

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Розробка організаційно-економічних методів
управління послугами в організації**

Виконав:

студент спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Коломієць Роман Петрович

Керівник:

Галинська Ангеліна Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри Менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Духно Дмитро Васильович
Начальник відділу регіональних продажів (м. Суми)
АТ «Райффайзен банк»

Суми - 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

(посада, ПІБ)

«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ

Коломійцю Роману Петровичу

1. Тема роботи: Розробка організаційно-економічних методів управління послугами в організації
2. База практичного дослідження: Акціонерне товариство «Райффайзен банк»

керівник роботи Галинська Ангеліна Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент

затверджена наказом по університету від «_____» _____ 20____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «_____» _____ 202__ р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності

суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління послугами в організації.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретичну складову понять «послуги» та «послуги у фінансовій установі», дослідити організаційно-економічні методи управління послугами в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику акціонерного товариства «Райффайзен банк»;
- дослідити стан фінансової спроможності банківської установи;
- провести дослідження результативності надання послуг фінансовою установою;
- розробити заходи з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами в організації;
- провести оцінку ефективності запропонованих організаційно-економічних методів управління послугами в організації

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2022	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2023	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-березень 2023	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі практики (фахове стажування та переддипломна практика)	02-31 травня 2023	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2023	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2023	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2023	
8	Оновлення даних за 2021, 2022 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Вересень-жовтень 2023	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Листопад 2023	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	грудня 2023	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	грудня 2023	
12	Захист кваліфікаційної роботи	грудня 2023	

Студент _____
(підпис)

Р.П. Коломієць

Керівник роботи _____
(підпис)

А.В. Галинська

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Коломієць Р. П. Розробка організаційно-економічних методів управління послугами в організації

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування, СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання розробка та впровадження організаційно-економічних методів управління послугами в організації. Досліджені теоретичні підходи до управління послугами в організації; проведено аналіз ефективності управління послугами в акціонерному товаристві «Райффайзен Банк»; розроблено комплекс заходів з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами у фінансовій установі.

У роботі детально розглянуті алгоритм та ключові моменти розробки та впровадження організаційно-економічних методів управління послугами в організації. На основі проведеного аналізу фінансових результатів діяльності визначено основні показники фінансової спроможності банківської установи, а також ефективності надання послуг установою. Запропоновано заходи з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами в АТ «Райффайзен Банк», запропонований механізм формування концепції для розробки організаційно-економічного комплексу з управління послугами, здійснена розробка організаційно-економічного комплексу по управлінню наданням фінансових послуг на основі бізнес-планування, засобами імітаційного моделювання визначено прогностичні показники ефективності запропонованих заходів з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами у досліджуваній фінансовій установі.

Ключові слова: управління, послуга, управління послугами, фінансовий аналіз, фінансові показники, стратегія, фінансова установа, ефективність, банківська установа, фінансова система, кредитні ресурси.

ABSTRACT

Kolomiets R. "Development of organizational and economic methods of service management in an organization".

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work investigates the development and implementation of organizational and economic methods of service management in an organization. The theoretical approaches to service management in an organization are investigated; the efficiency of service management in Raiffeisen Bank Joint Stock Company is analyzed; a set of measures to improve the organizational and economic methods of service management in a financial institution is developed.

The article describes in detail the algorithm and key points of development and implementation of organizational and economic methods of service management in an organization. On the basis of the analysis of financial performance, the main indicators of financial solvency of a banking institution and the efficiency of service provision by the institution are determined. Measures to improve the organizational and economic methods of service management in JSC "Raiffeisen Bank" are proposed, a mechanism for forming a concept for the development of an organizational and economic complex for service management is proposed, the development of an organizational and economic complex for managing the provision of financial services based on business planning is carried out, and the forecast indicators of effectiveness of the proposed measures to improve the organizational and economic methods of service management in the research are determined by means of simulation modeling.

Keywords: management, service, service management, financial analysis, financial indicators, strategy, financial institution, efficiency, banking institution, financial system, credit resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»
2.1	Організаційно - економічна характеристика підприємства
2.2	Дослідження фінансової спроможності банківської установи
2.3	Дослідження ефективності надання послуг фінансовою установою
РОЗДІЛ 3	РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»
3.1	Формування концепції для розробки організаційно-економічного комплексу з управління послугами
3.2	Розробка організаційно-економічного комплексу по управлінню наданням фінансових послуг на основі бізнес-планування
3.3	Ефективність запропонованих заходів з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами у досліджуваній фінансовій установі
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	
Додаток А	Фінансова звітність
Додаток Б	Фінансова звітність
Додаток В	Апробація результатів дослідження
Додаток Г	Апробація результатів дослідження

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення економіки України можливе тільки при паралельному розвитку банківського та реального секторів у їх тісній взаємодії.

Розвиток підприємств реального сектора економіки вимагає створення сталої банківської системи, найважливішою характеристикою якої є своєчасне та повне задоволення потреб юридичних та фізичних осіб щодо залучення та розміщення коштів, а також ефективне функціонування системи розрахунків. Найважливіше місце у цьому займає забезпечення високої якості банківської діяльності.

Фінансова установа, тобто юридична особа, яка для отримання прибутку як основної мети своєї діяльності на підставі спеціального дозволу (ліцензії) має право здійснювати банківські операції. Комерційні банки, як найпоширеніший вид фінансово-кредитних організацій, є найважливішим інфраструктурним елементом сфери фінансово-кредитних відносин, вони забезпечують перерозподіл коштів і спрямовують грошові потоки між різними суб'єктами економічних відносин, беруть участь у створенні валового національного продукту.

Метою діяльності комерційних банків, як і будь-якої фінансово-кредитної організації, є отримання прибутку, конкурентні відносини визначають пошук нових форм діяльності та випуск нових видів банківських послуг. На перший план виходить забезпечення найвищої якості банківських послуг. Клієнтів цікавлять послуги, що надаються за розумною ціною та прийнятною якістю. Розширення спектру послуг, зростання їх якості формує клієнтську базу, що приносить прямий дохід шляхом підняття акціонерної вартості або капіталізації банку, і підвищує його конкурентоспроможність.

Забезпечення високої якості банківської діяльності в умовах посилення міжбанківської конкуренції потребує особливих підходів до розробки та реалізації організаційно-економічних методів управління послугами таких

фінансових організацій. Міжнародною організацією зі стандартизації ISO прийнято серію стандартів на системи якості. Стандарти універсальні та дозволяють сформувати на їх основі систему менеджменту якості будь-якого підприємства чи організації.

Вагомий внесок по цим питанням зробили представники так званих Північної, Англійської й Американської шкіл сервісного менеджменту. У середині 80-х років XX-го ст. сформувалося загальноприйняте нині у світі положення щодо різниці у наданні послуг від виробництва товарів. Ця проблема є найбільш актуальною і для України, де формується і розвивається ринок послуг у всіх галузях.

Вагомий внесок у дослідження питань управління послугами викладено у працях зарубіжних і вітчизняних учених таких як: A. Carpiello, M. Neisen, H. Schulte-Mattler, B. Supervision, Ю. М. Великий, М.О. Сухомлин, В.Р. Волощук, А.М. Кацан, В.М. Кремень, О.І. Кремень, Л.П. Гуляєва, С.В. Мороз, В.О. Сейш, О.В. Неізнестна, К.В. Ткачук, І.Б. Хома, М.І. Шири, С.В. Юдіна, Т.О. Гуржий, К.О. Васькова та ін. Разом з тим окремі питання потребують деталізації й конкретизації для адаптування класичних процесів управління до сфери банківського обслуговування в Україні.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в оцінці ефективності та розробці напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретичну складову понять «послуги» та «послуги у фінансовій організації», дослідити організаційно-економічні методи управління послугами в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику акціонерного товариства «Райффайзен банк»;
- дослідити стан фінансової спроможності банківської установи;
- провести дослідження результативності надання послуг фінансовою установою;

- розробити заходи з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами в організації;
- провести оцінку ефективності запропонованих організаційно-економічних методів управління послугами в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління послугами в фінансовій організації.

Предметом дослідження є особливості управління послугами в організації та практичні аспекти розробки організаційно-економічних методів управління послугами в акціонерному товаристві «Райффайзен банк».

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є наукове обґрунтування пропозицій щодо удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами в акціонерному товаристві «Райффайзен банк», а саме запровадження організаційно-економічного комплексу управління фінансового кредитування підприємницьких структур на основі бізнес-планування з використанням концепції «Послуга - як сервіс», а також алгоритм функціонування сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» від АТ «Райффайзен Банк», запровадження якого в майбутньому надасть змогу фінансовій установі покращити співпрацю з господарюючими підприємницькими структурами та підвищити власну конкурентоспроможність на ринку фінансово-кредитних послуг.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по запровадженню організаційно-економічного комплексу управління фінансовим кредитуванням підприємницьких структур на основі бізнес-планування та підвищення конкурентоспроможності установи на ринку фінансово-кредитних послуг.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження** індукція і дедукція (висновки про ефективність сервісу з бізнес-планування «Бізнес-планування – як сервіс» від АТ «Райффайзен Банк»;

висновки робилися на підставі знання загальних властивостей банківської фінансової системи); абстрактно-логічний (узагальнення результатів аналізу і формування висновків за кожним розділом та загальних); аналізу та синтезу (систематизація тенденцій) та інші загальноприйняті статистичні методи.

Робота виконувалась у відповідності до вимог, визначених методичними рекомендаціями кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової СНАУ і факультету економіки і менеджменту СНАУ.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х науково-практичних конференціях.

1. Міжнародна науково-практична конференція (8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023.

2. Міжнародна науково-практична конференція (Дрогобич, 16 травня 2023 р.). Дрогобич: ЦФЕНД, 2023.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 38 найменувань. Основний текст викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 28 таблиць, 4 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Як свідчать результати досліджень міжнародних економічних інститутів, для світового ринку у XXI ст. пріоритетним чинником у конкурентоспроможності продукції буде якість.

В останні роки все більше вітчизняних підприємств приймають стратегічне рішення про створення системи менеджменту якості (СМЯ) за стандартом ISO, більше того, можна сміливо прогнозувати зростання інтересу до отримання міжнародного сертифікату в найближчому майбутньому [18, 37, 38].

Причини, які спонукають підприємства ініціювати процес сертифікації за стандартом ISO, досить різноманітні: це прагнення підвищити власну конкурентоспроможність чи ефективність своєї діяльності, наявність сертифіката може бути вимогою законодавства, стратегічних партнерів, власників чи інвесторів [18, с. 28].

Міжнародний стандарт ISO-9001:2000 покликаний оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та управління ними для того, щоб швидко та адекватно реагувати на нестандартні зміни на ринку фінансових послуг. Наявність такої системи підвищує ефективність бізнесу та стійкість компаній на ринку.

Набагато складніше ситуація з фінансово-кредитною системою. На сьогоднішній день у світі близько 1000 сертифікованих компаній у сфері банківських послуг. Це не так багато, і сам факт сертифікації – не найголовніше, головне – ті системи, якими користується установа [2, с. 128].

Висока якість обслуговування клієнтів та послуг, що надаються їм, є головними показниками успішного розвитку банку.

Банківська послуга як товар - це послуга, яку банк надає клієнтам за плату. Основні характеристики банківської послуги як товару, є:

- Має споживчу цінність для клієнта, задовольняє певні фінансові потреби (наприклад, потреба у кредиті, зберіганні коштів тощо).
- Є результатом застосування праці працівників банку.
- Потребує витрат з боку банку на її надання.
- Має вартість, за яку реалізується клієнтам. Банк отримує дохід у вигляді процентів, комісій, плати за послуги.
- Має нематеріальний характер, споживається в процесі надання.
- Може диференціюватися за рівнем якості, швидкості обслуговування, зручності отримання тощо [31, с. 224-225].

Основна відмінність банківської послуги від товару виробничо-технічного призначення полягає в її нематеріальному характері. Банківська послуга, на відміну від промислового товару, не має фізичної форми. Її неможливо побачити, помацати тощо. Банківська послуга надається і споживається в процесі взаємодії між банком та клієнтом. Якість банківської послуги значною мірою залежить від того, хто її надає, та коли. І зазначені послуги не можна зберігати про запас на складі чи повертати банку. При цьому клієнт безпосередньо бере участь у процесі надання послуги на відміну від товару, де процес виробництва і споживання розділені. А тому, головна відмінність зазначеного виду послуг - це нематеріальність та невіддільність від процесу обслуговування. Хоча банківська послуга має і багато товарних характеристик [17, с. 178].

Що ж стосується якості таких послуг, то існує кілька способів оцінити функціональні та технічні аспекти якості банківської послуги. По-перше, це опитування клієнтів. Можна проводити регулярні опитування клієнтів щодо їх задоволеності якістю обслуговування, швидкістю надання послуг, компетентністю персоналу тощо. Аналіз результатів дасть уявлення про функціональні аспекти. По-друге, здійснювати аналіз скарг і претензій клієнтів. Відстеження характеру скарг дозволяє виявити недоліки в роботі

банку. Третім кроком є оцінка відповідності технічного забезпечення сучасним стандартам. Перевірка технічних характеристик устаткування, швидкості обробки даних, надійності систем захисту інформації. Повинен бути внутрішній контроль якості за допомогою таємних покупців. Співробітники банку вдають клієнтів і оцінюють якість за внутрішніми стандартами. Також важливим аспектом підтримки якості є порівняння якості послуг з конкурентами. Бенчмаркінг дозволяє оцінити відносний рівень обслуговування [21, с. 245].

Регулярний моніторинг за всіма цими методиками - запорука підтримки якості банківських послуг на належному рівні.

На сьогодні фахівцями визначено критерії, що формують поняття якості банку:

Для клієнта: отримання продукту (послуги) з бажаними характеристиками, з допустимим ризиком і прийнятною якістю обслуговування.

Для інвестора/акціонера: стійкість та абсолютна величина темпів збільшення ринкової вартості (капіталізації) бізнесу.

Для менеджменту банку: довгострокова конкурентоспроможність та стабільний розвиток банку (в усіх аспектах). Для органів державного нагляду та регулювання: дотримання інтересів суспільства та держави [25, с. 170].

При розгляді якості банку з погляду міжнародних стандартів, автори виділяють шість ключових положень, яким має слідувати кредитна організація та на яких має концентруватися керівництво банку:

- зосередження уваги на клієнтах як на центральній ланці передбачає ставити в основу будь-якого прийнятого рішення ступінь задоволення їх потреби сьогоднішніми або майбутніми комерційними продуктами та послугами банку;

- зосередження уваги на управлінні процесами передбачає, що діяльність банку з виробництва та реалізації клієнтам комерційних продуктів (послуг) та забезпечення господарської діяльності є комплексом процесів,

покликаних задовольнити найкращим чином сучасні потреби клієнтів, а якість кінцевого продукту чи послуги залежить від якості кожного окремого процесу та їх поєднання один з одним (процеси забезпечують якість банківських послуг);

- напрацювання та прийняття рішень, заснованих на фактах, передбачає, що якість продуктів (послуг) банку визначається якістю управління, що, по суті, є безперервним циклом прийняття та реалізації різних управлінських рішень, в яких найвища якість продуктів (послуг) може досягатися тільки якщо ці рішення приймаються на основі перевірених даних та фактів;

- зосередження уваги на проведенні безперервних покращень передбачає постійне та повсякденне здійснення діяльності, спрямованої на забезпечення максимальної відповідності споживчих властивостей комерційних продуктів (послуг) постійно мінливим потребам клієнтів та усунення невідповідностей («вузьких» місць) в організаційно-технологічних, кадрових, інформаційних та фінансових характеристиках організаційної системи, тобто приведення до збалансованого стану компонентів організаційного потенціалу;

- максимальне залучення співробітників у забезпечення якості передбачає забезпечення якості кінцевої продукції через грамотну «розстановку» персоналу з робіт та завдань з відповідними ним (роботами та завданнями) кваліфікаційними вимогами та необхідними повноваженнями, а також через стимулювання співробітників;

- використання системного підходу при проектуванні організаційної системи та в управлінні нею передбачає, що забезпечення якості можливе лише при врахуванні всіх факторів, що впливають на нього, в їх взаємозв'язку та взаємодії [36, с. 35-37].

Зовнішні причини застосування Системи менеджменту якості:

- зниження прибутковості банківських операцій та перехід конкурентної боротьби у сферу сервісу;

- світові тенденції клієнтоцентричності, постійно зростаючі вимоги споживачів;
- підвищені вимоги з боку НБ до системи управління банком;
- інтеграція у світове співтовариство та пов'язані з цим вимоги міжнародних органів [23, с. 40].

До внутрішніх факторів впровадження СМЯ можна віднести:

- пристосування до зовнішніх вимог регулюючих та наглядових органів, а також до вимог клієнтів;
- прагнення перейти від турботи про якість конкретних послуг до створення всеосяжної системи, яка б забезпечувала якість послуг та процесів;
- бажання зміцнити взаємозв'язок із клієнтами, що потребує системного підходу;
- потреба в інтеграції проектної діяльності зі створення нових продуктів та послуг, яка передбачала б контроль над зворотним зв'язком зі споживачами;
- необхідність системи, що забезпечує управління змінами, у банку;
- бажання сформувати клієнтоорієнтовану корпоративну культуру [18, с. 28].

В даний час для вітчизняного комерційного банку існує великий набір як зовнішніх, так і внутрішніх передумов для впровадження та подальшої сертифікації СУЯ. Зрозуміло, банк може існувати і без СУЯ. Але очевидні й очікувані переваги від системного впровадження управління якістю, що досягаються за рахунок ефекту централізації керуючих впливів у сфері якості та за рахунок сконцентрованого у часі зусилля щодо забезпечення цілісності системи управління якістю та потребами [18, с. 29].

Тему використання новітніх технологій у банківській сфері у своїх роботах порушують багато сучасних науковців, дисертантів, студентів, проте сьогодні банківська конкурентна боротьба переходить зі сфери високих технологій у сферу сервісу, де найважливішими параметрами є сталість якості та передбачення очікування клієнтів.

Клієнта банку цікавлять послуги, що надаються за розумною ціною та прийнятною якістю.

Розширення спектру послуг, зростання їх якості формує клієнтську базу, що приносить прямий дохід шляхом підняття акціонерної вартості або капіталізації банку, а, значить, підвищує його конкурентоспроможність [14, с. 116].

На сьогоднішній день якість є одним із основних засобів у боротьбі за клієнта. З метою детального розгляду цієї проблеми звернемося до визначення якості послуги.

Якість послуги – сукупність характеристик послуги, визначальних її здатність задовольняти встановлені чи передбачувані потреби споживача [22, с. 146].

Професором О. Мишко дано й інше визначення якості у межах інформаційної парадигми: якість – інформація відображення сукупності власних характеристик об'єкта, виконує вимоги ринкової кон'юнктури. У будь-якому випадку якість служить гарантією не лише сьогоднішніх уявлень клієнта, а й майбутнього свідомого вибору [23, с. 40].

Крім зростання конкуренції між комерційними банками за стабільну клієнтуру зростає роль і зарубіжних банків у вітчизняній економіці, і крім об'єктивних причин економічного характеру, це пояснюється вищим рівнем сервісу та якості послуг.

Беручи до уваги сформовані тенденції, робота з поліпшення якості банківських послуг набуває особливо важливого, принципового характеру.

Сучасні менеджери повинні орієнтуватися насамперед на задоволення потреб клієнтів та вдосконалення системи контролю та управління якістю.

Існує думка, що за наявності достатньої кількості ресурсів та платоспроможних клієнтів, банк стає «поза конкуренцією». Однак, щоб вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі, крім наявності достатньої кількості ресурсів, необхідно впроваджувати сучасні системи управління, зокрема, систему менеджменту якості. Побудова системи якості – це

комплекс заходів, що дозволяє доповнити та певною мірою замінити традиційні економічні та технологічні методи управління підприємством на принципи управління якістю [12, с. 323].

Створення системи якості можна виробляти і на інтуїтивному рівні, проте практика показує, що набагато грамотніше та надійніше скористатися серією стандартів ISO 9000 на системи якості, які прийняті на міжнародному рівні.

Міжнародна організація зі стандартизації ISO, заснована 1947 р. (Швейцарія), підтримує міжнародні зразки для торгівлі та виробництва приблизно 130 країн. Один із стандартів, який вона успішно підтримала – ISO 9000 – добровільний міжнародний еталон для розробки системи управління виробництвом продукції та послуг для забезпечення якості відповідно до вимог замовника [18, с. 28].

Стандарти міжнародної організації зі стандартизації (ISO):

- служать керівництвом зі створення в організації такої системи управління якістю, яка визнається у світі як хороша та ефективно функціонує на практиці;

- встановлюють рівень довіри з боку потенційних споживачів продукції/послуг компанії, які усвідомлюють, що ризик, пов'язаний з придбанням цієї продукції/послуги, може бути вимірний, оцінений та проконтрольований;

- встановлюють стандарт, з якого можна порівнювати підприємства з погляду які у них процеси управління, що у світової мережі торгових зв'язків виникає цілком зрозумілий критерій [18, с. 29-30].

Стандарти універсальні та дозволяють сформулювати на їх основі системи менеджменту якості будь-якого підприємства. Комерційний банк сприймається як підприємство особливого роду, виробляє фінансові товари та послуги.

Виявлено низку особливостей якості банківських послуг:

- 1) якість послуг важко оцінити чисельно;

- 2) споживач послуг (клієнт) сам є учасником технології її виконання;
- 3) мала достовірність попередньої атестації якості послуги;
- 4) послуги не складаються, оперативно реалізуються, одразу надаються клієнту;
- 5) послуги неспроможні мати суто матеріальний вид;
- 6) стосовно конкретного клієнта не можна спочатку спробувати якість послуги (випробувати), а потім знову її правильніше надати;
- 7) якість послуги, зазвичай, комплексна, тобто важлива якість кожної послуги.

Особливості якості банківських послуг та специфіка показників, що його визначають, повинна неодмінно враховуватися при формуванні системи менеджменту якості комерційного банку.

Впровадження системи якості потребує певних витрат часу, зусиль і коштів. У той же час очевидно, що неякісна послуга призводить до втрати реальної клієнтської бази, і для більшості банків це дуже серйозна проблема.

Незважаючи на те, що впровадження системи управління якістю у практику створює спочатку деякі складності, воно вже сьогодні життєво необхідне вітчизняним банкам. Банк, який побудував систему якості відповідно до міжнародних стандартів серії ISO 9000, що увібрав у себе найкращий досвід управління підприємствами з якості та сертифікує її, виходить на новий рівень розвитку.

Для створення системи управління якістю потрібно стратегічне рішення керівництва організації. Система управління якістю організації унікальна і визначається її специфікою. Рішення керівництва про включення питань якості в корпоративну управлінську діяльність та культуру роботи банку обумовлено усвідомленням того, що розрахована на перспективу система управління якістю значною мірою гарантує успіх банку в майбутньому, оскільки залежність «якість-прибутковість» під час її впровадження підтверджена емпіричними дослідженнями.

Система менеджменту якості визначається як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів для розробки та досягнення цілей, що встановлюються для відповідних функцій та рівнів організації, та для управління організацією. Одне з головних завдань, яке необхідно вирішити для створення системи управління якістю – визначити основні елементи (процеси) СМЯ та вимоги до них [33, с. 146].

Один із варіантів виявлення та опису процесів може виглядати як послідовність наступних дій:

- 1) виявити (задати) повну систему процесів, необхідних для управління якістю;
- 2) визначити послідовність, взаємозв'язок та взаємодії в цій системі процесів;
- 3) з позицій стратегічних цілей та планів визначити ключові процеси;
- 4) знайти співробітника, готового взяти відповідальність за цей процес і наділити його відповідними повноваженнями, зробити власником процесу;
- 5) визначити замовника чи споживача процесу описати вихід процесу, тобто, вимоги щодо якості результатів його функціонування;
- 6) визначити критерії ефективного менеджменту даного процесу та вибрати для них методологічно забезпечені параметри;
- 7) спланувати процеси вимірювання показників якості та ефективності процесу;
- 8) описати сам процес у вигляді блок-схеми чи схеми потоків з урахуванням системи менеджменту процесу;
- 9) визначити вхідні та вихідні документи за стадіями процесу (наприклад, регламент, посадові інструкції тощо);
- 10) забезпечити інформаційні потоки, необхідні для ефективного менеджменту та моніторингу процесу;

- 11) вести регулярну оцінку, контролінг та аналіз даних, що належать до процесу;
- 12) систематично проводити коригувальні та запобіжні дії, спрямовані на досягнення цілей процесу;
- 13) визначити порядок внесення у процес змін [33, с. 147-150].

Така послідовність дій забезпечує систематичний підхід до виявлення та опису всіх процесів, що становлять інтерес для якості, як, втім, і для управління взагалі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика фінансової установи

АТ «Райффайзен Банк» є одним з провідних комерційних банків України з іноземним капіталом [5].

Банк входить до складу австрійської фінансової групи Raiffeisen Bank International AG та спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, малого і середнього бізнесу, а також фізичних осіб. Основні напрямки діяльності: кредитування, розрахунково-касове обслуговування, операції з цінними паперами, депозитарна діяльність, операції з платіжними картками тощо.

Організаційна структура банку включає Правління, 8 департаментів та 24 відділи. Мережа АТ «Райффайзен Банк» налічує близько 400 відділень по всій Україні [16].

Основні споживачі послуг - великі корпоративні клієнти, представники малого і середнього бізнесу, заможні фізичні особи.

За обсягом активів АТ «Райффайзен Банк» посідає 4-те місце в Україні станом на 01.01.2023 р. За обсягом кредитного портфеля - 3-тє місце, за обсягом депозитного портфеля - 6-те місце серед усіх банків країни.

АТ «Райффайзен Банк» є одним з лідерів банківської системи України та надійним фінансовим партнером для бізнесу та приватних клієнтів. Банк пропонує широкий спектр сучасних банківських послуг та характеризується високою якістю обслуговування.

Більш детальна інформація про досліджуване нами підприємство представлено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Рік			Зміна	
	2020	2021	2022	абсолютна	%
Показник достатності регулятивного капіталу згідно з вимогами НБУ	18,0%	13,7%	18,6%		
Кількість відділень банку	391,0	388,0	385,0	-6,0	-1,53
Кількість працівників (консолідовано)	6 628,0	6 736,0	5 504,0	-1 124,0	-16,96

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Аналізуючи фактичні дані по АТ «Райффайзен Банк», можна зробити такі висновки. Показник достатності регулятивного капіталу згідно з вимогами НБУ у 2022 році становив 18,6%, що на 4,9 процентних пункти більше, ніж у 2021 році (13,7%). Це свідчить про зміцнення капітальної бази банку та покращення його фінансової стійкості. Згідно з рекомендаціями Базельського комітету, оптимальним вважається рівень адекватності регулятивного капіталу в межах 10-12% [4, с. 33]. Отже, станом на 2022 рік АТ «Райффайзен Банк» значно перевищує рекомендовані нормативи.

Що стосується кількості відділень, то у 2022 році вона становила 385, що на 3 одиниці менше, ніж у 2021 році (388). Це свідчить про незначне скорочення мережі відділень банку (на 1,53%). Така тенденція може бути пов'язана із загальною трансформацією банківської системи та переходом до онлайн-обслуговування.

Щодо кількості працівників, то у 2022 році вона зменшилася на 16,96% (1124 особи) порівняно з 2021 роком і склала 5504 особи. Таке скорочення персоналу може бути наслідком оптимізації витрат банку. Проте для більш ґрунтовних висновків потрібен аналіз продуктивності персоналу та інших показників ефективності.

В цілому, проаналізувавши динаміку ключових показників діяльності, можна зробити висновок, що АТ «Райффайзен Банк» демонструє загалом позитивні тенденції розвитку та поступову трансформацію бізнес-моделі відповідно до вимог часу.

Основні засоби та нематеріальні активи відіграють важливу роль в діяльності банківської установи.

До основних засобів банку можна віднести:

- Будівлі та споруди - офісні та адміністративні приміщення, відділення, сховища тощо.
- Обладнання - комп'ютери, банкомати, касове обладнання, сервери, системи зв'язку і телекомунікації.
- Транспортні засоби - автомобілі, що належать банку.
- Меблі та офісне оснащення.
- Інші основні засоби - пристрої безпеки (сейфи, сигналізація), побутова техніка тощо.

До нематеріальних активів банку можуть відноситися:

- Ліцензії та патенти на програмне забезпечення.
- Торгові марки та бренд банку.
- Авторське право на розроблені програми та бази даних.
- Вартість веб-сайту банку.
- Гудвіл (вартість ділової репутації банку).

Основні засоби та нематеріальні активи є важливими складовими ресурсів банку, що забезпечують його ефективну діяльність та конкурентоспроможність на ринку. Результати дослідження стану та динаміки основних засобів та нематеріальних активів АТ «Райффайзен Банк» за залишковою вартістю нами представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні засоби та нематеріальні активи АТ «Райффайзен Банк» за залишковою вартістю

Назва	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
1	2	3	4	5	6	7
Земля	млн.грн.	15,8	15,3	15,3	-0,5	-2,9
Будівлі	млн.грн.	547,0	530,1	441,2	-105,8	-19,3
Комп'ютерне програмне забезпечення	млн.грн.	600,6	841,5	1 424,6	823,9	137,2

Земля	млн.грн.	15,8	15,3	15,3	-0,5	-2,9
Ліцензії та франшизи	млн.грн.	141,0	171,8	265,9	124,9	88,6
Нематеріальні активи на етапі розробки	млн.грн.	150,3	425,5	285,3	135,0	89,8
Разом	млн.грн.	1 454,7	1 984,3	2 432,3	977,6	67,2

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

За даними таблиці 2.2 можна побачити, що структура основних засобів та нематеріальних активів АТ «Райффайзен Банк» за період 2020-2022 років зазнала суттєвих змін.

Зокрема, вартість земельних ділянок залишилася майже незмінною і становила 15,3 млн грн у 2022 році. Натомість спостерігається зниження залишкової вартості будівель банку на 19,3% (105,8 млн грн) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язано з прискореною амортизацією внаслідок оновлення матеріально-технічної бази, про що свідчить зростання вартості комп'ютерного та програмного забезпечення на 137,2% (823,9 млн грн).

Вартість нематеріальних активів, а саме ліцензій та франшиз, збільшилася на 88,6% (124,9 млн грн), що відображає розширення спектру послуг банку. Водночас активи, які знаходяться на етапі розробки, скоротилися на 89,8% (135 млн грн) у 2022 році, що може свідчити про впровадження розробок у господарську діяльність.

Загалом вартість основних засобів та нематеріальних активів АТ «Райффайзен Банк» зросла на 67,2% (977,6 млн грн) за період з 2020 по 2022 рік, що відображає активну модернізацію та цифровізацію банку відповідно до сучасних тенденцій. Отже, банк нарощує свій технологічний потенціал, що має позитивно впливати на ефективність та конкурентоспроможність.

Кредити та аванси клієнтам - це основна частина активів комерційного банку, яка включає в себе надані банком кошти клієнтам у тимчасове користування на умовах повернення, платності та строковості.

До кредитів та авансів клієнтам відносять:

- Кредити надані юридичним особам - підприємствам, організаціям, установам.

- Споживчі кредити фізичним особам.
- Іпотечні кредити фізичним особам.
- Кредити на поточні потреби фізичних осіб.
- Кредитні картки.
- Овердрафти по рахунках клієнтів.
- Факторингові операції.
- Вексельний кредит.
- Інші надані кошти, що підлягають погашенню.

А тому кредити та аванси клієнтам є основним джерелом доходу комерційного банку у вигляді отриманих процентів. Вони також відображають ключову функцію банків по акумулюванню та розміщенню грошових коштів.

Нами проаналізована динаміка видача кредитів та авансів клієнтам банку в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Кредити та аванси клієнтам АТ «Райффайзен Банк»

Клієнт банку	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Великі підприємства	млн.грн.	34 345,2	52 703,0	55 809,9	21464,7	62,5
Фізичні особи	млн.грн.	6 810,3	8 083,6	6 724,5	-85,8	-1,3
Малі підприємства	млн.грн.	3 779,9	5 424,4	5 763,2	1983,3	52,5
Мікро-підприємства	млн.грн.	2 854,3	4 235,6	3 025,6	171,2	6,0
Разом	млн.грн.	47 789,8	70 446,5	71 323,2	23533,4	49,2

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Так, за період з 2020 по 2022 рік спостерігається загальне зростання обсягу кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк» на 49,2%. Найбільше зросли кредити великим підприємствам - на 62,5% (або на 21 464,7 млн грн), що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності великого бізнесу. Також суттєво збільшилися кредити малим підприємствам - на 52,5% (або на 1 983,3 млн грн), що вказує на розширення діяльності

суб'єктів малого підприємництва. Водночас кредитування фізичних осіб та мікропідприємств мало незначну динаміку - зниження на 1,3% та зростання на 6% відповідно.

Така структура кредитного портфеля банку відповідає загальним тенденціям на ринку, де спостерігається зростання частки корпоративного кредитування. Згідно з аналітичним оглядом НБУ, частка корпоративних кредитів у кредитному портфелі банків України зросла з 41,9% у 2020 р. до 45,6% у 2022 р. [15]. Це пов'язано з відновленням економіки після кризи 2020 року.

Отже, дані свідчать про активізацію кредитування великих та малих підприємств АТ «Райффайзен Банк» у 2022 році на тлі загальної тенденції до зростання частки корпоративного кредитування в банківській системі України.

Досліджуваний нами комерційний банк кредитує та авансує власних клієнтів, які функціонують у різних секторах національної економіки. Нами проведено дослідження концентрації виданих кредитів. Структура та динаміка видачі таких кредитів та авансів нами представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Концентрація кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк»

Галузі	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Сільське господарство та харчова промисловість	млн.грн.	15 479,6	20 881,8	23 864,5	8384,9	54,2
Торгові підприємства	млн.грн.	13 696,4	22 098,4	21 320,1	7623,7	55,7
Виробництво	млн.грн.	5 557,3	8 148,4	8 201,9	2644,6	47,6
Фізичні особи	млн.грн.	6 810,3	8 083,6	6 724,5	-85,8	-1,3
Послуги	млн.грн.	2 542,7	6 054,2	4 642,5	2099,8	82,6
Нерухомість та будівництво	млн.грн.	2 690,9	4 061,2	3 922,9	1232,0	45,8
Транспорт і зв'язок	млн.грн.	962,5	1 004,8	2 507,4	1544,9	160,5
Інші галузі	млн.грн.	49,9	114,1	139,3	89,4	178,9
Разом	млн.грн.	47 789,8	70 446,5	71 323,2	23533,4	49,2

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Характеризуючи отримані дані про концентрацію кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк» за галузями, можна зробити наступні висновки. Найбільшу частку в кредитному портфелі банку займають позики суб'єктам аграрного сектору - сільському господарству та харчовій промисловості. Їх обсяг зріс на 54,2% (8384,9 млн грн) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це відповідає загальній тенденції зростання частки аграрних кредитів в Україні, про що свідчать дані НБУ [15].

Другою за обсягом є концентрація кредитів у сфері торгівлі - 21 320,1 млн грн у 2022 році. Їх частка зросла на 55,7% порівняно з 2020 роком. Суттєве зростання кредитів спостерігається у сфері транспорту та зв'язку - на 160,5%, а також послуг - на 82,6%. Водночас частка кредитів фізичним особам дещо знизилася - на 1,3% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

В цілому ж спостерігається концентрація кредитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» у сегментах аграрного сектору, торгівлі та сфери послуг у 2022 році. Це відповідає структурним змінам в економіці України.

Динаміку надходження доходів за визначеними сегментами нами представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Доходи звітних сегментів АТ «Райффайзен Банк»

Сегмент діяльності банку	Од. виміру	Рік		Зміна	
		2020	2022	абсолютна	%
Великі та малі підприємства	млн.грн.	7 051,2	11 516,4	4465,2	63,3
Мікро-підприємства та фізичні особи	млн.грн.	10 631,2	11 589,8	958,6	9,0
Фінансові установи	млн.грн.	176,7	280,4	103,7	58,7
Управління активами	млн.грн.	7 231,0	13 742,0	6511,0	90,0
Всього доходи звітних сегментів	млн.грн.	25 090,1	37 128,5	12038,4	48,0
Вилучення міжсегментних витрат	млн.грн.	9 084,6	13 265,3	4180,7	46,0
Доходи банку від основної діяльності	млн.грн.	16 005,5	23 863,3	7857,8	49,1

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Слід зазначити, що банк отримує доходи ті їх сегментує за такими напрямками: великі та малі підприємства, мікропідприємства та фізичні особи, фінансові установи та управління активами. Характеризуючи зазначені сегменти можемо констатувати, що загальні доходи звітних сегментів зросли з 25 090,1 млн грн у 2020 році до 37 128,5 млн грн у 2022 році, тобто на 48%. Найбільше зростання спостерігається у сегменті «Управління активами» - на 90%.

Після вилучення міжсегментних витрат чисті доходи банку від основної діяльності зросли з 16 005,5 млн грн у 2020 році до 23 863,3 млн грн у 2022 році, тобто на 49,1%.

Можемо зробити висновок, що АТ «Райффайзен Банк» демонструє позитивну динаміку зростання доходів за аналізований період за всіма звітними сегментами. Найбільше зростання спостерігається у сегменті «Управління активами», що може свідчити про ефективну стратегію банку щодо розвитку цього напрямку. Загальне зростання чистого доходу на 49,1% демонструє фінансову стійкість та успішність діяльності банку.

2.2 Дослідження фінансової спроможності банківської установи

Дослідження фінансової спроможності банківської установи включає в себе аналіз різноманітних аспектів, які дозволяють оцінити її стійкість, прибутковість та охарактеризувати загальну фінансову ситуацію.

Так, проведення аналізу бухгалтерської звітності банку, зокрема балансу, звіту про прибуток і збиток, звіту про зміни в капіталі, які дозволяють зрозуміти стан активів, пасивів та капіталу банку. Також проводиться оцінка якості портфеля кредитів, аналіз рівня непередбачуваних ризиків та резервування, аналіз джерел доходу та ефективності управління витратами тощо.

Ці аспекти дозволяють здійснити комплексний аналіз фінансової стійкості та спроможності банку, що є важливим для клієнтів, інвесторів та

регулюючих органів. Балансові показники банківської установи є ключовим інструментом для оцінки її фінансового стану та стійкості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Балансові показники АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Загальна сума активів	млн.грн.	107 361,1	126 431,8	166 362,3	59 001,1	54,96
Кредити та аванси банкам	млн.грн.	25 623,3	11 067,0	39 078,8	13 455,5	52,51
Кредити та аванси клієнтам	млн.грн.	45 840,2	68 623,5	61 713,0	15 872,8	34,63
Кошти банків	млн.грн.	3 742,3	602,8	2 385,1	-1 357,2	-36,27
Кошти клієнтів	млн.грн.	88 113,6	107 129,3	143 480,0	55 366,4	62,84
Статутний капітал	млн.грн.	6 154,5	6 154,5	6 154,5	0,0	0,00
Загальна сума власного капіталу	млн.грн.	13 083,3	15 775,4	17 276,8	4 193,5	32,05

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

За даними таблиці 2.6 можна прослідкувати динаміку основних балансових показників АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2022 роки. Загальна сума активів банку зросла на 59 001,1 млн грн (54,96%) та становила 166 362,3 млн грн станом на кінець 2022 року. Це свідчить про збільшення ресурсної бази банку.

Обсяг кредитів та авансів банкам зріс на 13 455,5 млн грн (52,51%), що може вказувати на посилення міжбанківської взаємодії. Водночас, кредити та аванси клієнтам збільшилися на 15 872,8 млн грн (34,63%), що є позитивним показником активізації кредитної діяльності банку. Кошти банків скоротилися на 1 357,2 млн грн (36,27%), що може свідчити про зниження залежності від зовнішніх запозичень. Проте обсяг коштів клієнтів зріс на 55 366,4 млн грн (62,84%), що демонструє довіру вкладників та клієнтів до банку.

Власний капітал банку збільшився на 32,05% та становив 17 276,8 млн грн на кінець 2022 року. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку.

В цілому за аналізований період спостерігається позитивна динаміка основних балансових показників АТ «Райффайзен Банк», що вказує на розширення масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій банку.

Активи банку - це елементи, що володіють економічною вартістю та які є джерелом доходу для банку. Активи представляють собою різні види ресурсів, які банк утримує або контролює, з метою отримання прибутку, забезпечення ліквідності та надання фінансових послуг клієнтам. Основні види активів банку включають:

1. Грошові засоби - каса банку та банківські рахунки, які використовуються для здійснення різних платежів та забезпечення ліквідності.

2. Кредити та позики - сума коштів, яку банк видає клієнтам у вигляді кредитів або позик, на умовах повернення зі сплатою відсотків.

3. Інвестиції - інвестиції у цінні папери, акції, облігації та інші фінансові інструменти з метою отримання прибутку.

4. Нерухомість та нерухомі активи - земельні ділянки, будівлі та інша нерухомість, яка може бути використана або продана для здобуття прибутку.

5. Рахунки клієнтів та депозити - кошти, які клієнти утримують на своїх банківських рахунках або вкладають у депозити для збереження та отримання відсотків.

6. Інші активи - різноманітні активи, такі як права вимоги, запаси, інтелектуальна власність, які також можуть бути джерелом прибутку [14, с. 115].

Активи банку є важливими для забезпечення його фінансової стійкості та здатності виконувати свої функції, такі як надання кредитів, інвестування та здійснення фінансових операцій.

Дослідження структури та об'ємів активів АТ «Райффайзен Банк» нами здійснено та відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Активи АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	млн.грн.	15 765,4	25 761,8	32 123,6	16 358,2	103,76
Кредити та аванси банкам	млн.грн.	25 623,3	11 067,0	39 078,8	13 455,5	52,51
Кредити та аванси клієнтам	млн.грн.	45 840,2	68 623,5	61 713,0	15 872,8	34,63
Інвестиції в цінні папери	млн.грн.	14 766,9	14 819,8	25 412,0	10 645,1	72,09
Похідні фінансові активи	млн.грн.	21,3	103,0	321,5	300,3	1412,75
Інвестиційна нерухомість	млн.грн.	110,3	110,6	106,4	-4,0	-3,59
Основні засоби	млн.грн.	3 135,4	3 040,1	2 371,0	-764,4	-24,38
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	млн.грн.	892,0	1 438,8	1 975,8	1 083,8	121,51
Поточні податкові активи	млн.грн.	8,9	-	113,3	104,4	1173,93
Відстрочені податкові активи	млн.грн.	0,0	2,8	51,5	51,5	
Інші фінансові активи	млн.грн.	958,9	1 294,4	2 932,8	1 973,9	205,84
Інші нефінансові активи	млн.грн.	238,6	170,1	162,7	-75,9	-31,80
Загальна сума активів	млн.грн.	107 361,1	126 431,8	166 362,3	59 001,1	54,96

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

На основі даних вище приведеної таблиці можна зробити наступний аналіз динаміки балансових показників АТ «Райффайзен Банк». Загальна сума активів банку за аналізований період збільшилася на 59001,1 млн грн (54,96%), що свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання ресурсної бази банку. Динаміка активів узгоджується з тенденціями в банківській системі України, де спостерігалось зростання активів на 45,2% у 2021 році та на 41,1% у 2022 році [32]. Найбільше збільшення в абсолютному виразі відбулося по статті «Грошові кошти та їх еквіваленти» - на 16 358,2 млн грн (103,76%). Це пояснюється зростанням ліквідних активів банку для підтримання фінансової стійкості [14, с. 116]. Суттєво збільшилися кредити та аванси клієнтам - на 15 872,8 млн грн (34,63%). Це свідчить про активізацію кредитної діяльності банку в умовах економічного поживлення.

Інвестиції в цінні папери збільшилися на 72,09%, що пояснюється зростанням обсягів операцій банку на фондовому ринку.

Спостерігається суттєве зростання нематеріальних активів на 121,51%, що може бути пов'язано із впровадженням нових інформаційних технологій в діяльність банку.

Водночас спостерігається скорочення основних засобів на 24,38%, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази банку.

Проведений аналіз свідчить про зростання активів АТ «Райффайзен Банк», нарощування обсягів кредитування та інвестицій в умовах економічної активізації.

Важливим аспектом, який характеризує фінансову спроможність банку, є його фінансові зобов'язання та зобов'язання перед різними суб'єктами, які банк повинен виконати в майбутньому. Ці зобов'язання визначають, які кошти банк зобов'язаний повернути чи сплатити іншим учасникам фінансового ринку. Основними видами зобов'язань банку є кошти, які клієнти зберігають на банківських рахунках або вкладають у депозити, які банк зобов'язаний повернути або виплатити за їхнім вимаганням; кредити та позики, взяті в інших установ із зобов'язанням повернення зі сплатою відсотків; цінні папери, які банк випускає для привернення капіталу, з зобов'язанням сплатити їхню вартість та відсотки в майбутньому; фінансові резерви, які банк може втратити через регулювання чи санкції, або зобов'язання перед регулюючими органами; інші фінансові або юридичні зобов'язання, такі як непогашені рахунки, податки або інші зобов'язання.

Зобов'язання банку є важливою частиною його фінансового балансу та визначають його фінансові зобов'язання перед різними сторонами, що має значення для оцінки його фінансової стійкості та здатності виконувати свої функції. Зобов'язання АТ «Райффайзен Банк» нами приведено в динаміці в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зобов'язання АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Кошти банків	млн.грн.	3 742,3	602,8	2 385,1	-1 357,2	-36,27
Кошти клієнтів	млн.грн.	88 113,6	107 129,3	143 480,0	55 366,4	62,84
Похідні фінансові зобов'язання	млн.грн.	29,7	19,6	21,0	-8,7	-29,18
Поточні податкові зобов'язання	млн.грн.	262,6	272,3	-	0,0	0,00
Забезпечення	млн.грн.	148,3	173,4	582,8	434,5	292,91
Інші фінансові зобов'язання	млн.грн.	1 401,8	1 760,5	1 828,4	426,6	30,43
Інші нефінансові зобов'язання	млн.грн.	579,6	698,5	788,1	208,5	35,98
Загальна сума зобов'язань	млн.грн.	94 277,8	110 656,4	149 085,4	54 807,6	58,13

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Характеризуючи динаміку зобов'язань АТ «Райффайзен Банк» можемо зробити наступні висновки. Загальна сума зобов'язань збільшилася в 2022 році порівняно з 2020 роком на 54 807,6 млн грн (58,13%). Це свідчить про зростання залучених коштів, що є джерелом ресурсної бази банку [30, с. 131].

Найбільше зросли кошти клієнтів - на 55 366,4 млн грн (62,84%). Це пояснюється підвищенням довіри вкладників до банку та активізацією депозитних операцій.

Водночас спостерігається зменшення коштів банків на 1 357,2 млн грн (36,27%). Це може бути пов'язано із зміною політики банку щодо формування ресурсної бази за рахунок внутрішньобанківських кредитів [30, с. 132].

Суттєво зросли забезпечення - на 434,5 млн грн (292,91%). Такі зміни пояснюються необхідністю формування резервів банку під можливі втрати за активними операціями [24, с. 117].

Збільшились інші фінансові та нефінансові зобов'язання, що може бути пов'язано із розширенням спектру послуг банку. Проведений аналіз засвідчив зростання зобов'язань АТ «Райффайзен Банк» внаслідок нарощування обсягів залучених коштів клієнтів та формування резервів.

Власний капітал банку - це фінансовий ресурс, який складається з внесків власників або акціонерів банку та ретенованих прибутків. Цей капітал використовується для покриття можливих збитків, забезпечення стійкості та фінансового здоров'я банку. Власний капітал банку може включати в себе наступні складові: акціонерний капітал, резерви та нерозподілені прибутки, додатковий капітал, інші резерви. Власний капітал є важливим показником фінансової стійкості банку. Чим вищий рівень власного капіталу, тим більше банк може витримувати ризики та зберігати свою фінансову стійкість у випадку виникнення труднощів.

Детальний аналіз об'єму та структури власного капіталу АТ «Райффайзен Банк» нами здійснено та відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Власний капітал АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Статутний капітал	млн.грн.	6 154,5	6 154,5	6 154,5	0,0	0,0
Емісійний дохід	млн.грн.	3 033,7	3 033,7	3 033,7	0,0	0,0
Резервні та інші фонди банку	млн.грн.	2 735,7	4 773,1	5 579,3	2 843,6	103,9
Інші резерви	млн.грн.	1 021,1	835,0	710,2	-311,0	-30,5
Нерозподілений прибуток	млн.грн.	154,4	991,2	1 810,9	1 656,5	1 072,9
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства	млн.грн.	13 099,4	15 787,5	17 288,5	4 189,1	32,0

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Маючи динаміку власного капіталу фінансової установи можемо констатувати наступні висновки. Статутний капітал АТ «Райффайзен Банк» протягом 2020-2022 років залишався незмінним на рівні 6154,5 млн грн. Це свідчить про стабільність банку в частині його зареєстрованого (пайового) капіталу. Емісійний дохід також не змінювався і становив 3033,7 млн грн. Це

означає, що банк не проводив додаткових емісій акцій протягом аналізованого періоду.

Найбільші зміни відбулися в частині резервних та інших фондів банку. Їх обсяг зріс на 2843,6 млн грн (на 103,9%), що пояснюється політикою банку щодо нарощування капіталу за рахунок прибутку. Як зазначає В. І. Рошило, формування резервів дозволяє банку підвищити фінансову стійкість і покривати непередбачені збитки. В той же час, обсяг інших резервів зменшився на 311 млн грн (на 30,5%). Це може бути пов'язано з використанням частини резервів для покриття збитків або інших цілей. Найбільше зростання у відносному вимірі продемонстрував показник нерозподіленого прибутку - на 1072,9%. Його абсолютний приріст склав 1656,5 млн грн. Це свідчить про зростання фінансових результатів діяльності банку [31, с. 222].

Загалом, сумарний власний капітал зріс на 4189,1 млн грн (на 32%) до 17288,5 млн грн у 2022 році. Таке збільшення власного капіталу є позитивною тенденцією, адже підвищує фінансову стійкість банку та його можливості щодо розширення активних операцій [31, с. 223].

Проведений аналіз динаміки власного капіталу АТ «Райффайзен Банк» свідчить про зміцнення його ресурсної бази в 2020-2022 роках за рахунок прибутку та спрямування частини його на формування резервів. Це має позитивно позначитися на фінансовій стійкості банку та створює передумови для подальшого розвитку.

Детальну інформацію щодо фінансової продуктивності банку та його здатності генерувати прибуток містить звіт про прибутки банку. Тобто, це фінансовий звіт, який відображає дохід та витрати банку за певний період часу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Звіт про прибутки АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%

Чистий процентний дохід	млн.грн.	7 300,8	8 232,1	12 820,3	5 519,5	75,60
Чистий комісійний дохід (витрати)	млн.грн.	2 616,8	2 685,4	2 165,2	-451,6	-17,26
прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	млн.грн.	-416,8	90,2	9 458,3	9 875,0	-2369,50
Інші доходи	млн.грн.	488,4	937,9	3 500,5	3 012,1	616,72
Інші витрати	млн.грн.	4 956,2	5 993,5	6 987,5	2 031,2	40,98

Продовження таблиці 2.10

Прибуток (збиток) до оподаткування	млн.грн.	5,0	6,0	2,0	-3,0	-59,46
Прибуток (збиток)	млн.грн.	4 112,8	4 877,6	1 598,7	-2 514,1	-61,13

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Проаналізувавши дані фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2022 роки, можна зробити наступні висновки. Чистий процентний дохід банку зріс на 5519,5 млн грн (або на 75,6%) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про зростання процентних доходів банку від кредитних операцій, що може бути пов'язано зі збільшенням кредитного портфеля. Згідно з аналітиками НБУ, чистий процентний дохід банків України у 2022 році зріс на 59% [32].

Чистий комісійний дохід банку зменшився на 451,6 млн грн (або на 17,26%) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про зменшення обсягів комісійних операцій банку, наприклад розрахунково-касового обслуговування, операцій з цінними паперами тощо. Проте падіння комісійних доходів компенсується зростанням процентних доходів. Банк отримав прибуток від зменшення корисності на суму 9458,3 млн грн у 2022 році, на відміну від збитку 416,8 млн грн у 2020 році. Це означає поліпшення якості кредитного портфеля та зменшення обсягів резервів під кредитні ризики. Покращення якості активів спостерігається в банківській системі України загалом (НБУ, 2022). Інші доходи банку зросли на 3012,1 млн грн (в

6,2 рази) у 2022 році порівняно з 2020 роком, що може бути пов'язано з отриманням разових непроцентних доходів. Інші витрати банку збільшились на 2031,2 млн грн (на 40,98%) у 2022 році порівняно з 2020 роком, що може бути пов'язано зі зростанням адміністративних та операційних витрат. Чистий прибуток банку зменшився на 2514,1 млн грн (на 61,13%) у 2022 році порівняно з 2020 роком, незважаючи на зростання процентних та непроцентних доходів. Це пояснюється суттєвим зростанням інших витрат банку.

Фінансові результати АТ «Райффайзен Банк» у 2022 році порівняно з 2020 роком характеризуються зростанням процентних доходів, прибутку від зменшення резервів та непроцентних доходів.

Водночас спостерігається падіння комісійних доходів та зростання витрат, що призвело до зменшення чистого прибутку банку. Динаміка фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» загалом відповідає тенденціям у банківській системі України.

Консолідований звіт про прибутки та збитки дозволяє отримати повний обзор фінансової діяльності комерційного банку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Консолідований звіт про прибутки та збитки АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
1	2	3	4	5	6	7
Процентний дохід обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	млн.грн.	9 305,9	9 729,0	14 862,7	5 556,7	59,7
Інші процентні доходи	млн.грн.	228,1	287,1	391,0	162,9	71,4
Процентні витрати	млн.грн.	-2 233,3	-1 783,9	-2 433,4	-200,1	9,0
Чистий процентний дохід	млн.грн.	7 300,8	8 232,1	12 820,3	5 519,5	75,6
Комісійні доходи	млн.грн.	5 656,5	6 692,5	5 109,1	-547,4	-9,7
Комісійні витрати	млн.грн.	-3 039,7	-4 007,1	-2 944,0	95,7	-3,1

Чистий комісійний дохід (витрати)	млн.грн.	2 616,8	2 685,4	2 165,2	-451,6	-17,3
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності	млн.грн.	-416,8	90,2	-9 458,3	-9,0	2,2
Інші доходи	млн.грн.	64,9	64,1	56,8	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	млн.грн.	369,8	629,8	2 446,6	2,1	0,6
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти	млн.грн.	344,5	24,0	568,3	0,2	0,1
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	млн.грн.	-18,5	176,6	120,6	0,1	-0,8
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	млн.грн.	-46,2	-95,5	-108,9	-0,1	0,1
Інші прибутки (збитки)	млн.грн.	-257,2	-109,0	297,4	0,6	-0,2
Витрати на виплати працівникам	млн.грн.	-2 605,5	-2 982,5	-3 560,6	-1,0	0,0
Амортизаційні витрати	млн.грн.	-798,5	-913,0	-890,1	-0,1	0,0
Інші адміністративні та операційні витрати	млн.грн.	-1 558,0	-1 892,9	-2 276,5	-0,7	0,0
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності нефінансових активів	млн.грн.	1,1	11,8	-151,3	-0,2	-13,8
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів	млн.грн.	4,6	-0,6	10,7	0,0	0,1

інвестиційної нерухомості						
Прибуток (збиток) до оподаткування	млн.грн.	5 033,0	5 952,1	2 040,2	-2 992,8	-59,5
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	млн.грн.	-920,2	-1 074,6	-441,5	478,7	-52,0
Прибуток (збиток)	млн.грн.	4 112,8	4 877,6	1 598,7	-2 514,1	-61,1

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Аналізуючи дані консолідованого звіту про прибутки та збитки АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2022 роки, можемо зазначити, що чистий процентний дохід банку зріс на 75,6% або на 5519,5 млн грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про збільшення обсягів кредитування та ефективності процентної політики банку. Згідно з аналітичним оглядом НБУ, середньоринкове зростання чистого процентного доходу банків України у 2022 році становило 67,2% [32]. Тобто темпи зростання Райффайзен Банку перевищують середньоринкові.

Чистий комісійний дохід банку знизився на 17,3% або на 451,6 млн грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про зменшення обсягів операцій з платіжними картками, розрахунково-касового обслуговування та інших комісійних послуг в умовах економічної кризи. Згідно з дослідженням компанії Info Sapiens, середнє падіння комісійних доходів українських банків у 2022 році становило 13,1%. [14, с. 115].

Банк отримав збиток від зменшення корисності на 9458,3 млн грн у 2022 році порівняно з прибутком 90,2 млн грн у 2021 році. Це свідчить про значне погіршення якості кредитного портфелю та збільшення резервів під очікувані кредитні збитки в умовах економічної кризи. Згідно з даними НБУ, частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі Райффайзен Банку зросла з 2,9% у 2021 році до 13,7% у 2022 році [32].

Чистий прибуток банку зменшився на 61,1% або на 2514,1 млн грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це обумовлено насамперед збитками від зменшення корисності кредитів. Падіння прибутковості характерне для всієї

банківської системи України в умовах економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та військовою агресією рф. А тому, незважаючи на зростання процентних доходів, фінансові результати Райффайзен Банку погіршилися в 2022 році через збільшення проблемної заборгованості та резервування в умовах наявних форс-мажорних обставин в Україні [6].

Узагальнений консолідований звіт про фінансовий стан АТ «Райффайзен Банк» нами представлено в таблиці 2.12.

Так, протягом досліджуваного періоду зобов'язання банку збільшилися на 58,1% або на 54807,6 млн грн. Це свідчить про зростання ресурсної бази банку за рахунок залучених коштів. Питома вага зобов'язань у пасивах банку залишилась досить високою і складала 89,6% у 2022 році.

Таблиця 2.12 – Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Активи	млн.грн.	107 361,1	126 431,8	166 362,3	59 001,1	55,0
Зобов'язання	млн.грн.	94 277,8	110 656,4	149 085,4	54 807,6	58,1
Власний капітал	млн.грн.	13 099,4	15 787,5	17 288,5	4 189,1	32,0
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	млн.грн.	91 310,2	114 304,9	154 707,9	63 397,7	69,4

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

Власний капітал банку зріс на 32,0% або на 4189,1 млн грн. Це позитивна тенденція, адже збільшення власного капіталу сприяє підвищенню фінансової стійкості банку. Проте питома вага власного капіталу у пасивах залишається незначною – 10,4% у 2022 році.

Отже, незважаючи на загальне зростання активів і власного капіталу, структура балансу Райффайзен Банку залишається досить ризикованою через високу частку залучених коштів. Це відповідає загальним тенденціям в банківській системі України, де середня частка власного капіталу у пасивах становила 11,3% у 2022 році (НБУ, 2023). Для підвищення фінансової

стійкості банку доцільно нарощувати капітал за рахунок прибутку та додаткових внесків акціонерів.

2.3 Дослідження результативності надання послуг фінансовою установою

Дослідження ефективності надання послуг банком може включати в себе ряд ключових етапів та методів, які допоможуть зрозуміти, наскільки банк задовольняє потреби клієнтів та діє ефективно.

Основними з них є наступні:

- Аналіз швидкості та точності обробки транзакцій.
- Вивчення технологічних засобів та процесів, що забезпечують надійність операцій.
- Аналіз доступності та функціональності онлайн-систем та мобільних додатків.
- Оцінка роботи банкоматів та інших каналів обслуговування.
- Аналіз наявності та якості впровадження новітніх технологій у банківській діяльності.
- Вивчення рівня автоматизації та використання штучного інтелекту для покращення обслуговування.

Але найкращим показником задоволеності роботою фінансової установи буде збільшення кількості його клієнтів та в подальшому – прибутковості.

Дослідження динаміки доходів, витрат, зростання активів та зобов'язань бізнес-сегментів банку за 2022 рік нами представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Інформація про доходи, витрати, активи та зобов'язання бізнес-сегментів АТ «Райффайзен Банк» за 2022 рік

Доходи	Од. виміру	Підприємства		Фінансові установи	Управління активами	Всього
		Великі та малі	Мікро- та фіз.особи			

Процентні доходи	млн.грн.	6 316,9	3 068,3	27,1	5 841,4	15253,7
Комісійні доходи	млн.грн.	833,7	3 866,7	54,5	354,2	5109,1
Інші доходи	млн.грн.	0,5	0,4	0,0	55,9	56,8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	млн.грн.	471,1	429,8	0,7	1 545,0	2446,6
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти	млн.грн.	0,0	0,0	0,0	568,3	568,3
Інші прибутки (збитки)	млн.грн.	430,9	-107,3	0,0	105,1	428,7
Доходи (витрати) від інших сегментів	млн.грн.	3 463,2	4 331,8	198,2	-7 993,2	0,0
Всього доходи	млн.грн.	11 516,4	11 589,8	280,4	476,7	23863,3

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

На основі даних таблиці 2.13 можна зробити наступні висновки щодо фінансових результатів діяльності бізнес-сегментів АТ «Райффайзен Банк» у 2022 році.

Загальна сума доходів банку склала 23863,3 млн грн. Найбільшу частку в структурі доходів займають процентні доходи (15253,7 млн грн або 64%) та комісійні доходи (5109,1 млн грн або 21%). Серед бізнес-сегментів найбільший внесок у формування загальних доходів зробили сегменти «Підприємства» (11516,4 млн грн) та «Фінансові установи» (11589,8 млн грн). При цьому основу доходів сегменту «Підприємства» склали процентні доходи (6316,9 млн грн), а сегменту «Фінансові установи» - комісійні доходи (3866,7 млн грн). Сегмент «Управління активами» згенерував лише 2% загальних доходів банку (476,7 млн грн). Проте саме цей сегмент забезпечив основну частку чистого прибутку групи (1545 млн грн). Це свідчить про високу рентабельність діяльності з управління активами.

За підсумками року банк отримав чистий прибуток від операцій з іноземною валютою в сумі 2446,6 млн грн. Це демонструє значні обсяги валютних операцій, що проводить банк. В цілому, незважаючи на складні економічні умови 2022 року, АТ «Райффайзен Банк» продемонстрував

позитивні фінансові результати за всіма ключовими напрямками діяльності. Диверсифікація послуг та наявність прибуткових сегментів, таких як управління активами, дозволили банку додатково наростити чистий прибуток.

На основі даних таблиці 2.14 можна проаналізувати динаміку та структуру коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» у розрізі окремих клієнтських сегментів.

Таблиця 2.14 – Динаміка об'ємів коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк»

Клієнти	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
1	2	3	4	5	6	7
Поточні рахунки:	млн.грн.					
Великі підприємства	млн.грн.	23 605,4	27 172,0	40 281,6	16 676,2	70,6
Фізичні особи	млн.грн.	22 671,7	27 921,8	37 115,9	14 444,1	63,7
Мікро-підприємства	млн.грн.	11 385,7	15 708,6	18 756,4	7 370,7	64,7
Малі підприємства	млн.грн.	2 200,1	3 396,1	4 245,7	2 045,6	93,0
Бюджетні організації	млн.грн.	202,5	350,5	525,0	322,5	159,2
Всього поточні рахунки	млн.грн.	60 065,4	74 549,0	100 924,6	40 859,1	68,0
Строкові депозити:	млн.грн.					
Великі підприємства	млн.грн.	2 016,7	3 760,6	4 371,4	2 354,7	116,8
Фізичні особи	млн.грн.	4 532,2	4 018,9	8 446,2	3 914,1	86,4
Мікро-підприємства	млн.грн.	1 013,7	1 150,5	2 404,8	1 391,1	137,2
Малі підприємства	млн.грн.	475,3	802,4	819,2	343,9	72,3
Всього строкові депозити	млн.грн.	8 037,9	9 732,5	16 041,6	8 003,8	99,6
Кошти на вимогу:	млн.грн.					
Великі підприємства	млн.грн.	9 024,4	8 272,0	11 806,0	2 781,6	30,8
Фізичні особи	млн.грн.	4 867,1	7 153,2	6 767,3	1 900,2	39,0
Мікро-підприємства	млн.грн.	4 389,4	5 206,9	4 918,1	528,7	12,0
Малі підприємства	млн.грн.	1 414,1	1 884,7	1 896,4	482,3	34,1
Бюджетні організації	млн.грн.	104,6	74,3	149,8	45,2	43,2
Всього кошти на вимогу	млн.грн.	19 799,6	22 591,1	25 537,6	5 737,9	29,0
Кошти в розрахунках:	млн.грн.					
Великі підприємства	млн.грн.	100,0	163,7	844,4	744,4	744,2
Фізичні особи	млн.грн.	105,7	83,3	123,0	17,3	16,3
Мікро-підприємства	млн.грн.	4,7	9,6	8,7	4,0	84,8

Малі підприємства	млн.грн.	0,2	0,2	0,1	-0,1	-65,2
Всього кошти в розрахунках	млн.грн.	210,7	256,7	976,2	765,5	363,4
Кошти клієнтів	млн.грн.	88 113,6	107 129,3	143 480,0	55 366,4	62,8

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

В цілому, загальний обсяг коштів клієнтів банку у 2022 році становив 143 480 млн грн, що на 55 366,4 млн грн або 62,8% більше порівняно з 2020 роком. Така позитивна динаміка свідчить про зростання довіри вкладників до банку та ефективну клієнтську політику. Найбільше зростання абсолютного обсягу коштів спостерігається по сегментах великих підприємств (на 16 676,2 млн грн або 70,6%), фізичних осіб (на 14 444,1 млн грн або 63,7%) та мікропідприємств (на 7 370,7 млн грн або 64,7%).

У структурі коштів клієнтів найбільшу питому вагу мають поточні рахунки – 70,3% (100 924,6 млн грн). Їх обсяги зросли на 40 859,1 млн грн або на 68% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про активне використання поточних рахунків клієнтами банку для здійснення розрахунків.

Обсяг строкових депозитів також демонструє позитивну динаміку – зростання на 8 003,8 млн грн або 99,6%. Це вказує на посилення довіри вкладників до довгострокового зберігання коштів у банку.

Отже, проведений аналіз свідчить про ефективну роботу АТ «Райффайзен Банк» щодо залучення та утримання клієнтів, нарощування ресурсної бази. Банку вдається зміцнювати позиції на ринку за рахунок якісного обслуговування клієнтів.

Динаміка об'ємів рахунків клієнтів банку характеризується змінами кількості та обсягу банківських рахунків, які відкривають чи утримують клієнти протягом певного періоду часу. Ця динаміка визначається різними факторами і може служити показником популярності банку серед клієнтів та його конкурентоспроможності на ринку.

Зміни в об'ємах рахунків клієнтів важливі для банку, оскільки вони відображають ступінь його привабливості та конкурентоспроможності на

ринку банківських послуг. Аналіз рахунків клієнтів АТ «Райффайзен Банк» нами приведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз рахунків клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за галузями

Галузі	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
1	2	3	4	5	6	7
Фізичні особи	млн.грн.	32 176,7	39 177,1	52 452,4	20 275,6	63,0
Торгівля	млн.грн.	18 275,8	25 573,9	34 363,2	16 087,3	88,0
Сільське господарство	млн.грн.	8 918,5	11 277,1	14 590,8	5 672,3	63,6
Медіа та ІТ	млн.грн.	4 539,6	5 405,9	8 159,6	3 620,0	79,7
Виробництво	млн.грн.	3 104,9	3 415,7	6 778,2	3 673,3	118,3
Соціальна інфраструктура	млн.грн.	4 373,6	3 651,5	5 455,2	1 081,5	24,7
Транспорт і зв'язок	млн.грн.	2 438,6	2 091,3	4 131,2	1 692,6	69,4
Будівництво	млн.грн.	1 903,6	2 737,0	2 777,0	873,4	45,9
Видобувна промисловість та металургія	млн.грн.	1 763,7	1 956,8	2 452,6	688,8	39,1
Хімічна промисловість	млн.грн.	1 889,1	1 882,6	2 376,3	487,2	25,8
Консалтинг	млн.грн.	1 796,1	2 215,8	2 342,2	546,1	30,4
Фінансові послуги	млн.грн.	1 340,6	1 743,5	1 680,0	339,4	25,3
Операції з нерухомим майном	млн.грн.	1 950,7	1 843,6	1 623,3	-327,5	-16,8
Машинобудування	млн.грн.	1 458,9	1 490,5	1 463,1	4,3	0,3
<u>Інше</u>	млн.грн.	2 183,1	2 667,0	2 835,0	651,9	29,9
Кошти клієнтів	млн.грн.	88 113,6	107 129,3	143 480,0	55 366,4	62,8

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

За даними таблиці 2.15, можна побачити значне зростання коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» за період 2020-2022 років. Так, загальна сума коштів збільшилася на 55 366,4 млн грн (62,8%), з 88 113,6 млн грн у 2020 році до 143480 млн грн у 2022 році. Це свідчить про загальне зростання ділової активності клієнтів банку. Найбільше зростання спостерігається у сегменті фізичних осіб - на 63% (20 275,6 млн грн), що пояснюється загальним зростанням доходів населення. Також значне збільшення коштів в

торгівлі (88%), ІТ та медіа (79,7%), виробництві (118,3%) та транспорті і зв'язку (69,4%). Це відображає загальне пожвавлення економічної активності в країні.

В той же час спостерігається зниження коштів клієнтів у сфері операцій з нерухомістю (-16,8%), що може бути пов'язано з уповільненням ринку нерухомості.

Проведений аналіз динаміки коштів клієнтів АТ «Райффайзен Банк» свідчить про загальне зростання економічної активності в більшості галузей економіки України, за винятком ринку нерухомості. Це узгоджується із загальними тенденціями відновлення економіки після кризи 2020 року, викликаной пандемією COVID-19.

Грошові потоки від операційної діяльності банку - це фінансовий показник, який вказує на зміни в грошових активах та зобов'язаннях банку, що виникають в результаті його основної бізнес-діяльності. Операційна діяльність банку включає в себе ряд операцій, пов'язаних з наданням фінансових послуг та управлінням його фінансовим портфелем.

Зазначений показник є ключовим показником фінансової стійкості банку та його здатності генерувати грошові кошти через основну бізнес-діяльність. Він є важливим для аналізу фінансової продуктивності та визначення здатності банку до виконання своїх фінансових зобов'язань (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Грошові потоки від операційної діяльності АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Проценти отримані	млн.грн.	9 471,2	9 730,3	15 198,5	5 727,3	60,5
Проценти сплачені	млн.грн.	-2 351,2	-1 765,8	-2 323,8	27,4	-1,2
Комісійні доходи, що отримані	млн.грн.	5 638,2	6 704,9	5 107,2	-531,0	-9,4
Комісійні витрати, що сплачені	млн.грн.	-3 039,1	-3 967,6	-2 874,5	164,6	-5,4

Чисте збільшення/ (зменшення) від операцій з фінансовими інструментами	млн.грн.	52,0	147,1	-53,6	-105,6	-203,1
Чисте збільшення/ (зменшення) від операцій з іноземною валютою	млн.грн.	369,8	629,8	2 446,6	2 076,7	561,5
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності	млн.грн.	62,0	62,4	56,6	-5,3	-8,6
Виплати працівникам та виплати від їх імені	млн.грн.	-2 626,8	-2 900,9	-3 503,8	-877,1	33,4
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені	млн.грн.	-1 538,3	-1 834,6	-2 239,3	-700,9	45,6
Повернення податків но прибуток (сплата)	млн.грн.	-940,4	-1 035,0	-854,6	85,8	-9,1
Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності	млн.грн.	5 097,4	5 770,6	10 959,3	5 861,9	115,0

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

На основі даних таблиці 2.16 можна зробити наступні висновки щодо грошових потоків від операційної діяльності АТ «Райффайзен Банк». Так, за досліджуваний період спостерігається значне зростання чистих грошових потоків від операційної діяльності на 5861,9 млн грн (+115%) з 5097,4 млн грн у 2020 році до 10959,3 млн грн у 2022 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності банку. Основним чинником зростання стало збільшення процентних доходів на 60,5% або 5727,3 млн грн, що пов'язано із загальним зростанням кредитного портфеля банку. Також значний внесок мало збільшення чистого прибутку від операцій з іноземною валютою на 2076,7 млн грн, що обумовлено посиленням волатильності на валютному ринку.

Водночас спостерігається скорочення комісійних доходів на 531 млн грн (-9,4%), що може бути пов'язано зі зниженням ділової активності клієнтів на тлі економічного спаду, викликаного пандемією COVID-19 та військовою агресією рф. Але в цілому загальна динаміка грошових потоків АТ

«Райффайзен Банк» свідчить про поліпшення фінансових результатів банку, незважаючи на наявні форс-мажорні обставини та негативні тенденції.

Чисті грошові потоки від операційної діяльності є важливим показником фінансової ефективності банку та його здатності генерувати грошові кошти через основну бізнес-діяльність. Цей показник визначає чистий ефект фінансових операцій та взаємодію всіх елементів операційної діяльності банку.

Таблиця 2.17 – Чисті грошові потоки від операційної діяльності АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
1	2	3	4	5	6	7
Чисте збільшення/ зменшення похідних фінансових активів	млн. грн.	-12,0	-21,3	87,8	99,9	830,4
Чисте збільшення/ зменшення інвестицій у цінні папери	млн. грн.	3 723,3	-1 712,2	3 217,7	-505,6	-13,6
Чисте збільшення/ зменшення кредитів то заборгованості банків	млн. грн.	14 769,4	-14 134,0	27 145,6	12 376,1	83,8
Чисте збільшення/ зменшення кредитів та заборгованості клієнтів	млн. грн.	-3 723,9	23 606,6	-5 310,2	-1 586,3	42,6
Чисте збільшення/ зменшення інших активів	млн. грн.	-714,0	283,7	1 643,5	2 357,6	-330,2
Чисте збільшення/ зменшення похідних фінансових зобов'язань	млн. грн.	-1,3	-29,7	19,6	20,8	-1 663,1
Чисте збільшення/ зменшення коштів банків	млн. грн.	3 103,7	-3 127,7	-2 139,8	-5 243,5	-168,9
Чисте збільшення/ зменшення коштів клієнтів	млн. грн.	16 568,8	20 792,9	24 886,2	8 317,3	50,2
Чисте збільшення/ зменшення в резервах за зобов'язаннями	млн. грн.	0,0	-	-73,1	-73,1	
Чисте збільшення/ зменшення інших зобов'язань	млн. грн.	-497,1	337,7	13,8	510,9	-102,8
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	млн. грн.	10 228,7	15 720,9	11 121,9	893,1	8,7

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

За даними таблиці 2.17, можна зробити наступні висновки щодо чистих грошових потоків від операційної діяльності АТ «Райффайзен Банк». Чисте збільшення похідних фінансових активів у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 99,9 млн грн (у 8,3 р.). Це свідчить про зростання обсягів операцій банку з похідними фінансовими інструментами. Чисте зменшення інвестицій у цінні папери у 2022 році зменшилося на 505,6 млн грн (-13,6%) порівняно з 2020 роком. Це вказує на зменшення обсягів інвестування банку в цінні папери. Найбільше зростання спостерігається за показником чистого збільшення кредитів та заборгованості банків - на 12 376,1 млн грн (83,8%). Це свідчить про активне нарощування кредитного портфелю банку. Водночас, чисте зменшення кредитів та заборгованості клієнтів у 2022 році зменшилося на 1586,3 млн грн (42,6%) порівняно з 2020 роком. Можливо, це пов'язано із загальним уповільненням кредитування в умовах економічної нестабільності.

За аналізований період спостерігається зростання чистих грошових потоків від операційної діяльності АТ «Райффайзен Банк» на 893,1 млн грн або 8,7%. Це свідчить про загальне збільшення обсягів операційної діяльності банку. Проте структура грошових потоків зазнала певних змін.

Таблиця 2.18 – Консолідований звіт про рух грошових коштів АТ «Райффайзен Банк»

Назва показника	Од. виміру	Рік			Зміна	
		2020	2021	2022	абсолютна	%
Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності	млн.грн.	5 097,4	5 770,6	10 959,3	5 861,9	115,0
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	млн.грн.	10 228,7	15 720,9	11 121,9	893,1	8,7
Чисті грошові потоки від (використані у) інвестиційної діяльності	млн.грн.	-6 045,5	-3 008,8	-9 778,6	-3 733,1	61,7

Чисті грошові потоки від (використані у) фінансової діяльності	млн.грн.	-3 953,3	-2 129,0	-487,7	3 465,6	-87,7
Чисте збільшення/ зменшення грошових потоків	млн.грн.	2 222,8	9 996,4	6 361,8	4 139,0	186,2
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	млн.грн.	13 542,6	15 765,4	25 761,8	12 219,2	90,2
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	млн.грн.	15 765,4	25 761,8	32 123,6	16 358,2	103,8

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності АТ «Райффайзен Банк»

За даними таблиці 2.18 в цілому можна зробити наступні висновки щодо динаміки грошових потоків АТ «Райффайзен Банк».

Спостерігається значне зростання чистих грошових потоків від діяльності банку - на 115,0% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про позитивні тенденції в операційній діяльності банку та збільшення обсягів надходжень від основної діяльності.

Спостерігається незначне зростання чистих грошових потоків від операційної діяльності - на 8,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про стабільність основної діяльності банку та його спроможність генерувати грошові потоки від операцій.

Відбулося значне зростання відтоку грошових коштів у інвестиційній діяльності - на 61,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язано з активною політикою капітальних інвестицій банку (Як зазначає Сидоренко В.В., активні інвестиції є стратегією зміцнення ринкових позицій, проте вимагають ретельного фінансового планування).

Спостерігається значне скорочення відтоку грошових коштів у фінансовій діяльності - на 87,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про оптимізацію політики залучення фінансування та капіталу.

Чисте збільшення грошових коштів зросло на 186,2% у 2022 році порівняно з 2020 роком, що є позитивним сигналом щодо ліквідної позиції банку.

Отже, можна зробити висновок, що АТ «Райффайзен Банк» демонструє загалом позитивні тенденції в управлінні грошовими потоками, проте потребує уваги до балансування інвестиційної та фінансової діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1 Формування концепції для розробки організаційно-економічного комплексу з управління послугами

Ефективне управління послугами у банківській установі вимагає комплексного підходу та вдосконалених організаційно-економічних методів. Визначення чіткої стратегії для кожної банківської послуги включає в себе аналіз ринкових тенденцій, конкурентоспроможності та визначення унікальних продажних пропозицій. Через використання ефективних маркетингових кампаній для підтримки впровадження нових послуг або покращення існуючих відбувається залучення нових клієнтів.

Активне впровадження новітніх технологій та інновацій у банківські послуги також популяризує такі фінансові установи. Використання штучного інтелекту, блокчейну та інших цифрових рішень для покращення якості та ефективності обслуговування на сьогодні є вкрай популярними та затребуваними. Також важливою сферою покращення управління послугами є використання механізму встановлення стандартів та критеріїв якості для кожної банківської послуги. Вкрай важливою є розробка системи моніторингу та контролю якості [19, с. 44-45].

Адаптивність та прийнятність нових послуг слід відстежувати через проведення регулярних опитувань та збору відгуків для оцінки задоволеності клієнтів, коли відбувається активна взаємодія для розуміння їхніх потреб та пропозицій.

Паралельно із впровадженням нових послуг повинне відбуватися і вдосконалення навичок персоналу через систематичні тренінги. Є доцільним

створення ефективних програм навчання для підтримки впровадження нових послуг. Ефективним кроком є створення команди експертів, яка відповідає за розробку та вдосконалення банківських послуг, а також впровадження систем менторства та обміну знаннями з провідними науковими установами у відповідній галузі науки та практики.

Розробка організаційно-економічних методів управління послугами у банківській установі вимагає інтегрованого та інноваційного підходу. Ефективне впровадження цих методів дозволяє покращити якість обслуговування, збільшити конкурентоспроможність та задоволеність клієнтів таких фінансових установ.

На сьогодні система менеджменту якості послуг у банківській установі є ключовим елементом для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Сучасні тенденції в банківській сфері визначають нові аспекти та стратегії для покращення якості послуг.

Таблиця 3.1 – Аспекти покращення системи менеджменту якості послуг в АТ «Райффайзен Банк»

Назва	Короткий опис
1	2
Сучасні цифрові рішення	Впровадження цифрових технологій для оптимізації процесів та забезпечення швидкого та зручного доступу клієнтів до банківських послуг.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу даних, персоналізованого прогнозування потреб клієнтів та автоматизації рутинних операцій. Це дозволяє банкам швидше реагувати на зміни та підлаштовуватися під індивідуальні потреби клієнтів.
Розвиток онлайн-банкінгу	Створення і розвиток віртуальних банківських платформ, де клієнти можуть здійснювати всі фінансові операції онлайн. Це включає переказ коштів, платежі, моніторинг балансу та управління фінансами.
Мобільні додатки для зручності клієнтів	Розробка та вдосконалення мобільних додатків для більшої зручності користувачів. Мобільні додатки повинні бути інтуїтивно зрозумілими, надійними та містити всі необхідні функції для задоволення потреб клієнтів.

Аналіз та використання даних	Використання аналітики для збору та аналізу даних щодо поведінки клієнтів. Застосування цих даних для персоналізації послуг та створення індивідуальних фінансових стратегій.
Особистий супровід та консультації	Надання особистого супроводу клієнтам через віртуальних асистентів або онлайн-консультантів. Це створює відчуття індивідуального підходу та підвищує рівень задоволення клієнтів.
Інтегрована система кібербезпеки	Забезпечення високого рівня кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації клієнтів. Впровадження інтегрованих систем, які виявляють та запобігають можливим кібератакам.
Захист даних клієнтів	Визначення та використання передових методів шифрування для забезпечення безпеки особистих та фінансових даних клієнтів.
Опитування та активний слух	Розробка систем опитувань та механізмів активного слуху, що дозволяють банку зрозуміти потреби та очікування клієнтів. Врахування їхніх думок при формуванні стратегій розвитку та удосконалення сервісу.
Система швидкої відповіді	Створення системи швидкої відповіді на запитання та проблеми клієнтів. Це включає онлайн-чати, електронну пошту та телефонну підтримку, що гарантує ефективну взаємодію та вирішення питань у найкоротший час.
ФінТех та блокчейн технології	Активна співпраця з фінансовими технологіями (FinTech) та використання блокчейн технологій для оптимізації та автоматизації фінансових процесів. Це сприяє високій швидкості та точності операцій.
Агільні методології	Застосування агільних методологій в управлінні та розробці продуктів. Це дозволяє банку швидко реагувати на зміни на ринку та пристосовуватися до нових потреб клієнтів.

Джерело: дослідження автора

В цілому, сучасні аспекти покращення системи менеджменту якості послуг у банківській установі визначаються технологічними інноваціями, активним взаємодією з клієнтами та стратегічним підходом до розвитку. Забезпечення високої якості послуг у відповідь на сучасні вимоги дозволить банку зберігати та розширювати свою клієнтську базу, збільшуючи конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Досить ефективною концепцією, використання якої може значно покращити механізм управління послугами в банківській установі, є

концепція «Послуга - як Сервіс». Основні її переваги в рамках системи менеджменту якості банківської установи нами приведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги концепції «Послуга - як Сервіс» при її використанні в системі менеджменту якості послуг в АТ «Райффайзен Банк»

Назва	Короткий опис
Віртуальні платформи	Створення віртуальних платформ для надання банківських послуг, що дозволить клієнтам отримувати сервіс в будь-який час та з будь-якого місця. Це забезпечить доступність для широкого кола користувачів.
Мобільні додатки	Розробка та оптимізація мобільних додатків для швидкого та зручного користування банківськими послугами. Мобільні додатки можуть включати всі необхідні функції та можливості для зручного управління фінансами.
Аналіз та використання даних	Використання аналітики та даних для розуміння потреб клієнтів. Застосування персоналізованих підходів до кожного клієнта на основі його історії та поведінки.
Особистий супровід	Надання особистого супроводу для клієнтів через віртуальних асистентів або онлайн-консультантів. Це дозволяє клієнтам отримувати індивідуальний сервіс та відповіді на свої запитання.

Джерело: дослідження автора

«Послуга - як сервіс» - це концепція, що передбачає надання послуг у формі підписки або віртуального обслуговування через інтернет. Це стало можливим завдяки розвитку технологій та переходу до хмарних рішень. Вона передбачає надання послуг без необхідності у власності або обслуговуванні відповідного обладнання. Це може стосуватися програмного забезпечення, обчислювальних ресурсів, або навіть інфраструктури. Такий підхід дозволяє організаціям ефективно використовувати ресурси та надавати необхідні послуги за оптимальними умовами.

Перші застосування концепції «Послуга - як сервіс» виникли у сфері інформаційних технологій. Компанії почали пропонувати віддалені обчислювальні ресурси та програмне забезпечення як віртуальні послуги. Це революційно змінило підхід до володіння та використання технологій, забезпечивши більшу гнучкість та доступність. Однією з ключових переваг є

можливість користуватися послугами без значних витрат на придбання та підтримку обладнання. Гнучкість вибору та масштабованості роблять дану концепцію вельми привабливою для підприємств різних розмірів [19, с. 43]

Організації, що запровадили дану концепцію у власний бізнес, надають можливість персоналізації послуг відповідно до конкретних потреб користувача. Це сприяє збільшенню ефективності використання та забезпеченню оптимального результату.

Впровадження концепції «Послуга - як сервіс» дозволяє організаціям зосередитися на своїй основній діяльності, перекладаючи питання обслуговування та управління на постачальників послуг. Це підвищує ефективність та призводить до економії ресурсів. А завдяки гнучкій структурі організації можуть швидко адаптуватися до змін потреб клієнтів. Це забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів та сприяє розвитку довгострокових відносин.

Для звичайних користувачів концепція «Послуга - як сервіс» означає відсутність необхідності у складних налаштуваннях та оновленнях. Вони можуть скористатися потрібними послугами без зайвих турбот про технічні деталі. Ця концепція дозволяє організаціям створювати індивідуальні рішення для кожного користувача, забезпечуючи їм унікальний та персоналізований досвід. Банки та фінансові установи використовують концепцію «Послуга - як сервіс» для надання онлайн-банківських послуг, електронних платежів та фінансового аналізу.

Поняття «Послуга - як сервіс» не лише технологічна тенденція, але й стратегічний підхід до ведення бізнесу. Ця концепція змінює спосіб, яким організації та фінансові установи надають та споживають послуги, роблячи їх більш доступними та ефективними.

Впровадження концепції «Послуга - як Сервіс» у систему менеджменту якості банківської установи дозволить підняти якість обслуговування, зробити його більш доступним та персоналізованим для кожного клієнта. Це

відзначить банк серед конкурентів і забезпечить високий рівень задоволення клієнтів.

3.2 Розробка організаційно-економічного комплексу по управлінню наданням фінансових послуг на основі бізнес-планування

Якщо дослідити динаміку видачі кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк» том можемо стверджувати, що більш ніж 70% кредитних ресурсів було видано великим комерційним підприємствам. При цьому мікро-підприємства отримали послуги з кредитування лише від 4 до 6% від загального об'єму наданих послуг, фізичні особи від 14 до 9% за досліджуваний період, а малі підприємства мають частку на рівні 8% від загального об'єму наданих послуг (рис. 3.1).

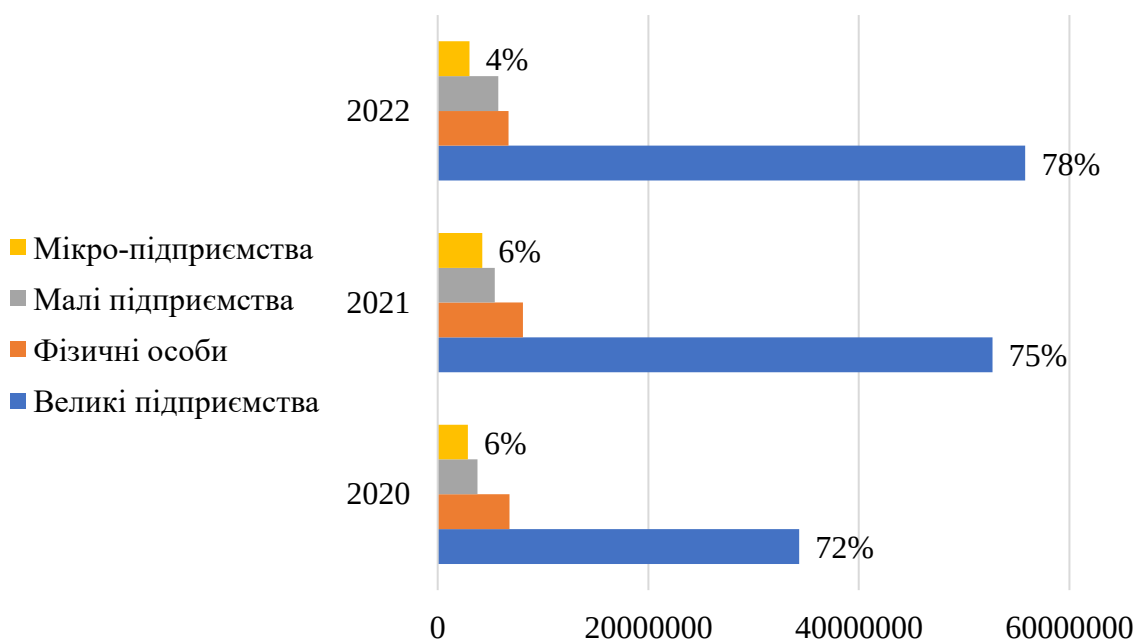


Рис. 3.1 – Динаміка отримання фінансових послуг АТ «Райффайзен Банк» різними групами клієнтів.

Джерело: дослідження автора

Великі підприємства частіше отримують кредити від банків, ніж інші групи кредиторів, з кількох причин. По-перше, великі підприємства мають

кращу кредитоспроможність. У них стабільніший фінансовий стан, більше активів і вища ймовірність повернення кредитів. Це зменшує ризики для банків.

По-друге, великі підприємства можуть запропонувати банкам заставу вищої вартості під кредити. У малих підприємств та фізичних осіб часто обмежені можливості щодо застави. І третьою причиною є той факт, що великі компанії мають кращі можливості для підготовки якісних бізнес-планів та ТЕО інвестпроектів. У них є фахівці, досвід залучення фінансування. Малі підприємства часто не можуть собі цього дозволити. Отож, здатність великих компаній готувати професійну проектну документацію дійсно впливає на їх шанси отримати кредит. Банки в першу чергу орієнтуються на ризики і можливості повернення коштів. А якісний бізнес-план дозволяє їм краще оцінити проект та прийняти позитивне рішення.

Щодо фізичних осіб, малих і мікропідприємств, вони можуть мати обмежені фінансові ресурси, меншу кредитну історію та більший рівень ризику, що робить їх менш привабливими для комерційних банків. Для зміцнення можливостей отримання кредитів ці групи клієнтів можуть використовувати наступні кроки:

- ретельне планування - розробка детального інвестиційного проекту дозволяє продемонструвати банкам серйозність і прорахунок вашого бізнесу.
- побудова кредитної історії - регулярні платежі за кредитами і вчасні виплати рахунків сприяють покращенню кредитної історії.
- забезпечення гарантій - надання додаткових гарантій або забезпечень може зменшити ризик для банку.
- пошук альтернативних джерел фінансування - розгляд можливостей співпраці з інвесторами, корпоративними програмами або урядовими ініціативами для отримання фінансування [35, 36].

Виконання цих кроків може допомогти підвищити шанси на отримання кредитів для фізичних осіб, малих та мікропідприємств.

А тому, для залучення більшої кількості споживачів, особливо малих та приватних форм власності, банківські установи повинні вирішити вище відображену проблему – надати послугу з розробки бізнес-планів для різних споживачів різних галузей економіка в якості власного сервісу, і на цій основі визначати можливість надання кредитів цим позичальникам, а також самим здійснювати наскрізний контролінг виконання бізнес-плану та досягнення очікуваних фінансових результатів позичальником при веденні запланованого бізнесу.

Що стосується галузевої сегментації (рис. 3.2), то найбільше кредитних ресурсів споживає галузь сільського господарства та харчової промисловості - 32-33% від загального об'єму кредитних послуг, на другому місці – торгові підприємства - 32-33% від загального об'єму кредитних послуг, на другому місці – торгові підприємства, їх частка становить від 29% до 30% у 2022 році. Усі інші галузі мають частку в межах 10-12% у динаміці.

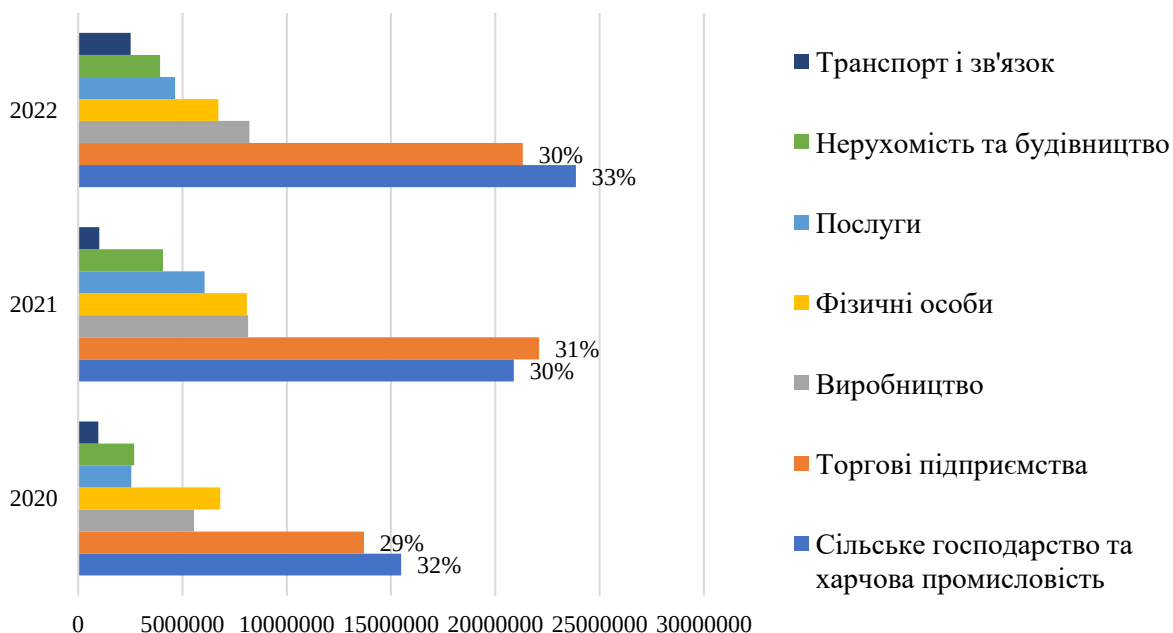


Рис. 3.2 – Динаміка отримання фінансових послуг АТ «Райффайзен Банк» в розрізі різних галузей економіки.

Джерело: дослідження автора

Тобто, можемо визначити найбільших споживачів банківського кредитування – це великі сільськогосподарські підприємства (агрохолдинги) чи торговельні мережі, які сумарно споживають в межах 60% послуг банківського кредитування, які надає АТ «Райффайзен Банк».

Для запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс», АТ «Райффайзен Банк» повинен розробити відповідне інформаційно-технологічне рішення, яке буде інтегроване в загальну корпоративну культуру зазначеного комерційного банку, та допоможе його клієнтам почати користуватися зазначеним сервісом (рис. 3.3).

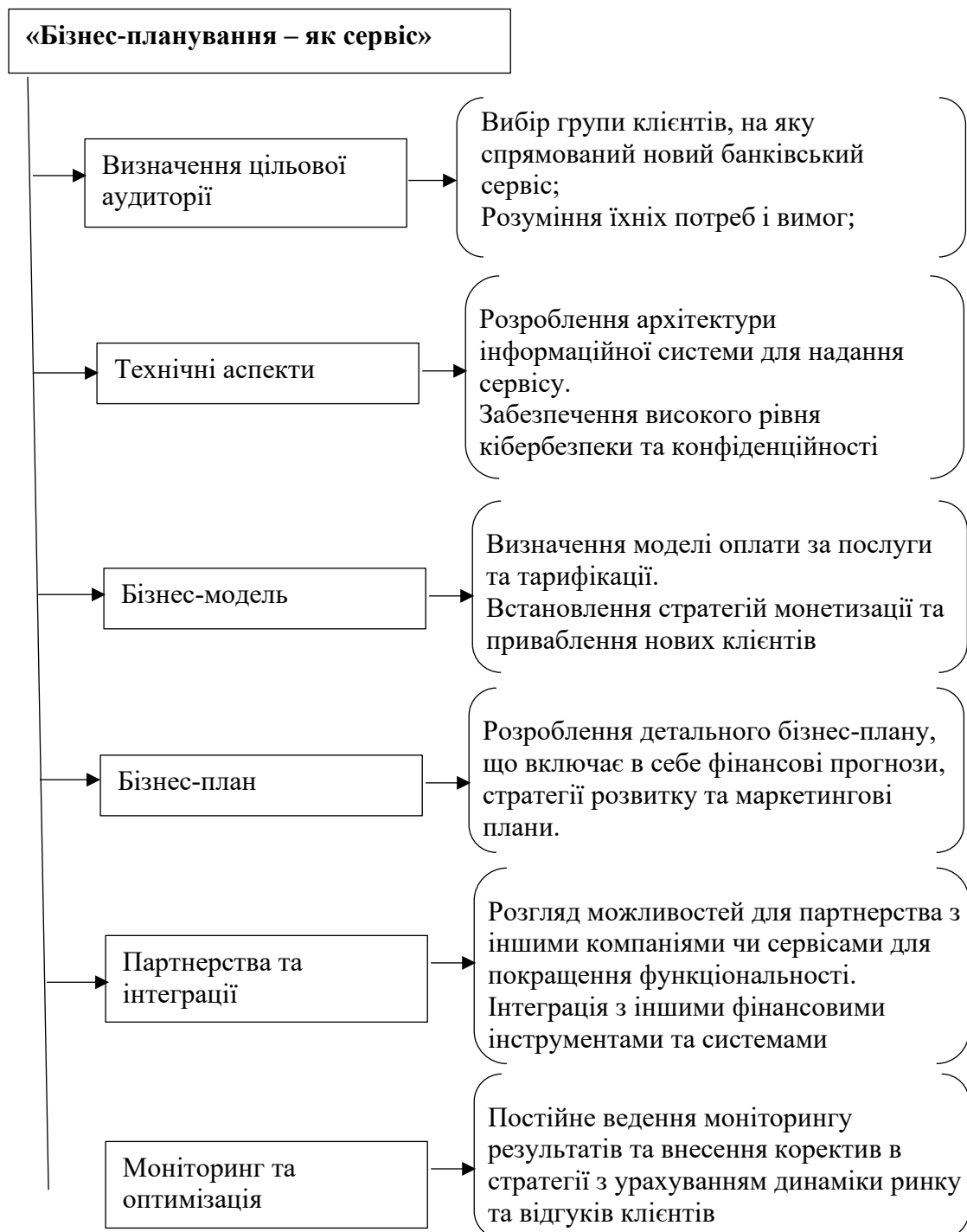


Рис. 3.3 – Ключові сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» від АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: дослідження автора

Зазначений алгоритм може служити загальною основою для розробки сервісу з розробки бізнес-плану та його запуску в комерційному банку «Райффайзен Банк», з базисом на концепції «Послуга - як сервіс».

Загальний алгоритм розробки бізнес-плану з використанням сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» має бути наступним (рис. 3.4).

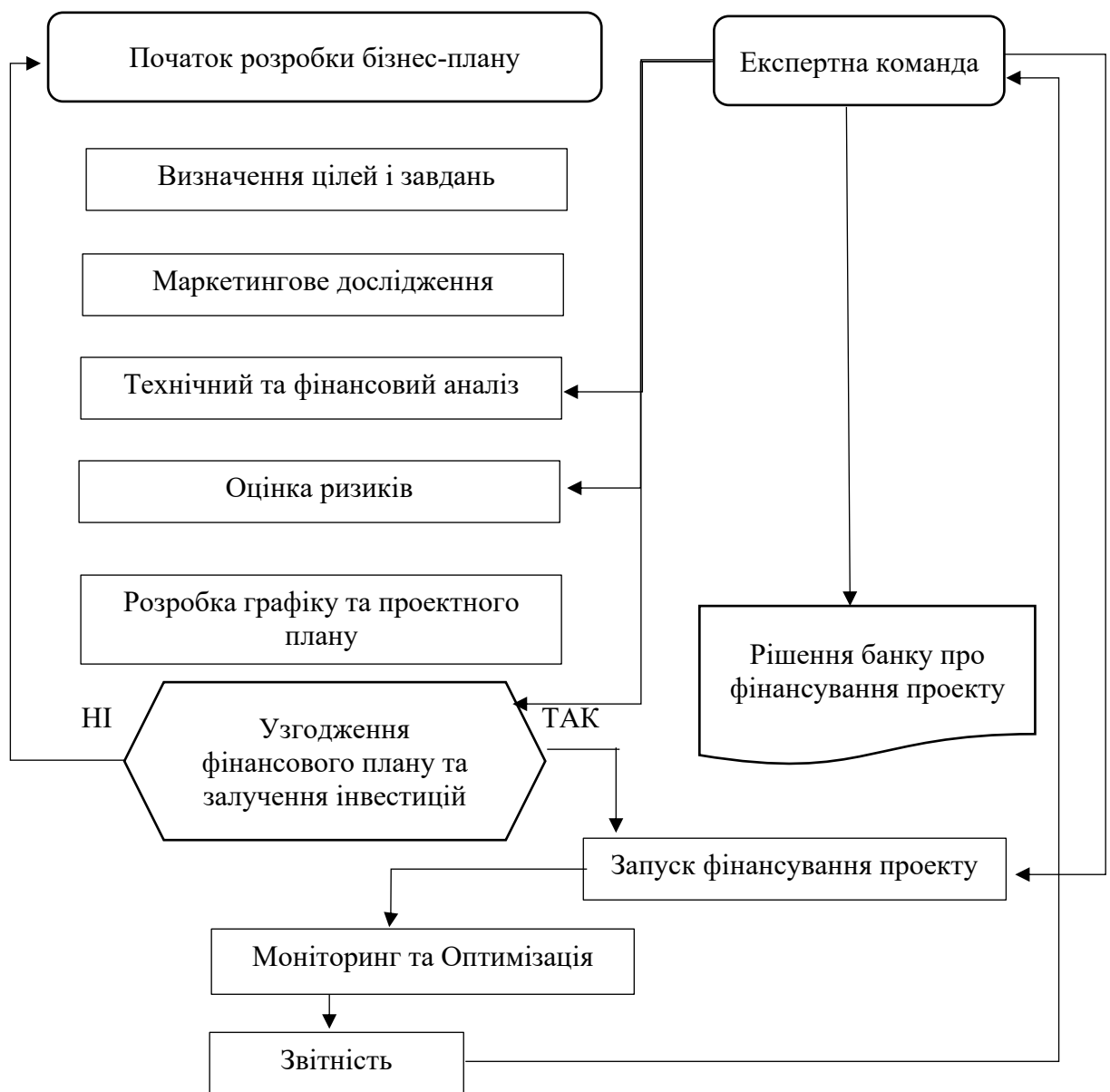


Рис. 3.4 – Алгоритм функціонування сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» від АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: дослідження автора

Використовуючи сервіс «Бізнес-планування – як сервіс» від АТ «Райффайзен Банк» користувач повинен мати змогу самостійно розробити власний бізнес-план, а експертна команда фінансової установи повинна допомогти йому в цьому.

Розробка бізнес-плану базується на загальній схемі розробки бізнес-плану. На початку користувач, будь то фізична особа, підприємець, чи юридична особа повинен визначитися із стратегічними цілями та завданнями власного бізнесу.

Визначення цілей і завдань є ключовим етапом при розробці бізнес-плану і визначає стратегічні орієнтири та конкретні завдання, які має виконати компанія чи проект. Стратегічними цілями можуть бути, наприклад, розширення ринкової частки, досягнення прибутку, створення конкурентоспроможної продукції чи послуги. Конкретні цілі – це деталізовані, конкретні і вимірювані цілі, які визначають, що саме повинно бути досягнуто. Наприклад, збільшення обсягу продажів на певний відсоток, введення нового продукту на ринок чи покращення сервісу для клієнтів. Також повинні бути завдані певні часові рамки, тобто визначені строки досягнення цілей для створення конкретного та реалізованого графіку. На цьому етапі також необхідно визначити того, хто відповідає за виконання кожного завдання. Це допомагає визначити ролі та відповідальності у команді. Повинна бути зроблена оцінка необхідних ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси, технічна інфраструктура і т.д., для успішного виконання завдань. Повинні бути встановлені конкретні показники, які дозволяють оцінити ступінь досягнення завдань та цілей. В цілому визначення цілей і завдань у бізнес-плані дозволяє створити чіткий план дій, структурувати робочі процеси та визначити пріоритети для досягнення стратегічних цілей компанії чи проекту.

Наступними етапами є проведення ретельного аналізу ринку для визначення попиту, конкуренції та потенційних клієнтів; розробка технічної концепції проекту та проведення фінансового аналізу, включаючи розрахунок інвестицій, витрат, доходів та прибутку; аналіз ризиків, пов'язаних із реалізацією проекту, та розробка стратегій їх управління; створення детального графіка реалізації та проектного плану, включаючи важливі віхи та дедлайни.

На етапі узгодження фінансового плану та залучення інвестицій рішення вже приймає відповідна експертна команда та відповідальний працівник банку, які затверджують рішення про фінансування, або ж (якщо існують певні аргументовані сумніви) відправляють бізнес-план на доробку, при цьому рішення про фінансування відтерміновується до певного часу, коли розробник бізнес-плану здійснить відповідні корегування та знову дійде до прийняття рішення про фінансування.

При отриманні позитивного рішення на фінансування відбувається запуск проекту та його реалізація у відповідності до затвердженого бізнес-плану. При цьому усі кроки його реалізації контролюються відповідним фахівцем від банківської установи або експертом.

На кожному етапі реалізації бізнес-плану позичальник звітує про його успішне закінчення або про виниклі ризики, проблеми, форс-мажорні обставини і при цьому відбувається коригування бізнес-плану, а також підтверджується або відхиляється можливість подальшого фінансування.

Запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» вимагає організаційних змін у банку АТ «Райффайзен Банк».

Ключові аспекти організаційних змін, нами представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Організаційні зміни в АТ «Райффайзен Банк» для запровадження сервісу «Послуга - як Сервіс»

Назва	Короткий опис
1	2
Створення команди Проекту	Сформувати спеціалізовану команду, включаючи фахівців з інформаційних технологій, маркетингу, фінансів та

	клієнтського обслуговування. Команда повинна бути відповідальною за реалізацію та управління проектом.
Навчання та розвиток персоналу	Провести тренінги для персоналу щодо нового сервісу, його можливостей та переваг. Забезпечити регулярне оновлення знань та вмінь, оскільки технології можуть змінюватися.
Зміни в операційних процесах	Адаптувати операційні процеси банку для інтеграції нового сервісу. Врахувати нові етапи та взаємодії з клієнтами, які можуть виникнути внаслідок впровадження сервісу.
ІТ інфраструктура та безпека	Оновити або модернізувати ІТ-інфраструктуру для підтримки нового сервісу. Забезпечити високий рівень кібербезпеки та захист конфіденційності даних клієнтів.
Внутрішні комунікації	Розробити ефективну систему внутрішніх комунікацій для спілкування з персоналом щодо впровадження нового сервісу. Зрозумілість та чіткість інформації є ключовими для успішної адаптації.
Створення клієнтського супроводу	Впровадження служби підтримки для клієнтів, яка надає консультації щодо використання сервісу та вирішення можливих проблем.
Зміни в організаційній культурі	Сприяти культурі інновацій та відкритості до змін серед персоналу. Забезпечити підтримку від верхнього рівня у впровадженні нових підходів та ініціатив.
Моніторинг та оцінка	Встановити систему моніторингу та оцінки ефективності нового сервісу. Здійснювати аналіз відгуків клієнтів та покращення сервісу на основі отриманих даних.

Джерело: дослідження автора

3.3 Ефективність запропонованих заходів з удосконалення організаційно-економічних методів управління послугами у досліджуваній фінансовій установі

Ефективність від запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» для банку АТ «Райффайзен Банк» та його різних клієнтів може бути вимірювана за декількома ключовими показниками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ключові параметри ефективності від запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» для банку АТ «Райффайзен Банк» та його клієнтів

Для банку «Райффайзен Банк»:		Для Клієнтів	
Назва параметру	Опис параметру	Назва параметру	Опис параметру

1	2	3	4
Покращення обслуговування клієнтів	Збільшення задоволення клієнтів завдяки новому, зручному сервісу бізнес-планування.	Зручність та доступність	Забезпечення зручності та доступності для клієнтів у плануванні та управлінні своїм бізнесом через онлайн-сервіс.
збільшення продажів та залучення клієнтів	Залучення нових клієнтів, орієнтованих на використання сервісу, та підвищення кількості послуг, наданих існуючим клієнтам.	Підвищення професіоналізму у	Підтримка клієнтів у підвищенні рівня професіоналізму у розробці та використанні бізнес-планів.
Зростання лояльності клієнтів	Забезпечення більш глибокого зв'язку з клієнтами через надання додаткового функціоналу та покращення відносин	Зниження ризиків та підвищення ймовірності успіху	Допомога у розробці більш обґрунтованих та реалістичних бізнес-планів, що може знизити ризики та збільшити ймовірність успіху проектів.
Підвищення фінансової ефективності	Оптимізація бізнес-процесів та збільшення автоматизації завдяки цифровому сервісу, що може призвести до зменшення витрат.	Економія часу	Зменшення часу, витраченого на розробку бізнес-планів та управління бізнесом завдяки швидкому та ефективному інструментарію сервісу.
Виявлення нових Бізнес-можливостей	Використання аналітики та даних, зібраних за допомогою сервісу, для виявлення нових можливостей у фінансовому секторі та розвитку інновацій.	Фінансова прозорість	Забезпечення фінансової прозорості через деталізовані фінансові аналізи та прогнози, що допомагає враховувати різні фінансові сценарії
Підтримка різних сегментів бізнесу	Створення універсального сервісу, який може відповідати потребам різних сегментів бізнесу, від малих підприємств до великих корпорацій та фізичних осіб-підприємців.	Захист від ризиків та криз	Розробка бізнес-планів, які враховують потенційні ризики та включають стратегії управління кризовими ситуаціями.

Підвищення інновацій	Стимулювання інновацій у бізнес-плануванні та стратегічному управлінні, що дозволяє клієнтам залишатися конкурентоспроможним и на ринку.	Підвищення інновацій	Стимулювання інновацій у бізнес-плануванні та стратегічному управлінні, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним и на ринку.
----------------------	--	----------------------	---

Джерело: дослідження автора

Загалом, ефективність від запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» вимірюється за спрощенням та покращенням бізнес-процесів для клієнтів, зростанням їхнього успіху та легкістю використання нових інструментів для досягнення бізнес-цілей. Підсумковий успіх також визначається реакцією ринку, збільшенням кількості клієнтів та позитивним впливом на фінансові показники банку.

Використовуючи доступний сервіс з бізнес-планування, клієнти банку зможуть більш ефективно використовувати кредитні ресурси для розвитку власного бізнесу, при цьому банк також буде отримувати відсотки за надання таких кредитів. Динаміка видачі кредитів на прогностичний період (5 наступних років) нами представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозні показники динаміки видачі кредитів та авансів різним категоріям клієнтів АТ «Райффайзен Банк»

Клієнт банку	Од. виміру	Рік		Зміна	
		2022 факт	2027 прогноз	абсолютна	%
Великі підприємства	млн.грн.	55 809,9	67 371,8	11 562,0	20,7
Фізичні особи	млн.грн.	6 724,5	10 259,3	3 534,7	52,6
Малі підприємства	млн.грн.	5 763,2	12 679,1	6 915,8	120,0
Мікро-підприємства	млн.грн.	3 025,6	4 835,8	1 810,2	59,8
Разом	млн.грн.	71 323,2	95 145,9	23 822,8	33,4

Джерело: дослідження автора

Використовуючи прогностичні дані можемо зробити наступні висновки. Прогнозується зростання обсягів видачі кредитів та авансів всім категоріям

клієнтів АТ «Райффайзен Банк» у 2027 році порівняно з 2022 роком. Найбільше абсолютне зростання відбудеться для великих підприємств - на 11 562 млн грн (+20,7%), найбільше відносне зростання - для малих підприємств: на 120,0%. Загальний обсяг видачі кредитів та авансів зросте на 33,4% з 71 323,2 млн грн у 2022 році до 95 145,9 млн грн у 2027 році. Це свідчить про оптимістичні прогнози щодо кредитної активності банку в наступні роки. Найбільшу питому вагу в кредитному портфелі банку матимуть великі підприємства - 70,8% у 2027 році. Частка фізичних осіб зросте з 9,4% до 10,8%, малих і мікро-підприємств - з 13,2% до 19,4%.

Згідно з дослідженням аналітиків НБУ [1], очікується подальше зростання кредитування бізнесу та населення на тлі відновлення економіки. Ці тенденції відповідають і прогнозам АТ «Райффайзен Банк». За оцінками НБУ [2], ще до початку війни попит на кредити перевищував їхню пропозицію. Отже, подальша кредитна активність банків, включно з АТ «Райффайзен Банк», є доцільною для задоволення потреб економіки та бізнесу.

Якщо ж дослідити прогнозну динаміку видачі кредитів в розрізі галузей економіки, можемо бачити вагоме зростання як кредитування сільського господарства, так і нерухомості та будівництва, а також і інших галузей (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозні показники концентрації кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк» в розрізі галузей

Клієнт банку	Од. виміру	Рік		Зміна	
		2022 факт	2027 прогноз	абсолютна	%
Сільське господарство та харчова промисловість	млн.грн.	23 864,5	32 217,0	8352,6	35,0
Торгові підприємства	млн.грн.	21 320,1	27 159,1	5839,0	27,4
Виробництво	млн.грн.	8 201,9	10 482,3	2280,4	27,8
Фізичні особи	млн.грн.	6 724,5	9 577,7	2853,2	42,4
Послуги	млн.грн.	4 642,5	6 035,3	1392,8	30,0

Нерухомість та будівництво	млн.грн.	3 922,9	6 080,5	2157,6	55,0
Транспорт і зв'язок	млн.грн.	2 507,4	2 758,2	250,7	10,0
Інші галузі	млн.грн.	139,3	835,8	696,5	500,0
Разом	млн.грн.	71 323,2	95 145,9	23822,7	33,4

Джерело: дослідження автора

Найбільша частка кредитів та авансів припадатиме на сільське господарство та харчову промисловість - 33,9% у 2027 році проти 33,5% у 2022 році. Це пояснюється стратегічною пріоритетністю цієї галузі для банку [16]. Друге місце посідатимуть торгові підприємства - 27,4% портфеля у 2027 році. Помітно зросте частка кредитів фізичним особам - з 9,4% до 10,1% та галузі нерухомості і будівництва - з 5,5% до 6,4%. Найменшу питому вагу матиме кредитування інших галузей - 0,9% у 2027 році. Проте темпи зростання цього сегмента найвищі - на 500%, що відповідає стратегії диверсифікації кредитного портфеля [16]. В цілому, структура кредитного портфеля АТ «Райффайзен Банк» зберігатиме консервативний характер з акцентом на ключові галузі економіки. Водночас відбудеться помірна диверсифікація за рахунок нарощення частки роздрібних клієнтів та нових перспективних секторів.

З введенням нового сервісу банківська установа АТ «Райффайзен Банк» також збільшить величину основних засобів та нематеріальних активів. Особливо це стосується збільшення вартості комп'ютерного програмного забезпечення, а також придбання ліцензій та франшиз на використання сторонніх інформаційних розробок та технологічних засобів.

Таблиця 3.7 – Динаміка величини основних засобів та нематеріальних активів АТ «Райффайзен Банк»

Назва	Од. виміру	Рік		Зміна	
		2022 факт	2027 прогноз	абсолютна	%
Земля	млн.грн.	15,3	17,5	2,2	14,1
Будівлі	млн.грн.	441,2	441,2	0,0	0,0

Комп'ютерне програмне забезпечення	млн.грн.	1 424,6	2 065,6	641,0	45,0
Ліцензії та франшизи	млн.грн.	265,9	788,7	522,8	196,6
Нематеріальні активи на етапі розробки	млн.грн.	285,3	337,0	51,7	18,1
Разом	млн.грн.	2 432,3	3 650,0	1217,7	50,1

Джерело: дослідження автора

На основі табл. 3.7 можемо прогнозувати, що вартість будівель банку у прогнозованому 2027 році залишається на рівні 2022 року і становить 441,2 млн грн. Це означає, що банк не планує суттєвих капітальних інвестицій у розвиток власної мережі відділень та офісів. Найбільше зростання спостерігається по статті «Комп'ютерне та програмне забезпечення» - на 641 млн грн або 45%, що свідчить про масштабну модернізацію ІТ-інфраструктури банку та впровадження інноваційних цифрових технологій. Вартість ліцензій та франшиз зросте майже втричі - на 522,8 млн грн, що може свідчити про розширення спектру послуг банку. Загальна вартість основних засобів та нематеріальних активів банку збільшиться у 2027 році на 50,1% порівняно з 2022 роком - до 3650 млн грн. Це значне зростання демонструє масштабні плани банку щодо розвитку бізнесу та підвищення фінансової стійкості завдяки інвестиціям у модернізацію.

Прогнозовані показники вказують на позитивну динаміку діяльності банку у 2027 році - зростання активів, розширення спектру послуг, впровадження інновацій та підвищення ринкової вартості. Це дозволить банку підвищити фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Прогнозні показники ефективності нового сервісу банку свідчать про значне зростання навантаження і на весь персонал банку, тобто відбудеться значне підвищення навантаження на експертне середовище, консультаційний відділ, а також і на інші сервісні центри банку. У зв'язку з цим банк повинен буде збільшити і кількість власних працівників, а також постійно підвищувати фаховий рівень наявного персоналу, особливо в сфері

підтримки розробки бізнес-планів та їх аналізу. В цілому показники витрат на виплати працівникам, а також інші витрати нами представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозні показники витрат на виплати працівникам, інші адміністративні та операційні витрати в АТ «Райффайзен Банк»

Статті витрат	Од. виміру	Рік		Зміна	
		2022 факт	2027 прогноз	абсолютна	%
1	2	3	4	5	6
Заробітна плата, премії та інші заохочувальні виплати	млн.грн.	3 053,7	4 427,8	1374,2	45,0
Нарахування на фонд заробітної плати	млн.грн.	507,0	735,1	228,1	45,0
Ремонт та обслуговування необоротних активів	млн.грн.	818,4	1 023,0	204,6	25,0
Юридичні та консультаційні послуги	млн.грн.	217,3	336,7	119,5	55,0
Витрати на інкасацію готівкових коштів	млн.грн.	135,6	210,2	74,6	55,0
Маркетинг та реклама	млн.грн.	128,3	179,6	51,3	40,0
Послуги зв'язку	млн.грн.	119,7	185,5	65,8	55,0
Витрати на утримання офісу	млн.грн.	74,0	88,8	14,8	20,0
Охорона	млн.грн.	73,8	88,6	14,8	20,0
Операційні податки	млн.грн.	72,0	104,4	32,4	45,0
Ліцензії та роялті	млн.грн.	52,6	76,3	23,7	45,0
Навчання персоналу	млн.грн.	30,2	49,9	19,7	65,0
Витрати на страхування	млн.грн.	29,5	36,9	7,4	25,0
Витрати на комп'ютерну обробку інформації	млн.грн.	25,2	50,4	25,2	100,0
Витрати на відрядження та відповідні витрати	млн.грн.	22,2	44,4	22,2	100,0
Витрати на транспорт	млн.грн.	21,4	25,7	4,3	20,0
<u>Інше</u>	млн.грн.	47,9	59,9	12,0	25,0
Разом адміністративні та операційні витрати	млн.грн.	2 276,5	2 968,7	692,2	30,4

Джерело: дослідження автора

На основі даних таблиці можна зробити такі висновки щодо прогнозних показників витрат на виплати працівникам та інших адміністративних і операційних витрат банку.

Спостерігається істотне зростання фонду оплати праці - на 45% у 2027 році порівняно з 2022 роком. Також на 45% зростуть нарахування на фонд заробітної плати у зв'язку зі зростанням самого фонду оплати праці. Витрати на ремонт та обслуговування основних засобів зростуть на 25%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази банку. Найбільше зростання серед інших статей адміністративних та операційних витрат демонструють витрати на навчання персоналу - на 65%. Це узгоджується із прийнятою стратегією банку «Послуга – як сервіс», яка вимагає збільшення власних інвестицій у розвиток людського капіталу. Загалом адміністративні та операційні витрати зростуть на 30,4%. На основі аналізу прогностичних показників витрат можна зробити висновок, що банк планує активну експансію діяльності при одночасній оптимізації витрат, що матиме позитивний вплив на його рентабельність та конкурентоспроможність у майбутньому.

Щоб зрозуміти, наскільки буде ефективним запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» для АТ «Райффайзен Банк», здійснимо прогностичний розрахунок руху готівки в банку. Прогноз руху готівки - це аналітичний інструмент, який використовується для прогнозування і управління грошовим потоком в організації. Ця фінансова категорія дозволяє бізнесу планувати, як гроші будуть надходити і витрачатися в майбутньому. Прогноз руху готівки допомагає уникнути фінансових труднощів, передбачаючи можливі нестачі або виявляючи можливості для ефективного використання грошових ресурсів. Цей інструмент важливий для підтримки фінансової стабільності та ефективного управління ліквідністю банківської установи.

В якості прогнотованих фінансових надходжень від запровадження сервісу з бізнес-планування, використовуємо банківський відсоток, який банк отримує від надання кредитних ресурсів своїм клієнтам (на рівні від 15% до 18% за період кредитування) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогноз руху готівки за прогнозований термін запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс», млн. грн.

Надходження від запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс»	Роки					
	0	1	2	3	4	5
	2022	2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6	7
Клієнти банку						
Великі підприємства				3480 878	3480878	3480878
Фізичні особи				530 062	530062	530062
Малі підприємства				655 085	655085	655085
Мікро-підприємства				249 849	249849	249849
Інші надходження						
Разом		0	0	4915874	4915874	4915874
Витрати						
Капітальні витрати	1163841					
Заробітна плата, премії та інші заохочувальні виплати		480953	480953	1374151	1374151	1374151
Нарахування на фонд заробітної плати		79848	79848	228 137	228137	228137
Ремонт та обслуговування необоротних активів			204 605	204605	204605	204605
Юридичні та консультаційні послуги	119489	119489	119489	119489	119489	119489
Витрати на інкасацію готівкових коштів				74 580	74580	74580
Маркетинг та реклама				51 314	51314	51314
Послуги зв'язку	65837	65837	65837	65837	65837	65837
Витрати на утримання офісу			14 793	14 793	14 793	14 793
Охорона				14 766	14766	14766
Операційні податки				32 408	32408	32408
Ліцензії та роялті	23 664	23664	23664	23664	23664	23664
Навчання персоналу			19 659	19659	19659	19659
Витрати на страхування			7 381	7381	7381	7381
Витрати на комп'ютерну обробку інформації	25 186	25186	25186	25186	25186	25186

Витрати на відрядження та відповідні витрати	22 220	22220	22220	22220	22220	22220
Витрати на транспорт	4 288	4288	4288	4288	4288	4288
Інше	11 973	11973	11973	11973	11973	11973
Разом	1436497	833457	1079895	2294449	2294449	2294449
Чистий грошовий потік	-1436497	-833457	-1079895	2621425	2621425	2621425
Кумулятивний ЧГП	-1436497	-2269954	-3349849	-728425	1893000	4514425

Джерело: дослідження автора

Згідно з прогнозом руху готівки передбачається, що надходження від сервісу почнуть надходити з 2026 року. Основними джерелами доходів будуть: великі підприємства (3,48 млрд. грн), фізичні особи (530,0 млн грн), малі підприємства (655,1 млн грн) та мікропідприємства (249,8 млн грн). Загальний обсяг надходжень у 2026 році прогнозується на рівні 4,92 млрд грн з подальшим збереженням цього рівня. Щодо витрат, то найбільшу частку становитиме фонд заробітної плати разом з нарахуваннями - близько 60%. Також значну частку матимуть капітальні витрати у 2022 році (1,16 млрд грн), витрати на маркетинг, юридичне та ІТ забезпечення. Загальний обсяг витрат у період реалізації проєкту складе 3,97 млрд грн.

В результаті, чистий грошовий потік у 2022-2025 рр. буде від'ємним через значні початкові інвестиції. Починаючи з 2026 року спостерігатиметься позитивний чистий грошовий потік на рівні 2,6 млрд грн щорічно. Таким чином, проєкт характеризується високою капіталомісткістю на початковому етапі, але в подальшому демонструє стійку рентабельність. З огляду на позитивне сальдо грошових потоків, проєкт можна вважати фінансово ефективним. Для підвищення ефективності доцільно оптимізувати витрати, зокрема на маркетинг та ІТ-рішення.

Загальна ефективність проєкту по запровадженню сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» в АТ «Райффайзен Банк» нами представлена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники ефективності проекту по запровадженню сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» в АТ «Райффайзен Банк»

Показники	Одиниці виміру	Сума
Ставка дисконтування	%	25%
Чиста приведена вартість	тис. грн.	1684422,8
Період окупності	роки	3,28
Внутрішня норма окупності	%	30%
Норма прибутку	%	59%

Джерело: дослідження автора

При розрахунках використано ставку дисконтування на рівні 25%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу для банківської сфери. Чиста приведена вартість проекту складає 1,68 млрд грн. Це означає, що на тлі обраної ставки дисконтування, проект є ефективним та створює додану вартість для банку. Період окупності розрахований на рівні 3,28 роки. Це доволі швидкий термін повернення інвестицій, що свідчить про високий потенціал окупності проекту. Внутрішня норма прибутковості складає 30%. Це перевищує ринкову дохідність банківських операцій та обґрунтовує доцільність реалізації даного проекту. Норма прибутку на рівні 59% також є доволі високою, що підтверджує фінансову ефективність проекту.

За результатами оцінки, проект має високі показники ефективності та швидку окупність. Рекомендовано затвердити проект до реалізації, оскільки він з великою ймовірністю створить додану вартість та підвищить фінансові результати банку. Для подальшого підвищення ефективності доцільно оптимізувати витратну частину за проектом.

Отже, використання концепції «Послуга - як сервіс» є сучасним підходом, що може виявити значний вплив на ефективність банківської установи та поліпшити управління її послугами. Так, за допомогою сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» АТ «Райффайзен Банк» зможе забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів, пропонуючи інноваційні, зручні та персоналізовані послуги. Забезпечуючи при цьому доступ до

банківських послуг через різні канали і платформи, банк може підвищити зручність для клієнтів та створити сучасне банківське середовище. Використання концепції «Послуга - як сервіс» може допомогти у більш ефективному розподілі ресурсів та оптимізації витрат, що важливо для підтримання конкурентоспроможності банку. Банк зможе стати більш гнучкими у реагуванні на зміни в умовах ринку та вимоги клієнтів, завдяки швидкій впровадженню та адаптації нових послуг.

Використання концепції «Послуга - як сервіс» сприяє використанню сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних, що поліпшує якість та інноваційність банківських послуг. Успішне впровадження зазначеної концепції може допомогти банку збільшити свою конкурентоспроможність, забезпечуючи унікальні та високоякісні послуги. Керуючи послугами як сервісами, банк може вдосконалити стратегію, моніторинг та аналіз, щоб ефективно реагувати на потреби клієнтів та ринкові умови, здійснити оптимізацію бізнес-процесів і збільшення загальної ефективності.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності організаційно-економічних методів управління послугами в організації можемо зробити наступні висновки.

В процесі дослідження виявлено, що АТ «Райффайзен Банк» входить до складу австрійської фінансової групи Raiffeisen Bank International AG та спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, малого і середнього бізнесу, а також фізичних осіб. Основні напрямки діяльності: кредитування, розрахунково-касове обслуговування, операції з цінними паперами, депозитарна діяльність, операції з платіжними картками тощо. Організаційна структура банку включає Правління, 8 департаментів та 24 відділи. Мережа АТ «Райффайзен Банк» налічує близько 400 відділень по всій Україні.

Встановлено, що за обсягом активів АТ «Райффайзен Банк» посідає 4-те місце в Україні станом на 01.01.2023 р. За обсягом кредитного портфеля - 3-тє місце, за обсягом депозитного портфеля - 6-тє місце серед усіх банків країни. Показник достатності регулятивного капіталу згідно з вимогами НБУ у 2022 році становив 18,6%, що на 4,9 процентних пункти більше, ніж у 2021 році (13,7%). Це свідчить про зміцнення капітальної бази банку та покращення його фінансової стійкості.

Встановлено, що вартість основних засобів та нематеріальних активів АТ «Райффайзен Банк» зросла на 67,2% (977,6 млн грн) за період з 2020 по 2022 рік, що відображає активну модернізацію та цифровізацію банку відповідно до сучасних тенденцій. Банк нарощує свій технологічний потенціал, що має позитивно впливати на ефективність та конкурентоспроможність. Так, за період з 2020 по 2022 рік спостерігається загальне зростання обсягу кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк» на 49,2%. Найбільше зросли кредити великим підприємствам - на 62,5% (або на 21 464,7 млн грн), що свідчить про активізацію інвестиційної

діяльності великого бізнесу. Також суттєво збільшилися кредити малим підприємствам - на 52,5% (або на 1 983,3 млн грн), що вказує на розширення діяльності суб'єктів малого підприємництва. Водночас кредитування фізичних осіб та мікропідприємств мало незначну динаміку - зниження на 1,3% та зростання на 6% відповідно.

Характеризуючи отримані дані про концентрацію кредитів та авансів клієнтам АТ «Райффайзен Банк» за галузями, можна зробити наступні висновки. Найбільшу частку в кредитному портфелі банку займають позики суб'єктам аграрного сектору - сільському господарству та харчовій промисловості. Їх обсяг зріс на 54,2% (8384,9 млн грн) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це відповідає загальній тенденції зростання частки аграрних кредитів в Україні, про що свідчать дані НБУ. Другою за обсягом є концентрація кредитів у сфері торгівлі - 21 320,1 млн грн у 2022 році. Їх частка зросла на 55,7% порівняно з 2020 роком. Суттєве зростання кредитів спостерігається у сфері транспорту та зв'язку - на 160,5%, а також послуг - на 82,6%. Водночас частка кредитів фізичним особам дещо знизилася - на 1,3% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Встановлено, що банк отримує доходи ті їх сегментує за такими напрямками: великі та малі підприємства, мікропідприємства та фізичні особи, фінансові установи та управління активами. Характеризуючи зазначені сегменти можемо констатувати, що загальні доходи звітних сегментів зросли з 25 090,1 млн грн у 2020 році до 37 128,5 млн грн у 2022 році, тобто на 48%. Найбільше зростання спостерігається у сегменті «Управління активами» - на 90%.

Встановлено, що чистий прибуток банку зменшився на 61,1% або на 2514,1 млн грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це обумовлено насамперед збитками від зменшення корисності кредитів. Падіння прибутковості характерне для всієї банківської системи України в умовах економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та військовою агресією РФ. А тому, незважаючи на зростання процентних доходів,

фінансові результати Райффайзен Банку погіршилися в 2022 році через збільшення проблемної заборгованості та резервування в умовах наявних форс-мажорних обставин в Україні.

Ефективне управління послугами у банківській установі вимагає комплексного підходу та вдосконалених організаційно-економічних методів. Визначення чіткої стратегії для кожної банківської послуги включає в себе аналіз ринкових тенденцій, конкурентоспроможності та визначення унікальних продажних пропозицій. Через використання ефективних маркетингових кампаній для підтримки впровадження нових послуг або покращення існуючих відбувається залучення нових клієнтів.

Розробка організаційно-економічних методів управління послугами у банківській установі вимагає інтегрованого та інноваційного підходу. Ефективне впровадження цих методів дозволяє покращити якість обслуговування, збільшити конкурентоспроможність та задоволеність клієнтів таких фінансових установ.

Встановлено, що досить ефективною концепцією, використання якої може значно покращити механізм управління послугами в банківській установі, є концепція «Послуга - як Сервіс». Впровадження зазначеної концепції дозволяє організаціям зосередитися на своїй основній діяльності, перекладаючи питання обслуговування та управління на постачальників послуг. Це підвищує ефективність та призводить до економії ресурсів. А завдяки гнучкій структурі організації можуть швидко адаптуватися до змін потреб клієнтів. Це забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів та сприяє розвитку довгострокових відносин.

Для залучення більшої кількості споживачів, особливо малих та приватних форм власності, банківські установи повинні вирішити наявну проблему з бізнес-плануванням. Використовуючи сервіс «Бізнес-планування – як сервіс» від АТ «Райффайзен Банк» користувач повинен мати змогу самостійно розробити власний бізнес-план, а експертна команда фінансової установи повинна допомогти йому в цьому. Загалом, ефективність від

запровадження сервісу «Бізнес-планування – як сервіс» вимірюється за спрощенням та покращенням бізнес-процесів для клієнтів, зростанням їхнього успіху та легкістю використання нових інструментів для досягнення бізнес-цілей. Підсумковий успіх також визначається реакцією ринку, збільшенням кількості клієнтів та позитивним впливом на фінансові показники банку.

Використовуючи доступний сервіс з бізнес-планування, клієнти банку зможуть більш ефективно використовувати кредитні ресурси для розвитку власного бізнесу, при цьому банк також буде отримувати відсотки за надання таких кредитів.

Використовуючи прогнозні дані можемо зробити наступні висновки. Прогнозується зростання обсягів видачі кредитів та авансів всім категоріям клієнтів АТ «Райффайзен Банк» у 2027 році порівняно з 2022 роком. Найбільше абсолютне зростання спостерігатиметься для великих підприємств - на 11 562 млн грн (+20,7%), найбільше відносне зростання - для малих підприємств: на 120,0%. Загальний обсяг видачі кредитів та авансів зросте на 33,4% з 71 323,2 млн грн у 2022 році до 95 145,9 млн грн у 2027 році. Це свідчить про оптимістичні прогнози щодо кредитної активності банку в наступні роки. Найбільшу питому вагу в кредитному портфелі банку матимуть великі підприємства - 70,8% у 2027 році. Частка фізичних осіб зросте з 9,4% до 10,8%, малих і мікро-підприємств - з 13,2% до 19,4%.

Пропонований проєкт характеризується високою капіталомісткістю на початковому етапі, але в подальшому демонструє стійку рентабельність. З огляду на позитивне сальдо грошових потоків, проєкт можна вважати фінансово ефективним.

Використання концепції «Послуга - як сервіс» сприяє використанню сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних, що поліпшує якість та інноваційність банківських послуг. Успішне впровадження зазначеної концепції може допомогти банку збільшити свою конкурентоспроможність, забезпечуючи унікальні та високоякісні послуги.

Керуючи послугами як сервісами, банк може вдосконалити стратегію, моніторинг та аналіз, щоб ефективно реагувати на потреби клієнтів та ринкові умови, здійснити оптимізацію бізнес-процесів і збільшення загальної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cappiello A. Banking regulation and supervision in Europe. *Raising Capital or Improving Risk Management and Efficiency? Key Issues in the Evolution of Regulation and Supervision in European Banks*. 2018. Pp. 107-129.
2. Mostovenko N., Chyzh N. Основні тенденції розвитку сучасного ринку кредитних послуг в Україні. In *Economic forum*. 2020. Vol. 1. No. 2, pp. 127-133.
3. Neisen M., Schulte-Mattler H. CRD V/CRR II: A comprehensive synopsis of the first European step towards implementing Basel IV (Part II). *Journal of risk management in financial institutions*. 2020. Vol. 13(3). Pp. 224-241.
4. Supervision B. Basel committee on banking supervision. *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*. 2018. Vol. 3. Pp. 28-39.
5. The Doing Business Project. Getting Credit in Ukraine. URL: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine/gettingcredit>. (дата звернення: 19.10.2023).
6. Аврамчук Л.А., Заквацький А.П. Вплив пандемії на стан банківського кредитування в Україні. Scientific collection Interconf. 2021. № 47: URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/download/10555/9914>. (дата звернення: 26.10.2023).
7. Великий Ю. М., Сухомлин М. О. Особливості споживчого кредитування банками фізичних осіб в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №31. С. 148-152.
8. Волощук В.Р., Кацан А.М. Сучасний стан та напрямки активізації банківського кредитування в Україні. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4. С. 152-158.
9. Галинська А. В., Коломієць Р. П. Аспекти формування системи менеджменту якості послуг у фінансовій організації. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С.15-17.

10. Галинська А. В., Коломієць Р. П. Аспекти функціонування фінансових організацій в сучасних умовах розвитку національної економіки. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Дрогобич, 16 травня 2023 р.). Дрогобич: ЦФЕНД, 2023. С. 41-43.
11. Ганзюк С. М., Вишнякова Ю. О. Кредитування споживчих потреб в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №18. С. 47-52.
12. Глущенко В. В., Садова Г. О. Сучасні тенденції банківського кредитування в Україні. *Бизнес Інформ*. 2018. №10(489). С. 321-326.
13. Жежерун Ю.В. Банківське кредитування фізичних осіб в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Фінансовий простір*. 2019. № 2(34). С. 41–50.
14. Заславська О. І. Аналіз та оцінка сучасного стану роздрібного банківського бізнесу в Україні у сфері кредитування. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2021. Вип. 1(57). С. 114-120. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57)).
15. Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H1.pdf?v=4 (дата звернення: 20.10.2023).
16. Звітність АТ "Райффайзен Банк" URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti> (дата звернення: 20.10.2023).
17. Кремень В.М., Кремень О.І., Гуляєва Л.П. Роль банківського кредитування у розвитку економіки України. *Проблеми економіки*. 2020. № 3(45). С. 176–183.
18. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. № 1. С. 27-34
19. Лопушинський, І. П. Цифровізація як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського

суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. №2. С. 42-51.

20. Макаренко Ю. П., Чичмар О. Ю. Проблеми та ризики кредитування юридичних осіб комерційними банками України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С. 22-26.

21. Мальська М. Економіка послуг: суть та управління. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2014. №34. С. 243-250.

22. Маховка В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 145–149.

23. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 39-44

24. Мороз С. В., Сейш В. О. Основні аспекти кредитування на сучасному етапі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №5. С. 116-125. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-22.

25. Мульська О., Руцишин Н. Удосконалення механізму банківського кредитування у контексті регулювання фінансово-економічний дисбалансів в Україні. *Світ фінансів*. 2020. № 4(65). С. 168-182.

26. Національний банк України. Огляд банківського сектору за 2022 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-za-2022-rik> (дата звернення: 16.11.2023).

27. Неізнана О.В., Ткачук К.В. Дослідження сучасного стану кредитування економіки України з боку банківського сектору. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6189> (дата звернення: 19.10.2023).

28. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Постанова НБУ №64 від 11.06.2018 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 19.10.2023).
29. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 07.12.2017 р. № 2121-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. (дата звернення: 19.10.2023).
30. Простебі Л. І. Сучасні тенденції банківського кредитування фізичних осіб. *Бізнес-навігатор*. 2019. №2. С. 130-134.
31. Рошило В. І. Банківське кредитування в Україні: сучасний стан, проблеми та шляхи розв'язання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 221-228. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-35>.
32. Сайт національного банку України. URL: [tps://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector). (дата звернення: 19.10.2023).
33. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 20. Вип. 3. С. 146-150.
34. Хома І.Б., Шири М.І. Стан банківського кредитування суб'єктів економіки та чинники його активізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Том 1. С. 114–119.
35. Швець Ю.О. Сучасний стан банківського кредитування в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 793–798.
36. Юдіна С. В., Гуржий Т. О., Васькова К. О. Аналіз тенденцій кредитних послуг комерційних банків домогосподарствам в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №21. С. 34-38.
37. ISO 9000:2015. «Quality management system – Fundamentals and vocabulary» URL: <http://www.iso.org.125> (дата звернення: 19.10.2023).
38. ISO 9001:2016. «Quality management system – Requirements» URL: <http://www.iso.org>. (дата звернення: 19.10.2023).

Додатки

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Консолідована фінансова звітність за 2020 рік

Консолідований звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року

(в тисячах грн)

	Примітки	2020 р.	2019 р.
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	15 765 353	13 542 570
Торгові активи	8	4 486 222	784 725
Забаргованість кредитних установ	9	25 623 326	10 176 266
Кредити клієнтам	10	45 840 195	47 487 375
Активи, призначені для продажу	11	8 893	11 804
Інвестиційні цінні папери: - в обов'язковому порядку за справедливою вартістю через прибуток або збиток	12	1 667	823
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		8 051 968	3 570 498
- за амортизованою собівартістю		2 248 273	1 578 101
Інвестиційна нерухомість	13	110 349	111 057
Основні засоби	14	3 135 355	3 125 643
Нематеріальні активи	15	891 967	645 290
Інші активи	18	1 197 562	1 871 610
Всього активи		107 361 130	82 905 762
Зобов'язання			
Торгові зобов'язання	8	29 678	1 252
Забаргованість перед кредитними установами	19	3 742 289	214 976
Забаргованість перед клієнтами	20	88 113 614	66 696 513
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		234 443	251 957
Відстрочені податкові зобов'язання	16	28 107	14 160
Резерви	17	148 341	152 090
Інші зобов'язання	18	1 981 368	2 405 322
Всього зобов'язання		94 277 840	69 736 270
Капітал			
Статутний капітал	21	6 154 516	6 154 516
Додатково сплачений капітал		3 033 667	3 033 667
Резерви переоцінки	21	1 021 118	1 004 663
Резерви та інші фонди		2 735 668	2 261 568
Нерозподілений прибуток		154 388	735 274
Всього капітал, що належить акціонерам Банку		13 099 357	13 189 688
Частка неконтролюючих акціонерів		(16 067)	(20 196)
Всього капітал		13 083 290	13 169 492
Всього капітал і зобов'язання		107 361 130	82 905 762

Від імені Правління Банку підписано та надано до уваги на публікацію

Олександр Писарук

Людмила Макаренко

Голова Правління

Головний бухгалтер

8 квітня 2021 р.



Звіт нагромаджується

Інформація про Банк

Розкриття інформації

Додаток А

Консолідована фінансова звітність за 2020 рік

Додаток А

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

АТ «Райффайзен Банк»

Консолідована фінансова звітність за 2022 рік

Консолідований звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року

(в тисячах грн.)

	Примітки	2022 р.	2021 р.
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	32 123 557	25 761 762
Кредити та аванси банкам	9	39 078 780	11 066 989
Кредити та аванси клієнтам	10	61 712 957	68 623 518
Інвестиції в цінні папери	11	25 411 963	14 819 831
Похідні фінансові активи	8	321 520	102 952
Інвестиційна нерухомість	12	106 386	110 589
Основні засоби	13	2 370 967	3 040 132
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	14	1 975 794	1 438 788
Поточні податкові активи		113 291	-
Відстрочені податкові активи	15	51 485	2 757
Інші фінансові активи	17	2 932 826	1 294 378
Інші нефінансові активи	17	162 743	170 111
Загальна сума активів		166 362 269	126 431 807
Зобов'язання			
Кошти банків	18	2 385 128	602 848
Кошти клієнтів	19	143 479 984	107 129 332
Похідні фінансові зобов'язання	8	21 019	19 570
Поточні податкові зобов'язання		-	272 326
Забезпечення	16	582 849	173 420
Інші фінансові зобов'язання	17	1 828 366	1 760 484
Інші нефінансові зобов'язання	17	788 098	698 455
Загальна сума зобов'язань		149 085 444	110 656 435
Власний капітал			
Статутний капітал	20	6 154 516	6 154 516
Емісійний дохід		3 033 667	3 033 667
Резерви та інші фонди банку		5 579 282	4 773 078
Інші резерви	20	710 164	835 048
Нерозподілений прибуток		1 810 862	991 202
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		17 288 491	15 787 511
Частки участі, що не забезпечують контролю		(11 666)	(12 139)
Загальна сума власного капіталу		17 276 825	15 775 372
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		166 362 269	126 431 807

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Олександр Писарук
Голова Правління

28 березня 2023 року

Ольга Науменко
Головний бухгалтер

Примітки на стор. 6-111 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

Апробація наукових досліджень



|

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,
ОБЛІКУ ТА ПРАВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS, FINANCE,
ACCOUNTING AND LAW: THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**Частина 1
Part 1**

**8 лютого 2023 р.
February 8, 2023**

**м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine**



УДК 338.46(075.8)

Галинська А. В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

імені професора Л. І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет

Коломієць Р. П.

магістрант спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,

Сумський національний аграрний університет

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ФІНАНСОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

В останні роки все більше вітчизняних підприємств приймають стратегічне рішення про створення системи менеджменту якості (СМЯ) за стандартом ISO 9001, більше того, можна сміливо прогнозувати зростання інтересу до отримання міжнародного сертифікату в найближчому майбутньому.

15

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика»

Причини, які спонукають підприємства ініціювати процес сертифікації за стандартом ISO 9001, досить різноманітні: це прагнення підвищити власну конкурентоспроможність чи ефективність своєї діяльності, наявність сертифіката може бути вимогою законодавства, стратегічних партнерів, власників чи інвесторів [1].

Міжнародний стандарт ISO-9001:2000 покликаний оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та управління ними для того, щоб швидко та адекватно реагувати на нестандартні зміни на ринку фінансових послуг. Наявність такої системи підвищує ефективність бізнесу та стійкість компаній на ринку.

Висока якість обслуговування клієнтів та послуг, що надаються їм, є головними показниками успішного розвитку фінансових установ та банків.

На сьогодні фахівцями визначено критерії, що формують поняття якості банку:

Для клієнта: отримання продукту (послуги) з бажаними характеристиками, з допустимим ризиком і прийнятною якістю обслуговування.

Для інвестора/акціонера: стійкість та абсолютна величина темпів збільшення ринкової вартості (капіталізації) бізнесу.

Для менеджменту банку: довгострокова конкурентоспроможність та стабільний розвиток банку (в усіх аспектах).

Для органів державного нагляду та регулювання: дотримання інтересів суспільства та держави.

При розгляді якості банку з погляду міжнародних стандартів (система стандартів ISO 9000), науковці виділяють шість ключових положень, яким має слідувати фінансово-кредитна організація та на яких має концентруватися керівництво банку:

– зосередження уваги на клієнтах як на центральній ланці передбачає ставити в основу будь-якого прийнятого рішення ступінь задоволення їх потреби сьогодишніми або майбутніми комерційними продуктами та послугами банку;

– зосередження уваги на управлінні процесами передбачає, що діяльність банку з виробництва та реалізації клієнтам комерційних продуктів (послуг) та забезпечення господарської діяльності є комплексом процесів, покликаних задовольнити найкращим чином сучасні потреби клієнтів, а якість кінцевого продукту чи послуги залежить від якості кожного окремого процесу та їх поєднання один з одним (процеси забезпечують якість банківських послуг);

– напрацювання та прийняття рішень, заснованих на фактах, передбачає, що якість продуктів (послуг) банку визначається якістю управління, що, по суті, є безперервним циклом прийняття та реалізації різних управлінських рішень, в яких найвища якість продуктів (послуг) може досягатися тільки якщо ці рішення приймаються на основі перевірених даних та фактів;

– зосередження уваги на проведенні безперервних покращень передбачає постійне та повсякденне здійснення діяльності, спрямованої на забезпечення максимальної відповідності споживчих властивостей комерційних продуктів (послуг) постійно мінливим потребам клієнтів та усунення невідповідностей («вузьких» місць) в організаційно-технологічних, кадрових, інформаційних та фінансових характеристиках організаційної системи, тобто приведення до збалансованого стану компонентів організаційного потенціалу;

ЗМІСТ CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ SECTION 1. WORLD AGRICULTURE AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	6
<i>Могильна Л. М.</i> РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	6
<i>Турчина С. Г.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ПРОЕКТАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ	7
СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ SECTION 2. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	9
<i>Коркун І. І., Мацюк С. П., Ірза І. Я.</i> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	9
<i>Турчина С. Г.</i> АКТУАЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	10
СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ SECTION 3. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES	12
<i>Андрій Н. М.</i> ПРІОРИТЕТНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
<i>Виноградова В. Ю., Єдинак В. Ю.</i> УПРАВЛІННЯ КОВОРКІНГАМИ ЯК ФОРМА ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИБУТКОВОСТІ.....	14
<i>Галинська А. В., Коломієць Р. П.</i> АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ФІНАНСОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	15
<i>Єлещких С. Я., Брижниченко В. Є.</i> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	17

Апробація наукових досліджень



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ,
ОБЛІКУ, ФІНАНСІВ І ПРАВА**

**CURRENT ISSUES OF ECONOMICS,
ACCOUNTING, FINANCE AND LAW**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**16 травня 2023 р.
May 16, 2023**

**м. Дрогобич, Україна
Drohobych, Ukraine**



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Актуальні питання економіки, обліку, фінансів і права»

<i>Юр Т. М., Жовнатюк М. П.</i> ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ	39
СЕКЦІЯ 8. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ SECTION 8. FINANCE, BANKING, INSURANCE	41
<i>Галинська А. В., Коломієць Р. П.</i> АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	41
<i>Русін В. М., Віхер М. О.</i> СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ	43
СЕКЦІЯ 9. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ SECTION 9. MATHEMATICAL METHODS, MODELS, AND INFORMATIONAL TECHNOLOGIES IN ECONOMICS.....	45
<i>Kochkodan V. B., Petryna M. Yu.</i> USE OF AI TECHNOLOGIES IN THE OILFIELD DEVELOPMENT	45
<i>Грач Б. В., Фешанич Л. І.</i> ЗАСТОСУВАННЯ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІНИ КОТИРУВАННЯ ВАЛЮТНИХ ПАР	46
СЕКЦІЯ 10. МАРКЕТИНГ SECTION 10. MARKETING	48
<i>Лучна Л. В.</i> ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ЯК СУЧАСНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ БРЕНДУ	48
<i>Михайловська Д. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД СЕГМЕНІВ РИНКУ	50
СЕКЦІЯ 11. МЕНЕДЖМЕНТ SECTION 11. MANAGEMENT.....	53
<i>Яшкіна Н. В., Коваль О. О.</i> ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	53
СЕКЦІЯ 12. ІСТОРІЯ ТА ТЕОРІЯ ДЕРЖАВИ ТА ПРАВА, ФІЛОСОФІЯ ПРАВА SECTION 12. HISTORY AND THEORY OF STATE AND LAW, PHILOSOPHY OF LAW	55

**СЕКЦІЯ 8
SECTION 8**

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
FINANCE, BANKING, INSURANCE**

УДК 336.717

Галинська А. В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л. І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет

Коломієць Р. П.

магістрант спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,

Сумський національний аграрний університет

**АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Функціонування фінансових організацій має високу актуальність у сучасних умовах розвитку національної економіки. Фінансові організації виконують функцію посередника між тими, хто має зайві фінансові ресурси, і тими, хто потребує додаткових коштів. Вони залучають депозити від населення та надають кредити підприємствам і домашнім господарствам, сприяючи фінансуванню виробництва, інвестицій та споживчих потреб. Це сприяє ефективному розподілу капіталу в економіці та стимулює її розвиток. Також фінансові організації відіграють важливу роль у підтримці підприємництва та інновацій. Вони надають фінансування стартапам і малому бізнесу, які є рушіями економічного зростання та створення нових робочих місць. Крім того, фінансові організації можуть фінансувати дослідження та розробки, сприяючи технологічному прогресу та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Також вони забезпечують приплив і відтік грошових коштів, управляють ризиками і забезпечують ліквідність. Ефективне функціонування фінансових організацій сприяє стабільності фінансової системи загалом, запобігаючи кризовим ситуаціям і сприяючи довірі до системи з боку інвесторів і споживачів.

В сучасних умовах розвитку банківськими є депозитні, кредитні та розрахункові операції, до нетрадиційних операцій відносять посередницькі, гарантії та поруки, довірчі тощо. Проміжне становище займають додаткові операції: валютні, операції з цінними паперами, із золотом, дорогоцінними металами і злитками [1, с. 2 – 3].

Банківська послуга – це процес безпосередньої взаємодії банку і клієнта, а також внутрішня діяльність банку щодо задоволення потреб клієнта. Таким чином, банківська послуга може включати в себе банківську операцію, а може виступати окремо (наприклад, консультаційні та інформаційні послуги) [1, с. 3].

До банківських послуг відносимо: кредитні послуги, депозити (юридичних та фізичних осіб), розрахунково-касові послуги, інвестиційні операції та цінні папери, трансформацію позичкових капіталів (факторинг, лізинг, траст та ін.), консультаційні та аудиторські послуги [1, с. 3 – 4].

Однак віднесення тих чи інших видів послуг до будь-якої конкретної категорії є не уніфікованим. Так, наприклад, серед стратегічних послуг, що надаються