. Менеджмент : навч. підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2020. 184 с.
44. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240 с.
45. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 75 с.
46. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
47. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.



48. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
49. Левицький В.В. Банківський менеджмент: конспект лекцій / В.В. Левацький. - Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 102 с.
50. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 7– 10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1>.
51. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2018. – 319 с.
52. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо. 2014. 846 с.
53. Мескон М.Х. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. з англ. – К.: Діло, 2002. – с. 702.
54. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
55. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015.–550 с.
56. Менеджмент: підручник / [Єрмошенко М. М. та ін.; за заг. ред. М. М. Єрмошенка]. Нац. акад. упр.. - К.: Нац. акад. упр., 2011. - 652 с.: іл., табл.
57. Новікова Х. К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2015. Т. 19 (2). С. 109–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_19\(2\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(2)_18).
58. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

59. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. К. : Центр навчальної літератури. 2004. 560 с.
60. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
61. Основи менеджменту : навч. посіб. / Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. – К. : Професіонал, 2017. – 496 с.
62. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: Інтерсервіс, 2013. 148 с.
63. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К. 2017. 528 с.
64. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. К.: КНЕУ. 2012. 338 с.
65. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 312 с.
66. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 15. 09.2021).
67. Стадник В. В. Менеджмент [Текст]: учебник / В. В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-е изд., выпр., доп. – К.: Академиздат, 2010. 472 с.
68. Снігурська Л. П. Банківські операції і послуги: Навч. посіб. — К.:МАУП, 2012. — 456 с.
69. Сидорчук О.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. - 215 с.: іл., табл.
70. Файоль О. Загальне та промислове управління/ О. Файоль – Київ. 2010. - 470 с.

71. Файоль А. З розвитку менеджменту / [А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Емерсон та ін.]. - Київ, 2008. - 378 с.

72. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с.

73. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 101 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2012\\_32\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_31)

74. Фарінович І. В., Горбова Х. В. Тенденції розвитку кредитної діяльності АТ “Ощадбанк” в умовах надзвичайних (форс мажорних обставин). *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32. № 5. С. 57-62.

75. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту / А. Холодницька, В. Бондар. Сіверянський літопис. 2007. № 6. С. 182–188.

76. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

77. Череп А. В. Інвестиційна діяльність в Україні: стан та шляхи її активізації [Текст] / А. В. Череп, Г. І. Рурка. //Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво : науково-виробничий журнал. – 2014. – № 3. – С.48-52.

78. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. / В.Т.Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – 376 с.

79. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб./ А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2002. – 583 с.

80. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

Активи	Код рядка	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022
1	2	3	4	5
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	26 553 199	19 001 319	28 376 712
Кредити, надання клієнтам	12	63 226 077	74 754 086	83 215 595
Інвестиції	13	130 251 541	128 686 039	143 398 851
Інвестиційна нерухомість	14	633 526	633 099	626 789
Основні засоби	15	7 913 375	6 947 115	6 521 344
Нематеріальні активи	15	1 812 070	2 049 509	2 106 476
Передплата з податку на прибуток		275 237	417 175	470 943
Інші фінансові активи	16	476 602	468 886	1 319 773
Інші нефінансові активи	16	2 458 270	2 014 206	3 237 587
<b>Всього активів</b>		<b>233 599 897</b>	<b>234 971 434</b>	<b>269 174 070</b>
<b>Зобов'язання та власний капітал</b>				
<b>Зобов'язання</b>				
Кошти банків	17	5 823 982	7 608 283	543 326
Рахунки клієнтів	18	186 165 452	191 452 639	233 940 309
Випущені єврооблігації	19	11 744 616	7 908 096	6 041 534
Інші запозичені кошти	20	4 452 649	2 818 312	2 676 153
Забезпечення	21	634 094	829 107	1 179 977
Інші фінансові зобов'язання	21	512 606	534 499	606 965
Інші нефінансові зобов'язання	21	802 298	880 297	1 290 000
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	233 833	173 704	97 833
Субординований борг	22	1 276 240	878 960	716 442
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>211 645 770</b>	<b>213 083 897</b>	<b>247 092 539</b>
<b>Власний капітал</b>				
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 572 968	1 564 504	1 473 482
Кумулятивна сума курсових різниць		1 583	1 469	2 537
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		429 062	146 089	60 894
Резерв переоцінки інвестицій в 100інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		546 998	544 219	684 601
Непокритий збиток		-30 334 988	-30 106 919	-29 777 746
Неконтрольована частка участі		13 524	13 195	12 783
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>21 954 127</b>	<b>21 887 537</b>	<b>22 181 531</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>233 599 897</b>	<b>234 971 434</b>	<b>269 174 070</b>

## Окремий звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід

Найменування статті	Код рядку	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5
Процентні доходи за ю фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 099 630	17 806 587	18 981 901
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 367 312	3 542 954	3 566 906
Процентні витрати	5	-10 476 135	-7 989 345	-7 564 688
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>7 990 807</b>	<b>13 363 196</b>	<b>14 984 119</b>
Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	-1 559 903	-1 838 786	-11 039 456
<b>Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти</b>		<b>6 430 904</b>	<b>11 524 410</b>	<b>3 944 663</b>
Комісійні доходи	6	8 043 794	9 802 378	9 386 584
Комісійні витрати	6	-3 080 856	-3 597 784	-3 447 839
Операції з іноземною валютою, нетто		116 749	199 216	1 234 118
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		-2 868 733	682 879	-3 588 937
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	7	6 302 082	-5 330 992	8 321 816
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	29	-88 888	-233 938	-304 573
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів		25 649	-9 140	-3 048
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова.		-126 246	9 300	-3 321
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		2 363	2 351	903
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	29	-1 153 822	-748 303	-603 165
Інші доходи			370 291	547 691
Інші витрати			-22 219	-245 316
Інші прибутки/(збитки)		291 300		

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
<b>Чистий непроцентний дохід</b>		<b>7 463 392</b>	<b>1 124 039</b>	<b>11 294 913</b>
<b>Операційні доходи</b>		<b>13 894 296</b>	<b>12 648 449</b>	<b>15 239 576</b>
Витрати на виплати працівникам	8	-6 004 433	-6 313 172	-8 145 471
Амортизаційні витрати	8	-1 675 247	-1 861 325	-1 833 746
Збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	8	-175 669		
Інші адміністративні та операційні витрати	8	-3 317 230	-3 422 073	-4 628 921
<b>Прибуток від операційної діяльності</b>		<b>2 721 717</b>	<b>1 051 879</b>	<b>631 438</b>
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		10 721		4 547
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2 732 438</b>	<b>1 051 879</b>	<b>635 985</b>
Відшкодування з податку на прибуток	9	43 933	2 338	2 357
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>2 776 371</b>	<b>1 054 217</b>	<b>638 342</b>
<b>Чистий прибуток за рік, що відноситься до:</b>				
Акціонера Банку		2 776 334	1 054 540	638 754
Неконтрольованої частки участі		37	-323	-412
<b>Інші сукупні доходи (витрати)</b>				
<b>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</b>				
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		168 042	-2 779	140 382
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток		-201 281	-2 038	-82 486
<b>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування:</b>				
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності		522	-114	1 068
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток		-211 566	-286 749	-86 383
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки		1 379	3 776	1 188
<b>Інші сукупні доходи/(витрати) за рік</b>		<b>-242 904</b>	<b>-287 904</b>	<b>-26 231</b>
<b>Всього сукупний дохід за рік</b>		<b>2 533 467</b>	<b>766 313</b>	<b>612 111</b>
<b>Загальний сукупний дохід за рік, що відноситься до:</b>				
Акціонера Банку		2 533 430	766 636	612 523
Неконтрольованої частки участі		37	-323	-412

